

Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro

**O SERVIÇO EXPERIENCIAL EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS**

Maria Margarida Melo de Carvalho



Vila Real, 2016

Maria Margarida Melo de Carvalho

**O SERVIÇO EXPERIENCIAL EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS**

Tese de Doutoramento em Gestão

Orientação:

Professor Doutor João Carlos Rosmaninho de Menezes (ISCTE)

Professora Doutora Caroline Dominguez (UTAD)

Vila Real, 2016

Este trabalho foi expressamente elaborado como tese original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

À constelação de amigos, família e colegas de trabalho que preenchem a minha vida.

Aos meus filhos Duarte, Jacinto, Susana e José Maria e ao meu companheiro de longa data José Eduardo.

Aos meus orientadores e amigos Prof^ª Dr^º João Menezes e Prof^ª Dr^ª Caroline Dominguez.

AGRADECIMENTOS

Neste pequeno espaço pretendo expressar a minha maior gratidão a todas as pessoas que, ao longo da evolução deste trabalho, estiveram sempre presentes a apoiar, a incentivar e a tornar realidade este “sonho” pessoal e profissional sem as quais não teria sido possível a sua concretização.

Muito especialmente aos meus orientadores Professor Doutor João Carlos Menezes e Professora Doutora Caroline Dominguez pela sua total disponibilidade na orientação, no apoio e na inspiração desafiante que, sistematicamente, me foi lançada nesta investigação. Muito agradecida pelos saberes e conhecimentos que me transmitiram, pela exigência e rigor que me inculcaram no trabalho, pelas revisões com sentido crítico e valorativo dos textos escritos, pelas sugestões várias que enriqueceram todo este processo.

Aos meus colegas Eloy Rodrigues e Sandra Pinto, assim como à equipa de profissionais que os rodeiam, o meu profundo agradecimento pelo acolhimento da proposta, e pelo apoio incondicional que este desafio lhes mereceu colocando à minha disposição todos os recursos e informações essenciais à construção deste meu projeto. Bem hajam.

Muito agradavelmente à minha equipa de trabalho que sempre demonstrou, ao longo deste tempo, colaboração e companheirismo, permitindo-me, de forma confiante, encaminhar favoravelmente as minhas responsabilidades profissionais.

À Ana Prioste pela paciência e acolhimento demonstrados ao longo das sucessivas (re)construções e registos categoriais introduzidos no programa N-Vivo e que fez subtrair tempo indispensável à elaboração de outros artigos de sua autoria. Aos Professores Doutores Bernardino e Vera Mendonça uma palavra de apreço pela partilha de conhecimentos no uso inicial do programa N-Vivo.

A todos os voluntários que participaram neste projeto, um bem hajam.

À Né e ao Luís Torres de Castro pela transmissão singela de referências únicas.

Muito carinhosamente e com uma ternura profunda às minhas amigas e amigos pela sincera amizade, dedicação e ajuda incondicionais, essenciais ao fortalecimento das minhas forças para superar os momentos mais débeis e não menos complexos,

permitindo-me destacar, em especial, a Nérita Sanches e a Clara Santana. Grata pela paciência, pelos conselhos e pela partilha da alegria que tanto inspiraram o meu interior. Aos meus irmãos pela cultura que deles nutri e por terem acreditado e atribuído substância a este projeto. Uma palavra especial à minha irmã, Amélia Dill, pelos sucessivos reforços energéticos congregadores de afetos e simultaneamente eliminadores de distâncias e fronteiras. Muito grata por tudo.

À Luísa, querida amiga, que tão prematuramente se despediu da vida, por tudo o que representou para a minha evolução enquanto ser.

Muito amorosamente à minha família, em especial aos meus filhos Duarte, Jacinto, Susana e José Maria, que sempre se orgulharam de mim, sempre acreditaram nos meus anseios de vida e sempre souberam estar comigo mesmo num tempo de longas ausências e de poucos diálogos. Muito obrigada pelo amor e pelo afeto incondicionais e por me terem escolhido como vossa mãe.

Ao meu marido e companheiro de longa data, José Eduardo, pelos seus sábios conselhos, pela paciência e esforço, pelo tempo dispensado às leituras sucessivas dos capítulos que se iam elaborando e pelo seu apoio constante e presente. **Namastê.**

Muito saudosamente aos meus pais e irmão, por tudo.

RESUMO

Ao longo das últimas décadas têm-se verificado profundas mudanças económicas com implicações diretas no *modus operandi* das organizações em geral e nas bibliotecas em particular. Essas mudanças têm determinado redefinições nas relações sociais entre fornecedores e clientes, na reorientação dos focos, papéis e expectativas, na reconsideração do papel do cliente enquanto ator social mais informado e mais exigente, na maior responsabilização atribuída aos agentes económicos e sociais na construção de valor.

Esta investigação foca o modo como os clientes, enquanto beneficiários do serviço de uma biblioteca universitária criam valor através da integração e uso de recursos nas suas práticas quotidianas, em contexto social e, que implicações um prestador de serviço num *service system* retira da avaliação realizada pelo beneficiário do serviço experienciado para prosseguir com a criação da sua proposta de valor.

Para compreender e explicar essa interinfluência tomámos com referência principal a perspetiva do cliente, enquanto elemento nuclear do processo de criação de valor, alicerçada nos contributos teóricos da S-D logic, articulando-os e complementando-os com os da *Consumer Culture Theory*, do *Service System* e da *Integração de Recursos*.

Posicionando o contexto da investigação no sistema-biblioteca universitária, enquanto estrutura orgânica e social inserida numa comunidade universitária e enquanto palco onde ocorrem e se desenvolvem as práticas de estudo, aprendizagem e investigação, recorreremos à metodologia qualitativa e exploratória baseada em sessenta narrativas e em observações e notas de campo para compreendermos o modo como os clientes integram e usam recursos para criar valor nas suas práticas quotidianas.

Os resultados desta investigação pretendem contribuir para colmatar duas lacunas teóricas (*research gaps*) identificadas pela literatura do S-D logic nomeadamente: 1) o papel do cliente, enquanto criador de valor na relação que estabelece e que justifica a natureza do serviço, independentemente de também poder ser ou não co-produtor da oferta proposta pelo serviço e, 2) a compreensão do modo como o ambiente sociocultural influencia e condiciona o processo de criação de valor concebido como uma combinação sistémica de “níveis” descritivos de funcionamento – macro, meso e micro - e que tem sido pouco debatida na literatura relevante.

Os resultados evidenciaram que a cocriação de valor, em contexto de biblioteca universitária, resulta da conjugação sistêmica de condições integrativas de recursos (operantes e operados) com uma biblioteca enquanto *space*, que proporciona as condições físicas e materiais de conforto e bem-estar; uma biblioteca enquanto *place*, como lugar de estudo e aprendizagens e práticas formativas; e uma biblioteca enquanto *state* como uma ágora de encontros, de experiências, de diálogos, de interações, de proximidade, de pertença e de inclusão, potenciadores de aumento de energia e de motivação na rede de atores.

Descritores: cocriação de valor; integração de recursos; interação; inclusão; práticas epistêmicas; biblioteca universitária

ABSTRACT

Over the last decades, profound economic changes have occurred with direct implications on the *modus operandi* of organizations in general, and specifically in libraries. These changes have given place to redefinitions of social relationships between service providers and customers, to the re-orientation of targets, roles and expectations, to the reconsideration of the customer's role as a more informed and more demanding social actor, and to a greater accountability, ascribed to social entrepreneurs and economical agents in the value creation.

This investigation seeks primarily to respond to the way customers, as service beneficiary of a University library, create value through the integration and use of resources in their everyday practices, in their social context and, secondly, to assess the implications that a service provider, in a *service system*, extracts, from the evaluation carried out by the beneficiary of the experienced service, to proceed with the creation of its value proposition. In order to understand and explain this inter-influence we considered the role of the customer as a fundamental actor in the process of the value co-creation. To this end, we used the conceptual contributions of S-D logic, articulating and complementing them with those of the *Consumer Culture Theory*, the *Service System* and the *Integration of Resources*.

Framing the object of research in the University library system, as an organic and social structure, inserted in a University community and as an area where study, learning and research practices occur and are being developed, this study used qualitative and exploratory methodologies based on sixty narratives, observations and field notes, to explain how customers integrate and use resources in the value creation in their daily practices.

Results intends to help bridge between two research gaps (*research gaps*) described in the literature concerning the S-D logic model of the functioning of the organizations, namely: 1) the role of the client as a value creator in connection with the service, independently of being or not a co-creator of the service offer and 2) the influence that the socio-cultural environment exerts on the process of value creation, as an effect of the combination of *macro*, *meso* and *micro* systemic "levels" in service system research.

Results show that value co-creation in the context of a University library comes from the combination of integrative conditions of resources (operative and operated) with the library considered as a “space”, which provides the physical and comfort conditions; as a “place” for learning and studying practices; and as a “state”, the *agora* of the encounters, experiences, conversations, interactions, proximity, belonging and inclusion, which enhances the energy and motivation in the actors’ network.

Keywords: cocreation value; resources integration; interactions; inclusion, epistemic practices; university library.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	v
SUMÁRIO	vii
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xv
1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Antecedentes e justificação.....	1
1.2. Posicionamento da Investigação	4
1.3. A Biblioteca Universitária: um <i>service system</i> na comunidade universitária.....	10
1.4. Problema de investigação e objetivo da tese.....	12
1.5. Metodologia geral de investigação.....	14
1.6. Estrutura da tese	16
2. CONCEITOS E PARADIGMAS	19
2.1. Paradigmas de marketing: do G-D logic ao S- D logic	20
2.2. S-D logic como quadro de referência	22
2.3. A criação de valor e a sua natureza interativa	25
2.3.1. Abordagens sobre o conceito de valor	26
2.3.2. As interações enquanto alicerces da criação de valor	35
2.3.3. As práticas enquanto unidades de valor.....	43
2.3.4. A integração de recursos na cocriação de valor	46
2.3.4.1. O que são recursos e quais os tipos de recursos.....	48
2.3.4.2. Como se integram os recursos	54
2.4. O Service System.....	62

3. AS BIBLIOTECAS, ENQUANTO SISTEMA DE SERVIÇO DE UMA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA	71
3.1. Da Biblioteca Universitária Medieval à Biblioteca Universitária Participativa	72
3.2. As Bibliotecas universitárias num contexto de ensino tutelado pela Declaração de Bolonha	78
3.3. A Biblioteca enquanto service system	86
3.4. A Biblioteca e seus clientes: algumas abordagens.....	100
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	115
4.1. Narrativas, incidentes críticos e abordagem etnográfica	117
4.2. O desenho metodológico e as etapas seguidas	126
4.3. Estudo de caso em três universidades	131
4.4. Fase de recolha dos dados	133
4.5. O processo de análise dos dados	139
5. ANÁLISE E RESULTADOS.....	145
5.1. Do <i>OPEN SPACE</i> ao <i>OPEN STATE</i>: a Biblioteca universitária como <i>OPEN SYSTEM</i>	148
5.1.1. O <i>OPEN SPACE</i> no contexto biblioteca	149
5.1.2. O <i>OPEN PLACE</i> enquanto contexto de aprendizagens	156
5.1.3. O <i>OPEN STATE</i> enquanto contexto de interações e inclusão	166
5.1.4. As regras regulamentos: seus impactos no sistema biblioteca .	181
5.1.5. A cocriação de valor numa comunidade epistémica	187
5.1.6. A Biblioteca universitária enquanto <i>OPEN SYSTEM</i>.....	190
5.1.7. As categorias mais relevante no <i>OPEN SYSTEM</i>	194
5.1.8. A abordagem evolutiva da biblioteca universitária enquanto <i>spaceness, placeness e stateness</i>	198
5.2 . As práticas e a criação de valor na Biblioteca enquanto <i>service system</i>.....	201

5.2.1 O <i>servicescape</i> enquanto estrutura promotora de práticas acadêmicas	204
5.2.2.A biblioteca universitária enquanto rede ecossistêmica de práticas: a integração de recursos e criação de valor	211
5.2.3. As práticas interativas enquanto momentos integradores de recursos no processo de cocriação de valor	217
5.2.4. As práticas individuais em contexto específico (biblioteca universitária)	224
5.2.5. A motivação e a confiança como indutores de práticas individuais.....	226
5.2.6. -As práticas coletivas em contexto específico (biblioteca universitária)	228
5.2.7. A Inclusão enquanto indutor de práticas coletivas de aprendizagem	230
5.2.8. Os diferentes papéis dos atores do sistema no exercício das suas práticas enquanto indutores transformativos da cocriação de valor.....	232
5.2.9. Como é que o cliente mobiliza recursos para realizar uma tarefa?	244
5.2.10. A reciprocidade das proposições de valor na biblioteca universitária enquanto <i>service system</i> e a sua influência no processo de cocriação de valor.....	252
5.2.11. Em síntese:	254
6. CONCLUSÃO.....	259
7. BIBLIOGRAFIA	271
8. ANEXOS	293
8.1. Matriz de observação das práticas	295
8.2. Caracterização das bibliotecas em estudo.	299
8.3. Outros indicadores.....	301
8.4. O Programa NVivo	303

8.5. Guião para o trabalho de campo	305
8.6. Matriz de Integração de Recursos de NC1 a NC10	3037

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1– As 10 Premissas fundacionais da S-D Logic -----	23
Quadro 2 – Abordagem evolutiva da biblioteca e o seu legado -----	98
Quadro 3 – O universo dos informantes -----	128
Quadro 4 – Breve caracterização das bibliotecas universitárias em estudo -----	132
Quadro 5 – Contributos teóricos para a investigação em curso -----	140
Quadro 6 – Metacategoria OPEN SPACE -----	154
Quadro 7 – Metacategoria OPEN PLACE -----	165
Quadro 8 – Metacategoria OPEN STATE -----	180
Quadro 9 – Parametrização de referências das narrativas -----	192
Quadro 10 – Síntese das categorias inferidas -----	195
Quadro 11 - Abordagem evolutiva da biblioteca -----	198
Quadro 12 – Observações e notas de campo diárias -----	214
Quadro 13 – Matriz de observação e notas de campo -----	234
Quadro 14 – Matriz de observações das práticas -----	234
Quadro 15 – O cliente ativo -----	235
Quadro 16 – O cliente interessado -----	236
Quadro 17 – O cliente passivo -----	237
Quadro 18 – Níveis de intensidade, autonomia, interações, e participação -----	240
Quadro 19 – Tipos de recursos: operados e operantes -----	249
Quadro 20 – Integração de recursos Tipo de cliente no processo de cocriação de valor -----	251
Quadro 21 – Matriz de observação das práticas -----	295
Quadro 22 - Matriz de observação das práticas (complementar à anterior)-----	297
Quadro 23 –Caracterização das bibliotecas em estudo -----	299
Quadro 24 – Outros indicadores do estudo -----	301

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento da investigação -----	13
Figura 2 – A estrutura da tese -----	16
Figura 3 – A qualidade da cocriação de valor -----	41
Figura 4 – O contexto narrativa -----	134
Figura 5 – Fases do processo de levantamento das narrativas -----	138
Figura 6 – Procedimento metodológico global -----	144
Figura 7 – OPEN SPACE -----	154
Figura 8 – OPEN PLACE -----	165
Figura 9 – OPEN STATE -----	180
Figura 10 – Categoria Regras Regulamentos -----	187
-	
Figura 11 – Categoria cocriação de valor -----	190
Figura 12 – Organização ecossistémica da biblioteca -----	191
Figura 13 – Representação concetual das categorias por referência -----	193
Figura 14 – A biblioteca universitária enquanto OPEN SYSTEM -----	194
Figura 15 – OPEN SYSTEM - Categorias mais relevantes -----	196
Figura 16 – Os dois momentos de análise que se complementam -----	200
Figura 17 - Tipos de práticas no uso de recursos -----	223
Figura 18 – Momento musical no átrio da biblioteca -----	230
Figura 19 – Tipos de clientes -----	241
Figura 20 – Integração de recursos Tarefa individual Colaboração serviço -----	242
Figura 21 – Integração de recursos Motivação Confiança Liberdade -----	243
Figura 22 – Conhecimento Competencia Autonomia Interação Contacto Comunicação Independência Responsabilidade Liberdade -----	243
Figura 23 – A dinâmica das práticas interativas e integrativas -----	250
Figura 24 – O modelo ecossistémico da cocriação de valor no contexto da biblioteca universitária- -----	255
Figura 25 – O ecossistema da biblioteca universitária -----	258

LISTA DE ABREVIATURAS

A2A – Actor-to-Actor

B2B - Business-to-Business

B2C-Business-to-Consumer

C2C – Consumer-to-Consumer

CCT – Consumer Culture Theory

CRM - Customer Relationship Management

EIB – Empréstimo Inter Bibliotecas

G-D logic – Goods Dominant Logic

IMP Group – Industrial Marketing and Purchasing Group

IR – Integração de Recursos

MAT – Multichromatic Analyse Technique

NC – Notas de campo

S-D logic – Service Dominant Logic

SS – Service System

UBI – Universidade da Beira Interior

UMinho – Universidade do Minho

UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

1.INTRODUÇÃO

1.1. Antecedentes e justificação

Na esteira das grandes questões refletidas e debatidas pela filosofia sobre o sentir, o conhecer e o agir humanos, também os teóricos dos estudos de gestão e do marketing de serviços têm vindo a considerar e a avaliar a importância dos comportamentos individuais e coletivos no âmbito do funcionamento geral e específico das organizações (Carù & Cova, 2003).

Ao longo das últimas duas décadas têm-se verificado profundas mudanças económicas com implicações diretas no *modus operandi* das organizações em geral e nas bibliotecas em particular. Essas mudanças têm determinado redefinições nas relações sociais entre fornecedores e clientes, na reorientação dos focos, papéis e expectativas, na reconsideração do papel do cliente enquanto ator social mais informado e mais exigente, na maior responsabilização atribuída aos agentes económicos e sociais na construção de valor. Neste sentido, tem-se verificado uma progressiva afirmação das teorias gestionárias que sustentam a necessidade das organizações alterarem processos e modelos comunicacionais – tornando-os mais fluidos, rápidos e transparentes – para, numa lógica de proximidade relacional, “darem voz” aos clientes, e assim melhorarem as suas performances, os seus resultados e aumentarem o bem-estar de todos os atores intervenientes no sistema. É neste contexto que o significado do conceito gestionário de valor foi incorporando novas valências, dando origem a novas determinações não consensuais quanto à operacionalidade do seu alcance semântico (Ravald, 2009).

Esta tese procura investigar o modo como o valor é gerado num sistema de serviço (*service system*) de uma organização específica – a biblioteca – num contexto de uma comunidade social específico – a universidade. A compreensão do conceito de valor depende, por um lado, de uma complexa rede de interações individuais, sociais e culturais e, por outro, de um conjunto de fatores associados às noções individuais e coletivas de motivação, de preferência, de perceção, que resultam do uso e da integração dos recursos que o cliente tem à sua disposição. Neste sentido, o valor surge como uma construção dinâmica, interativa e evolutiva que se vai transformando num tempo e num espaço.

A biblioteca é uma organização que está inserida num contexto sociocultural e, como tal, permeável às suas influências: enquanto sistema organizacional, ela está

funcionalmente integrada numa comunidade universitária cuja natureza e finalidade orgânicas, relacionadas com a produção e reprodução de conhecimento, determinam a sua específica razão de ser e de operar. Porém, à semelhança de outras organizações públicas e privadas inseridas numa economia de mercado, a biblioteca universitária está necessariamente obrigada a responder aos desafios e às transformações complexas que ocorrem quer naquela comunidade, quer na sociedade em geral, no que diz respeito aos processos de produção e gestão de informação que condicionam e determinam as necessidades e expectativas dos seus clientes.¹ Neste sentido, um dos propósitos centrais deste trabalho é procurar investigar, na lógica do marketing de serviços, não apenas o significado tradicional da identidade específica da biblioteca universitária enquanto organização que privilegia o papel e a qualidade do desempenho do fornecedor de serviços, mas compreender em que medida as interações do cliente com o fornecedor de serviço, nas suas várias dimensões, incluindo as intangíveis, como a simbólica, social e cultural, estão na base da geração do valor. Este é o nosso desafio, tendo em conta a importância que o cliente assume no processo de criação de valor.

No decurso dos últimos vinte anos, a autora deste trabalho tem desempenhado funções de direção numa biblioteca inserida numa comunidade académica, concretamente na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). A sua experiência profissional ao longo deste lapso de tempo permitiu-lhe observar momentos de encontro, interagir com diferentes atores, agregar evidências e investigar o fenómeno da criação de valor como efeito da aplicação de competências e da prossecução de desempenhos especializados. Num momento ulterior do seu percurso profissional procurou compreender e fornecer uma tentativa de explicação sistematizada e fundamentada sobre a operacionalização da noção de qualidade aplicada aos serviços bibliotecários que dirige. Essa tentativa culminou na elaboração de uma dissertação de mestrado na qual procurou apresentar vias de reflexão e propostas modelares com vista a melhorar a qualidade dos serviços² de uma biblioteca universitária e, concomitantemente, a aumentar o grau de satisfação das expectativas dos seus clientes. Nesse trabalho pretendeu-se identificar,

¹ A expressão comumente usada para designar os frequentadores das bibliotecas tem sido a de “utilizadores” (*users*). Porém, na nossa investigação, informada pela teoria do marketing de serviços, iremos justapor-lhe a designação de “cliente”. A nossa perspectiva firma-se na ideia de que o ensino superior é uma atividade económica que está inserido num mercado concorrencial em que todos os utilizadores são clientes que, de uma forma direta ou indireta, pagam para ter acesso a um serviço, mesmo de natureza pública, de uma organização como o é a biblioteca universitária. Nessa medida, a expressão cliente será recorrentemente enunciada ao longo da tese.

² Empregamos aqui a palavra serviços no plural para designar um conjunto de atividades reguladas por normas e processadas numa lógica interativa, por oposição à ideia geral e abstrata de Serviço vista como uma aplicação de conhecimentos e competências para benefício de outrem (S-D logic).

através de uma amostra representativa e mediante inquéritos dirigidos a clientes da biblioteca da UTAD, os fatores que estavam na origem de situações geradoras de insatisfações para, dessa forma, procurar definir estratégias de atuação visando a melhoria do desempenho da oferta dos serviços sob a sua direção. Identificando insuficiências funcionais e procurando colmatá-las com a adoção de medidas de correção foi possível reequacionar procedimentos e serviços e assim contribuir para reforçar e projetar a importância (valor) e o reconhecimento da biblioteca no seio da academia. À luz de contributos teóricos recentemente propostos no domínio do marketing de serviços, a abordagem prosseguida naquele trabalho exhibe a limitação de apenas considerar a perspectiva da criação e aferição do valor interpretada pelo prestador do serviço. A atual investigação, não tendo sido determinada, como a anterior, pela problemática da qualidade da oferta de serviços bibliotecários universitários, não deixa de a integrar no seu escopo de análise. Agora, porém, orientada primacialmente para a problemática do valor gerado por aquele serviço e com o seu foco de análise na interação que este estabelece com os seus clientes. De uma forma simples, poder-se-á dizer que, na presente investigação operámos uma translação de perspectiva metodológica relativamente à anterior quanto aos fundamentos da sua teorização e ao foco da sua análise, orientando-a para o reconhecimento da importância do cliente na geração de valor no decurso das suas práticas interativas em contexto biblioteca. Assim, a perspectiva de análise prosseguida na atual tese, com origem na pré-compreensão da complexa e singular natureza das interações que ocorrem no contexto da biblioteca (universitária), expandiu-se, exigindo uma leitura do seu funcionamento, mais integrada e multidimensional.

Apurar, a natureza e significado das interações no âmbito das práticas integrativas e epistémicas prosseguidas no contexto da biblioteca universitária, bem assim como o seu impacto no processo de integração de recursos para a criação de valor, é, portanto, o objetivo que nos propomos desenvolver neste trabalho.

1.2. Posicionamento da Investigação

No complexo ambiente de globalização da economia mundial, as organizações têm vindo a responder aos cenários do mercado concorrencial em que operam, diversificando modelos e processos de gestão, procurando conquistar o seu espaço, clientes e serviços, através de um posicionamento estratégico integrado. As abordagens centradas no cliente têm vindo a adquirir relevância e têm transformado práticas organizacionais no sentido de criar novas oportunidades de valor.

O conceito de valor tem sido amplamente refletido e debatido na investigação sobre serviços, particularmente na área do marketing (Thompson, 2013), quer numa lógica focada no produto (*G-D logic*), quer na lógica de serviço (*S-D logic*), quer ainda na lógica do cliente (*C-D logic*) (Grönröos, 2000, 2008, 2011; Vargo & Lusch, 2004, 2008; Ballantyne, 2006; Edvardsson *et al*, 2010; Voima *et al*, 2010; Heinenon *et al*, 2010). Segundo Vargo e Lusch (2004, 2008), o valor não deve ser conceptualizado como algo incorporado nas ofertas das empresas, dito de outra forma, o valor não é adicionado através de atividades que são desenvolvidas por determinada empresa, mas é criado pelos clientes no uso do que consomem, sendo o papel do fornecedor oferecer suporte ao cliente para que ele crie valor para si ou para outros. Contudo, por vezes o cliente, em certas condições, permite ao fornecedor colaborar no processo de criação de valor, contribuindo assim para a emergência da cocriação de valor. A *S-D logic* propõe uma nova forma de descrever conceptualmente como o valor é co-criado em redes de valor, nas quais os clientes e fornecedores, enquanto atores sociais, integram recursos e trocam serviço por serviço – entendido este último termo como a aplicação de competências e conhecimentos para o benefício de outros atores sociais, incluindo o cliente (Vargo & O’Brien 2007).

Assim, o conceito de valor, nesta perspetiva relacionada com o funcionamento dos mercados e com os seus processos de criação de valor, deve ser compreendido à luz do paradigma de explicação relacional centrado no papel do cliente e nas suas práticas interativas prosseguidas numa lógica de rede (*networking relations*). Para estes autores, o valor não é criado pela troca (*value exchange*) de um produto por dinheiro no momento de transação, mas resulta da integração e uso de recursos num determinado contexto (*value-in-use; value-in-context*), sendo a troca entendida como uma operação mediante a qual o cliente confere sentido (*meaning*) ao bem e serviço que adquiriu junto do fornecedor realizando valor para ele e eventualmente para outros que com ele colaboram.

Em contraste com a perspectiva centrada na firma (G-D logic) o foco da S-D logic entende o valor numa perspectiva multidimensional (Oliveros, 2010; Heinenon, 2010), baseada em redes conetivas de relações e que integram múltiplas combinações possíveis (dimensões e variáveis) na análise da sua constituição.

Assim, a esta lógica aplicada às operações transacionais (valor em troca) sucede uma outra que opera numa dinâmica relacional, e que incide sobre o papel determinante e ativo atribuído ao cliente no processamento e uso de um serviço na atribuição e na criação de valor. Segundo Vargo e Lusch (2004, 2008) e Gummesson (2008), a noção de valor deve ser entendida como o efeito de uma rede contínua de relações geradora de benefícios para todas as partes intervenientes nos processos de trocas. Ora as relações integram factores de aprendizagem potenciadores de novas propostas de inovação (Lindgreen *et al*, 2005), contribuindo, desse modo, para multiplicar e sustentar o valor de todo o sistema. Nesta perspectiva, o cliente, enquanto elemento de uma rede de constelações sistémicas, constitui-se como um criador de valor que usa o serviço providenciado pelo fornecedor (Normann & Ramirez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Oliveros, 2010; Lusch *et al.*, 2010) sob a forma de propostas de valor.

A investigação que prosseguimos anota duas lacunas (*research gaps*) identificadas pela literatura relativa à S-D logic. A primeira é consubstancial à operacionalidade desta lógica, uma vez que está na génese da sua formulação, identificando-a como identitária. Uma parte considerável da investigação no âmbito da gestão em serviços, ou mesmo no âmbito do marketing de serviços, continua a definir o conceito de serviço como uma valência orgânica gerada pela empresa, necessária à funcionalidade das organizações e cuja razão de ser está associada ao seu reconhecimento público, isto é, ao modo como essa valência é percebida e avaliada pelos clientes, colaboradores, acionistas ou outros atores no mercado (Heskett, 1986). Neste sentido, o conceito de serviço surge determinado pelo índice de qualidade que lhe é atribuído pelo seu destinatário. Esta conceção considera ainda que o serviço é definido como um processo interativo no qual o cliente ocupa um papel preponderante quanto à sua continuidade e quanto aos relacionamentos que pretende preservar. Ora esta inconsistência da conceção de um serviço apenas como um recurso sujeito à avaliação do seu prestígio público, é superável se se atender a que o cliente é um criador de valor na relação que estabelece e que justifica a natureza do serviço, independentemente de também poder ser ou não co-produtor da oferta definida pela firma.

Não é, assim, consensual a investigação prosseguida em *service management* sobre o conceito de cliente, uma vez que este é considerado um actor participante do sistema do serviço (Svensson 2004; Gummesson 1991), consoante o enfoque da lógica adotada recaia sobre o papel do prestador do serviço ou sobre o do cliente. Dito de outra forma, a lógica do cliente e a lógica do prestador de serviço têm sido estudadas, na maior parte dos casos, separadamente. O facto é que são escassos os estudos empíricos elaborados a partir do cliente enquanto elemento fundamental do processo de criação de valor, ou seja, na perspectiva da lógica do serviço (*service logic perspective*) considerado como o efeito de um conjunto variável de interações, de ações cooperativas entre cliente e fornecedor para a criação de valor. Esta tese pretende abordar esta questão no contexto do serviço bibliotecário onde se centra este trabalho.

Na tentativa de colmatar a escassez de elementos bibliográficos sobre o tema referido, esta tese propõe fornecer um contributo para o aprofundamento do seu estudo aplicado ao contexto do serviço bibliotecário universitário.

A segunda lacuna anotada no âmbito da *S-D logic* é relativa ao modo como o ambiente sociocultural condiciona a criação de valor (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011). A *S-D logic* tem vindo a evoluir de forma a integrar no seu dispositivo categorial a noção de *service systems*, enquanto sistema de redes de valor, concebido segundo “níveis” descritivos de funcionamento – macro, meso e micro – enquanto estruturas sociais do sistema incorporando nesta sua conceptualização uma componente institucional (Chandler & Vargo, 2011). Essas estruturas de serviço, ou seja, os sistemas sociais e as forças que deles resultam moldam a integração de recursos. Contudo, esse modelo não explicita o modo como essa integração de recursos se processa nos seus diferentes níveis por forma a possibilitar a emergência da criação de valor (Edvardsson, Skålen & Tronvoll, 2012).

Assim, nos propósitos desta tese cabe também abordar a articulação entre os diferentes níveis de descrição do funcionamento dos *service systems*, enquanto redes organizadoras de valor, em concreto: i) o nível macro, relativo à comunidade universitária e à organização nela integrada da biblioteca, lugar onde ocorrem sinergias múltiplas, simultâneas, sob a forma de trocas diretas e indiretas, de serviço-por-serviço, ii) o nível meso, onde as trocas são materializadas permitindo a cada ator disponibilizar os seus recursos e competências para o serviço de vários outros atores (em tríades), como é o caso particular da relação clientes – prestador de um serviço (biblioteca); iii) o nível micro, que concerne o plano individual das relações humanas que ocorrem interpessoalmente

(díades) no quadro de trocas realizadas no seio da organização biblioteca (universitária) entre atores singulares e o modo como estes atores são interpelados (tocados) pelo contexto do seu quotidiano e interagem com o ambiente em que realizam as suas práticas (Chandler & Vargo, 2011).

Além da abordagem sistémica que prosseguiremos, facultada pela *S-D logic*, a nossa tese procurará também, e na medida em que isso se tornar necessário e justificável, reflectir acerca do papel determinante que forças sociais e a ação humana desempenham na criação do valor enquanto efeito de interações entre atores situados em posições diferenciadas (neste caso a comunidade universitária, de prestadores de serviço e clientes da biblioteca universitária). Para tanto, acolheremos as contribuições teóricas de Peñaloza e Venkatesh (2006), investigadores que, teorizando sobre a *Consumer Culture Theory* (CCT), realçam a natureza sociocultural da criação de valor e incorporam o conceito de significado (*meaning*). Já num outro trabalho, datado de 2011, Peñaloza e Mish evidenciam como o significado cultural dos valores são, em diferentes planos, reproduzidos e processados institucionalmente no mercado, desde o nível macro ao micro e, nesse sentido, como as normas e os padrões de consumo determinam as preferências e os juízos de gosto individuais. Por seu lado, Arnould, Price e Malshe (2006) concebem os consumidores como agentes sociais na procura e realização dos seus objetivos e projetos de vida.

Ainda segundo esta ordem de ideias, os fatores situacionais, ou de contexto espaço-temporal, influenciam a criação de valor, uma vez que afetam as escolhas de consumo. Schaw, Muñiz & Arnould (2009) salientam que as práticas sociais são determinantes na compreensão de como os atores individuais integram recursos na cocriação de valor e como detêm a capacidade de perceber como faz sentido para todos os processos de integração de recursos.

Por seu lado, os investigadores que se reclamam da *practice theory* advogam que as práticas são um ponto de encontro entre a mente, a atividade humana e a sociedade, ou seja, as práticas são processos que combinam a actividade cognitiva humana em interacção com as múltiplas ocorrências sociais (Schatzki, 2001), pelo que as práticas permitem juntar a criação de valor a um contexto cultural, espacial e social específico num dado momento da vida quotidiana de um consumidor (Schatzki, 2005), ou seja, capturam a influência dos diversos níveis sociais de um determinado *service system* através da ação que os atores exercem nas suas interações.

Apesar de existirem vários estudos no âmbito da CCT que demonstram os determinantes individuais e sociais das escolhas de consumo (e.g. Wallendorf & Arnould 1991; Holt & Thompson 2004; Moiso, Arnould & Price 2004; Fischer, Otnes & Tuncay 2007; Epp & Price 2011), são escassos os que têm integrado na sua análise os vários níveis sociais dos *service systems* (ex. McColl-Kennedy *et al.* 2012).

Esta tese pretende, assim, dar um contributo para colmatar essa lacuna, procedendo, na parte final, a uma leitura analítica de testemunhos narrativos e observação das práticas quotidianas envolvendo vários atores individuais do serviço bibliotecário numa comunidade universitária.

O estudo sobre práticas relacionais dos atores prosseguidas nos mais diversos contextos económicos e sociais decorre do comportamento dos indivíduos (Woodruff, 1997), integrando as dimensões emotivas, cognitivas, comportamentais (Holbrook, 1994) e experienciais (Helkkula & Kelleher, 2010). Mas o valor centrado nos clientes não emerge do vazio. Por isso, quando se trata de compreender os contributos da criação de valor pelo indivíduo singular na qualidade de cliente envolvido numa transacção de bens ou serviço, ter-se-á necessariamente que atender ao contexto socio-cultural em que decore a sua vida (Heinonen & Strandvik 2009; Grönroos, 2011). No âmbito do marketing de serviços, o foco na noção de cliente como indivíduo social e culturalmente construído (Voima *et al.*, 2010; Edvardsson *et al.*, 2011; Lusch *et al.*, 2011), como sujeito de conhecimento e de juízos de apreciação (Flint *et al.*, 2002), participante de um complexo sistema de constelações onde atores e recursos estão interactivamente envolvidos (Normann & Ramirez 1993; Raval, 2009), adquire maior pertinência explicativa se se considerar o seu papel de cocriador de valor num espaço (contexto) e num tempo (Heinonen, 2006).

É neste sentido que vários autores, no âmbito da teoria do marketing de serviço, consideram o cliente como agente principal na criação de valor que emerge através da integração dos recursos operantes (conhecimentos e competências) e recursos operados (recursos físicos e materiais) no decurso de processos interativos, visíveis ou invisíveis, e com benefícios para outros atores (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007; Gummesson & Polese, 2009; Heinonen, 2010; Arantola-Hattab, 2013) e que é determinado pelo uso de propostas de valor oferecidas pelo fornecedor num contexto específico. Ainda segundo esta teorização, uma vez que os clientes são considerados integradores de recursos no conjunto das operações realizadas pelas

organizações, cabe aos serviços destas cooperarem com aqueles, facilitando-os e capacitando-os na criação de valor (Vargo & Lusch, 2008).

A investigação sobre a integração dos recursos (IR) na construção e cocriação de valor a partir da perspectiva da *S-D logic* encontra-se numa fase embrionária (Peters *et al*, 2014). A integração de recursos (operantes e operados) é um domínio complexo pela dinâmica que confere ao processo de criação de valor e pela transformação que resulta da intencionalidade do seu uso e propósito. Vargo e Lusch (2008) consideram que os recursos *per se* não comportam valor, sendo que este é em grande medida determinado pelo beneficiário através da sua integração, uso e ativação. Na medida em que os diferentes atores dos processos de trocas são portadores de valores socioculturais, estes são incorporados como recursos operantes nas suas perceções e interpretações simbólicas e são dinamicamente ativados através de ações e atividades, dependendo dos propósitos dos atores numa lógica integrada de sistema. Compreende-se que os recursos operantes do conhecimento, competência e motivação ocupem um lugar de destaque no sistema lógico de Vargo & Lusch, (2008) que, tal como Caridà *et al* (2015), os considera como uma condição determinante (pré-condição para a sua realização) na ocorrência da criação de valor num contexto de redes de interações funcionais envolvendo outros factores e actores. A natureza destas redes de interações entre atores com papéis diferenciados, envolvendo perceções, emoções, juízos de valor culturalmente determinados não se circunscreve ao domínio tangível das relações de troca, binárias, entre fornecedor e cliente, pois envolvem fontes de natureza pessoal tais como emoções, amigos, família e outros atores. Procurar avaliar e conhecer como estes factores intangíveis contribuem e conferem significação à cocriação de valor é ainda um dos vectores de orientação no desenvolvimento desta investigação.

1.3. A Biblioteca Universitária: um *service system* na comunidade universitária

As bibliotecas universitárias são organizações prestadoras de serviços. Estão, pela sua origem, natureza e vocação funcional, intimamente relacionadas com a difusão e partilha do saber, com a investigação, com a cultura, com o conhecimento, com a aprendizagem e com os processos de socialização, conformação e transformação dos sistemas ideológicos da humanidade. Como estruturas dinâmicas associadas à produção e legitimação do conhecimento, as bibliotecas, em particular, as de vocação universitária, acompanham as grandes mudanças epistémicas e procuram alinhar-se aos propósitos dos seus clientes e da comunidade de que são parte integrante. É mediante a prestação, adaptação e requalificação dos seus serviços, que a biblioteca universitária contribui para a formação e consolidação da sociedade do conhecimento, para a elevação dos níveis culturais e cívicos das comunidades humanas e para a prosperidade das economias. Se as instituições de ensino superior são uma via de acesso à sociedade de conhecimento (Orera-Orera, 2007; Pérez Rodriguez & Milanés Guisado, 2008), as bibliotecas ocupam nelas um papel central como verdadeiros centros neurálgicos (Pinto, 2009) na promoção, circulação, produção e disseminação do saber e da cultura, mas também como espaços dialéticos e transformadores, até mesmo de qualidade hedonista (Ng & Forbes, 2009), essenciais à produção integrada de formas emergentes, interativas e instáveis de conhecimento (Vargo, Maglio & Akaka, 2008, p.146). No presente estágio da sua evolução, enquanto lugar integrador e intermediário na difusão do saber, a biblioteca universitária confronta-se também, com o desafio institucional de se afirmar como um parceiro ativo e dinâmico dos novos modelos pedagógicos universitários (Carvalho, 2010).

“*Sem centro, sem periferia, potencialmente infinito*” (Eco, 1991, p. 47), estas organizações têm procurado integrar nos seus procedimentos funcionais os impactos positivos dessas inovações tecnológicas. Para esse efeito, e sob pena de comprometerem ou debilitarem a sua razão de ser, têm vindo a adotar formas de gestão adequadas a práticas interativas geradoras do valor de conhecimento sob a forma de aprendizagens e de investigações. A implementação do designado processo de Bolonha (1999) e a rápida evolução das tecnologias informáticas no domínio da comunicação têm produzido efeitos nos diferentes níveis de organização e funcionamento desses “*sistemas estruturáveis que nunca se apresentam definitivamente estruturados*” que são as bibliotecas universitárias.

(*idem*), Definindo a aprendizagem como uma atividade do aluno que busca ganhos na aquisição de novos conhecimentos e competências facilitados pelo professor (ou/ investigador), o modelo de ensino de Bolonha comporta necessariamente alterações nos processos de trabalho e de relacionamento com as fontes de conhecimento (Agten, 2007). As bibliotecas surgem assim como centros vivos para a aprendizagem, como interfaces ideais para a promoção e configuração de novos métodos e modelos de ensino-aprendizagem criando espaço para a consolidação das redes de relações. Neste domínio as bibliotecas redesenham os seus papéis assumindo-se como lugares privilegiados para o suporte à criação, construção e difusão do conhecimento e para o progresso intelectual coletivo e individual.

Este novo paradigma educacional universitário exige das bibliotecas uma alteração no modo de funcionamento dos seus recursos, que incluem pessoas, tecnologia, redes de informação, interna e externamente conectados com outros sistemas de serviço através de proposições de valor (Spohrer *et al*, 2007). O objeto da nossa tese, informado por reflexões teóricas e modelos de gestão das organizações propostos no âmbito do marketing de serviços, procurará contribuir para demonstrar a relevância destas reflexões e modelos na reconfiguração do paradigma funcional das bibliotecas universitárias, nomeadamente a sua conceção como *service system*, em conjugação com as necessidades decorrentes do modelo pedagógico de Bolonha.

1.4. Problema de investigação e objetivo da tese

De entre outros objectivos já mencionados, um dos propósitos centrais da nossa investigação é o de explicar a cocriação de valor por um serviço sistema (*service systems*) tal como o que define o funcionamento de uma biblioteca universitária enquanto organização específica integrada numa comunidade universitária. Para o efeito, pretende-se analisar e compreender, em planos diferenciados, micro, meso e macro, tipologias variáveis de interação que ocorrem naquela organização e desta com a comunidade de que é um elemento constituinte.

De entre um conjunto de tendências ou fluxos de investigação em marketing de serviços, existe um consenso não explícito de que o *S-D Logic* pode ser o padrão referencial (“chapéu”) das demais abordagens (Holttinen, 2010), nomeadamente a *Consumer Culture Theory* (CCT), o *Service System* (SS) e a Integração de Recursos (IR). No entanto, cada uma destas abordagens define objetivos de investigação diferenciados. O nosso propósito é o de procurar explicar como o beneficiário do *Service System* integra recursos para criar valor. Essa compreensão implica a seleção de um contexto específico de estudo, neste caso de uma biblioteca universitária. Assim, o trabalho que pretendemos realizar procura conjugar as virtualidades da *S-D logic* – que descreve a criação de valor associada a um contexto³ como efeito do papel ativo que o cliente ocupa na rede de relações estabelecidas com diferentes atores (Vargo & Lusch, 2011; Chandler & Vargo, 2011) – com postulados da *Consumer Culture Theory* (CCT), do *Service System* (SS) e da Integração de Recursos (IR). A partir deste quadro articulado de discretas fontes teóricas procuraremos explicar como os clientes de um sistema biblioteca criam valor a partir do uso e integração de recursos disponíveis, através das práticas quotidianas em contexto universitário.

Estes contributos da literatura do marketing de serviços serão utilizados para dar fundamento a diferentes temas, i) a CCT, para explicar como ocorre a criação de valor através da integração de recursos socioculturais, experienciais, emocionais e simbólicos num determinado contexto, (Arnould & Thompson, 2005); ii) o SS para referir a importância da análise de diferentes níveis (micro, meso e macro) de um sistema socioeconómico no processo de criação de valor; iii) a IR para explicitar o processo

³ O valor é fenomenologicamente construído pelo cliente num contexto. (Vargo & Lusch, 2007)

mediante o qual os clientes, utilizam recursos à medida que realizam atividades de aquisição de bens e/ou serviços geradoras de valor.

O diagrama abaixo apresentado ilustra esquematicamente os principais contributos teóricos da investigação que prosseguimos e que, na sua intersecção e articulação, configuram o modelo conceptual que nos permitirá explicar como o cliente se relaciona com a biblioteca e como esta, enquanto sistema complexo, se relaciona em rede com uma determinada comunidade académica.



Figura 1 – Posicionamento da investigação

As lacunas (*gaps*) acima enunciadas contribuíram para definir com maior precisão o objecto desta tese, o de perspectivar, no contexto das bibliotecas universitárias, a criação de valor a partir das dinâmicas de base relacional e interativa entre os diferentes níveis de análise desse tipo de organização.

Nesse sentido, procuraremos responder a duas questões interligadas que se nos colocaram ao longo do processo de investigação e que podem ser formuladas nos seguintes termos: (i) como é que o beneficiário de um sistema de serviço bibliotecário integra recursos e cria valor no âmbito da comunidade universitária em que está integrado? (ii) que implicações um ator de um *service system*, enquanto prestador de serviços de uma biblioteca universitária, retira da avaliação experienciada pelos beneficiários desse serviço para o conceito da sua proposta de valor?

1.5. Metodologia geral de investigação

A escolha da metodologia de investigação relaciona-se com posições epistemológicas na procura de respostas às questões a serem examinadas. Uma vez que a natureza do objeto desta investigação incide sobre múltiplas realidades e níveis de análise, adoptámos um percurso metodológico construtivista nos diferentes momentos da sua elaboração. Nesse sentido, recorreremos à técnica de investigação qualitativa exploratória e descritiva tida como uma das formas de construção de propostas de modelos teóricos (Yin, 2003) e utilizámos o estudo de caso (3 bibliotecas) para, através da análise e validação dos dados obtidos (Miles & Huberman, 1994), demonstrarmos a pertinência do conhecimento do nosso objeto de estudo. Esta investigação procurou, portanto, ser metodologicamente diversificada, sem perder de vista o rigor da sua fundamentada elaboração (Kowalkowski, 2008). Como componentes dessa metodologia recorreremos a duas abordagens complementares. A primeira, fez recurso à narrativa e aos incidentes críticos neles comunicados pelos informantes individuais (Flanagan, 1954) em contexto de biblioteca, a fim de analisarmos as experiências e eventos memoráveis que configuram as relações entre o cliente e o serviço de biblioteca.

Enquanto instrumento metodológico associado a uma abordagem construtivista (Brophy, 2004; 2007), a narrativa baseada em eventos críticos, e utilizada em contexto das bibliotecas (universitárias), permitiu-nos inferir graus elevados de complexidade comportamental ao nível das dinâmicas interpessoais e das ações singulares em diferenciados planos de experiências relacionais.

Esta abordagem aplicou a técnica da análise de conteúdo das experiências e percepções comunicadas pelos informantes narradores. Utilizámos um procedimento abduutivo, baseado em inferências com elevado grau de probabilidade da sua validade explicativa na análise das narrativas (Arantola-Hattab, 2013), de eventos críticos (Hughes, 2012; Germano & Strecht-Stephenson, 2012). Os testemunhos recolhidos foram analisados, numa primeira fase, em função da elevada recorrência dos seus elementos temáticos com pertinência funcional. Isso permitiu-nos identificar padrões e inferir de modo hierarquicamente ordenado categorias explicativas e descritivas do funcionamento sistémico da organização da biblioteca universitária.

Numa segunda fase procurámos aprofundar e delimitar a abrangência da análise, fazendo-a incidir sobre outros elementos de significação pertinente relativos à observação de práticas quotidianas dos informantes narradores. Para tal, recorreremos a procedimentos

metodológicos utilizados em estudos etnográficos (Falzon, 2009). Esta análise de incidência etnográfica, baseada em observações das práticas diárias, auxiliadas por registos de notas de campo, permitiram-nos explicar com maior detalhe a lógica sistémica da organização, objeto do nosso estudo. Assim, se bem que estes dois procedimentos metodológicos (análise de narrativas e observação e notas de campo) tenham recorrido a procedimentos diferentes, a sua articulação revelou-se produtiva na fundamentação do objecto da nossa tese.

1.6. Estrutura da tese

De modo a comunicar a elaboração e a evolução de todo o processo de investigação, expomos sumariamente nesta secção, e conforme é representado no diagrama, a estrutura geral e os tópicos de cada capítulo da tese.

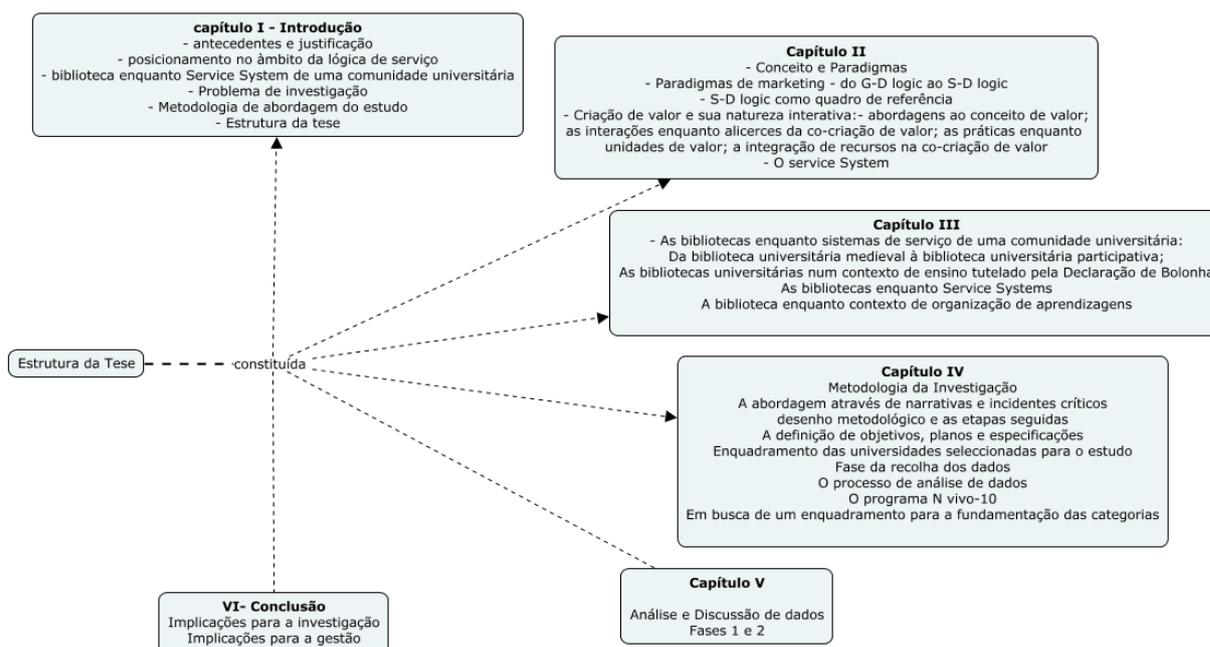


Figura 2 – A estrutura da tese

O capítulo I, de carácter introdutório, enuncia os temas que vão ser desenvolvidos nos capítulos seguintes. Nele apresentam-se as razões, de ordem profissional e disciplinar, que motivaram a elaboração da tese, bem como o seu aparato conceptual e a metodologia do seu desenvolvimento e estruturação.

O capítulo II começa por destacar o modelo S-D Logic de funcionamento das organizações, tomando-o como princípio de explicação da criação de valor de base interativa no uso de recursos integrados. Após uma abordagem feita ao conceito de valor numa perspectiva filosófica e económica, destaca-se o papel das interações como fator determinante da sua formação co-participada. Neste sentido, considera-se a articulação de três níveis de análise, macro, meso e micro, das estruturas sociais das organizações, dos contextos em que se situam e das práticas realizadas pelos diferentes atores que nelas

participam ou que com elas se relacionam. Procura-se ainda explicar como a integração de recursos se encontra na base da criação de valor, procurando indagar a gênese e a compreensão do processo. Para isso, determinam-se quais os tipos de recursos, quem os integra, e como são integrados. Por último, descreve-se o *Service System*, enquanto modelo de explicação das relações sociais com significado para a criação sistêmica de valor.

No capítulo III aborda-se o tópico relativo à evolução e reordenação do modelo de funcionamento da biblioteca universitária, enquanto espaço onde se desenvolvem práticas de estudo, de aprendizagem, de investigação, em correspondência quer com a implementação do Processo de Bolonha, quer com as lógicas de produção de conhecimento da comunidade universitária em que se insere.

No capítulo IV apresentam-se os fundamentos da metodologia adotada nas suas diferentes etapas. Descreve-se o contexto empírico da fase de recolha e o processo da sua análise. Neste âmbito, justifica-se o recurso às narrativas enquanto procedimento de inquirição e de inferência categorial e ao método etnográfico baseado em observações e notas de campos.

O capítulo V reporta-se à análise e discussão dos dados com vista à inferência de um modelo conceptual ajustado à representação de um modelo sistémico do funcionamento da biblioteca universitária. Nele são apresentados dois momentos de análise complementares que procuram dar fundamento ao objeto do estudo.

Por último, no capítulo VI, apresenta-se uma reflexão conclusiva, compreendendo as questões centrais que estiveram na base do desenvolvimento do tema desta tese bem como algumas considerações que poderão constituir matéria exploratória para futuras investigações.

2. CONCEITOS E PARADIGMAS

Este capítulo evidencia os conceitos chave que servirão de base ao desenvolvimento desta tese. Esta investigação, estando centrada no debate académico sobre o conceito de Serviço, focar-se-á nas noções relevantes para compreender como é que os clientes, através da integração de recursos, criam valor num dado contexto e, em particular, como é que o valor pode ser co-criado em interação com determinados prestadores de serviços. Para isso abordaremos o relacionamento interativo entre atores e o serviço no processo de criação de valor na investigação a que procedemos uma explicação evolutiva do conceito de valor e serviço. A seguir apresentaremos a perspetiva S-D logic, refletindo posteriormente sobre contributos da *Service System Approach* (SS), da *Consumer Culture Theory* (CCT) e da Integração de Recursos (IR).

2.1. Paradigmas de marketing: do G-D logic ao S- D logic

O conceito de serviço tem sido objeto de diferentes conceptualizações e abordagens que refletem as evoluções das organizações. Para compreender como os clientes integram recursos quando criam valor, apresentamos o desenvolvimento do conceito de serviço, perspetivando-o segundo a relação “cliente-fornecedor de serviço”.

Uma mudança tem vindo a ser desenvolvida no marketing, quanto ao reconhecimento das diferentes perspetivas de análise (Shostack, 1977) em face de um contexto mais complexo. O modelo de mercado centrado essencialmente na troca de produtos tangíveis do início do século XX, amplamente aceite, foi-se revelando de difícil adaptação às ofertas de serviços.

Durante os anos 80 e 90, a investigação sobre as necessidades e a satisfação do cliente passaram a ocupar o campo da gestão em marketing ainda que centradas na lógica do fornecedor. Conceitos como Gestão do Relacionamento com o Cliente (*CRM, Customer Relationship Management*), da Empresa ao Consumidor *Business-to-Consumer* (B2C), Empresa a Empresa, *Business-to-Business* (B2B), Marketing Individualizado *Marketing one-to-one*, foram sendo elaborados e constituíram-se em objeto de desenvolvimento teórico (Grönroos, 2007). Por outro lado, grupos de investigadores iniciam estudos segundo uma conceção binária e interativa (cliente - fornecedor) e, mais recentemente, segundo uma conceção em rede (multiparte) (Hakansson & Snehota, 1995; Egan, 2008; Gummesson, 2008a; Buttle, 2009; Hakansson *et al.*, 2009).

Neste contexto, se a noção tradicional de valor era determinada pela sua incorporação no produto, posteriormente, e de acordo com uma visão mais centrada no relacionamento entre atores num mercado, passou a ser considerada como estando associada ao cliente, encarado este, porém, como um mero consumidor passivo (Savitt, 1990). Lentamente começam a surgir outras abordagens que foram sendo assimiladas e integradas na S-D logic. Este paradigma começa a unificar fluxos de literatura díspares em grandes áreas, tais como cliente e orientação para o mercado, marketing de serviços, marketing de relacionamento, gestão de qualidade, valor e gestão de cadeia de suprimentos, gestão de recursos e análise de rede (Vargo & Lusch, 2004). Na perspetiva da S-D logic, os consumidores passam, então, a ser encarados como participantes ativos

da criação de valor (Vargo & Lusch, 2004, 2008) através do Serviço. Por sua vez, este conceito de serviço passou a designar a aplicação de competências especializadas, mediante ações, processos e desempenhos em benefício de outrem e não tanto a favor da entidade executante. É importante referir que esta nova visão sobre o valor desenvolvida no âmbito do marketing não se limita às empresas|organizações fornecedoras de serviços, tendo-se generalizado a todas as atividades económicas.

2.2. S-D logic como quadro de referência

Em 2004, abandonando o pensamento linear, centrado na firma e procurando convergir com outras perspectivas na área do marketing e dos serviços – como por exemplo as preconizadas pela Escola Nórdica (Grönroos, 1982), pelo *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) –, formula-se a noção de constelações de valor designada por *Service Dominant Logic* (Vargo & Lusch, 2004). Esta lógica, centrada na importância conferida ao serviço funda a sua coerência e aplicação prática no reconhecimento atribuído às relações entre atividades, recursos e atores, bem como nas abordagens estratégicas necessárias à construção do conhecimento e à cocriação de valor (Ramirez, 1999; Wikströmet *et al*, 1994), Vargo & Lusch (2004 a, b). Integrando também as visões do marketing relacional (Gummesson, 1994) e do IMP, que criticam a visão do cliente como um recetor passivo (Håkansson & Snehota, 1995) do valor produzido na e pela empresa, Vargo e Lusch (2004) passam a usar a expressão “marketing com” (marketing *with*) (Lusch & Vargo 2006) em vez de “marketing para” (marketing *to*) associado à abordagem centrada nos produtos.

Como aspetos fundamentais da proposta de Vargo e Lusch (2004, 2008), destacam-se não só a formulação da noção de valor, declinada segundo diferentes formas – valor em uso, valor em contexto, valor co-criado (Gummesson, 2008b) –, mas também a noção de interação como conceito base da criação de valor (Gummesson & Mele, 2010).

A perspectiva da S-D logic pretende esclarecer o modo como fornecedor e clientes se relacionam numa dinâmica conjunta de criação de propostas de valor. Ao aceitar as ofertas disponibilizadas pelo prestador de serviço, o cliente, integrando os recursos que estas propostas lhe proporcionam, gera, através do uso, valor para si. Assim, ao participar ativamente no processo de trocas, embora com níveis de envolvimento diferentes (Vargo & Lusch, 2004, 2008), o cliente cria, e pode cocriar valor enquanto esforço energético e sinérgico (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vargo e Lusch (2004) referem-se à G-D logic, como um paradigma da visão tradicional do marketing mediante a qual o valor é adicionado pelas atividades constitutivas do bem produzido ou pela prestação de serviços (enquanto atividades). O valor é, nesta perspectiva, conceptualizado segundo a perspectiva do fornecedor e, como tal, assimilado à noção de “valor na troca” (*value-in-exchange*).

O quadro conceptual da *S-D logic* tem vindo a ser desenvolvido desde 2004 (Vargo e Lusch, 2004, 2008), integrando outras, contribuições (Valentine *et al.* 2011) provenientes do debate académico (Åkesson, 2011). Estas, na sua versão mais recente, podem ser resumidas em dez proposições fundamentais, tal como apresentadas no seguinte quadro:

Quadro 1 - As 10 Premissas Fundacionais da S-D Logic

Premissas S- D logic
FP1 Serviço é a unidade fundamental da troca.
FP2 As trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca.
FP3 Bens são mecanismos para o fornecimento do serviço.
FP4 Recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva.
FP5 Todas as economias são economias de serviço.
FP6 O cliente é sempre um cocriador de valor.
FP7 A empresa não pode entregar valor, apenas pode oferecer propostas de valor.
FP8 Uma visão centrada no serviço é fundamentalmente uma visão orientada e relacional para o cliente.
FP9 Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos.
FP10 O valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

(fonte: Vargo & Lusch 2008)

De acordo com a primeira proposição, serviço, é definido como uma aplicação de conhecimento e competências especializadas a favor de um beneficiário, seja este outra identidade ou o próprio, e os recursos operantes (conhecimentos e competências) são, por sua vez, a base das trocas (Vargo & Lusch, 2004; Vargo, 2011); A segunda proposição evidencia que o que efetivamente é valorizado na troca pelo consumidor é o serviço (singular); os bens, o dinheiro. De acordo com a terceira proposição, os bens são considerados apenas instrumentais para a criação do valor pelo beneficiário. Na proposição quatro, Vargo e Lusch (2004) propõem que os recursos operantes (conhecimentos e competências especializadas) sejam tidos como a base do serviço; o seu valor reside no uso que resulta de um processo dinâmico e interativo com e a participação

ativa dos clientes nos processos de trocas sendo eles os criadores e beneficiários do valor, constituindo, assim, numa fonte de vantagem competitiva. A proposição cinco sublinha que todas as economias são de serviço, não havendo distinção entre indústrias de bens ou de serviços. As proposições seis e sete enunciam que o cliente é sempre o criador e um cocriador de valor, porquanto é ele que reconhece, interage de forma colaborativa com as propostas apresentadas pelos prestadores de serviço para criar valor e usa essas propostas em seu benefício; nesta perspectiva, não existe valor até uma oferta ser aceita e usada. A proposição oito sublinha a importância do cliente na relação estabelecida no processo de cocriação de valor. A nona proposição enuncia que todos os atores integram recursos na criação em rede do valor. A proposição dez estatui que é o cliente o beneficiário final do valor co-criado (Vargo & Lusch, 2008).

2.3. A criação de valor e a sua natureza interativa

A partir destas dez proposições entende-se que a criação de valor e a integração de recursos são conceitos articuláveis. Esta ideia é reiterada por Vargo (2011) que defende que as proposições 1, 6, 9 e 10 são centrais na *S-D logic*. Na base do processo de cocriação de valor é dado realce ao papel das interações que o cliente desenvolve com outros atores. Para compreender a importância do sistema dinâmico das interações no processo da cocriação de valor, iremos apresentar, no próximo ponto a evolução que o conceito de valor foi sofrendo ao longo do tempo.

2.3.1. Abordagens sobre o conceito de valor

Como noção essencial à compreensão da natureza humana, o valor tem vindo a ser estudado sob diversos ângulos, desde a antiguidade clássica até aos nossos dias, nos planos filosófico, estético, axiológico, sociológico, económico. Trata-se, portanto, de um conceito semanticamente complexo (Lapierre, 2000; Ravald & Grönroos, 1996; Woodruff & Gardial, 1996), de natureza polissémica, (Zeithmal, 1988), elusivo (Vargo, Maglio & Akaka, 2008) e evolutivo. A sua variável determinação conceptual, condicionada por fatores espaço-temporais (Khalifa, 2004; Sánchez Fernández & Iniesta Bonillo, 2006; Vargo, Maglio & Akaka, 2008) atesta que não pode ser univocamente definido (Grönroos, 2008). No seu sentido mais geral, o valor é tido como uma instância ou medida de diferenciação. Na nossa investigação iremos apenas salientar propostas teóricas de autores e pensadores que, de algum modo, contribuíram para a elaboração da S-D logic no que concerne à questão do valor.

Aristóteles (séc. IV a.C.) foi um dos primeiros filósofos a refletir sobre a questão do valor no âmbito da sua investigação sistemática sobre o conhecimento do mundo empírico, tendo-lhe atribuído duas funções distintas associadas a dois significados diferenciados: o valor-em-uso e o valor-em-troca. (Gordon, 1964; Saracevic & Kantor, 1997a). Esta distinção aristotélica da noção de valor foi feita com base na prevalência das correspondentes categorias da qualidade (valor em uso) e da quantidade (valor em troca), isto é, por recurso à validade operacional de dois dos dez conceitos gerais⁴ que o filósofo estagirita inferiu suscetíveis de classificarem (predicarem) logicamente todos os objetos do mundo dado⁵. O atributo qualitativo associado ao valor-em-uso realça uma significação e uma funcionalidade diferenciada, heterogénea, aferida individual e pessoalmente, comportando múltiplas valorações subjetivas de base utilitária⁶. Já o atributo quantitativo que define o valor-em-troca aponta para a avaliação de algo que pode ser mensurável e computável (Fleetwood, 1997). Poder-se-ia dizer que, para Aristóteles, o valor de uso, tal como o valor de troca, decorrem de um juízo valorativo e hierarquizante, mas diferentemente do primeiro, este último é dotado de uma propriedade

⁴ As categorias inferidas por Aristóteles são as seguintes: substância, quantidade, qualidade, relação, lugar, tempo, estado, hábito, ação e paixão.

⁵ Esta questão que vigorou até bem tarde na história do pensamento ocidental não tem sido pacífica quanto à afetação de atributos de qualidade ao valor-em-uso e de quantidade ao valor-em-troca pela multidimensionalidade de associações que os mesmos comportam.

de aferição objetiva que lhe confere ser formalmente medido e quantificado. Esta distinção conceptual entre valor de uso e valor de troca opera assim a partir da oscilação entre a prevalência do fator subjetivo ou do fator objetivo nos critérios de avaliação das situações e dos fenómenos do mundo sensível. O conceito aristotélico de valor realça, portanto, o primado da sua funcionalidade no plano subjetivo e objetivo do mundo imanente, fazendo prevalecer a virtude prática da ação. Para Aristóteles, porém, se o valor-em-uso (qualidade) era facilmente determinável, o mesmo não sucedia com o entendimento do valor-em-troca, dada a dificuldade de se estabelecer uma relação de justa proporcionalidade entre a mensuração do valor do objeto em si e a aferição desse valor num contexto de trocas (Fleetwood, 1997).

O conceito de valor de base subjetiva e utilitária será formulado durante a Idade Média pelo frade franciscano Pierre de Jean Olivi (1248-1298). Pierre de Jean Olivi propôs a teoria de valor subjetivo, argumentando que o preço justo de um bem decorria da importância-valor que cada indivíduo subjetivamente atribuía a esse bem, independentemente do seu custo de produção. Assim, o preço económico atribuído a um qualquer bem era considerado como um efeito da interação entre a sua oferta e o valor arbitrário e subjetivamente determinado pela sua procura. Ora esta noção de valor de pendor predominantemente subjetivo parece retomar ou coincidir com a noção de valor de uso de Aristóteles, mencionada acima. Sem perder de vista a importância atribuída ao papel do sujeito, esta noção de valor evoluirá para uma noção mais próxima da noção aristotélica de valor de troca, ao alargar o fundamento de subjetividade à consideração do outro envolvido na relação utilitária⁷ da permuta e ao representá-la como mediada por outras categorias como o tempo e lugar em que ela se processa (Dixon, 1990). Esta filosofia do valor, dando ênfase ao papel do sujeito relacional no processo de trocas prefigura, com séculos de antecedência, a importância conferida à individualidade dos agentes económicos na teoria de marketing.

Durante a Idade Moderna, e sob influxo da influência exercida pelo pensamento cartesiano a favor da autonomização da razão subjetiva como condição da percepção e ordenação das dinâmicas objetivas do mundo (consubstanciada na famosa expressão,

⁷ Gordon, *op. cit.* “We have seen how for Aristotle, utility a highly subjective property which depends on an article’s is being productive of good for the individual. When the individual acquires a rare article, the very rarity of the article is productive of good, e.g., social prestige, sense of pride, etc. Thus the article possesses a greater utility. (...) Given this connection, it would seem that Aristotle holds that the very fact of possession of a rarity confers good, hence utility, hence additional value in exchange.” (1964, p.119).

cogito ergo sum), deu-se continuidade, no quadro daqueles fundamentos epistêmicos, ao amplo debate sobre a noção mercantil do valor. Nesse sentido, procurou-se estabelecer uma clara distinção entre o seu significado como fator de avaliação da qualidade intrínseca dos bens e o seu significado como fator de aferição das operações de troca.

Para a compreensão da evolução da noção de valor, é importante referir que o século XVIII foi uma época marcada por contributos teóricos, que não os eminentemente ético-filosóficos, dos quais se podem destacar ‘postulados económicos alicerçados no valor uso’ (Dixon, 1990, p.338). O iluminismo francês, que compreende o século de Rousseau (1712-1778), de Voltaire (1694-1778), de Montesquieu (1689-1755), de Diderot (1713-1784) e de Condillac (1715-1780), define-se, entre outros aspetos, por estar associado à geração de várias propostas teóricas orientadas para a edificação de uma ordem económica e social governada por um princípio efetivo de justiça humana. Condillac, por exemplo, refletindo sobre o progresso material como condição de uma distribuição mais equilibrada da riqueza produzida, postula que o valor dos bens reside no uso que lhes é dado para atender às necessidades dos homens. A correlação estabelecida entre o uso e a necessidade abre uma nova dimensão no significado do conceito de valor (Dixon, 1990). O século das luzes é assim o século em que o conceito de valor surge decididamente agregado à reflexão do social sustentado numa análise do económico, reflexão que teve em Adam Smith (1723-1790) um dos seus principais representantes. Teórico do liberalismo económico, Adam Smith distingue, à maneira de Aristóteles, o valor de uso (*value-in-use*) e o valor de troca (*value-in-exchange*)⁸. O significado que atribui ao primeiro compreende o ato judicativo do consumidor na avaliação que faz da utilidade que atribui a um objeto ou a um bem; já ao valor de troca faz corresponder a avaliação objetiva determinada pela lei da oferta e da procura de uma operação de intercâmbio de produtos ou bens. A diferença estabelecida por Adam Smith entre estes dois significados irá posteriormente determinar formas distintas de pensar e criar valor na história do pensamento humano (Saracevic & Kantor, 1997a); Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Devedor do pensamento aristotélico, Adam Smith releva, assim, o valor da troca sobre o do uso, anexando ao significado do primeiro uma qualidade intrínseca, material, de aferição objetiva de um produto ou bem, qualidade esta que lhe confere utilidade funcional.

⁸ Gordon (1964), *op. Cit.*, p. 128; o conceito económico de valor com base na utilidade é também referido no estudo de Ramirez (1999)

Karl Marx (1818-1883), filósofo alemão, na esteira de pensadores como Adam Smith (1723-1790) e Ricardo (1772-1823), analisou criticamente, numa perspectiva materialista e dialética, o curso da história e as formas de organização social e política, bem como o funcionamento do sistema económico seu contemporâneo. A época em que viveu, caracterizada pela coexistência, à escala global e europeia, de sistemas económicos diferenciados pelo maior ou menor impacto das transformações tecnológicas em curso, definiu-se pela emergência e consolidação do “modo de produção” capitalista industrial. É, portanto, no contexto da análise das relações sociais e económicas geradas por esse modo de produção, que Marx empreende uma análise crítica que visa demonstrar como essas relações profundamente desiguais radicam na apropriação pelos detentores “dos meios de produção”, os capitalistas empresários, de uma componente substancial e não remunerada do valor das mercadorias produzidas pelos trabalhadores fabris, os proletários. A essa componente substancial do valor não remunerado da mercadoria designou-a Marx por mais-valia. Além da explicação que fornece sobre a origem do lucro capitalista associado ao valor do trabalho não remunerado e incorporado na produção das mercadorias, Marx distingue entre o uso (valor subjetivo) e a troca (valor objetivo) a que a essas mercadorias estão sujeitas (Briffaut, 2012). Para Marx há, então, que considerar que os bens ou produtos são avaliados em função do duplo critério do seu valor-em-uso e do seu valor-em-troca. Para Marx, o valor objetivo de troca de um bem é assim aferido pela frequência subjetiva com que esse bem é usado – com que esse bem é consumido – com base na determinação das suas características materiais e na quantidade e qualidade de trabalho remunerado e não remunerado nele incorporado. É, nesse sentido, que o valor-em-uso, que não deixa de estar associado à formulação, por menor que seja a sua fundamentação e amplitude, de um juízo subjetivo, surge como uma variável no sistema económico e como um fator de humanização do seu funcionamento geral e abstrato.⁹

Mais contemporaneamente, o conceito de valor tende a infletir para uma significação hedonista (Holbrook 2006), associada a preferências subjetivas e à busca da satisfação do interesse pessoal. O valor não é encarado como uma qualidade intrínseca do objeto mas identifica-se com um desejo subjetivo e, neste sentido, as coisas simplesmente valem em função da volição pessoal que lhes confere uma qualidade apetecível.

⁹ Segundo Briffaut (2012) o valor de uso estabelece uma relação de proximidade entre o objeto e o homem.

Como um ser em constante devir relacional, o ser humano é um criador de valores com diferente amplitude pragmática nos sistemas económico, ideológico, cultural, religioso, ético, artístico, e cuja específica configuração é determinada pela variedade e transformação dos contextos históricos em que aqueles sistemas emergem e se constituem. Assim, não é crível que se possa estabelecer um conceito de valor que não considere a sua dependência ou a sua formação a partir de um juízo, de uma percepção, de uma impressão. Uma vez que não se trata de uma entidade singular, de um atributo natural dos seres, de algo que é intrínseco às coisas, a sua significação decorre de uma percepção intelectual de um indivíduo ou grupo, de um ato de consciência avaliador, geralmente produzido em função de uma necessidade humana.

Assim, se numa perspetiva estritamente produtiva se considera que a criação de valor se relaciona com o excedente agregado ao que é produzido, algo que se pode verificar quando uma empresa incorpora no bem ou serviço que produz um valor de qualidade superior ao seu custo (Sharf & Soriano-Sierra, 2008), numa perspetiva sistémica, a construção do valor envolve necessariamente outros fatores, incluindo o juízo do cliente desse bem ou serviço. Neste sentido, o conceito de valor não se cinge à qualidade exclusiva do bem ou serviço produzido, a uma avaliação objetivista de uma coisa em si mesma.

Num ecossistema tão complexo, em constante mutação como o das organizações, quer os seus colaboradores, quer os destinatários do serviço ou bens que providenciam (aos clientes), quer o contexto das situações em que ambos participam, interagem fazendo emergir novas significações de criação de valor (Voima *et al*, 2011). Neste sentido, poder-se-á considerar que o sujeito-cliente, quando participa e recorre aos serviços de uma organização, é um elemento ativo de um sistema, um agente, cuja experiência individual comunica e confere valor não só de uso e de troca, mas de apreciação e qualificação do produto ou serviço solicitado.

Em suma e pelo anteriormente exposto, verificamos que o conceito de valor foi sendo predominantemente estudado, do ponto de vista económico, com referência à distinção entre o valor-em-uso e valor-em-troca, e do ponto de vista fenomenológico, como uma noção determinante para a compreensão geral do mundo objetivo no qual se inscrevem, obviamente, as relações económicas e comerciais. Interessante verificar que nas palavras da filósofa Agnes Heller (1974), o valor é gerado como “*um modo de preferência consciente*” que, em termos de evidência empírica, está vinculado e é

determinado por condições espaciais e temporais¹⁰. Associado à experiência humana, aos interesses e motivações (Meglino & Ravlin, 1998) do ser humano, o valor surge-nos, nesta perspetiva iluminada pelos contributos da filosofia, como o efeito de um juízo acerca de um determinado dado da realidade.

Deste último ponto de vista, o conceito de valor incorpora ainda outras dimensões que, também elas, ao longo do tempo, foram sendo objeto de análise. Nesse sentido, e, de acordo com Sarecevic e Kantor (1997a), é possível identificar quatro dimensões na abordagem do valor, a saber: i) o valor intrínseco – substancial, objetivo; ii) o valor extrínseco ou instrumental – definido pelo significado que lhe é atribuído ou de que é portador; iii) valor inerente – o que decorre de juízos subjetivos que incidem sobre o valor intrínseco; e iv) o valor contributivo – de natureza contingencial, participante da totalidade de que é constituinte (Sarecevic & Kantor, 1997, p. 529).

Outros autores, na área dos estudos de gestão, agregaram a estas dimensões do valor outros significados funcionais, realçando a sua natureza utilitária (resultado final), mas também a sua qualidade hedónica (Holbrook & Hirschman, 1982; Babin & James, 2010)¹¹. Sheth *et al* (1991) identificaram cinco formas de valor agregado ao consumo de bens e serviço: i) funcional – relativa à ideia da sua utilidade; ii) social – que concerne normas reguladoras de práticas sociais de natureza comercial; iii) emotivo – que diz respeito à natureza das perceções dos consumidores; iv) epistémico – que corresponde à aquisição de conhecimento; e v) a condicional – o que se manifesta segundo diferentes fatores situacionais ou circunstanciais. Na mesma linha, também Mattson (1991) e Ruyter *et al* (1997), ao procurarem determinar a noção de valor na perspetiva das trocas, consideraram que nela está envolvida uma componente emocional.

Um dos contributos fundamentais na área do marketing para a compreensão das dimensões do valor é proposto por Holbrook numa ótica focada no fornecedor (1994, 1996). Nele estabelece a distinção entre: i) o valor intrínseco e extrínseco, segundo o qual um produto ou serviço é avaliado de acordo com a sua qualidade própria ou a apreciação que o consumidor faz dele; ii) o valor auto e hétero, atribuídos, respetivamente, à qualidade em si de um produto ou serviço, ou à sua apreciação por outrem; e iii) o valor ativo e reativo, que se reporta aos comportamentos e atitudes do cliente face aos bens que consome ou aos serviços que lhe são prestados. A estas seis formas gerais de consideração

¹⁰ O valor em contexto é o campo onde se manifesta a criação de valor (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Oliveros, 2010).

do valor, Holbrook, agrega mais oito, associadas ao consumo de um bem ou à prestação de um serviço: i) de eficiência, isto é relativo ao nível da sua funcionalidade; ii) de excelência, que concerne o nível da sua qualidade; iii) de condição (status), que diz respeito à impressão causada; iv) de apreço, ou seja pela reputação causada; v) de recreação, relativo ao prazer que suscita; vi) estético, associado à beleza de que é portador ou com que é executado; vii) ético, respeitante a valores de ordem moral que definem a sua conceção e realização; e viii) espiritual, relativo ao nível de encantamento que suscita (Holbrook, 1994)¹². Numa ótica ainda centrada na lógica da empresa, Sánchez Fernández *et al* (2009), elaboram uma nova proposta para o apuramento das dimensões do valor, caracterizando-o segundo os atributos de: i) eficiência – utilidade; ii) recreação – prazer; iii) estética- beleza; iv) qualidade; v) valor social – estatuto e respeito; vi) valor altruístico – ética e espiritualidade.

A associação das condições acima referidas abriu campo para uma abordagem mais exploratória. Heinenon (2004, 2006, 2007), ao estudar o contexto de serviços *online* de um banco, distingue quatro fatores no processo de construção de valor, i) o técnico – (o quê - *what*); ii) o funcional (o como – *how*); iii) o temporal (o quando – *when*) e, iv) o espacial (o onde – *where* , relativo ao contexto, à localização física).

Em 2011, Grönroos, numa ótica baseada em interações num contexto de serviço experiencial, propõe duas dimensões fundamentais a considerar na construção do valor: i) a técnica e a ii) funcional. A dimensão técnica dessa construção diz respeito ao que o fornecedor tem para oferecer ao cliente, e a funcional, a que envolve atitudes, comportamento inscritos em momentos interacionais. Na sequência destes desenvolvimentos, Arantola-Hattab (2013) adiciona às quatro dimensões identificadas na análise da criação de valor de um serviço por Heinenon a dimensão pessoal relativa aos níveis de responsabilidade e competências dos colaboradores de uma empresa ou organização nas interações com os seus clientes.

Pelo exposto, compreende-se que estes autores reforçam a ideia de que o valor não pode ser considerado uma propriedade absoluta e irredutível, uma qualidade em si puramente determinável nem algo exclusivamente dependente de um fator exclusivo, de um único agente dos processos de transação, sejam eles de natureza económica, social,

¹² Medberg, G. & Heinenon, K. (2014). Invisible value formation: a netnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32, 6.. Esta problemática sobre o tema das interações foi bem explorada neste trabalho de revisão bibliográfica.

cultural, intelectual, etc. Diferentemente do pensamento dos autores citados que, genericamente, colocam a ênfase na interação entre fornecedor e cliente através da lente do fornecedor que procura compreender o cliente para propor novos produtos e serviços geradores de valor para a empresa e que se enquadram na modulação de valor na perspectiva da G-D logic, o valor é considerado não como efeito dessa interação, mas como sendo criado pelo fornecedor pelo ato de apreciação, das percepções, do seu cliente (Zeithaml, 1988)

Em apoio ao anteriormente enunciado e de acordo com Sánchez Fernandez & Iniesta Bonillo (2006), podemos verificar a amplitude do uso compósito do termo “valor” em expressões como “juízo de valor” (Flint *et al*, 1997), “relação e valor” (Grönroos & Ravald, 1996, Gummesson, 2008), “serviço de valor” (Bolton & Drew, 2001; Cronin, Brady & Huit, 2000), “valor desejado” (Flint, Woodruff & Gardial, 2002), “valor esperado” (Van der Haar *et al*, 2001), “valor para o cliente” (Holbrook, 1994, Woodruff, 1997; Normann & Ramirez, 1998)¹³, “valor recebido” (Flint & Woodruff, 2001).

Outro aspeto a ter em consideração e em complemento ao referido, há que destacar também quadros explicativos sobre a geração de valor articulados a partir da ênfase dada quer ao contexto em que isso ocorre “valor-em-contexto” (Vargo, Maglio & Akaka, 2008), quer ao modo como é utilizado o produto, “valor-em-uso” (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Ballantyne & Varey, 2008; Grönroos & Ravald, 2011), quer ao sentido que lhe é conferido no processo subjetivo da sua percepção “valor experiencial subjetivo” (Vargo & Lusch, 2008; Helkkula, 2010; Heinenon *et al*, 2010; Voima *et al*, 2011; Grönroos & Ravald, 2011; Helkkula *et al*, 2012; Grönroos & Voima, 2012, Arantola-Hattab, 2013). Recorrendo aos termos gerais de uma explicação formal sobre a dimensão cognitiva manifestada em contexto e mediante a qual se valoriza o papel ativo do cliente, o valor é tido, nesta última perspectiva, como uma construção que decorre de um ato de conhecimento fundado na interdependência dos seus termos constituintes: sujeito (de percepção, apreciação) e objeto (percebido, apreciado) (Grönroos, 2008, 2006; Grönroos & Ravald, 2011; Ballantyne & Varay, 2006; Gummesson, 2007; Wilkinson *et al*, 2000; Grönroos, 2000; Day & Crask, 2000).

¹³ Normann, R. & Ramirez, R. (1998). *Designing Interactive Strategy from value chain to value constellation*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons. Para estes autores, o valor é criado e co-inventado. E funda-se numa forte cultura enraizada com base em valores os quais devem ser comunicados e partilhados interna e externamente através de um adequado marketing relacional.

Em 2010, Vargo, Lusch e Akaka passam a valorizar no conceito de valor-em-uso a importância da sua dimensão contextual e, conseqüentemente, a utilizar a expressão valor-em-contexto (*value-in-context*). A designação de valor-em-contexto surge como alternativa ao significado do conceito valor-em-uso constitutivo do modelo *G-D logic*, e da importância conferida às operações de troca e às interações entre organizações e clientes (Åkesson, 2011). Para aqueles autores, o valor-em-contexto, representado na premissa dez do seu modelo lógico, indica que o valor é fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2008), num contexto de trocas e de uso de bens ou de prestação de serviços. O contexto, apresentando-se como um locus dinâmico (Grönröos, 2011), condiciona, portanto, o sentido do valor, o que significa que as suas mudanças correspondem a novas oportunidades, novos cenários e novas soluções indutoras ou facilitadoras do processo de criação de valor. Na sua apreciação crítica da *S-D logic*, os trabalhos de Grönröos (2011) e Grönröos & Voima (2012) questionam a validade da premissa fundacional dez daquele modelo, com base na constatação de que o cliente é um potencial cocriador de valor para além do horizonte de expectativas da empresa ou organização. Como corolário desta explicação, verificamos que o processo dinâmico e multidimensional da geração de valor, efeito da interação entre o fornecedor e o cliente, compreende não só o contexto específico em que essa interação ocorre (Edvardsson *et al*, 2011; 2012)¹⁴, mas também, em grande medida, as expectativas do próprio cliente, condicionadas pelo seu património individual de conhecimentos, de competências, de comportamentos, de emoções (Grönröos, 2011). Este último fator de explicação da geração do valor é de complexa aferição e determinação, na medida em que o devir existencial e social do ser humano não se processa uniformemente nem de modo universalmente idêntico. A sua singular diferença é um efeito combinado dos processos de aculturação, de formação e transformação individual mediados pela intervenção das faculdades de conhecimento e de autoconhecimento que lhe permitem operar num contexto ou numa realidade (Oliveros, 2010). Sendo a criação e a cocriação de valor um conceito central na S-D Logic, há que atender à importância das interações que estão na sua origem e que constituem o seu fundamento. É o que iremos abordar de seguida.

¹⁴ A este propósito Voima *et al* (2011) apresentam a expressão 'customer ecosystem' para designar um sistema de atores relacionados com o cliente, que o serviço deve considerar. Este assunto será abordado posteriormente quando nos referirmos ao service system. Ver Miura & Souza; (2015). Cocriação de valor nos serviços: perspectivas de estudos. *Business and Management Review* SPECIAL ISSUE, |4,8.

2.3.2. As interações enquanto alicerces da criação de valor

O conceito de interação tem vindo a ser estudado desde os anos 80. Vários autores têm explorado este tema sobre diferentes ângulos, desde uma perspectiva mais comercial, passando por uma mais relacional e, mais recentemente, numa lógica de colaboração e de interdependências mútuas. Associada à noção de valor no marketing, este conceito passou a ser objeto de estudo para se compreender o papel das relações entre clientes e fornecedores em contexto da organização. Na perspectiva da *G-D logic*, a interação ocorre apenas no final do processo de consumo no momento em que o cliente adquire um bem ou um serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A mudança de foco sobre o papel que o cliente desempenha na relação com o fornecedor permite um outro campo de análise, alterando o modo de compreensão do fenómeno da criação de valor que passou a ser entendido como efeito de um processo de inter-relações.

Em 1982, Grönroos inicia estudos sobre marketing interativo. No mesmo ano, e na sequência das investigações sobre a relação cliente-fornecedor desenvolvidas pelo grupo IMP, Håkansson realça a importância dessa relação para a compreensão da criação de valor em contexto empresarial. Normann (1984), por seu turno, reformula as expressões axiomáticas ‘*moments of truth*’ ou ‘*touch points*’ na análise a que procede sobre as necessidades do cliente no período de tempo em que este interage com os serviços (*servicescape*). Em 1991, Lehtinen & Lehtinen abordam a questão das interações numa perspectiva da qualidade da relação entre fornecedor e cliente, enquanto que Bitner *et al* (1990), Gummesson (1991) e Grönroos (2000) a revêm, sob a mesma lente no âmbito dos estudos que desenvolvem sobre marketing relacional e Arnould e Price (1993), por sua vez, consideram as interações como experiências especiais e originais por estarem associadas a estados cognitivos e emocionais e, ocasionalmente, configurarem eventos incomuns que podem ser catalisadores de criação de valor.

Em 1995, no âmbito do marketing industrial, Håkansson e Snehota (1995) analisam e aprofundam esta temática, integrando no conceito de interação o significado de redes, ideia que Wikström (1996) acolhe na sua reflexão sobre a integração social na definição funcional de um serviço. Com base nos contributos do IMP *Group* (Håkansson & Snehota, 1995), Vargo e Lusch (2004; 2008) desenvolvem trabalhos em que, recusando as posições teóricas que encaram o cliente como uma entidade passiva na transação de bens ou serviços, relevam o seu papel ativo na cocriação de valor como efeito das relações

que estabelece com o serviço das empresas. A noção básica e funcional da interação enquanto elemento chave para a compreensão do processo de criação de valor está na origem não só do modelo conceptual da cocriação de valor (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007; Vargo & Lusch 2008a; Chandler & Vargo, 2011), como é utilizada em contextos gerados pelas dinâmicas de consumo induzidas por fenómenos macro económicos entre outros, como por exemplo a *Consumer Culture Theory* (CCT), que investiga as influências exercidas pela globalização económica e cultural nos projetos identitários dos consumidores e nos variados e discretos padrões de interação social (Arnould & Thompson, 2005; Arnould *et al*, 2006).

As interações voltam a ganhar destaque no âmbito da *Consumer Culture Theory* (CCT). Ao investigar as influências que, a nível macro, a globalização económica e cultural exercem sobre a identidade do consumidor, esta teoria procurou definir padrões de interação social baseado em redes de relações (Arnould, 1989; Arnould & Thompson, 2005, Arnould *et al*, 2006) para explicar a questão da criação de valor.

Também Grönroos (2008), na perspetiva da lógica de serviço, argumenta que as interações são uma dimensão fundamental do marketing e um fator determinante que permite ao cliente cocriar valor com a empresa fornecedora sendo nucleares à qualidade das interações (Grönroos & Voima, 2011). Dizem-nos estes autores que,

“The core of interaction is an element of physical, virtual and/or mental contact where the provider creates opportunities to engage with its consumer’s experiences and practices, thus enabling it to influence their flow and outcomes.” (p. 11)

Por sua vez, Gummesson e Mele (2010) afirmam e concluem que a interação entre o cliente e uma empresa que presta determinado serviço é uma experiência mediante a qual o fator de colaboração subjetiva nela implicada adquire um significado social e objetivo num contexto de trocas e de criação de valor mútuo.

Echeverri e Skålen, em 2011, no seu trabalho sobre a formação interativa do valor abordam igualmente esta problemática para daí concluírem que nem sempre durante o processo da formação de valor ocorre a cocriação podendo emergir o seu oposto, ou seja a co-destruição do valor. Neste sentido a cocriação é uma função da interação e só emerge quando duas ou mais partes se envolvem e causam efeito sobre outra (Grönroos & Voima, 2011). Assim abriu-se campo para analisar os diferentes papéis do cliente e do fornecedor

incidindo o objeto de estudo sobre a observação das práticas. Também aqui importa realçar a questão atrás enunciada da qualidade da interação e a necessidade da empresa entender esta questão de forma holística (Grönroos & Voima, 2011). Por sua vez, McColl-Kennedy *et al* (2012) sustentam igualmente que a cocriação de valor pelo cliente consiste num benefício que resulta da integração de recursos que emerge nas suas práticas aquando das interações destes com os colaboradores do prestador do serviço e outros atores relevantes para essas práticas. E, nesse contexto, McColl-Kennedy *et al* (2012) identificam cinco dimensões de práticas de valor interativo, a saber, i): informação (*informing*); ii) acolhimento (*greeting*); iii) distribuição|entrega (*delivering*); iv) cobrança (*charging*) e v) ajuda |apoio (*helping*). Os níveis de intensidade das interações que ocorrem no uso de um contexto onde as práticas emergem permitem ao fornecedor ter uma visão mais holística sobre o a cocriação de valor.

Numa perspetiva mais geral, com implicações no plano axiológico as interações podem ainda ser explicitadas, em trabalhos como os de (Enz, 2009) e Grönroos e Raval, (2009), como momentos ou situações em que as partes que se relacionam estão envolvidas em práticas com oportunidade de se influenciarem mútua e reciprocamente. Nas palavras de Payne *et al* (2008) as interações são processos dinâmicos que ocorrem num eixo longitudinal de relações solidárias (o que pressupõe que não se projetam segundo um eixo vertical de relações hierarquizadas, estratificadas), integrando aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais das várias partes envolvidas, constituindo-se uma função subjacente e nuclear à compreensão do processo de cocriação de valor. Payne *et al*, (2008) elaboram um modelo conceptual de análise do processo de criação de valor baseado em entrevistas e observações diretas, que, justamente, tem como pressuposto este aspeto funcional das interações. Neste sentido, estes autores tipificam-nas segundo três modalidades: na i) comunicação, ii) no uso e iii) nos serviços de encontros. Pela dinâmica que conferem às relações diádicas (nível micro-cliente-fornecedor de serviço) multiparte (níveis meso e macro, em rede com outros atores e nas relações com a comunidade onde se inserem) (Gummesson, 2008; Chandler & Vargo, 2011), as interações constituem-se, como condições fundamentais no estudo da criação de valor (Kleinaltenkamp *et al*, 2012; Grönroos, 2011a; Ramaswamy, 2010), bem como no entendimento dos seus processos de cocriação (Åkesson; 2011; McColl Kennedy *et al*, 2012). Ao processarem-se nos planos físico, mental, ou virtual, as interações estabelecem conexões envolvendo os fornecedores de serviços nas práticas e nas experiências dos clientes (Grönroos & Voima, 2012). Nesta

perspetiva, as interações também facilitam o processo de socialização através do qual os clientes valorizam e comparam recursos, contribuindo, dessa forma, para gerarem valor (Gummesson & Mele, 2010). Segundo Enz (2009), as interações permitem a transferência de conhecimento e competências, otimizam a prestação de serviços e surgem como oportunidades de criação de valor. Ballantyne & Varey (2006), por sua vez, acentuam o diálogo como fator determinante e constitutivo das interações e como condição essencial no processo de criação de valor. Segundo estes autores, o diálogo nunca é unidirecional e não se esgota no processo de relação transaccional podendo estender-se para além desta (Grönroos, 2011). É neste sentido que Truong *et al* (2012) expressam a ideia de que na base das relações entre clientes e fornecedores se encontram as interações que perduram ao longo do tempo (Varey, 2008). Assim, num quadro de relações económicas ou num contexto de prestações de serviços, a eficácia da interação é aferida pela qualidade da comunicação dialógica, de tal maneira que os clientes podem reconhecer o benefício da sua participação naquelas relações e contextos (Kleinaltenkamp *et al*, 2012).

Para precisarem e esclarecerem o fenómeno da interação como fator determinante ou condição da criação do valor, alguns autores especificam níveis de participação e diferentes modalidades da sua ocorrência. Para Grönroos e Voima (2012), a interação pode manifestar-se sob duas formas: i) direta – mediante a qual o cliente e o fornecedor interagem através de modo transitivo, simultâneo, bidireccional, pressupondo uma forma de envolvimento não mediada por terceiros ou por elementos exteriores à sua esfera de comunicação. ii) indireta – mediante a qual o processo de criação de valor não é exclusivamente determinado pela esfera relacional fornecedor-cliente, sendo condicionado por uma constelação de fatores sociais, culturais, educacionais (família, amigos, colegas) que influenciam a qualidade da interação, ou seja, o contexto sociocultural onde se estabelece a relação. Se, sob a modalidade das interações diretas, o fornecedor pode agir como um cocriador de valor, sob a das interações indiretas, ele intervém apenas como um facilitador de valor, o que leva estes autores a afirmarem que só o cliente pode criar valor. Numa perspetiva teórica complementar ou variante da prosseguida por aquelas autores, Arantola-Hattab (2013) classifica as interações como i) visíveis – ou seja, as que ocorrem num tempo e num espaço definidos, envolvendo pessoas, técnicas, funcionalidades e, ii) invisíveis, pressupondo a intervenção de uma rede inaparente de relações sociais e culturais, de natureza familiar, amigável, profissional, que subjazem ou transcendem o momento visível de encontro com o fornecedor. Para esta

autora, o processo de cocriação emerge, assim, das interações visíveis e invisíveis que ocorrem nas experiências de vida do cliente.

McCull-Kennedy *et al* (2012), por seu turno, adotam um critério de incidência qualitativa, distinguindo dois níveis de intensidade, o baixo (*low*) e o elevado (*high*), na caracterização da interação entre os atores das relações de trocas de bens ou serviços concluindo que quanto mais elevada for a intensidade da interação maior a probabilidade de se gerar valor. Estes autores retomaram de algum modo o critério qualitativo de Bitner *et al* que, em 1997, classificaram as interações na criação do nível de valor em função da participação, mais ou menos intensa, discreta e variável, de um ou de ambos os atores envolvidos nos processos de trocas de bens ou serviços. Assim, o nível de valor é i) baixo, se a sua criação requer a presença física do cliente na transação, ii) moderado, quando fundamentalmente depende da quantidade e qualidade de *inputs* do cliente sem que a sua presença física seja requerida; e iii) alto, se fornecedor e cliente participam de modo equilibrado na sua geração. Esta formulação apresentada por Bitner *et al* (1997) sobre níveis da participação do cliente e sua correlação na criação de valor articula-se com a elaboração da noção de qualidade da interação (Lehtinen & Lehtinen (1991); Bitner, Booms & Mohr, 1994; Reynolds & Harris, 2005; Bitner *et al*, 1997; Ballantyne & Varey, 2006; Åkesson, 2011). O recurso à noção de qualidade permite analisar a interação na perspectiva da intensidade da participação dos atores dos processos de trocas a partir dos seus níveis de comunicação e de acordo com o critério de que quanto mais qualificada for a interação maior a probabilidade de se co-gerar valor e de se criar satisfação no cliente.

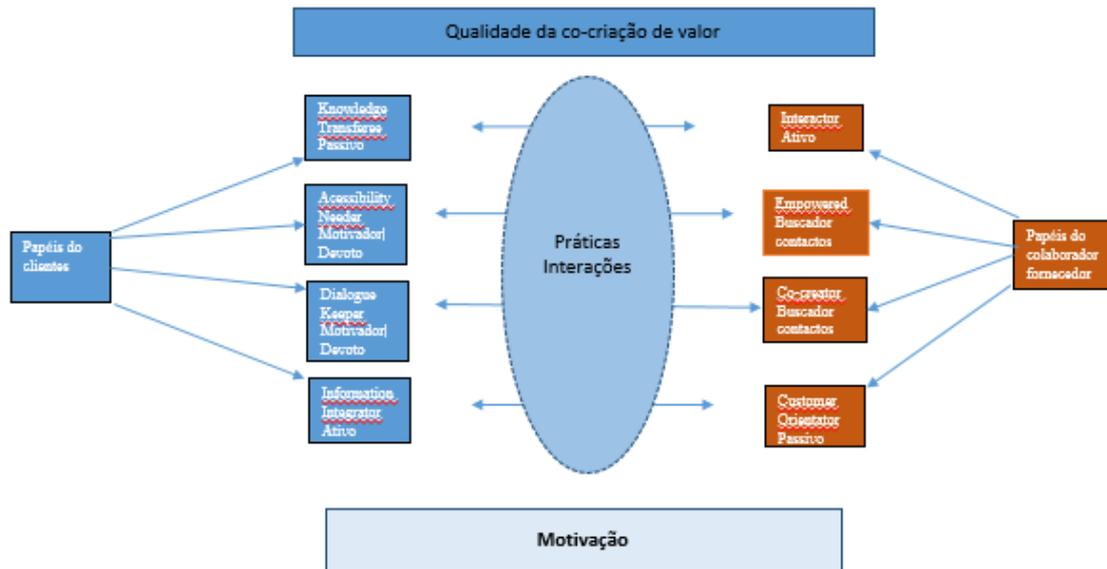
A este propósito é de salientar o que Åkesson, em 2011 estabeleceu na análise da correlação entre os papéis desenvolvidos pelos atores do sistema e a qualidade da cocriação de valor. Apresentou uma constelação de papéis quer dos clientes (atores) quer do fornecedor de serviços caracterizando-os em quatro tipos e diferenciando-os segundo as suas atitudes|posturas mais ou menos ativa| mais ou menos passiva de acordo com o seu estado de motivação e interação em face da definição dos seus objetivos. Assim, recorrendo a esta nomenclatura, os papéis dos atores (integradores de recursos) podem ser caracterizados em: i) *information integrator*; ii) *accessibility needer*; iii) *dialogue keeper*; iv) *knowledge transferee*. O ator pode apresentar atitudes|comportamentos de i) ativo, ii) devoto e iii) passivo. Um cliente ativo é aquele que, pela sua natureza e características intrínsecas, é mais autónomo, independente e livre no uso dos recursos de um serviço por possuir um elevado grau de conhecimentos e competências passíveis de

serem concretizadas em ações mais individualizadas. Um cliente *devoto* é aquele que necessita de contatos frequentes e fáceis (interação face-a-face). A sua maior característica centra-se num ato de entrega de si próprio numa observância pelas normas generalizadas do contexto. É dedicado e revela capacidade de iniciativa manifestada nas suas práticas. Um cliente passivo é um indivíduo com pouca capacidade de iniciativa, aparentemente pouco motivado, mais limitado no seu papel social e, conseqüentemente, mais dependente da interação ocorrida em contexto de serviço. Um cliente passivo pressupõe a presença de um colaborador ativo, na medida em que este age ativa e colaborativamente sobre aquele através de um processo motivacional de transferência de informação, conhecimentos e competências para o cliente (Åkesson, 2011).

Simultaneamente elencou, articuladamente, os papéis do serviço em face das características e competências de cada ator: i) *interactor*; ii) *empowered* -orientação para o cliente; iii) *co-creator*; iv) *customer oriented*. Neste âmbito, o serviço pode assumir condutas diferenciadas face a cada perfil de ator: i) ativo; ii) passivo; e iii) buscador de contato¹⁵. Nesta sua análise, Åkesson (2011) adianta que ambos são potenciais cocriadores e que o papel da interação assume grande relevo, como motor da qualidade da cocriação de valor.

Através da figura infra ilustramos, em jeito de síntese, os diferentes papéis do ator (cliente) e do fornecedor bem como a importância das motivações e interações no processo de cocriação de valor.

¹⁵ Designado, nesta investigação, por *service encounter*.



Elaborado a partir de dois modelos apresentados por Åkesson, 2011 (p. 77 e 79)

Figura 3 – A qualidade da cocriação de valor

Apesar da proliferação de estudos em torno do conceito de interação (Arnould & Thompson, 2005; Fyrberg & Jürriado, 2009; Åkesson, 2011; McColl Kennedy, *et al*, 2012) são, contudo, poucos os trabalhos empíricos realizados até a data e que permitam sustentar toda a discussão teórica em torno do conceito.

Se bem que Vargo e Lusch (2004, 2008) considerem que a criação de valor pressupõe sempre uma interação, na sua reflexão não propõem, como Ballantyne e Varey (2006), nenhuma tipologia de caracterização das suas possíveis manifestações. De facto, estes últimos autores, em 2006, no âmbito da investigação sobre as atividades de criação de valor na perspectiva do serviço experiencial com foco no cliente, propuseram uma tipologia compreendendo três modos potenciais de interações baseadas: i) nas relações (*relating*) – mediante as quais se assegura o suporte estrutural da criação e aplicação dos recursos de conhecimento; ii) nas interações comunicativas (*communicating*) – isto é nos procedimentos que asseguram a circulação de informação necessária ao estabelecimento e à preservação dos contactos entre os atores envolvidos nos processos de trocas de bens e de utilização de serviços e iii) no conhecimento (*knowing*) – específico e funcionalmente necessário para melhorar, através do diálogo e aprendizagem conjuntas, o serviço experiencial do cliente.

É importante realçar que o estudo das interações ocupa na perspectiva da S-D logic uma posição central a nível teórico. O cliente é quem determina o valor; o cliente é quem

cria o valor, mediante relações e interações durante a fase de integração e uso de recursos. As interações são momentos sociais de encontros (Edvardsson *et al*, 2013) são geradoras e potenciadoras de valor decifrando modos e práticas dos clientes se relacionarem quer com o serviço fornecedor, quer com outros clientes-atores.

Apesar de se terem apresentado vários estudos sobre as distintas formas de qualificar as interações, estas abordagens carecem de ser testadas em outros contextos, constituindo-se uma oportunidade de serem exploradas neste trabalho de investigação. Na nossa investigação procuraremos assim destacar sua funcionalidade específica das interações no processo da emergência do valor, atendendo à natureza das interações (enquanto função subjacente ao ato de cocriar valor) relevando a sua exploração empírica e funcionalidade à luz dos pressupostos apresentados pela *S-D logic*.

A nossa investigação tomará assim em consideração não só os contributos teóricos de Chandler e Vargo (2011) na identificação de três níveis de contexto, o micro, o mezo e o macro, para o entendimento da criação de valor, mas também a proposta de Vargo e Lusch (2011) de que a ideia de serviço congrega direta e indiretamente os atores através de díades (cliente-fornecedor), tríades dois atores e o fornecedor e redes (multiparte). Oscilará, assim, entre uma abordagem micro (as interações ao nível do *customer centered view*) – que tenha em vista compreender como os clientes (atores individuais) co-criam valor através da integração de recursos, em contexto específico, o da biblioteca (universitária) (Vargo & Lusch, 2004, 2008) – uma abordagem mezo para se entender como, a partir de interinfluências de relações geradas por múltiplos atores, o serviço pode apresentar novas propostas de valor de base interativa e que vão sendo co-criadas através do envolvimento e da colaboração dos diferentes atores envolvidos no momento da integração de recursos e ao longo do processo de criação de valor e, a nível macro, através das redes de interações operadas entre a biblioteca enquanto sistema e a comunidade universitária onde esta se insere.

No ponto seguinte iremos abordar o conceito de prática quotidiana enquanto ponto de encontros e de interações cognitivas, emocionais e comportamentais para podermos compreender, em contexto, o processo de criação de valor pelo e para o cliente.

2.3.3. As práticas enquanto unidades de valor

O conceito de prática é um tema contemporâneo que tem sido usado principalmente na gestão e no marketing (Halliday & Giraldo, 2013). Segundo Arnould (2014), a abordagem pelas práticas quotidianas enfatiza a centralidade das ações humanas coordenadas na produção e reprodução de resultados coletivos organizados, dos quais se inscrevem alguns valores (Arnould, 2014; Feldman & Orlikowski, 2011). Surgem, atualmente, como unidade de análise (Korkman, 2006; Holttinen, 2010), onde as interações são possíveis, moldando a esfera social (Thompson, 2013).

As práticas são pontos de encontro da mente, da atividade e da sociedade (Schatzki, 2001; Holttinen, 2010, 2013) e são comumente entendidas como micro blocos de construção de uma área ou contexto social (Edvardsson *et al.* 2012). São contextos onde as ações acontecem (Schatzki, 2002) e onde se partilham constelações dinâmicas (Halliday & Giraldo, 2013). Uma prática é um modo como o indivíduo vê o mundo, realiza tarefas, podendo afetar as práticas normalizadas (McColl Kennedy *et al.*, 2012). A prática é um modo como o indivíduo faz ‘coisas’, como desenvolve as suas atividades.

Nesse sentido, as práticas desenvolvem ações e momentos criativos com apoio a recursos oferecidos (Arnould, 2014). De acordo com Korkman *et al.* (2010), Vargo e Lusch (2010), Helkkula, (2012), as práticas são atividades integradoras de recursos que conduzem à cocriação de valor. Desse modo, podemos afirmar que uma prática é, de acordo com Gummesson (2006) um fenómeno (momento) recíproco que se apresenta cultural, histórico e socialmente contextualizado. As práticas envolvem aspetos variados tais como o experiencial, o emocional, o simbólico e o sociocultural (Halliday & Giraldo, 2013). As práticas são sistémicas e contextuais; pragmáticas e situadas; são manifestações e entendimentos da vida quotidiana. São dinâmicas que refletem transformações da natureza humana. Ecos transversais de modos como o indivíduo constrói a sua relação com o mundo.

Assim, num contexto centrado no cliente de uma biblioteca universitária é essencial observar como os recursos são integrados durante o processo de (co)criação de valor (Marcum, 2001). Neste âmbito, os indivíduos (atores) são encarados como praticantes (comunidade de praticantes) que buscam experiências de aprendizagens, aprendem fazendo e agindo, no decurso das suas práticas em contexto de serviço (Helkkula & Kelleher 2011; Echeverri & Skålen, 2011; Halliday & Giraldo, 2013), integrando um

conjunto de recursos para realizar um conjunto de intenções. Através das práticas o ‘mundo’ do cliente está implicitamente interconectado com a realidade dos outros (Thompson, 2013).

A observação das práticas em contextos específicos ilustra como os indivíduos se comportam no seu dia-a-dia quando inseridos num determinado contexto, lançando significado aos seus próprios projetos de vida, podendo, nessa relação, conduzir a um forte espírito de comunidade e de cultura organizacional, promotora de valores essenciais à realização individual e coletiva (Huotari & Chatman, 2001).

A observação de práticas é uma matriz metodológica em marketing de serviços recente que se inscreve na dimensão de escolhas preferenciais e que se manifesta através de comportamentos (Helkkula, 2012), valores e percepções sobre o mundo de cada um e dos demais (redes de relações). Através das práticas podemos compreender o modo como os clientes processam os seus projetos de vida, as suas rotinas, a realização das suas ações, os recursos que integram. E nessa medida, os ‘encontros de serviço’ são, sistemas de atividades que permitem a mediação e a facilitação contextuais, que simplificam as interações e experiências, em suma, são sistemas de atividades com tarefas incorporadas, ações e interações onde o cliente é visto como um elemento (ator) do sistema promotor e cocriador de valor (Holttinen, 2013). E na biblioteca, enquanto espaço (*habitus*) ideal de práticas sociais¹⁶, (Cavanagh, 2009), a cocriação de valor emerge como o resultado de uma relação (Vargo & Lusch, 2008; McColl Kennedy *et al*, 2012), de proximidade, onde os sentimentos de inclusão, de pertença, de participação e de liberdade naturalmente podem emergir.

Assim, os encontros de serviço podem ser estudados como um contexto-território ecossistémico onde ocorrem constelações de práticas, de atividades, de ações que integram recursos, sendo entendidos por Halliday e Giraldo (2013, p.3) como estando,

“ (...)embedded in a wider social structure in a determined socio-historical context where value is essentially co-created through everyday service practices.”

¹⁶ A noção de *habitus* (Bordieu) é entendida como um espaço estruturado de relações. É uma mistura de *spaceness* e *placeness* onde os clientes se envolvem, se (com)prometem com a comunidade, se multiplicam práticas estruturadas de significação e onde os indivíduos interagem intersubjetivamente. Nesta perspetiva, a biblioteca é um *stateness*.

As práticas envolvem, por conseguinte, atores que agem e interpretam ações individuais e/ou coletivas sendo estas entendidas como micro construções do domínio social. Incluem rotinas partilhadas, hábitos, modos de fazer coisas, crenças, valores e visão sobre o mundo, podendo conduzir o sentido de comunidade. Ou seja, as práticas manifestam-se no dia-a-dia (*everyday life*) numa comunidade universitária.

As práticas são atividades que envolvem a integração de recursos, suportam o processo de cocriação de valor e permitem a compreensão das interligações e interações que se operam dinamicamente nos diferentes níveis (micro, meso e macro). São modos de agir que envolvem competências, conhecimento, motivação, decifreadores de realidades multidimensionais, que podem ser imprevisíveis e complexas e que fornecem informação essencial para a decifração da ocorrência de valor mútuo.

No próximo ponto, iremo-nos debruçar sobre a questão da integração de recursos e seu impacto no processo de cocriação de valor.

2.3.4. A integração de recursos na cocriação de valor

A par da noção de cocriação de valor, a integração de recursos é, outro dos conceitos centrais da perspectiva da *S-D logic* (Vargo & Lusch, 2004). No ponto anterior, tivemos oportunidade de desenvolver o conceito de cocriação de valor, de tal modo que ao longo da apresentação desse tópico foi notória a utilização constante do termo “recursos” para a sua explicitação. A integração de recursos surge, na *S-D logic* implicitamente ancorada ao conceito de valor, sendo considerada como um mecanismo central para a ocorrência da cocriação de valor (Gummesson & Mele, 2010; Mele & Polese, 2010).

Neste capítulo vamos abordar o que são e quais os tipos de recursos, quem integra recursos e como se integram recursos.

Seguimos a formulação de que a Integração de Recursos (IR) é o processo mediante o qual os clientes implementam recursos à medida que realizam conjuntos de atividades geradoras de valor ou que facilitam o subsequente consumo ou uso a partir do qual se retira valor.

Na sua reflexão sobre o conceito em apreço, Arnould *et al.* (2006) distinguem entre os recursos operantes do cliente – nomeadamente os sociais (relacionamentos e acesso a comunidades), os culturais (conhecimento e competências, imaginação, experiência) e os físicos (energia, emoções, força interna) – dos recursos económicos operados, que concernem objetos materiais e espaços físicos. Neste trabalho assumimos que o foco da integração de recursos na formação interativa de valor incide no cliente e nas práticas que este desenvolve (McColl-Kennedy *et al.*, 2012).

A consideração de recursos, que destaca o papel ativo do cliente, constitui-se num importante desafio à investigação em serviços, porquanto explica o modo como os clientes utilizam e integram os recursos (valor-em-uso) no decurso das suas interações, das suas experiências significativas (Baron & Warnaby, 2011) e das suas práticas em contexto (valor-em-contexto) (Thompson, 2013). Todavia, a investigação sobre a integração de recursos a partir da perspectiva da *S-D logic* encontra-se num estágio de evolução embrionário, sendo ainda escassos os estudos baseados em investigação empírica (Peters *et al.*, 2014; Echeverri & Skålen, 2011). Torna-se, pois, necessário compreender e aprofundar o seu estudo, assim como o seu impacto, ao nível de estudos práticos (Peters *et al.*, 2014; Caridà, Edvardsson & Colurcio, 2015) para melhor se

compreender o fenômeno da integração de recursos e a sua articulação com o processo de cocriação de valor.

A integração de recursos pressupõe um modo ou um comportamento individual no uso e desempenho de objetivos. Reckwitz (2002) considera que é essencial investigar as práticas de acordo com uma tipologia de comportamentos de rotina inferida a partir de elementos recorrentes na sua concretização, ou seja, de modos padronizados de atuação. Neste sentido, os desempenhos individuais são suscetíveis de serem encarados como recursos (Reckwitz, 2002; Korkman, 2006). É neste sentido que procuraremos compreender como os atores humanos, subsumidos à condição de recursos, co-criam valor e dão sentido às suas ações em dados contextos (Edvardsson *et al*, 2012). Embora sejam conceitos discretos, “recursos”, “cocriação de valor” e “práticas” configuram elementos de um sistema geral de análise aplicado ao funcionamento das organizações. Neste ponto, e à luz da *S-D logic*, iremos indagar os fatores fundamentais para a compreensão do modo como emerge a cocriação de valor através da integração de recursos.

2.3.4.1. O que são recursos e quais os tipos de recursos

O tema dos recursos tem sido objeto de análise e estudo através de posições teóricas diferenciadas. Hunt e Deroziers (2004), seguindo uma perspectiva binária com ênfase no fornecedor de serviços, propõem uma tipologia diferenciada de recursos, caracterizando-os como: i) físicos – nestes incluídos os recursos e os produtos materiais; ii) humanos – relativos às competências e conhecimentos dos colaboradores e dos clientes; iii) organizacionais – que agregam rotinas, culturas e competências; iv) informacionais – que concernem dados de informação sobre mercados, parceiros, competidores e fontes de conhecimento sobre inovações tecnológicas; v) relacionais – compreendendo os sistemas e as dinâmicas relacionais internas e externas das organizações.

Na ótica da *S-D logic*, Vargo e Lusch (2004) classificam os recursos em i) operantes e ii) operados. Os recursos operantes são forças de natureza intangível, constituídas por conhecimentos, competências, capacidades e valores, que agem e são aplicados aos recursos operados, forças materiais, visíveis e tangíveis, com vista à criação de valor (Vargo & Lusch, 2004). A utilização dinâmica destes recursos afirma-se, portanto, como um processo combinatório de conhecimentos e competências, geradores de uma ação, uma prática. Na perspectiva da criação de valor poder-se ia então dizer que o efeito tangível dos recursos operados tem como condição ou pressuposto uma aplicação qualificada da natureza intangível dos recursos operantes (Vargo & Lusch, 2011). Para estes autores, a aplicação qualificada dos recursos operantes numa dada organização é determinante nas ofertas ou proposições de valor apresentadas aos seus clientes.

O conceito de “recursos”, independentemente do quadro de análise teórica em que é utilizado, não é definível substantivamente em si mesmo, sendo que no seu significado está sempre implicada a ideia de uma ação ou uma combinação de ações interrelacionais. É neste sentido que se pode entender a expressão “*resources as ‘becoming’, not ‘being’*” (Pels *et al.*, 2009, p. 328) (Edvardsson *et al.*, 2012). A noção de recursos pressupõe, assim, uma ação copulativa e transformativa (Zimmermann, 1951, apud Edvardsson *et al.*, 2012), um processo através do qual se procura suprir necessidades para realizar valor ou benefícios. Nesse conceito está implícita a ideia de uma atualização de potencialidades cognitivas e profissionais, de uma pragmática tipificada de competências individuais geradoras de valor (McColl Kennedy *et al.*, 2012; Edvardsson *et al.*, 2012).

Segundo Edvardsson *et al* (2012, p. 2),

(...) resources are becoming, suggesting that it is not about knowledge and skills per se, but about using knowledge and skills in a specific context with a specific aim. (...) During the value co-creation process, human resources such as competence, communication, status, and motivation are deployed in order to integrate and act on other types of resources.” (p.2)

Se a perspectiva *G-D logic* reconhece, primariamente a importância dos recursos operados (Campbell *et al*, 2012) na *S-D logic*, reconhece-se os recursos operantes como os mais relevantes no processo de cocriação de valor, apresentando-os com uma superioridade hierárquica face aos operados (idem, 2012). Sendo assim, os termos ‘operantes’ e ‘operados’ surgem na lógica dominante de serviço como composições dicotômicas. Este tipo de abordagem, que segundo aqueles autores remonta à antiguidade clássica, teve um grande eco na filosofia de Descartes que privilegiava o pensamento (recurso operante) sobre a matéria física (recurso operado). Este paradigma do primado do pensamento sobre a matéria tem vigorado até aos dias de hoje. Segundo Campbell *et al* (2012, p.6), a perspectiva de valorização hierárquica dos recursos operantes funda-se na acumulação de fluxos imateriais, que integra “ *a pré-eminência do imaterial (mente, competências e vida cognitiva) sobre as coisas materiais*”.

It is a way of thinking that endorses the pre-eminence of the immaterial and disembodied (mind, skill, mental life) over all things material and embodied (brute matter, physicality).” (Campbell *et al*, 2012, p. 6)

Se considerarmos na ótica da *S-D logic*, que um serviço é definido em termos de aplicação de recursos, o termo aplicação sugere, uma ação, uma prática e uma interação por parte de alguém com vista à realização de um propósito ou benefício. Nesta perspectiva, todos os atores (clientes, fornecedores e outros atores) são integradores de recursos que, através de um diálogo, de uma interação e de uma transferência de conhecimento, realizam valor em termos de benefícios (Gummesson & Mele, 2010). Cada ator protagoniza um conjunto de recursos idiossincráticos – entendidos como uma agregação diferenciada de elementos, tais como a maneira de ver, pensar, conhecer, sentir e reagir cuja combinação define o temperamento e o caráter de um indivíduo – que os converte em ações integrativas, geradoras de valor. O cliente, entidade individual, é assim entendido como portador de um conjunto de traços de personalidade derivados e inscritos em redes de interdependência e de vivência familiares, amigáveis, profissionais.

Edvardsson e Tronvoll (2013) designam estas redes sob a expressão ‘constelação de recursos humanos’. Deste modo, a integração de recursos requer mobilização, colaboração, envolvimento, motivação e participação dos atores envolvidos nos processos funcionais das organizações (Gummesson & Mele, 2010; Edvardsson *et al*, 2012). O ator, em cada serviço, é portanto desafiado a utilizar criativamente uma combinação de recursos para gerar uma proposta original, inovacional e assim contribuir, distinta e positivamente, para uma rede de criação de valor.

Madhavaram e Hunt (2008), por seu turno, definem “recursos” considerando-os entidades tangíveis e intangíveis, disponíveis para a criação de valor, sendo que Fischer *et al*, (2010) referem-se a este conceito como o uso de capacidades subjetivas profissionalmente enquadradas na realização de uma dada prática.

Ainda sobre recursos, queremos aqui sublinhar o aporte de outra abordagem teórica utilizada por Arnould *et al*, (2006). No seu estudo (Arnould *et al*, 2006), estes autores procuram compreender como a utilização de recursos se relaciona com a formação interativa do valor por intervenção individual do cliente. Baseando-se na *Consumer Culture Theory* (CCT) e nos contributos da *S-D logic* sobre integração de recursos, aqueles autores procuram explicar como a aplicação seletiva e criteriosa dos recursos operantes aos recursos operados, pode gerar e fornecer novos sentidos e propósitos de vida aos consumidores, antecipando-lhes e proporcionando-lhes a aquisição de novos interesses, e contribuindo assim para a criação de valor através do uso (*value-in-use*). Recorrendo à mesma distinção concetual adotada por Vargo e Lusch (2004) para caracterizar os “recursos”, porém matizando-os pelo tipo de capacidades que a sua utilização requer, estes autores classificam-nos, segundo a díade operados|operantes. Os primeiros compreendem os instrumentos ou bens materiais sobre os quais são exercidas as capacidades ‘alocativas’ (*allocative*), isto é, os meios tangíveis específicos sobre os quais são aplicados as formas adequadas de controlo. Os segundos, de natureza intangível, são aqueles que requerem uma capacidade ‘autorizada’ (*authoritative*), isto é, o exercício qualificado na coordenação das mais diferentes práticas. Estes recursos operantes podem, por sua vez, ser de ordem (i) física, nestes incluindo a energia despendida, a emoção sentida etc; ii) cultural, relativos a aspetos familiares, profissionais, etc.; iii) social, incorporando os conhecimentos e competências especializadas, os esquemas sociais e ideológicos que influenciam o modo como os recursos são operados.

Outra classificação dos recursos é realizada por Edvardsson e Tronvoll (2013) sob uma dupla perspectiva: i) humana e ii) não-humana. Os primeiros, de natureza dinâmica, definem-se pela ação que exercem sobre os segundos ou sobre outros atores humanos; os segundos, estáticos por natureza, requerem que sobre eles seja exercida uma ação ou prática para adquirirem significado.

De acordo com a premissa fundacional quatro da *S-D logic* (FP4, Vargo & Lusch, 2004), os recursos operantes são potenciadores e geradores de vantagens competitivas quando utilizados de modo articulado e combinado. Nesta perspectiva, importa esclarecer e compreender a dinâmica e o papel dos atores na transferência e integração de recursos por meio de interações num contexto específico. Os clientes são portadores de diferentes tipos de recursos que, uma vez integrados, podem gerar resultados distintos de valor. Se para a *G-D logic* a empresa controla e define o valor através do valor-em-troca, tal conceção contrasta com a perspectiva da *S-D logic* que encara o cliente como um recurso operante ativo e livre de poder ou não escolher e seguir as propostas apresentadas pelo fornecedor (Vargo & Lusch, 2008).

As organizações, devido a circunstâncias de variadíssima ordem, estão sujeitas a mudanças funcionais que se podem constituir em oportunidades de sucesso. Condicionismos de natureza económica, social, cultural determinam que o desempenho dos seus serviços garantam ofertas adequadas. É, portanto, por interação com as necessidades e expectativas do cliente (Edvardsson *et al*, 2013)¹⁷ que o valor surge co-criado enquanto efeito de uma adequada e ajustada aplicação de recursos operantes a recursos operados.

Em suma, na lógica dominante de serviço Vargo e Lusch (2008) declaram que os recursos de per si não têm valor e quem o determina é o beneficiário através da sua integração, uso e ativação. Os recursos são realidades transformativas ativadas pelo uso gerando valor. São algo que podem servir como fonte de criação de valor. Os recursos podem assumir duas formas: recursos operantes, que pela sua natureza são dinâmicos (conhecimentos, competências emoções, energia e valores) e operados que são estáticos (físicos e materiais). A sua existência tem como condição a sua ativação e uso num

¹⁷ Edvardsson, B., Ng, G., Choo, Z. & Firth, R. (2013). Why is service-dominant logic based service system better? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 2, p. 171-190.

contexto social e geram valor que por sua vez decorre da sua ativação (Vargo & Lusch, 2011; Edvardsson *et al*, 2011).

De acordo com a S-D logic os clientes e os colaboradores de serviço são integradores de recursos. O cliente é o ator chave no processo de integração de recursos pois tem a capacidade de fazer apelo, adquirir, integrar e usar as estruturas disponíveis em contexto social (Edvardsson *et al*, 2013). E os colaboradores ao participarem no processo de cocriação de valor são também eles cocriadores de valor pela integração de recursos com os clientes. Nesse sentido, clientes e colaboradores, no desempenho das suas atividades são integradores de recursos que atuam em redes (família, amigos e outros atores) sociais incluídas no *service system* (Åkesson, 2011).

Os clientes são um dos atores fundamentais das relações prosseguidas no âmbito do funcionamento das organizações. Ao serem portadores de um capital humano que integra um conjunto de motivações, competências e conhecimentos manifestados através de interações, os clientes podem gerar ou não valor de forma intencional. Essa possibilidade, como vimos, não é passível de ser integralmente controlada por quem propõe as ofertas, uma vez que o valor não existe por si mesmo, realizando-se no processo de apreensão, integração e uso dos bens ou serviços que são permutados ou adquiridos. Nesta perspetiva, se o serviço é encarado como uma aplicação de recursos para benefício de diferentes atores (Vargo & Lusch, 2006), estes podem agir de tal maneira que ampliam o seu campo de atuação através de um jogo de interações e de redes conectivas (Grönroos, 2006; Gummesson, 2006).

A ênfase dada à dimensão coletiva (relações triádicas), a perspetiva meso, centra a sua atenção nos atores económicos e sociais, que, de acordo com as suas necessidades, expectativas e capacidades, mobilizam e trocam recursos num movimento contínuo e dinâmico de redes partilhadas. Este processo social e cultural capacita os seus diferentes atores a tornarem-se membros dessas redes interativas através da realização de ações e atividades tidas como recursos (Gummesson & Mele, 2010; Caridà *et al*, 2015).

Esta ativação de recursos não é redutível ao mero ato de fornecimento de uma proposta – serviço diádico – estando antes na origem de um conjunto de oportunidades mediante as quais o cliente pode, numa perspetiva social e cultural, gerar valor.

Esta perspetiva reticular, dinâmica integrativa e transformativa – que condiciona o eficiente funcionamento organizações – permite encarar o serviço como um sistema que,

mediante a alocação e capacitação de recursos (operantes e operados), faz emergir, de modo iterativo, a criação de valor.

Segundo (Hibbert *et al.*, 2012), a perspectiva de integração de recursos implica que os clientes e os colaboradores adquiram as competências e conhecimentos (aprendizagem) para se constituírem efetivos integradores de recursos no envolvimento das suas atividades para facilitar ou criar valor

Nesta investigação, o conceito de recursos será utilizado numa aceção associada às de integração e interação e será entendido como uma aplicação e um processo que permite realizar valor ou produzir efeitos através da incorporação de propostas de valor para benefício próprio ou de outrem.

2.3.4.2. Como se integram os recursos

Vimos que o valor é gerado como efeito combinado de recursos potenciados pelo uso e pela sua interação em contextos diferenciados. Tivemos oportunidade de realçar que o uso desses recursos é fundado num conjunto de razões de índole pessoal, motivacional, social, económico e cultural, envolvendo, por conseguinte, uma multiplicidade de outros recursos que se manifestam através de ações, processos e desempenhos (Vargo & Lusch, 2004; Payne *et al.*, 2008). Salientámos também que o conceito geral de recursos inclui e designa, de modo singular ou combinado, coisas, pessoas, máquinas, dinheiro, instituições que, ao participarem numa prática interrelacional, são geradores de valor. Desse modo, os recursos surgem como uma pré-condição à construção de valor, tornando-se uma exigência necessária às organizações e aos atores sociais (Caridà *et al.*, 2015; Lusch & Webster, 2011; Vargo & Lusch, 2008). A integração de recursos, segundo Edvardsson *et al.* (2014), é uma estratégia cooperativa e colaborativa entre diferentes atores sociais (organizações e indivíduos) que, alcançando resultados e protagonizando comportamentos, reproduzem o processo da cocriação de valor. Assim se logram melhorar as práticas das organizações e as perceções dos clientes (Korkman, 2006) enquanto membros discretos mas interdependentes de uma rede de atores económicos e sociais (Caridà *et al.*, 2015).

Como vimos no ponto acima, na base da interação reside qualquer prática, isto é um conjunto de ações desenvolvidas para um propósito específico. Sabemos também que as práticas não são redutíveis ao que o fornecedor apresenta sob a forma de proposta de valor, mas que consiste nos efeitos das suas interações com os clientes através de um processo dinâmico e contínuo de integração de recursos. As práticas incluem também o modo pelo qual os atores se relacionam como sujeitos ativos nos seus projetos de vida (Reckwitz, 2002). Neste sentido, as práticas relacionais apresentam-se como o *nexus* que permite entender como o valor é percebido e valorizado em contexto de serviço. No entanto, uma das críticas apontadas a *S-D logic* é que esta não tem assinalado devidamente a importância da operacionalização da partilha e da combinação dos efeitos sinérgicos dos recursos, apesar destes serem considerados fatores recorrentes abordados no âmbito desse modelo (Hekkula & Kelleher, 2010). Se se considerar o cliente enquanto sujeito de comportamentos, verifica-se que as práticas que ele prossegue são, na maioria das vezes, de natureza imprevisível o que complexifica os estudos que investigam o modo como se

operam as interações. Por outro lado, os estudos que tomam em linha de conta a determinação e significação da criação de valor na perspetiva do cliente (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005; Edvardsson *et al*, 2012) e das suas ações num determinado contexto permitem compreender que a razão de ser do serviço é a de operar como instrumento facilitador para a realização dessas ações. Verifica-se, assim, a utilização de diferentes metodologias de análise para se entender como se processam as dinâmicas das práticas de base interativa.

Para a *S-D logic* os clientes e outros atores, através de práticas e interações, cocriam valor entre si e para si mesmos (Vargo & Lusch, 2004; Edvardsson *et al*, 2012). Porém, esta abordagem não explica as razões que determinam que os clientes estejam disponíveis ou dispostos a cocriarem valor num dado contexto. O valor não é gerado na esfera individual mas na esfera social (contexto social), mas surge como efeito de uma interação de estruturas de relacionamento social (Ramaswamy, 2010). Por outras palavras, a criação de valor embora diga respeito ao indivíduo, está sempre sujeita ao efeito do contexto através da interação que o indivíduo estabelece com diferentes plataformas de relacionamento social. (Edvardsson *et al*, 2013). Neste contexto, a teoria da prática (*practice theory*) procura compreender os processos geradores de valor integrando o contexto relacional como fator de explicação determinante para a sua ocorrência (Heinenon, *et al* 2010). Concebendo o cliente como uma entidade que age contextualmente, incorporando recursos sociais, culturais, físicos, materiais e económicos para executar os seus projetos (Holtinen, 2013), esta teoria procura explicar, de modo detalhado e multivetorial as práticas rotineiras que cada ator desenvolve e os benefícios funcionais, emotivos e significativos que delas resultam e estão na base do processo de cocriação de valor. O principal efeito da integração de recursos reside no significado que os atores atribuem à cocriação de valor em função das suas expectativas, necessidades e capacidades e com vista ao benefício mútuo. Neste sentido, a integração de recursos é um processo social e cultural que faz de cada ator membro de uma estrutura reticular de operações interconectivas. (Gummesson & Mele, 2010). Para estes últimos autores, de forma teórica a permanente ativação e reprodução de recursos integrados, ou seja, a sua constante “realimentação”, permite renovar os sistemas interrelacionais criando novas proposições de valor, de recursos, de processos e de resultados diferenciados em termos de qualidade e de quantidade. Gummesson e Mele (2010) distinguem, três formas possíveis de integração de recursos visando a cocriação de valor fundadas em práticas

entre atores: i) de complementaridade; ii) de redundância e iii) mistas. As práticas visando a cocriação de valor baseadas na integração de recursos são as que visam compensar (complementar) os discretos recursos socio culturais de que são portadores os diferentes atores; as baseadas na redundância são as que visam reforçar, por efeito de semelhança e comparação, a transferência de informação e conhecimento entre diferentes atores munidos de diferentes recursos socio culturais; as mistas (*mixing*) são as que se baseiam na combinação das modalidades complementares e redundantes para ativar o processo de cocriação de valor.

A seguir analisamos alguns estudos empíricos realizados no âmbito da integração de recursos nos contextos de serviço tecnológico-virtual, da saúde e bem-estar, de modo a ver como os respectivos autores operacionalizaram as noções de integração de recursos e retirar algumas conclusões.

Relevante para a nossa investigação é o trabalho sobre as bibliotecas de Baron e Warnaby (2011). A partir do enquadramento conceptual possibilitado pela *S-D logic*, e aplicando o modelo de Arnould *et al* (2006) apresentado anteriormente (ver sub-capítulo sobre integração de recursos), estes autores vão procurar analisar os impactos provocados por uma medida de redução financeira drástica no comportamento dos clientes a partir dos contributos expressos em forma de opinião num *blog* enquanto referencial de pertença a uma comunidade. O contexto de análise faz apelo ao conceito de comunidade de uma biblioteca não existindo uma relação de encontros físico-presencial entre atores. No entanto, opera-se, mesmo em ambiente virtual, uma espécie relacionamento com esse sistema social biblioteca que permite estudar as práticas quotidianas ao longo do tempo desses indivíduos e não quem interage com a biblioteca uma vez por ano. As interações sociais dependem, como vimos, da existência de um relacionamento.

O objetivo é procurar entender como é que os clientes, sendo integradores de recursos, podem colaborar com a biblioteca-serviço para prosseguirem os seus projetos de vida ao nível profissional e pessoal. Neste artigo, os autores exploram as relações do fornecedor do serviço, a biblioteca com o cliente e a relevância das motivações dos seus clientes no dia-a-dia. Os recursos operantes classificados de ‘físicos’ (energia e emoções) assumem destaque em inúmeras apreciações registadas virtualmente. Os autores deixam um conjunto de questões em aberto sobre a dinâmica e a promoção de redes sociais e os tipos de comunicação que devem ser usadas para melhorar as relações dos indivíduos, criando um conjunto de possibilidades exploratórias sobre o tema. Ou seja, estes autores,

posicionam-se no contexto do *IMP Group*, e procuram provar que uma interação dirigida para um ator corresponde a uma resposta inversa de igual natureza. Neste caso abordam as propostas de valor e se uma proposta de um dado ator apresenta sempre uma proposta recíproca de outro ator, esta última pode ser constrangida pelas práticas dos atores.

Truong, Simmons e Palmer (2012), partindo de um estudo de natureza empírica, vão procurar explicar a partir do conceito central da *S-D logic* - proposições de valor- e do quadro conceptual do *IMP Group* como se desenvolvem as interações comunicativas (tecnologia móvel) num ambiente de redes. O estudo baseia-se numa análise qualitativa assente em entrevistas classificando as interações em dois níveis: i) interação e ii) integração de recursos. No primeiro nível integram a interação-comunicação, que pode ser de natureza dialógica, a reciprocidade das interações no desenvolvimento das proposições de valor que, por sua vez, subdividem em interações intercambiáveis e as interações centradas no fornecedor. No segundo nível dividem a categoria em partilha da informação no desenvolvimento das propostas de valor – que pode ser uma partilha ao nível diádico, e partilha ao nível de rede – e referem a ligação da tecnologia ao desenvolvimento das proposições de valor quer ao nível diádico, quer ao nível de redes. Estes autores concluem salientando a posição dominante do fornecedor na apresentação de propostas de valor recíproco em rede, mas descuram a dimensão interativa do social.

Kleinaltenkamp *et al* (2012), também em contexto virtual e tecnológico, procuram perceber como os recursos são mobilizados e utilizados pelos atores e qual o seu impacto na determinação do ato da escolha e preferências dos atores. De igual modo procuram compreender qual é o papel social e económico que a tecnologia pode oferecer como fator determinante no uso da integração de recursos. Identificam, de forma sistemática, cinco temas relacionais subjacentes à avaliação das experiências dos clientes naquele contexto que resultam da partilha, da cocriação e do uso da colaboração num processo de interação avançando para a compreensão dos papéis sociais e económicos como integradores de recursos. Estes autores avançam com uma proposta de modelo conceptual de base à análise sobre os recursos integrados. Os cinco critérios em causa que concorrem para a cocriação de valor são: i) integradores de recursos – agentes com capacidade reflexiva e conhecimentos especializados que concorrem para a escolha dos recursos; ii) recursos – os recursos operantes surgem como pré condição para alavancar vantagens competitivas e servem de base à sua mobilização e utilização; iii) integração de recursos – exige processos e formas de colaboração para melhor entendimento sobre as formas de

interação; iv) a avaliação – condição essencial para a compreensão da natureza do valor podendo levar a um impacto nos resultados das relações condicionando futuros comportamentos e ações e v) o valor – pela sua natureza complexa ele apresenta-se como um constructo complexo e subjetivo. Apesar da sistematização apresentada deixam em aberto dez questões pertinentes e que se revelam essenciais à compreensão da problemática da integração de recursos, dos quais destacamos, i) qual o papel da tecnologia na integração dos recursos; ii) quais a motivação e o comportamento que estão na base do uso da integração de recursos; iii) qual a natureza de um recurso no contexto da *S-D logic*; iv) qual o papel das práticas na IR; v) qual o papel das proposições de valor num *service system*; vi) que métodos e ferramentas devem assistir à avaliação do valor co-criado.

McColl Kennedy *et al*, (2012) abordam e analisam a questão em torno do contexto de uma clínica de saúde para doentes oncológicos. Os autores procuram identificar estilos de práticas dos clientes, utilizando para o efeito entrevistas em profundidade. É uma análise empírica, com o foco no cliente, que tem por objetivo identificar os papéis, as atividades (enquanto práticas) e as interações como elementos base da cocriação de valor com vista à obtenção de qualidade de vida. Esta componente é fundamenta para os autores poderem usar a CCT. Estes autores concluem, que quanto maior for o envolvimento na atividade, maior será a intensidade na interação e maior a probabilidade de cocriar, podendo os clientes mobilizar nesse processo poucos ou muitos recursos (mentais e sociais). A multiplicidade de realização da cocriação e sua articulação com os estilos de práticas permitiu aos autores apresentar uma tipologia da articulação da atividade e interação concluindo que i) os estilos de gestão de equipa (*team management*) caracterizam-se por ser de alto nível de atividade e alto nível de interação; ii) que o controlo à distância (*insular controlling*) representa um alto nível de atividade e baixo nível de interação; iii) a parceria (*partenering*) surge com um nível médio de atividade e interação; iv) que a adaptação pragmática (*pragmatic adapting*) apresenta pouca atividade e elevada interação e v) a conformidade passiva (*passive complience*) representa um baixo nível de atividade e um nível baixo de interação.

Para analisar o processo de cocriação de valor neste trabalho, os autores recorrem ao modelo proposto por Arnould *et al* (2006) e por Payne *et al* (2008), tendo como referência genérica a *S-D logic*. É um modelo de classificação das práticas quotidianas assente no *background* pessoal, social e cultural, onde o papel do ator assume relevância

na cocriação de valor. Este pode gerar valor através de propostas definidas: i) pelo serviço fornecedor (foco na empresa), ii) fora do ambiente da empresa, iii) através de redes de relações e iv) através das suas próprias atividades desenvolvidas por si mesmo tais como aquelas que se fundam em atividades mentais (pensamentos positivos, trabalho emocional e psicológico e motivação).

Por sua vez, Åkesson (2011) sobre as constelações de papéis no processo de cocriação de valor, explora o conceito de motivação, apontando uma limitação a S-D logic em virtude de esta perspectiva dar pouca ênfase à motivação como um recurso operante. Åkesson (2011) refere este conceito como uma variável dominante para a compreensão da relação entre os papéis do cliente e o seu desempenho, podendo diferir ao longo do tempo. Os diferentes papéis dos atores dependem do grau de motivação, podendo esta influenciar uma mudança naqueles. Ou seja, quanto maior for o nível de motivação maior será o papel ativo do ator. Tal condição requererá da parte do fornecedor uma atenção redobrada e uma proximidade dialógica e interativa com os clientes. A motivação pode, inclusivamente, caso não seja trabalhada, ter efeitos negativos no desempenho de papéis e nas atividades do cliente. Esta situação poderá afetar a qualidade de um serviço. Neste seu estudo, a autora ao colocar esta noção ao nível dos recursos operantes (conhecimento e competências), abre um leque de possibilidades a serem estudadas pela riqueza de dados e de variáveis que podem interferir nos resultados deste processo.

Pareigis (2012), na sua tese *Customer experiences of resource integration: reframing servicescape using scripts and practices* procurou, a partir de um contexto específico, a saber, os de transportes públicos, apresentar um estudo empírico sobre o modo como o cliente processa a integração de recursos e como os experiencia na prática. Da sua análise resultou uma matriz que reflete a integração dos recursos em atividades com vista à criação de valor de forma interativa. Tendo considerado as atividades de integração de recursos como um processo iterativo, sinalizou duas práticas que classificou de ‘*navigating*’ e ‘*ticketing*’, que congregam três ações conducentes ao processo de cocriação de valor: i) identificação (*identificating*); ii) orientação (*sense making*); e iii) uso (*using*). Pareigis (2012) contribui para a formulação de uma taxionomia interessante sobre as práticas no uso de transportes públicos, através da integração de recursos e reforçou a ideia, já enunciada por Echeverri e Skålen (2011) e McColl-Kennedy, de que,

nem todas as experiências levam à cocriação de valor, podendo conduzir também à sua co-destruição.

Por último, gostaríamos de apresentar o trabalho recente, realizado por Thompson (2013) na sua tese de doutoramento com o título *Customer value seeking practices*. Num contexto de um clube de *fitness*, o autor procura entender como, através do foco nos clientes, apreendem e co-criam o valor na prática com base nas interações. Critica, à semelhança do trabalho de Kleinaltenkamp *et al* (2012), o forte pendor e envolvimento do fornecedor no processo de cocriação, pois o valor não é criado no lado do fornecedor, mas sim do lado do cliente. Para o efeito realizou um estudo etnográfico e concluiu que muitas vezes os clientes atribuem mais valor às suas ações do que às propostas apresentadas pelo fornecedor, podendo mesmo assim este fenómeno contribuir para o desenvolvimento do serviço. Thompson propõe, nesse estudo, um modelo de práticas sociais assente em três dimensões: i) a localização; ii) a questão financeira e iii) o conforto. Desta abordagem conclui que os clientes procuram aquele contexto por prazer, por uma questão de facilitação e por uma questão de desempenho, podendo existir uma relação dialética entre o fornecedor e o cliente no processo da criação de valor. As práticas, enquanto unidades de análise, moldam a esfera social e revelam-se numa dimensão importante. Ocorrendo a prática num sistema contexto de interações e de integração de recursos, e considerando que o valor não é um fator isolado na modulação da esfera social, podemos concluir esta questão não ficou adequadamente esclarecida, abrindo campo para a sua exploração e aprofundamento.

Ao longo da apresentação dos trabalhos empíricos que acabámos de referir sinteticamente, verificámos que os recursos são descritos de forma diferenciada pelos autores, tendo, no entanto, como denominador comum o de se focarem na importância da mobilização dos recursos operantes na construção do valor. Vimos também que os atores, agentes potenciadores de cocriação de valor, constituem uma rede social de valor. Por sua vez, as organizações devem reconhecer, reconsiderar e agir através de uma observação sobre as práticas, podendo potenciar a criação de novas propostas de valor em contexto social. Vimos também que estas se conseguem realizar a partir de práticas comunicativas e interativas, capazes de mobilizarem recursos, desenvolver trocas, relações e conhecimento (Ballantyne *et al*, 2011) individual ou coletivo, realimentando assim o sistema. Os recursos, nas palavras de Chandler e Vargo (2011), são utilizados para oferecer novos entendimentos (*insights*) sobre o serviço, podendo, assim, contribuir para

resultados que vão ao encontro das preferências do cliente. O sistema de criação de valor do serviço é, deste modo, encarado como uma configuração de recursos (Spohrer, *et al.*, 2007) e, conseqüentemente, como uma rede de valor (Lusch *et al.*, 2010). Neste sentido, podemos dizer que as práticas são os momentos de valor onde se realiza a integração de recursos através de rede de relações de natureza interativa.

Apesar de muitos autores centrarem as suas análises nas relações entre fornecedores e clientes (Lusch & Webster, 2011), há estudos empíricos que demonstram que nem todas as empresas têm afinado a sua estratégia na criação de valor com os clientes através da integração de recursos (Saarijärvi, 2012). Porém, são ainda em número reduzido os estudos que investigam o modo como se operam as interações integrativas de recursos nas mais diferentes práticas e os seus efeitos multiplicadores na perspectiva da criação de valor (Edvardsson *et al.*, 2012; Heinenon *et al.*, 2010).

No próximo ponto iremos refletir sobre o sistema do serviço (*service system*), enquanto palco de relações e interações, por um lado congregadoras de um conjunto articulado de fatores e, por outro lado, mobilizadoras de um conjunto integrado de recursos potenciadores de melhorias do desempenho do sistema, encarado este como um todo, constituído por uma rede de atores diferenciados, que conjuntamente podem cocriar valor.

2.4. O Service System

The S-D logic, service-(eco)systems view aligns well with various theories on systems (...) and provides a conceptual foundation for the consideration of a service system as a “network of agents and interactions that integrate resources for value co-creation” (Ng et al. 2012, p. 1).

A system can be defined as an entity, which is a coherent whole (Ng, Maull and Yip, 2009) such that a boundary is perceived around it in order to distinguish internal and external elements and to identify input and output relating to and emerging from the entity. (Mele et al, 2010).

O conceito de sistema de serviço, relativo à disponibilização de recursos materializados em ofertas de bens e serviços, integra a noção de cocriação de valor gerado pela participação do cliente (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005; Vargo & Lusch 2004, 2008). Como vimos, o significado da noção de cocriação de valor se fundamenta e operacionaliza conjuntamente com as noções de interação, motivação e integração de recursos. A S-D logic, com o foco de análise na participação do cliente, fornece um modelo de explicação sobre o modo como este ator dos processos de transação de bens ou de serviços co-cria valor através de atividades e ações, que se desenvolvem mediante a integração, transferência e uso de recursos num contexto específico.

Lusch, Vargo e Tanniru introduzem, num trabalho de 2012, o conceito de *value networks*, essencial para a descrição aprofundada do fenómeno da cocriação de valor na perspetiva da S-D logic. Nele se pressupõe que as relações entre os atores sociais e económicos, enquanto agentes integradores de recursos e portadores de um *background* social e cultural (recursos operantes), configuram redes geradoras de valor que operam em contextos espaciais e temporais definidos. Assim, se os pressupostos da G-D logic explicam a criação do valor a partir do papel determinante que é atribuído ao fornecedor – nesse processo ignorando qualquer intervenção do cliente –, os da S-D logic não só elidem uma conceção dicotómica das posições relativas dos intervenientes das relações de transação de bens e serviços, como também colocam o foco de análise no cliente entendido como um ator fundamental que, entre outros, opera num contexto de sistema de redes (Sphorer *et al*, 2007; Vargo & Akaka, 2012).

Este contributo para o entendimento sistémico e em rede das interações entre diferentes atores explica a razão pela qual o conceito de *Service System* passou a ser recorrentemente utilizado pela literatura em investigação de serviços. É importante

realçar que a génese mais remota, por assim dizer, da sua formulação radica nos princípios teóricos da teoria dos sistemas (von Bertalanffy, 1968), a qual serve de suporte às articulações estabelecidas entre os pressupostos da S-D logic e os dos do *service science*.

“The concept of a service system has been developed through the work connecting S-D logic and service science (...). However, recent developments connecting S-D logic and service systems to various systems theories provide important insights into how value is cocreated within service systems. In particular, a systems view on service exchange has been elaborated through the integration of S-D logic and systems thinking (e.g., Barile and Polese 2010, Ng et al. 2011, Rouse and Basole 2010). In general, a systems approach to understanding service-for-service exchange draws attention toward multiple stakeholders (Ostrom, 2010) and the importance of systems viability (Barile and Polese 2010) in value cocreation, as well as the emergent nature of service systems themselves (Ng et al. 2011)” (Vargo & Akaka, 2012, p. 210).

O *Service Science* é uma denominação concetual designado pela expressão mais analítica e extensa por *Service Science, Management and Engineering* (SSME), que acolhe os contributos multidisciplinares do entendimento do conceito de serviço como um sistema. Esta nova abordagem foi introduzida pela IBM em 2004, com base no pressuposto que existe uma ciência que suporta o conceito (e o funcionamento prático) do serviço que deve ser investigada. O *service science* centra-se no estudo da cocriação de valor com e entre sistemas de serviço e resulta de redes de trocas adaptativas e dinâmicas compostas por interações entre pessoas, organizações e tecnologia (Vargo & Akaka, 2012). O *Service Science* baseia-se em dez postulados, a saber: i) recursos; ii) entidades; iii) direitos de acesso; iv) interações para a cocriação de valor; v) interações de governação; vi) resultados (*outcomes*); vii) atores (*stakeholders*); viii) medidas de desempenho; ix) redes; e x) ecologia (Spohrer & Maglio, 2008; Spohrer & Kwan, 2009). Trata-se, pois, de uma abordagem muito próxima dos elementos constituintes ou das proposições de configuração da S-D logic.

De acordo com esta abordagem, qualquer unidade funcional pode ser considerada um recurso. O sistema de serviço (*service system*), nesta perspetiva, incorpora também dinâmicas de recursos (pessoas, tecnologia, organizações e informação partilhada), pelo que todos os atores envolvidos, todos os recursos e as ferramentas usadas nos serviços são considerados instrumentais para o desenvolvimento de atividades de negócio. As entidades neste sistema são consideradas, de acordo com Normann (2001) configurações complexas de recursos (*networking constellations*) que interagem com outros sistemas

através de redes adaptativas. Essas entidades regulam-se por direitos de acessos ou normas especiais estabelecidas pelos *stakeholders* relevantes.

Na ótica do *Service System* (SS), o serviço é, por conseguinte, um sistema que integra partes interdependentes, interativas (pessoas, tecnologias, atividades e recursos) e cuja funcionalidade visa assegurar vantagens competitivas sustentáveis através da cocriação de valor (Maglio *et al.*, 2006; Maglio & Spohrer, 2008a, 2008b). Esta concepção deriva também do pressuposto que a integração de necessidades, recursos, informação e objetivos entre os atores envolvidos, estimula os processos de cocriação que participam do desenvolvimento das economias sustentáveis mais avançadas (Qiu, 2009). Assim, a abordagem *Service System* constrói, através de coleções de eventos, práticas e experiências, ações, estratégias baseadas no conhecimento, incorporando valor na relação que estabelece com os níveis interrelacionais micro, meso e macro (Chandler & Vargo, 2011). A capacidade de organizar esses relacionamentos determina a viabilidade, eficiência e sustentabilidade do sistema. Neste enquadramento, as principais medidas estruturantes de um serviço são a qualidade, a produtividade, a conformidade e a inovação sustentadas, que se retroalimentam num fluxo dinâmico e interativo entre as partes constituintes do sistema (Spohrer *et al.*, 2008).

Os recentes trabalhos desenvolvidos por Vargo e Lusch (2011b, c), no âmbito da S-D Logic, refletem uma revisitação às premissas fundacionais da S-D logic (Vargo & Lusch, 2008) e uma incorporação de novas variáveis para o entendimento do conceito de serviço. A nova designação proposta por aqueles autores '*service ecosystem*' entende por serviço uma

“(…) *relatively self-contained self-adjusting systems of resource-integrating actors connected by shared institutional logics and mutual value creation through service exchange*” (Vargo & Lusch, 2011c, ppt 14).

Esta nova designação de *service ecosystem* amplia e explica o conceito da lógica do serviço e a perspectiva da cocriação de valor, recorrendo à noção de contexto social, mais lata, complexa e dinâmica que a noção de contexto funcional da empresa ou organização. É uma designação conceptual que tem como princípio fundamental o reconhecimento da importância funcional das interações contínuas entre atores em contexto social, dos relacionamentos reticulares e da cocriação de valor. O ecossistema de serviço é, por conseguinte, considerado um sistema social de natureza dinâmica,

através do qual é cocriado valor pela integração de recursos endógenos do cliente e recursos oferecidos pelo fornecedor corporizados em propostas de valor. Nesta perspectiva, a lógica de funcionamento das instituições é um aspecto importante a considerar por influenciar a ocorrência de ações e interações entre os atores. A noção de ecossistema engloba a interseção de múltiplos subsistemas de interação em três planos de realização: o macro (redes), o meso (tríades) e o micro (díades) incluindo as estruturas do sistema social (Chandler & Vargo, 2011; Vargo & Akaka, 2012; Edvardsson *et al*, 2012).

De acordo com esta perspectiva, a cocriação de valor surge, então, orientada por múltiplos níveis de interação (Akaka *et al*, 2014). Esta nova visão atribui um papel importante às instituições e às normas sociais como um dos fatores inerentes ao próprio sistema de cocriação de valor, dando particular ênfase às interações entre atores e às práticas realizadas no âmbito da integração de recursos (Akaka & Chandler 2010; Vargo & Lusch, 2011b) e aos processos de estruturação (Giddens, 1984) que continuamente alimentam, reproduzem e interinfluenciam o sistema como, por exemplo, as normas sociais e as ações de rotina entendidas como práticas num contexto.

Um serviço ecossistêmico caracteriza-se, então, por configurar uma estrutura dinâmica de redes, de base interativa, concebida como um *open system* (Moeller, 2008) através da integração e partilha de meios, e também por capacitar melhorias funcionais através da incorporação de recursos externos e internos (Vargo & Lusch, 2011; Spohrer, Vargo, Caswell, & Maglio, 2008). De acordo com Vargo e Lusch um *ecosystem service* é ,

“ (...)a spontaneously sensing and responding spatial and temporal structure of largely loosely coupled, value-proposing social and economic actors interacting through institutions, technology, and language to (1) co-produce service offerings, (2) engage in mutual service provision, and (3) co-create value”. (Vargo & Lusch, 2011, p.5)

Ora, neste processo interativo, e em conformidade com os postulados da teoria dos sistemas (von Bertalanffy, 1968; Mele *et al*, 2010), a aprendizagem e o conhecimento são tidos como fatores essenciais na renovação e na sustentação do sistema (Payne & Frow, 2008), na aquisição de novas competências, novos conhecimentos e novas atitudes geradoras de cocriação de valor.

Esta forma de pensamento sistémico, integrando todas as entidades que participam nas tomadas de decisão – atores, recursos, processos –, proporciona abordagens interpretativas dinâmicas sobre o funcionamento do serviço por forma a garantir que a sua gestão se realize interactivamente e seja criadora de valor (Badinelli, 2012). Esta nova conceção funda-se no postulado de que cada sistema, composto por estruturas e sub-estruturas, interage com outros sistemas, também eles compostos por estruturas e sub-estruturas, de forma processual e interativa e regulada por mecanismos de auto-organização, de auto-sustentação, auto-renovação e auto-transcendência num movimento de integração e transformação de recursos numa perspetiva multiparte (Gummesson, 2008), interinfluenciável, que evolui e se adapta dinâmica e criativamente (Vargo & Lusch, 2011; Chandler & Vargo, 2011).

A matriz da sua operacionalidade baseia-se na verificação de práticas iterativas estruturadas pelas diferentes funções dos atores que nelas participam, bem como na análise da conceção e realização de propostas de valor abertas à adaptação da mudança de ambientes (Barile & Polese, 2010). Para o cabal entendimento do pensamento sistémico aplicado à análise das práticas transacionais de bens e serviços, é importante destacar o significado operativo do termo “estrutura”. Nele se implica a ideia de uma construção, de uma arquitetura constituída por entidades autónomas e funcionais que se articulam de modo regulado e segundo um princípio de interdependência ou de cooperação orgânica ou modelar (Reis & Lopes, 1991). O princípio de cooperação é, justamente, o que assegura a reprodução e a criatividade sistémica em permanente evolução.

Ora, definindo-se a natureza de um serviço pela sua funcionalidade estrutural, pela sua organicidade sistémica, pela sua qualidade relacional, inter-relacional, intra-relacional, há que atender à específica participação e colaboração das entidades que o constituem (Payne *et al*, 2008) e aos resultados, por vezes inesperados, que gera (Barile *et al*, 2011; Pareigis, 2012; McColl-Kennedy *et al*, 2012). O índice de sucesso da sua prestação radica, em grande parte, em práticas e ações sociais colaborativas, cooperativas e integrativas (Edvardsson *et al*, 2012; Moeller, 2008), na capacidade de assegurar que todos os atores envolvidos permaneçam motivados na expectativa de adquirirem benefícios, desenvolverem e concluírem propósitos e projetos de vida. A motivação, a satisfação e o sentido de bem-estar são, de facto, três fatores determinantes para aferir o sucesso dos resultados de uma organização (Åkesson, 2011). Sem cooperação, sem

dinâmica motivacional e satisfação relacional não é possível gerar o valor cocriado que determina a viabilidade e a sustentabilidade do serviço enquanto constructo sistémico.

Esta abordagem conduz-nos à necessidade de esclarecer não só como os recursos são integrados – já objecto de reflexão num ponto anterior do nosso trabalho – mas também como o valor é co-criado num sistema de serviço. Segundo Barile e Polese (2010), o modelo teórico de um *service system* considera que: i) as pessoas, famílias, redes, empresas, organizações são entidades complexas e devem ser entendidas como sistemas em permanente evolução; ii) a hierarquia na organização dos sistemas varia de acordo com a sua natureza específica; iii) a observação de qualquer fenómeno deverá tomar em conta a sua natureza estrutural, e as suas interações (dinâmicas, sistémicas); iv) nenhum fenómeno ocorre sem a participação dinâmica do sistema que o constitui e de que participa; v) cada sistema é autopoietico e auto-organizado e potencialmente auto-transcendente – nesse sentido, cada sistema, apesar de auto-sustentável na sua complexidade interna, é capaz de se adequar às oportunidades e ameaças externas; vi) as noções de estrutura e sistema integram, respetivamente, abordagens estáticas e dinâmicas, autotélicas e holísticas dos fenómenos em análise; vii) as relações entre sistemas são o efeito de interações e articulações ajustáveis e consonantes; viii) a viabilidade dos sistemas correlaciona-se com as capacidades de cocriação de valor e de competitividade; ix) a dinâmica dos sistemas viáveis é evolutiva e determinada pelo seu potencial interno e pelas expectativas externas; x) este processo relacional de conhecimento inclui o caos, a complexidade, a (in)certeza, e é modelado por raciocínios de tipo abduutivo, indutivo e dedutivo (Mele *et al*, 2010).

Este tipo de abordagem orienta-se assim por uma compreensão holística das interligações, das redes conectivas estabelecidas, dos processos, das dinâmicas, dos equilíbrios complexos e construtivos das entidades e dos sistemas. Uma vez aplicado ao funcionamento das organizações, abre-lhes o seu campo de possibilidades e de oportunidades nos diversos sistemas reticulares em que as organizações se situam ou de que são elementos constituintes (Barile *et al*, 2011). Esta conceção permite, assim, relevar a ideia de que qualquer organização, qualquer ator, afeta o conjunto de entidades do sistema de relações em que operam¹⁸.

¹⁸ O envolvimento dos diferentes agentes socioeconómicos nas organizações sofreu evoluções ao longo dos tempos na apresentação das suas configurações modelares e que representam os modelos adotadas na gestão das empresas ou firmas ou organizações. As configurações B2B, B2C, C2B, C2C, B2S ou S2B, C2S ou S2C vêm agora a atribuição recair na recente lógica A2A sendo a letra alfa a iniciadora e a ativadora de toda a interação. As letras B significam

O co-envolvimento, a co-evolução associam-se, pois, a uma co-aprendizagem, a uma co-readaptação, a uma co-transformação neste conceito ecossistêmico do funcionamento das organizações. Uma vez que as organizações operam em contextos dinâmicos e instáveis, a sua auto-organização depende, em grande medida, de uma cultura de aprendizagem contínua (conhecimento e competências) dos seus atores, de uma adequada qualificação dos seus serviços e recursos. Isto porque os sistemas de serviço, configuradores de sistemas reticulares de recursos (*operant* e *operand*, segundo Vargo & Lusch, 2004), atuam através de uma rede de múltiplos atores (Gummesson, 2008; Badinelli *et al*, 2012; Arantola-Hattab, 2013) focados na cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Badinelli *et al*, 2012), na diversidade da sua expressão (valor-em-uso, valor-em-contexto, valor- co -criado, valor de resultados). Nestes termos, a complexidade sistémica decorre das diferentes proposições de valor observadas e vivenciadas através de práticas, de atividades e de ações desenvolvidas de forma discreta pelos atores que nela participam. Cada um deles envolver-se-á, observará, perceberá o conjunto dos processos, segundo as suas capacidades, conhecimentos e compreensões, assim determinando efeitos muito variáveis que podem oscilar positiva ou negativamente na escala das possibilidades funcionais da organização.

A cocriação de valor implica lidar com uma variabilidade de atores, portadores de uma multiplicidade de perspetivas e experiências e causadores de uma pluralidade de soluções, que determinam a sua viabilidade no plano dos recursos, processos e resultados. (Badinelli, *et al*, 2012). Para isso, segundo aqueles autores há que criar espaço para a ocorrência de uma comunicação e escutas ativas, criar condições para gerar confiança e motivação nos atores, diluindo conflitos, esbatendo todo o tipo de resistências internas e externas, fomentando aprendizagens sustentadas em lógicas de cooperação, promovendo dinâmicas de grupo que, preservando a unidade, facilitem tomadas de decisão no cumprimento dos objetivos estruturantes previamente definidos, envolvendo uma rede sistémica de atores.

Podemos então afirmar que, numa abordagem sistémico-holística, as duas lógicas apresentadas (*S-D logic*, *Service System*) se complementam na representação da complexidade funcional das organizações no processo de cocriação de valor. Transversal a cada uma delas surge a Integração de recursos como condição necessária ao alinhamento

Business (Negócio), a C, Client (Cliente), a S, Stakeholders (partes interessadas) e a A, Actor (ator) (Gummesson & Polese, 2009; Polese, 2009; Vargo & Lusch, 2011; Vargo *et al*. 2012, Badinelli, 2012; Arantola-Hattab, 2013).

de ambas. Ou seja, se para a S-D logic (*Service Dominant Logic*) o serviço é entendido como uma aplicação de recursos especializados (conhecimentos e competências) para benefício de outrem, materializado em ações, processos e desempenhos de valor cocriado (Vargo & Lusch, 2008) e gerados por uma estrutura operacional e transdisciplinar; se para o *Service System* (SS) a conceção da prestação de serviço decorre de um entendimento multivetorial envolvendo pessoas, comportamentos e emoções, integrando recursos com o propósito de se constituir uma rede dinâmica de relacionamentos para se obter vantagem competitiva (Maglio & Sphrer, 2008; Alter, 2008), o ecossistema de serviço é criado e sustentado pela partilha de normas ou instituições articuladas com a troca e aplicação de uma variedade de recursos (Vargo & Akaka, 2012).

Todavia, as estruturas sociais enquanto sistemas que integram recursos essenciais à cocriação de valor não têm sido objeto de estudo aprofundado (Edvardsson *et al*, 2012). Para a S-D logic, o valor é sempre co-criado com e pelo cliente através da ativação (uso) e integração de recursos. Nesse sentido, o valor é co-criado num contexto social onde se incluem, de forma mais alargada, os sistemas de serviço. As estruturas sociais coexistem e interagem e são constituídas por esquemas baseados em valores incorporados na sociedade. Não sendo propriedade de um ator individual, eles são executados por atores individuais e partilhados em grupo num contexto social (Vargo & Akaka, 2012). Portanto, se o valor é gerado um contexto social, isso significa que ele é necessariamente co-criado por atores discretos que agem em sistemas estruturados de relações interdependentes? É neste sentido que Edvardsson e Tronvoll (2013), ao explicitarem a sua noção de sistema de serviço baseada nos atores sociais (individuais ou coletivos), definem-no como

"um conjunto de estruturas que permitem a realização da cocriação de valor para os beneficiários (atores)". (Edvardsson & Tronvoll, 2013)¹⁹

Através de um jogo de interinfluências configurativas de recursos articulados, reforçados e valorizados por atores, o contexto social revela-se determinante para a compreensão do processo de cocriação de valor. A ampliação do entendimento da cocriação de valor como uma construção social implica, assim, a adoção de modelos de gestão que integrem esse fator. As organizações, enquanto sistemas sociais, necessitam

¹⁹ Citado por Skålen, P. (2012) Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation: report work. Special Issue: Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. Acesso em https://www.academia.edu/3537163/Service_Systems_as_a_Foundation_for_Resource_Integration_and_value_Co-Creation. p. 7.

de conceber mecanismos de integração de recursos para propor novas formas de cocriação de valor. Para tal, torna-se necessário aprofundar o conhecimento das práticas desenvolvidas em contexto social e dos esquemas sociais que expliquem a integração dos recursos através do uso e de práticas dos clientes para co-gerar valor.

É em função desta linha de pensamento que iremos apresentar e desenvolver, no próximo capítulo, o tópico sobre a biblioteca universitária enquanto ecossistema organizacional associada a uma comunidade institucional específica, social e culturalmente determinada, aquela cuja vocação é a de prosseguir o ensino e a investigação de nível superior. Nesse sentido, recorreremos à conceção do serviço de biblioteca enquanto *open system* que retoma ou reitera as teses que Vargo e Lusch sustentaram, em 2004, 2006, 2008, 2011b sobre novas modalidades de funcionamento de um serviço, entendido como uma constelação de sistemas, envolvendo a aplicação de competências, de conhecimentos e capacidades suscetíveis de gerarem valor em conjunto com mútuo benefício para as partes.

3. AS BIBLIOTECAS, ENQUANTO SISTEMA DE SERVIÇO DE UMA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

3.1. Da Biblioteca Universitária Medieval à Biblioteca Universitária

Participativa

A origem de bibliotecas universitárias no mundo ocidental remonta à Idade Média, e à fundação nessa época das primeiras universidades europeias. Desde então até aos nossos dias, a biblioteca universitária tem desempenhado a sua função instrumental como “ (...) a center for teaching and research that is local and yet extends across time and even national boundaries.” (Lyman, 1997; Brophy, 2001, p. 20)

A história das bibliotecas é, do ponto de vista da história das instituições, sincrónica do curso temporal da narrativa da humanidade. Enquanto organismos com uma origem milenária, as bibliotecas têm acompanhado o devir da própria história e das suas (r)evoluções e têm enfrentado múltiplos desafios que foram sendo integrados e ajustados à natureza das suas funções enquanto instâncias potenciadoras de aprendizagens e colaboradoras nos processos de aquisição de conhecimentos gerais e especializados de nível superior. Nesse sentido, as bibliotecas universitárias são marcos civilizacionais. O seu lugar tem sido, portanto, essencial no fomento da cultura, do conhecimento e da comunicação, contribuindo para a máxima ilustração da comunidade humana (Carvalho, 2010).

As bibliotecas universitárias surgiram na Idade Média, constituindo-se como componentes vitais do sistema de ensino universitário da época (Lyman, 1997). Segundo Morujão (1992), as universidades foram fundadas como “corporações” reconhecidas pelo Papa, tendo os seus primeiros docentes sido maioritariamente clérigos de vocação erudita e intelectual. Mas, apesar desta relação originária com a instituição religiosa, a sua orgânica funcional e os seus planos de estudo caracterizaram-se por manter uma certa autonomia de propósitos e de conteúdos epistémicos em relação ao magistério doutrinal do clero. As bibliotecas universitárias medievais enquanto centros concebidos para acolher suportes de conhecimento – manuscritos e códices – constituíram-se assim em organizações cujos espólios contribuíram para o desempenho das funções adstritas ao conjunto de missões da instituição universidade. O seu padrão de funcionamento, centrado numa lógica de provisionamento e disponibilização restritiva e hierarquizada de materiais de estudo, refletia, de algum modo, o modelo coevo de ensino mediante o qual se reconhecia ao professor a função de assegurar a transmissão magistral e a condução

unidirecionada do processo de reprodução de saberes indisputáveis e canonizados. Esta conceção pedagógica, consagrada na expressão *magister dixit*, teve, por conseguinte, a sua correspondente forma de organização do conhecimento na visão ptolemaica da biblioteca enquanto entidade sacralizadora do saber e santuário do conhecimento, objeto de veneração (Carvalho, 2010). Neste paradigma de funcionamento da biblioteca, toda a sua orgânica estava concebida de maneira a que os seus zeladores controlassem o acesso às coleções e exercessem uma soberana ordem na conservação das espécies.

Quando, com o advento Idade Moderna e por efeito de mudanças económicas, sociais e tecnológicas associadas à invenção da imprensa e à difusão do livro, o cliente das bibliotecas universitárias passou a dispor de um acervo bibliográfico mais alargado e diversificado de matérias disciplinares, esse processo foi acompanhado, no plano da gestão das bibliotecas universitárias, pela necessidade de se conceberem operações de organização e tratamento documental adequadas a essas novos suportes de informação e conhecimento académicos. Este modelo funcional bibliotecário-universitário, concebido como um centro irradiador das fontes de conhecimento e processado a partir das competências técnicas dos seus zeladores, generalizou-se, desenvolveu-se e complexificou-se aos longos dos séculos subsequentes. Viria a alcançar elevados níveis performativos por efeito das transformações ocorridas com a revolução industrial oitocentista e com a consequente mecanização dos ritmos de produção. Do ponto de vista da estrita lógica da gestão organizacional e da posição relativa que nela ocupam os seus atores, os serviços facultados pelas bibliotecas universitárias passaram a ser encarados, sobretudo a partir da segunda metade do século XX, numa ótica de geração de valor. Nesta perspetiva, focada na produtividade e no fornecimento de serviços, o cliente da biblioteca universitária passou a ser encarado com o estatuto similar ao de um cliente inserido num contexto sociológico específico, o de uma comunidade académica.

O conceito institucional das bibliotecas universitárias, à semelhança de outras organizações, passou então a integrar nas suas orientações gestionárias critérios de aferição da qualidade dos seus serviços. Adotando políticas de avaliação interna, as bibliotecas universitárias passaram assim a ser auto escrutinadas com vista a garantirem um maior grau de eficácia no cumprimento dos seus objetivos institucionais atinentes com os níveis de exigência do *ethos* universitário. Esse escrutínio tem vindo a ser aplicado a um conjunto de fatores associados às suas principais funcionalidades, isto é, como: i)

entidade física; ii) instituição memória; iii) centro de aprendizagem; iv) recurso da comunidade; v) organização intermediária/mediadora (Brophy, 2001).

De uma forma sucinta e esclarecedora, e numa perspectiva historiográfica, Tatiana Sanches (2013) estabelece um quadro periodológico de explicação da evolução dos modelos funcionais e de gestão da biblioteca universitária. Tomando como referência inicial a data simbólica das transformações políticas, sociais e culturais inauguradas com a revolução francesa, esta autora identifica três grandes períodos, sucessivamente compreendidos entre 1789 - 1960, 1960 - 1990 e 1990 - 2010. O primeiro desses períodos corresponde à ideia da biblioteca universitária como uma estrutura fisicamente bem delimitada, ao serviço do ensino e investigação, cujo espaço, concebido para guardar, preservar e disponibilizar, com restrições, coleções monográficas, é utilizado presencialmente pelos leitores, estudantes e investigadores. O segundo período coincide com a expansão e proliferação de bibliotecas especializadas de cariz departamental. Concomitantemente, são repensadas as formas de organização dos espaços para facilitar o acesso físico e direto do cliente à informação e iniciam-se as formações técnicas para operacionalizar os primeiros recursos digitais aplicados aos serviços das bibliotecas. O período mais recente é o que diz respeito a um conceito de biblioteca universitária que, incorporando as sucessivas inovações tecnológicas no domínio da informação, se caracteriza por participar de uma rede de organizações congêneres e cuja operacionalidade induz uma progressiva autonomização dos aprendentes e dos investigadores no acesso às fontes de informação académica. As novas tecnologias, inicialmente caracterizadas por proporcionarem pesquisas relativamente lentas, segmentadas e unidirecionadas (Web 1.0) evoluíram e distenderam o campo de possibilidade das suas aplicações induzindo formas mais ativas e participativas de comunicação em rede. A tecnologia potenciou assim o surgimento de novas abordagens educativas e, conseqüentemente, o redimensionamento funcional das instituições que lhes servem de suporte, nomeadamente as universidades e as suas bibliotecas universitárias (Llorens Largo, 2011). Por força da rapidez com que se tem processado a alteração de comportamentos induzidos pelo uso das novas tecnologias, as bibliotecas universitárias têm vindo a adotar na orgânica do seu funcionamento ferramentas comunicacionais como por exemplo *Facebook*, *Twitter*, dispositivos móveis, RSS, *Chats*, *Blogs*, *Skype*, articulando-se assim com a complexidade e impermanência dos novos contextos e envolventes.

O recurso às novas tecnologias em contexto de biblioteca faz com que esta multimilenar instituição possa, nas palavras de Llorens Largo (2011) ser considerada uma ágora digital adaptada aos novos ecossistemas de aprendizagens (Llorens Largo, 2011, p.99). Nesse sentido, a biblioteca universitária permanece como uma componente indissociável e estruturante da comunidade epistémica, fornecedora de recursos essenciais à criação de conhecimento (Oyarce-Gatica & Mardones, 2012).

A interconectividade proporcionada pela Web 2.0, a interoperabilidade semântica harmonizada pela Web 3.0 e a mobilidade associada à Web 4.0, interligando, num crescendo de novas possibilidades de uso, múltiplos e heteróclitos dados e fontes de informação numa esfera híper densificada e híper reticular de comunicação virtual, impulsionaram novos modelos de gestão. Expressões como “trabalhar em rede”, “interconectar”, “interagir” fazem parte do léxico quotidiano e são transversais às práticas e às organizações sociais. Pela sua milenar vocação institucional, constituinte e participante da preservação e geração de conhecimento, as bibliotecas em geral, e as universitárias, em particular, têm vindo a demonstrar o valor aplicado à produção de cultura e pensamento científico dessas expressões.

O terceiro período, mencionado por Tatiana Sanches, relativo aos modelos funcionais das bibliotecas universitárias, é assim inaugurador de um novo tipo de organização, que Llorens Largo (2011) designou de “ágora digital”. Procurando potenciar a sua especificidade organizacional adaptada aos novos ecossistemas de aprendizagens (Llorens Largo, 2011, p.99), a biblioteca universitária permanece, por conseguinte, uma componente indissociável e estruturante da comunidade epistémica, fornecendo recursos essenciais à criação de conhecimento (Cavanagh, 2009; Oyarce-Gatica & Mardones, 2012). É então que, a partir de 1990 é formulado um novo conceito de biblioteca (universitária): a *‘participatory library’*. A biblioteca participativa surge assim como novo conceito adequado às novas modalidades comunicacionais induzidas pelas possibilidades operativas das novas tecnologias. Formulada por Lankes e Silverstein (2007), a expressão *participatory library* designa uma estrutura concebida para assegurar a interoperabilidade entre sistemas de informação em rede. A sua funcionalidade integra, além dos novos dispositivos de comunicação, novos formatos de apresentação dos seus recursos e novas modalidades de acesso às coleções (*e-resources*). A biblioteca participativa é tida como um ecossistema organizacional aberto, dinâmico, suporte de uma rede de atores, envolvendo colaboradores e clientes, e funcionando segundo uma

lógica de economia de tempo e custos (Jubb, 2011; Mars *et al*, 2012; Borie *et al*, 2014) reguladora das suas operações iterativas (Mars *et al*, 2012). Este novo conceito de biblioteca, apoiado pelo desenvolvimento da Web 2.0, é considerado ora como sendo de natureza revolucionária (Courtney, 2007), ora como refletindo uma visão evolutiva dos processos (Brevik, 2006). Independentemente do qualificativo, a sua emergência, geradora de uma cultura de participação, é também muitas vezes tida como o efeito da combinação do uso da tecnologia da web 2.0 com o saber qualificado dos bibliotecários (Kwanya, Stilwell & Underwood, 2009).

Assim, além de ter gerado um novo paradigma de relações interpessoais, a revolução tecnológica em curso tem tido um impacto considerável no funcionamento das bibliotecas, particularmente as de vocação universitária. Para que a renovação e a adaptação das suas estruturas, dos seus processos e dos seus serviços possam ser bem-sucedidas, é imprescindível a co-participação das comunidades em que se situam e de que são servidoras.

“The participatory library engages and queries its entire community and seeks to integrate them into the structure of change. The community should be involved in the brainstorming for new ideas and services, they should play a role in planning for those services, and they should definitely be involved in the evaluation and review process”(Casey, 2011).

Na perspetiva da investigação em serviço – que é aquela em que se coloca a nossa investigação – podemos considerar que este último período da evolução do conceito de biblioteca universitária é sincrónico da tese que privilegia o cliente dos serviços bibliotecários como um ator determinante da criação de valor nos processos de oferta daqueles serviços. A noção de valor, que é gerado neste contexto, é um efeito combinado, por um lado, das interações entre os diferentes atores das práticas bibliotecárias e, por outro, da integração dos recursos tecnológicos e informativos associados àquelas práticas que operam em rede. Nesta abordagem, o prestador de serviços bibliotecários é considerado um dos atores do processo, e o seu cliente é um cliente, e tido como o beneficiário que, com aquele, co-cria valor e conhecimento. Esta perspetiva considera, por conseguinte, a biblioteca como uma entidade que apresenta e oferece propostas de valor – que podem ser aceites ou recusadas pelo cliente – facilitando a integração de recursos nas práticas dos clientes. Neste sistema de relações e interações, a cocriação de

valor pode, eventualmente, emergir quando o cliente aceita a proposta de valor apresentada pelo fornecedor e a inclui nas suas práticas.

A fim de assegurar a sua missão de apoio à aprendizagem e à investigação, a *participatory library* caracteriza-se por prosseguir, entre outras funções, as de: (i) promover a edição regular de páginas de serviço interativas (website); (ii) desenvolver estratégias de facilitação à realização de pesquisas orientadas; (iii) criar espaços físicos polivalentes e flexíveis por forma a acolher práticas de trabalho em rede; (iv) incrementar formas dinâmicas de comunicação entre parceiros (rede de atores); (v) participar em projetos de apoio a novos modelos de ensino e aprendizagem; (vi) induzir formas de co participação dos seus clientes na melhoria dos seus serviços.

Assim, enquanto modelo de organização específico, uma biblioteca participativa gera o seu valor diferencial com base numa prática gestionária integradora das novas formas de comunicação acompanhada de uma constante avaliação dos seus serviços a partir da colaboração ativa dos seus clientes (McCreadie, 2014).

A cultura da participação é, como tal, a condição e o corolário de um estágio de desenvolvimento das sociedades contemporâneas que participam de um “*open and participatory world*” (Stephens, 2007a) que, por sua vez, dão fundamento e consistência à biblioteca universitária participativa.

Procurando potenciar a sua especificidade organizacional adaptada aos novos ecossistemas de aprendizagens (Llorens Largo, 2011), a biblioteca universitária permanece, por conseguinte, uma componente indissociável e estruturante da comunidade epistémica, fornecendo recursos essenciais à criação de conhecimento (Cavanagh, 2009; Oyarce-Gatica, Mardones, 2012).

No próximo ponto, iremos abordar o conceito de biblioteca enquanto serviço e estrutura de uma comunidade académica tutelado pelos princípios da Declaração de Bolonha.

3.2. As Bibliotecas universitárias num contexto de ensino tutelado pela Declaração de Bolonha

“The academic library as place holds a unique position on campus. No other building can so symbolically and physically represent the academic heart of an institution. If the library is to remain a dynamic life force, however, it must support the academic community in several new ways. Its space must flexibly accommodate evolving information technologies and their usage as well as become a “laboratory” for new ways of teaching and learning in a wired or wireless environment. At the same time, the library, by its architectural expression and siting, must continue to reflect the unique legacy and traditions of the institution of which it is part. It must include flexible spaces that “learn” as well as traditional reading rooms that inspire scholarship. By embracing these distinct functions, the library as a place can enhance the excitement and adventure of the academic experience, foster a sense of community, and advance the institution into the future. The library of the future remains irreplaceable.” (Freeman, 2005, p. 9).

“We are at a critical and inflection point in the history of libraries. The decisions we make over the next several years will set us down a new a path and result in the establishment of a new identity. R&D practices are critical to this future because we need processes and philosophies geared toward converting new knowledge into new roles, new services, and new applications.”
(Mathews, B. 2012, p. 11)

Desde os finais do século XX que o ensino superior em Portugal tem sido objeto de reformas múltiplas fundamentalmente induzidas pela aplicação da Declaração de Bolonha, assinada em 1999 pelos então 29 ministros de Educação dos Estados membros da União Europeia. Este documento, que teve em vista criar um espaço regulado por princípios gerais, não propriamente uniformizantes, mas cooperantes e convergentes para o ensino superior dos países membros da UE, desencadeou uma mudança estruturante nas práticas pedagógicas e nos planos de estudo na grande maioria das universidades europeias. A sua elaboração foi, em grande medida, determinada pela necessidade de responder aos desafios da globalização nos planos económico, científico e cultural.

Tutelada pela ideia que concebe o estudante como o sujeito ativo do conhecimento e do processo ensino-aprendizagem, a Declaração de Bolonha definiu objetivos gerais visando a sua implementação, de que destacamos: i) a compatibilização dos sistemas europeus de ensino superior, ii) o aumento do reconhecimento mundial da qualidade

desse ensino, iii) a competitividade do sistema europeu de ensino superior, iv) a mobilidade e a empregabilidade no espaço da UE.

Os desafios que têm vindo a ser colocados às universidades portuguesas decorrentes da adesão do nosso país à Declaração de Bolonha, concernem não só a reorganização curricular dos seus programas de ensino e as suas correspondentes práticas pedagógicas, mas têm-se distendido também à reconceptualização dos espaços em que estas práticas se desenvolvem, bem como às políticas de administração e gestão universitárias e à sua articulação com as necessidades, expectativas e exigências da sociedade em geral (Nóvoa; Amante, 2015). O desafio principal tem sido, porém, o de transformar um modelo passivo de aprendizagem num modelo de participação e de interação centrado no trabalho do aluno, em colaboração com o professor e demais atores académicos, visando a aquisição de competências e conhecimentos. No essencial, este modelo consiste na adoção e prossecução de um conjunto de atividades visando a construção e produção de novos saberes (Sanchez, 2013), ou seja, de desenvolver a capacidade intelectual de transformar, de forma sistemática e substantiva, a informação em conhecimento. Ora, é à luz destas mudanças estruturais no universo do ensino universitário que as funções da biblioteca universitária tiveram, necessariamente, de ser reinventadas.

A mudança operada pelos pressupostos pedagógicos associados à Declaração de Bolonha nas práticas do ensino-aprendizagem e nos modelos gerais do funcionamento das instituições de Ensino Superior colocou então novos desafios aos processos tradicionais de gestão dos seus serviços, incluindo os afetos às bibliotecas universitárias. As novas conceptualizações educativas e organizacionais fizeram surgir, assim, com o auxílio das novas interfaces tecnológicas, novas valências interrelacionais e colaborativas, novas identidades significativas, novas aplicações que, por sua vez, desencadearam novas abordagens, novos processos e procedimentos, novas modalidades cognitivo-sociais, novos espaços de socialização. Em suma, contribuíram para a emergência de um novo paradigma organizacional em que o aqui *just in situ* – contexto dinâmico espacial – e o agora *just in time* – contexto temporal (Miranda, 2007) constituem dois dos seus fatores determinantes.

Ao invés do que sucedia num passado recente caracterizado por práticas de ensino-aprendizagem orientadas para a reprodução passiva de conhecimentos, a necessidade de se configurarem novas geografias educacionais socialmente responsáveis

e fundadas numa *episteme* de complexidade e diversidade crescentes, determinou o surgimento de novas situações de produção de conhecimentos e o desenvolvimento de competências validadas experimentalmente, através de práticas de natureza individual e coletiva. Para isso, tem contribuído a disseminação de redes digitais síncronas e assíncronas, inter e intra conectivas associadas ao uso de novas ferramentas tecnológicas, com efeitos transformadores nos modos de comunicação, de relação e de mobilidade.²⁰ Sendo a informação a matéria-prima do conhecimento, a sua transformação em conhecimento num contexto de novas aprendizagens requer o livre acesso às fontes do saber, a promoção de formas de pesquisa em rede (*knowledge networking*) bem como a partilha de recursos bibliográficos. É assim que a capacidade de geração de conhecimento original derivado da aquisição de competências e aprendizagens inovadoras se constitui num traço distintivo das universidades que integram o sistema de ensino superior europeu tutelado pelos princípios da Declaração de Bolonha.

Neste sentido e ainda segundo Agten,

“Bologna is to compare with a worm virus; it intrudes the whole system and effects slowly all operations of higher education in Europe. The concepts of “competencies” and “modules” are very relevant for discussing the place of supervision in social work education. (Agten, 2007, p. 4)

Compreende-se, assim, que as bibliotecas universitárias, enquanto organizações especializadas na gestão e disponibilização de vários suportes de informação científica, técnica e cultural tenham tido a necessidade de reconfigurar a sua estrutura funcional. Tal reconfiguração teve necessariamente de integrar e de considerar a especificidade da comunidade universitária em que se situam. Convém esclarecer que a noção de comunidade aplicada ao meio universitário, apesar de ser uma noção de significado difuso (Sousa, Sofia 2010), pressupõe a ideia de uma coletividade definida por um *ethos* específico de comunicação, isto é por vínculos sociais construídos por processos regulados de criação, partilha e transmissão de informação especializada. É neste sentido que Henrich e Attebury, (2010) definem a ideia de comunidade universitária como um

²⁰ Nóvoa e Amante (2015), ao referirem-se às transformações ocorridas nas últimas décadas no modelo de ensino e aprendizagem, comparam o recurso ao quadro negro (ardósia) ao do *tablet*, consideram que enquanto aquele representa uma estrutura fixa, que configura a conceção de estática de sala de aula e o modelo centrado no professor, este é um dispositivo multidirecional adaptado a uma prática pedagógica interativa.

grupo de indivíduos motivados por um conjunto de interesses intelectuais comuns dispostos a desenvolver, partilhar conhecimento e concretizar projetos de ensino aprendizagem de nível superior e academicamente exigentes. Em harmonia com o objetivo do nosso estudo, consideramos, por conseguinte, a biblioteca universitária como uma comunidade específica inserida num contexto ecossistémico (a universidade no seu todo), constituída por atores que, integrando recursos (Vargo & Lusch, 2008) e participando em redes de relações formais e informais, buscam, mediante aprendizagens individuais e coletivas, realizar projetos multifacetados geradores de valor de conhecimento.

Articuladas com os novos modelos de aprendizagem, de transmissão e produção de conhecimento, as bibliotecas universitárias cumprem também a sua função de se assumirem como entidades mediadoras de processos sócio-relacionais (Brown & Long; Lomas & Oblinger, in Oblinger, 2006). A construção dinâmica das aprendizagens e da sua utilização para fins de investigação ou de realização de projetos de natureza individual ou coletiva, envolve estudo, pesquisa, pensamento crítico, diálogo e relações. Estas práticas requerem os subsistemas específicos das comunidades-bibliotecas – físicas ou digitais – propiciadoras da cocriação do valor do conhecimento. Para esse efeito, estas comunidades reconfiguraram os seus serviços de maneira a assegurarem aos seus clientes o acesso e o processamento de informação mediante a disponibilização quer de recursos monográficos físicos, quer de recursos tecnológicos que tornam possível a comunicação em tempo real e superadora de constrangimentos espaço-temporais. (Dehua & Beijum, 2012, p.142 apud Mainka *et al* 2013; Huostasi & Chatman, 2001).

Neste novo contexto educacional, as bibliotecas universitárias são assim consideradas lugares de encontros em que os seus diferentes atores (Matthews, 2009), recorrendo aos seus serviços na condição de clientes, realizam múltiplas atividades relacionadas com aprendizagens e aquisições de saber (Mars *et al*, 2012).

Nesta perspetiva, e atendendo ao aforismo utilizado por Siddike e Kohda, (2014) e Mathews (2014), que concebem a biblioteca como um *space for experiences*, isto é como um lugar onde ocorrem relações multidimensionais de colaboração e comprometimento entre os vários atores (clientes e prestadores de serviços) que nele participam, importa compreender como os serviços das bibliotecas universitárias podem operar numa perspetiva centrada no cliente (*customer centered view*). Ora se, em termos gerais, o valor de uso, de troca e contexto, acima especificados (Vargo & Lusch, 2008),

é um produto das experiências e ações humanas (Ramaswamy, 2011) processadas num âmbito organizacional, podemos considerar que a biblioteca universitária, enquanto subsistema de uma comunidade-organização, facilita a criação do valor específico através do uso e integração de recursos operantes e operados e por meio de experiências práticas dinâmicas facilitando a realização dos projetos de vida dos seus clientes, quer de presença e de envolvimento efetivo, quer à distância e de interação virtual.

Assim, face às rápidas e disruptivas mutações económicas, sociais, culturais e tecnológicas em curso (Mathews, 2012), os planos de gestão das bibliotecas universitárias, em vez de tenderem a acomodar-se às rotinas das instituições académicas de que são partes constituintes, têm sido impelidas a reverem os seus objetivos de maneira a serem funcionalmente mais recetivas aos comportamentos e interpelações dos seus clientes. Para esse fim, e estabelecendo uma analogia funcional com o modelo de ensino preconizado pela Declaração de Bolonha, que coloca o aluno no centro das práticas de lecionação e de transmissão de conhecimentos, há que considerar a necessidade das bibliotecas universitárias reorientarem as suas práticas na perspetiva dos seus clientes, isto é, de adotarem uma perspetiva gestionária centrada na especificidade dos seus clientes enquanto cocriadores de valor (de conhecimento). É, nesse sentido, que Huotasi e Chatman (2001) sublinham a ideia de que prestadores dos serviços (bibliotecários) devem analisar e dar atendimento às motivações, aos comportamentos e às ações desenvolvidas naquele contexto pelos seus frequentadores. A este propósito, Åkesson (2011), estudando a problemática da qualidade da prestação de serviços, identifica a motivação como uma variável dominante na interpretação dos diferentes papéis que os atores dos serviços (bibliotecários) constroem subjetivamente no contexto específico em que operam.

A biblioteca universitária surge, assim, no presente estágio da sua evolução, como um lugar integrador e intermediário na difusão do saber e na construção da aprendizagem, constituindo-se como parceiro ativo e dinâmico dos novos modelos pedagógicos (Carvalho, 2010).

Pela exposição que temos vindo a fazer neste ponto, depreende-se que a presente investigação integra os pressupostos de que a aplicação da Declaração de Bolonha bem como a evolução da tecnologia aplicada ao universo comunicacional alteraram o modo de funcionamento das bibliotecas universitárias enquanto sistemas estruturáveis que nunca se apresentam definitivamente estruturados (Eco, 1991). Sem um centro imóvel,

sem limites determináveis, este espaço comunitário da biblioteca universitária, é também definido – numa expressão que justapõe termos da informática e do marketing de serviços – como um “portal de oportunidades” (Jain & Mutula, 2008) para designar uma organização cuja lógica funcional interativa integra recursos e práticas que exponencialmente são geradoras de valor de conhecimento (Hakala, 2010).

A propósito da conceção das bibliotecas universitárias interativas e orientadas para as expectativas dos seus clientes, Brian Mathews (2012) explicita alguns dos seus pressupostos funcionais: i) observar e perceber as necessidades dos aprendentes e da comunidade universitária em geral; ii) apresentar propostas de inclusão e socialização dos seus clientes para que se sintam confortáveis e em condições de potenciarem os seus diferentes recursos (monográficos e eletrónicos). Para esse efeito, segundo aquele autor, convém atender a um conjunto de fatores relacionados com o desempenho dos clientes e que têm a ver com as suas (i) necessidades e expectativas sociais modeladas pelos seus respetivos laços de interdependência familiar, profissional, de amizade; ii) a sua vontade de auto formação e de recriação materializada em práticas de leitura, de estudo, de investigação; iii) os seus condicionamentos de ordem temporal inerentes aos atos de reflexão, meditação, planeamento; iv) o domínio de recursos de ordem material e técnica relacionados com a sua mobilidade e controlo de instrumento de trabalho como o uso do computador, conhecimento de aplicações informáticas, conhecimento de elaboração de fichas de leitura; v) a gestão da sua vida intelectual, incluindo pausas para o restabelecimento da sua energia intelectual, a qualidade da sua dieta o seu estilo de vida. Ainda na perspetiva de Mathews (2012), a inventariação destes cinco fatores relacionados com as práticas constantes dos clientes das bibliotecas universitárias condicionam ou são indissociáveis das operações que nelas ocorrem e que se relacionam com (i) a pesquisa bibliográfica, de monografias e artigos de revistas científicas e especializadas; ii) acesso a bases de dados eletrónicas e estabelecimento de contactos profissionais através da internet; iii) estudo; iv) realização de trabalhos académicos e v) socialização. Também a este propósito, Cunningham e Tabu (2012) inventariam, por ordem de prioridades, as razões que levam os estudantes a frequentar as bibliotecas universitárias, enquanto espaço i) de aprendizagens e pesquisa; ii) de práticas de socialização; iii) adaptado, no seu mobiliário e nas suas condições de conforto ao estudo e reflexão e iv) portador de uma imagem marcada pelo seu elevado prestígio social e cultural.

Compreende-se pelo exposto que as principais funções das bibliotecas universitárias adequadas aos princípios da Declaração de Bolonha se conformam a um *ethos* universitário e pedagógico orientado para o desempenho dos estudantes, à capacitação e aquisição da sua autonomia cognitiva nas práticas de estudo e investigação. Neste sentido, as bibliotecas universitárias deixaram de ser consideradas como meros depósitos ordenados de documentos, mas como organizações ou comunidades de atores cujas práticas interativas asseguram a transmissão e a produção do conhecimento e a reprodução da cultura universitárias (Watson, 2010).

Em resumo, podemos dizer que as bibliotecas universitárias são, no âmbito do sistema de ensino superior modelado pela Declaração de Bolonha, estruturas multifuncionais de apoio a práticas de aquisição de conhecimentos visando o desenvolvimento de competências multidisciplinares da própria comunidade académica. A sua existência é assegurada pelo desempenho contínuo e processual de múltiplas tarefas enquadradas por normas de ação e orientadas por objetivos definidos pelas instituições em que se situam. Por outro lado, as bibliotecas universitárias, ao contribuírem decisivamente para a qualidade de aprendizagem, ensino e investigação universitárias, e ao afirmarem-se como espaços ecléticos de articulação e de acesso ao conhecimento e à cultura, assumem-se como entidades imprescindíveis ao desenvolvimento económico-social destas comunidades. A relação funcional deste espaço com o seu cliente é suscetível de acolher lógicas de serviço e de atendimento que colhem a sua filosofia de atuação nas propostas do marketing de serviços com o seu foco de ação centrado nas expectativas do cliente. A este está agora cometida uma função mais ativa no acesso ao conhecimento, interagindo com uma biblioteca concebida segundo um estatuto organizativo mais cooperante e menos condicionante. O cliente adquire, assim, uma responsabilidade acrescida na participação autónoma do processo de consulta, usando saberes devidamente conservados, organizados e sistematizados para gerar novos conhecimentos. A biblioteca universitária tende a converter-se, por conseguinte, num espaço redimensionado, numa plataforma integradora de conhecimento válido e adaptada a um modelo de ensino que tendencialmente deixou de estar centrado no papel magistral do professor para passar a estar fundado na auto-aprendizagem – criticamente orientada pelo professor – do aluno (Rodríguez, 2008).

No próximo ponto iremos analisar a conceção da biblioteca universitária enquanto *service system*, isto é encarada como um organismo que estabelece a sua existência

gerando informação e ativando competências para criar conhecimento através de um fluxo ininterrupto de aprendizagens, em suma, um sistema holístico.

3.3. A Biblioteca enquanto service system

“ (...)library services are much more than the sum of their parts, and that the comprehensive systems perspective is necessary to overcome the limitations of over-specialization.” (Montoya Díaz, 1999)²¹

“Consideration of the library as a system, with subsystems, a component of a larger system, pursuing a purpose, is relatively rare. (...) System thinking is a way of perceiving and thinking about how things works. It involves thinking more holistically about all the components of the library, from its facilities and technological infrastructure to its staff, its users, its parent organization, its functions and processes, its suppliers, and the broader purposes comprehensively.” (Marcum, 2001, p. 101)

Como tivemos oportunidade de explicar num capítulo dedicado ao conceito de *service system*, este constitui uma forma inovadora de conceber a cocriação de valor num dado sistema organizacional por efeito das dinâmicas interativas entre atores e recursos (Sophrer;Vargo, Caswell & Maglio, 2008). É, portanto, um conceito de serviço que, de acordo com a lógica de explicação sistémica de Vargo e Lusch (2008, 2011) demonstra a sua funcionalidade segundo uma sequência de episódios interativos envolvendo a aplicação de conhecimentos e aptidões (recursos operantes) a dispositivos e meios tangíveis (recursos operados) para benefício de outrem.

Ora, uma das principais questões relativa à lógica funcional das organizações que têm vindo a ocupar a reflexão e a ser testada pelos profissionais da área das bibliotecas (universitárias) é justamente a que se prende com a necessidade de se compreender objetivamente em que medida a conceção sistémica dos seus serviços demonstra que estes são co criadores de valor ao participarem interativamente na realização dos projetos e propósitos de vida das comunidades académicas em que estão inseridas, e constituídas, grosso modo, por estudantes, investigadores, professores, colaboradores. Embora esta questão seja relevante no contexto do funcionamento do sistema universitário pós-Declaração de Bolonha, são ainda escassos os trabalhos empíricos que dela se têm

²¹ Montoya Díaz, C. (jul-dec., 1999). Las unidades de información desde la óptica de la teoría de sistemas. *Revista Interamericana de bibliotecología*, 22, p. 35-49. “ *La gestión requiere una interacción permanente y armónica de todos los componentes del sistema (...) un Sistema dinámico es un conjunto de partes operativamente interrelacionadas (...) que actúan unas sobre las otras (...) en un sistema se sobreentiende que las partes tienen propiedades de interés que no pueden considerarse simple sumo de partes.*” (p.38). [a citação em inglês foi retirada de Marcum (op. cit, 2001, p.98)

ocupado²², não existindo resultados pertinentes sobre a aplicação do conceito sistêmico de serviços ao funcionamento da biblioteca universitária enquanto organização multidimensional (Baron & Warnaby, 2011). Estes autores, partir de um estudo empírico aplicaram um modelo de integração de recursos com o foco nos recursos operantes dos clientes que permite aplicar diversas lentes para a compreensão das relações em contexto. Em função da literatura que consultámos, há, no entanto, que destacar o estudo datado de Shera (1980), que teve o mérito de ter concebido as bibliotecas (universitárias) como sistemas sociais especificamente organizados em torno das solicitações dos seus clientes tese esta que foi recuperada por Brophy e Butters (2007). Estes autores desenvolveram um estudo de identificação de práticas inovadoras realizadas em contexto permitindo estabelecer uma correlação entre a aprendizagem e o lazer. Para o efeito sistematizaram um conjunto de funções desempenhadas pelos clientes e pela organização biblioteca. Desse levantamento resultou a identificação de atividades, levadas a cabo pelos clientes, sendo elas: i) perguntar, observar, adquirir, conversar, lazer, aprender, criar e editar. As funções institucionais, do lado da biblioteca, seriam: identificar, adquirir, descrever, fornecer, partilhar, capacitar, desenhar, disseminar, comunicar, ensinar, avaliar, confirmar, interpretar, validar, preservar. Da conjugação de ambos resultaria uma interação e uma melhor compreensão sobre as necessidades específicas dos clientes em contexto podendo a biblioteca ajustar-se aos desafios do seu público.

Mais recentemente, Pan, Ferrer-Vinent e Bruehl (2014), adotando a perspectiva do serviço como sistema, procuraram analisar o valor co-criado pelas bibliotecas (universitárias). Concretamente, o seu estudo teve em vista avaliar, a partir da observação de uma turma na área disciplinar da Química, e numa perspectiva ecossistémica do processo de ensino, qual a contribuição da biblioteca na aferição de resultados escolares obtidos pelos alunos da referida turma. Para o efeito, consideraram as relações entre estudante-professor, estudante-bibliotecário e professor-bibliotecário para destacarem o papel ativo da biblioteca universitária enquanto sistema cuja lógica funcional participa ativamente na pedagogia e nas atividades inerentes ao processo de ensino e aprendizagem. Encarando a aprendizagem como um sistema processual contínuo, envolvendo várias formas de organização, estes autores ressaltam nele três fatores de análise: i) o da colaboração interna entre os atores de que são participantes, ou externa destes com outras

²² De acordo com Marcum (2001) são escassos os autores que aplicaram o conceito de sistema às bibliotecas: Michael Buckland (1988), Chris Ferguson (2000), Frances Jacobson e Emily Ignacio (2000) e Carlos Montoya (1999).

organizações; ii) o da articulação de resultados e iii) o da avaliação ao longo do tempo. É, portanto, neste contexto ecossistêmico universitário, definido por práticas inter-relacionais entre os seus vários atores, e de que participa o sistema comunitário da biblioteca e dos seus serviços, que é gerado o conhecimento, a criatividade e a inovação científica e cultural.

É, aliás, em função desta linha de pensamento gestionária que se pode conceber o modo de funcionamento contemporâneo da biblioteca universitária designada por “*participatory library*” (Nguyen; Partridge & Edwards, 2012) e que abordámos no ponto anterior.

O conceito de “abertura” (*openness*), em linha com os pressupostos sistémicos da noção de serviço, designa, também, novas formas de organização funcional das bibliotecas (universitárias) (Nguyen *et al.*, 2012) que induzem à participação e pressupõem a proximidade dos seus clientes. No seu artigo “*Creating brand love for libraries: can we be a kind of paradise*”, Susan Starr (2013) desenvolve a noção de *brand love* para se referir a um estado afetivo de consciência em relação à imagem-marca de uma biblioteca. Esse estado manifesta-se quer pela consideração emocional e intelectual dos atores – clientes, prestadores e gestores de serviços – em relação à biblioteca, quer pelo compromisso de lealdade e respeito que assumem em relação à identidade dessa instituição. Este conceito, reportando-se a uma possibilidade afetiva associada a um modo de estar no *habitat* biblioteca, realça a especificidade da sua identidade, não no plano da sua mera funcionalidade, mas no da sua interatividade com os atores que nela participam. Se estes associam o uso dos recursos documentais e tecnológicos ao valor inteligente e emotivo que lhes é proposto, então a biblioteca, na linha de pensamento de Susan Starr (2013) é um *habitat* gerador de sentimentos fortes e positivos de pertença e de identidade. Assim, a expressão *brand love*, aplicada ao uso criativo das bibliotecas, denota que essas organizações podem ser vistas como espaços que não se limitam a cumprir funções específicas de organização do acervo documental e de disponibilização de meios de acesso a fontes de conhecimento, podendo também ser consideradas como lugares geradores de relações afetivas e sociais.

A conceção de ‘*service system*’ aplicado às bibliotecas universitárias retoma ou reitera as teses que Vargo e Lusch (2008, 2010) sustentaram, sobre novas modalidades de funcionamento deste tipo de organização, entendida como uma constelação de sistemas, envolvendo a aplicação de competências, de conhecimentos e capacidades suscetíveis de

gerarem valor em conjunto com mútuo benefício para as partes envolvidas (Vargo & Lusch, 2004, 2006; 2008, 2011). Neste quadro teórico, o conceito de abordagem sistémica radica na ideia de que todos os atores envolvidos nos processos funcionais das organizações geram valor na execução das suas diferentes tarefas e atividades, e segundo uma lógica de coparticipação e de integração de recursos que tende a esbater a posição discreta dos diferentes papéis (de produtores e clientes) que ocupam nesses processos (Wieland *et al*, 2012).

Ora, sendo as bibliotecas universitárias fóruns de aprendizagens de base interativa e participativas onde ocorrem múltiplas práticas inter-relacionais envolvendo múltiplos atores e múltiplos serviços, a lógica multidimensional da sua funcionalidade adequa-se ao conceito de *service system*, e aos seus pressupostos orientados para a observação de rotinas, comportamentos e modos de ser e estar do cliente (atividades mentais, sentimentos, desejos, crenças, esperança) enquanto fatores de criação de valor (Holtinen, 2010).

Na perspetiva do funcionamento sistémico dos serviços das bibliotecas, os comportamentos dos seus clientes só são porém passíveis de gerar valor se estiverem devidamente regulados pela lógica específica operacional deste tipo de comunidade em que estão inseridos. Convém então precisar que as regras funcionais são um referencial geral aplicável a múltiplos contextos e pessoas. Elas definem ações, comportamentos e funções no sentido de otimizar, dirigir, conduzir, padronizar e regular comportamentos na sociedade em geral e nas organizações em particular. As regras são assim elaboradas de acordo com um conjunto de parâmetros que visam orientar, educar, disciplinar, veicular códigos de comportamento (Huotasi & Chatman, 2001) adequados aos contextos que os convocam e em que se manifestam. Nesse seu processo de elaboração intervêm, portanto, fatores e critérios que variam de acordo com o sentido de abertura (Starr, 2013) democrática das comunidades que as requerem e em que são geradas. A eficácia da sua elaboração e aplicação está em grande medida dependente de uma atualizada observação e de um ponderado reconhecimento dos comportamentos e das atitudes dos atores envolvidos nas organizações. Nesta medida, e visando a criação de uma cultura participativa, os regulamentos de uma organização específica como uma biblioteca universitária podem integrar os contributos dos seus atores e assim refletir os modos de agir da comunidade académica. É no âmbito da promoção dessa cultura, associada à emergência de um novo paradigma organizacional (Borie *et al*, 2014) e à necessidade de

se repensem os fundamentos teóricos das normas que regulam o seu funcionamento, que se compreende a ideia da co construção de regras num contexto funcional sistémico como o de uma biblioteca universitária (Nguyen *et al*, 2013, p. 12).

No entanto, essa coconstrução não é um processo simples. Tomemos o exemplo da regra do silêncio que, por princípio, deve tutelar o ambiente funcional de uma biblioteca. Em determinadas circunstâncias, nem sempre são compatíveis comportamentos predominantemente solitários e privativos associados à realização de tarefas específicas, como as do estudo e investigação, com contextos de funcionamento organizacional de incidência colaborativa (Nguyen *et al*, 2012). De facto, o ruído pode ser um problema, uma ameaça, num ecossistema biblioteca e pode causar grande incómodo aos dos seus clientes (Matthews, Adam & Gannaway, 2009). Mas também pode ser tido como um estímulo para aqueles que se acercam do conhecimento através de níveis sonoros que criam a ideia de presenças e pertenças (Bailin, 2011). Será então possível que, numa biblioteca universitária, a regra necessária do silêncio geral possa ser compatível com a da admissibilidade do ruído colaborativo desejado por alguns clientes. Claro que isso só pode ocorrer se estiverem reunidas, pelo menos, duas condições fundamentais: (i) a da adoção de um regulamento que, efeito de uma colaboração com o utente, preveja essa situação; (ii) se o espaço físico da biblioteca dispor, por exemplo, de gabinetes acusticamente isolados para práticas de estudo em grupo cuja dinâmica implica a produção de níveis de ruído inadmissíveis na sala geral de leitura²³.

A observação de um código regulado de condutas, tanto quanto possível concebido de modo participado e qualificado, é assim imprescindível para um gestão integrada e sistémica de uma comunidade-biblioteca. O conceito de abertura que permeia o modelo sistémico dos serviços das bibliotecas universitárias, e que tutela os códigos de conduta e de funcionamento deste tipo de organização, distende-se à própria estruturação do seu espaço físico. O *space (open)* é uma expressão originalmente criada pelo sociólogo Ray

²³ Gayton (2008), descrevendo os espaços diferenciados que integram o edifício biblioteca, estabelece a distinção entre as suas dimensões comunitária e social, ambas importantes para os processos de estudo e aprendizagem. Enquanto espaço comunitário, este autor caracteriza a biblioteca como um lugar contemplativo e tranquilo adequado à leitura e reflexão silenciosas; enquanto espaço social, ela é tida como um lugar concebido para se realizarem trabalhos de grupo, propício ao diálogo, e, portanto, gerador de ruído.

A dimensão social das bibliotecas universitárias é um fator destacado por Cunningham e Tabur (2012) na definição da cocriação de valor específico desta organização. No estudo que dedicaram a essa temática, verificaram que os estudantes se deslocam à biblioteca por um conjunto de razões: i) para observarem os seus colegas e para serem por eles observados; ii) para se sentirem próximos dos seus amigos, mesmo quando estes têm preferência por cultivar um estudo solitário; iii) por vontade em construir relações com outros estudantes, professores, ou colaboradores; iv) para desenvolverem o seu grau de confiança nos serviços prestados pela biblioteca.

Oldenburg (1998) para caracterizar um espaço público de interações físicas e/ou virtuais exterior ao local físico de trabalho e ao espaço doméstico. Lawsen (2004) adota esta designação, bem como Webb, Schaller & Hunley (2008), Monk (2011), Montgomery & Miller (2011) e Jubb, (2011) para definirem o modo contemporâneo do funcionamento das bibliotecas universitárias. A noção de espaço está funcionalmente circunscrita e é remissível à noção de contexto em que se situam e se processam as experiências e ações (Nonaka & Konno, 1998; Jochumsen, Rasmussen & Skot-Hansen, 2012; Mullaney, 2013; Siddike & Kohda, 2014). Neste sentido, a noção de espaço|contexto distende-se para além da sua qualidade exclusivamente física, integrando, também, com os contributos do desenvolvimento tecnológico, a qualidade virtual da sua manifestação possível. Por esse espaço híbrido (real e virtual) se processam assim relacionamentos e experiências (Pralhad & Ramaswamy, 2004; Ramaswamy, 2011). No que diz respeito ao espaço|contexto singular que é a biblioteca universitária, esta tem por vocação proporcionar experiências de estudo, investigação e socialização entre os seus aprendentes e investigadores, de maneira a que estes possam produzir e cocriar trabalhos de qualidade nos diversos âmbitos do conhecimento academicamente regulado (Monk *et al*, 2011; McCreadie, 2013). Ora, é nesses processos de assimilação e/ou criação e descoberta de conhecimento que, não raras vezes, os aprendentes ou investigadores recorrem aos facilitadores gestores de informação (bibliotecários), com eles interagindo na prossecução das suas tarefas. Para Mullaney (2013), o valor da biblioteca é aferida pela sua vocação comunitária. Nela a figura do bibliotecário apresenta-se como um *curador* de conteúdos, o navegador de confiança²⁴ que pode orientar ou reorientar os clientes na travessia do imenso oceano e do achamento dos dados que buscam no imenso oceano da informação.

Assim, o espaço|contexto tende a assumir-se como um lugar físico e/ou virtual, que disponibiliza recursos humanos e materiais sob propostas de valor, para que os aprendentes possam obter competências e conhecimentos e os investigadores as possam aprofundar em pesquisas orientadas e segundo uma lógica de interação e colaboração dialogante (Monk *et al*, 2011).

A dimensão *servicescape* é o resultado da combinação de dois vocábulos *service* (serviço) e *landscape* (paisagem, ambiente). Ela descreve o espaço como um palco de

²⁴ Huotasi e Chatman (2001) dizem-nos que a confiança facilita o conhecimento da organização.

interações e de integração de recursos, capaz de influenciar, pelas suas características, emoções, socializações, comportamentos, motivações (intenções) e a criação de valor (Isberg, 2009). Assim, a imagem positiva da biblioteca, aliada à sua estética (material e imaterial), faz potencializar a integração de recursos, conduzindo o ator a utilizar a mente e as emoções para aquela integração através das práticas de aprendizagem no contexto do *servicescape* tornando o serviço de biblioteca um facilitador de valor. Segundo Bitner (1992), um ambiente serviço (*servicescape*), é constituído i) pelas componentes estéticas (promotoras de efeitos sensoriais e funcionais); ii) pelas condições ambientais, tais como a temperatura, a iluminação, o som, a qualidade do ar, que atuam como elementos diferenciais e facilitadores nas escolhas preferenciais e que promovem e facilitam os canais de comunicação, da aprendizagem e da cocriação de valor; iii) pelas condições físicas e materiais – mobiliários, espaço, dimensão, formas e funcionalidade e, iv) pelo espaço constituído por sinais, símbolos e objetos, atributos identitários da sua imagem e do seu impacto nos clientes, proporcionando-lhes bem-estar fomentando a sua exploração, o uso e integração de recursos em contextos específicos, apelando à inclusão, à socialização e à participação colaborativa. Esta forma de conceber o espaço carregado de significado, permite-nos no âmbito da ideia de sistema configurá-lo conceptualmente a partir do vocábulo *openess* pelas potencialidades oferecidas.

Em termos gerais, a expressão *open space* aplicada à organização dos serviços, comporta a ideia de um lugar físico|virtual tanto quanto possível isento de obstáculos materiais ou de entropias funcionais, por forma a possibilitar o exercício flexível das tarefas que nele ou por ele são executadas (Jubb, 2011; Aabø & Audunson, 2012)²⁵. Neste sentido, o *open space* é frequentemente definido como um trans-espaço, denotando o prefixo “trans” a multidimensionalidade das suas possibilidades funcionais.

Aplicado à específica natureza funcional da biblioteca universitária, a gestão de serviços segundo uma lógica de *space (open)*, ao potenciar níveis mais eficazes de atendimento aos seus clientes (aprendentes e investigadores), de maior proximidade, tem em vista proporcionar-lhes um ambiente otimizador das suas condições de estudo e pesquisa (Jochumsen; Rasmussen & Skot - Hansen, 2012). O *space* aplicado à conceção e gestão de uma biblioteca universitária é, então, um trans-espaço, um 3º espaço, equivalente ao conceito *Ba* criado por Nonaka e Konno (1998), para designar um espaço

²⁵ Para estes últimos autores, a biblioteca é vista como um “square”, identificado como um space que deve ser aberto e acessível aos potenciais clientes mas também confinado e delimitado aos realmente interessados (p.143)

virtual, mental e organizacional (Nonaka & Konno, 1998), isto é, para designar uma incubadora de produção dinâmica e interativa de conhecimento acadêmico. É importante frisar que o conceito *Ba* compreende a interação do espaço físico e virtual com a multiplicidade das operações mentais que nele e por ele se processam (Colegrove, 2013; Siddike & Kohda, 2014).

Em termos genéricos, o conceito de *space* aplicado à funcionalidade das bibliotecas universitárias enuncia-se na seguinte caracterização e descrição:

Muitas bibliotecas transformaram os seus espaços em novos ambientes para apoiar as mudanças das necessidades de informação dos seus estudantes do século xxi...(...) O desafio do digital teve grande impacto no modo como os estudantes encontram e usam a informação e a biblioteca universitária tem-se ajustado com novos serviços e facilidades. Os conceitos chave para o desenho do espaço na literatura passam por um bom layout, espaços de estudo configuráveis e flexíveis, informação de qualidade centralizada num front office, horário extensível, um café biblioteca e uma ligação à comunidade do campus. (Bailin, 2011, p. 342)

Muitas bibliotecas universitárias têm assim procurado reconfigurar o seu espaço físico, integrando os aspetos acima referidos, nomeadamente, criando salas de trabalho de grupo indutoras de aprendizagens colaborativas, equipando-se com dispositivos informáticos e recursos multimédia, modernizando o seu mobiliário (McKechnie *et al*, 2004, apud Aabø & Audunson, 2012; Bailin, 2011, p. 343). O carácter do espaço, envolvendo a forma física e a própria estrutura é definido por Oblinger (2006) como um ‘*flow of spaces*’. Este conceito remete, pela variedade de oportunidades de experiências²⁶ que proporciona (Siddike & Kohda, 2014), para uma noção de abertura e fluidez espaciais. Nele pressupõe-se a ocorrência de múltiplas combinações possíveis de comportamentos, de ações, de formas de comunicação e participação ativas, reguladas por normas (regras) idealmente coconstruídos (Milne in Oblinger, 2006; Borie *et al*, 2014).

Na medida em que as bibliotecas, e em particular as universitárias, operam como espaços sociais de acolhimento e de interação para aprendizagens colaborativas (Bailin, p. 343), e na medida em que diferentes tipos de clientes demonstram ter diferentes necessidades, a sua conceção segundo uma lógica de *open space* ou de *flow of spaces*,

²⁶ A experiência humana ganha assim um novo quadro de referência valorativa (Ramaswamy, 2011).

corresponde a um modo democrático e sistêmico de entender a sua natureza funcional (Wakaruk, 2009, p.16).

É importante voltar a referir que este novo entendimento do funcionamento do sistema aberto e interinfluenciável da biblioteca decorreu paralelamente à adoção de novas práticas de aprendizagem induzidas por um uso mais intensivo das novas tecnologias e pela aplicação da Declaração de Bolonha. Bennett (2008) considerou, aliás, a nova dialética ensino-aprendizagem como estando na origem da reconfiguração das relações dos clientes com os serviços da biblioteca. Se, tendencialmente, os estudantes e os investigadores aprendem fazendo (Black & Roberts, 2006), compreende-se que:

“(...) the academic library can become a place for experiences. The future isn’t simply about digitizing our collections, but rather, it is about providing, encouraging, and staging new types of learning encounters” (Matthews, 2009).

Importa no entanto referir, com base no estudo de Lomas e Oblinger (2006), que, independentemente da generalização das operações de pesquisa e consulta bibliográficas e das aprendizagens interativas proporcionadas pelo uso de suportes digitais (recursos operados na linguagem da S-D logic), os clientes das bibliotecas universitárias, em particular os estudantes, não deixam de as frequentar, verificando-se, mesmo, uma preferência acrescida por práticas de estudo de interação direta proporcionada pelos espaços físicos das bibliotecas.

A atenção dada à biblioteca (universitária) como espaço de aprendizagens adquiriu particular relevância na última década. A qualidade do espaço biblioteca é definido, nas palavras de Milne (in Oblinger, 2006), pela especificidade da sua configuração física, pelo tipo de experiências que nele têm lugar, pela interface tecnológica que oferece e pelo conjunto de normas que regulam o seu funcionamento, aspetos estes que o distinguem como um lugar específico, segundo a formulação de alcance aforístico *“Place is in Space”* (Harrison & Dourish, 1996).

A biblioteca (universitária) pode assim ser encarada como um autêntico laboratório de aprendizagens (Freeman, 2005), com condições físicas adequadas (Rethlefsen, 2008, p. 314) à sua prossecução. O espaço aberto do seu funcionamento cria as condições para potenciar um melhor uso das faculdades intelectuais (Monk, 2011) em ambiente produtivo de interação humana. Também para Siddike e Kohda (2014), a biblioteca, entendida na sua aceção híbrida como espaço físico e virtual, é um lugar aberto à

realização de múltiplas possibilidades cognitivas e mesmo existenciais, um espaço de socialização, de partilhas, de estudo, de reflexão, de aprendizagem, em suma, um espaço que se pode definir como (trans) formacional (Oblinger, 2006). A biblioteca enquanto *open space* constitui-se, assim, num símbolo ou figura material de um novo conceito epistémico de trabalho científico, crítico, interativo e em rede, envolvendo as componentes vitais associadas ao funcionamento sistémico de uma biblioteca universitária, ou seja, o estudo (individual e em grupo), a investigação, a contemplação e o bem-estar (Bryant; Matthews & Walton, 2009; McDonald, 2010; Carpenter *et al*, 2011; Latimer, 2011. Bailin, 2011).

A distribuição no seu interior de espaços adequados a práticas de aprendizagem e|ou investigação prosseguidas de modo mais ou menos autónomo ou por processos interativos, é geradora de valor dadas as implicações que essa distribuição de espaços induz na capacitação cognitiva e comportamental dos seus clientes (Graetz, in Oblinger 2006)²⁷. Contudo, na nova realidade (*web-centric*) o espaço físico não se restringe à espaço físico, permitindo o ator no sistema web percorrer outros ciberespaços desde que exista interligação com o serviço biblioteca.

Nesta perspetiva, no espaço contexto, a biblioteca (universitária) pode operar como uma plataforma de mediação, uma estrutura de possibilidades de inovação e de cocriação. Para Montgomey e Miller (2011) essas possibilidades aumentam em ambientes físicos propiciadores de bem-estar e de experienciã|ação. Conceber os espaços de uso bibliotecário e biblioteconómico como incubadoras de oportunidades (Colegrove, 2013) ou *makerspaces*²⁸ que potenciem constructos multidimensionais de aprendizagem e investigação colaborativas, eis um desafio que se coloca às funcionalidades contemporâneas das bibliotecas universitárias.

²⁷ No sentido de precisar as virtualidades associadas ao conceito de *open space* com base numa diferenciação funcional das suas aplicações, Mainka *et al* (2013) identificam cinco áreas nucleares constituintes das bibliotecas públicas, relativas à leitura e estudo, ao trabalho de grupo, a atividades lúdicas infantis, ao convívio, aos serviços.

²⁸ A noção de *makerspaces* surgiu no ano 2005 e define-se pela qualidade interveniente dos utentes na modelação do espaço em que atuam e processam as suas tarefas. A adequação do conceito *makerspace* na definição de uma biblioteca universitária verifica-se se o seu espaço físico opera não só como um elemento determinante na qualidade do desempenho dos seus utentes e funcionários, mas também como um laboratório “marcado” na sua atividade por múltiplas experiências interativas (cognitivas e afetivas), incluindo as de natureza mais funcional como as que se prendem com a gestão e manutenção das suas instalações. (Johnson; Becker; Estrada & Freeman, 2014 p.14) É importante sublinhar, a propósito da pertinência do conceito de *makerspace* para uma gestão adequada do espaço biblioteca, a influência do espaço físico – e dos fatores com direto impacto sensorial, como os da luz, temperatura, conforto – na qualidade dos processos de trabalho nela desenvolvidos (Oblinger, 2006) quer ao nível da assimilação e consolidação do estudo|aprendizagem, quer na criação de novos conhecimentos.

Na literatura atual sobre espaços em bibliotecas, os termos *space* e *place* são amiúde utilizados com sentido equivalente para designarem processos gerais (físicos e virtuais) de comunicação em rede com elevados níveis de desempenho. A operacionalidade destes dois conceitos aplicada às bibliotecas públicas e universitárias tem, como tal, sido investigada ao longo das duas últimas décadas. O *place*, à semelhança do *space*, território fronteira segundo Sanches (2013) e Pomerantz e Marchionini (2007), pode ser entendido numa aceção física, virtual e|ou física|virtual, e a sua discreta ou híbrida funcionalidade manifesta-se num contexto social e cultural que a determina e a caracteriza. Na sequência da distinção, estabelecida, por Harrison e Dourish (1996), entre a ideia de espaço como oportunidade e a ideia de lugar como assimilação cultural da realidade, há autores que se referem ao espaço como uma possibilidade e ao lugar como uma realidade tangível (Aabφ & Audunson, 2012; Sanches, 2013).

A distinção entre oportunidade e assimilação cultural estabelecida por Harrison e Dourish (1996) para clarificar a diferença entre a noção de espaço e de lugar baseia-se, aliás, numa noção experiencial e afetiva de valor:

Space is the opportunity; place is the understood reality. (...) Physically, a place is a space which is invested with understandings of behavioral appropriateness, cultural expectations, and so forth. We are located in "space", but we act in "place". Furthermore, "places" are spaces that are valued. The distinction is rather like that between a "house" and a "home"; a house might keep out the wind and the rain, but a home is where we live"(Harrison & Dourish, 1996, p.68 -69).

Neste sentido, a noção de *place* está associada ao uso concreto de recursos, à apropriação física de um espaço, à habitação dinâmica-interativa-experiencial daquilo que Jochumsen *et al* (2012) designam por *placeness*. A biblioteca como *place*, segundo Matthews (2009), é então um *locus* de sociabilidade, de interação, de comunicação, muito semelhante, em nossa opinião, ao conceito de *Ba*, proposto por Nonaka e Konno (1998).

É conveniente, neste ponto da nossa exposição explicitar que o conceito *Ba* foi formulado por Nishida Kitarō (1870-1945). Conhecido como o filósofo do *Topos* (*place, topoi*), Nishida concebeu uma teoria do conhecimento em tudo diferente da conceção dualista, com raízes no pensamento cartesiano e moderno, dos processos de apreensão e representação do mundo. A dicotomia entre sujeito e objeto, i.e., entre as operações de percepção, entendimento, análise cognitivas, por um lado, e a realidade exterior do mundo

objetivo, por outro, dá lugar no pensamento de Nishida a uma concepção integrada e holística do mundo. Nele, a noção de vazio (*topos of nothingness*) é tida como a consciência pura da realidade. O *Topos* de Nishida corresponde assim a uma consciência total, a uma forma pura do conhecimento, dissipadora da oposição relativa sujeito|objecto, que serve de suporte à construção da noção *Ba* de Nonaka e Komo, por sua vez, equivalente à noção de *space* e à sua expressão concreta de *place*. O conceito *Ba* significa, então, um *topos* de partilhas que, tendo por condição um estado aberto de consciência cognitiva, expande as possibilidades de interação comunicativa entre os sujeitos que dele participam. Neste sentido, a biblioteca (universitária), enquanto materialização funcional deste conceito, pode igualmente ser encarada sistemicamente como um *place*.

Assim, se se considerar o conceito de *open place* não só como a expressão tangível do *space*, mas também como tendo afinidades funcionais com o conceito de espaço *ba* – caracterizado, grosso modo, pela ausência de constrangimentos desnecessários à comunicação interpessoal – compreender-se-á que a biblioteca fisicamente considerada pode também ser organizada segundo este modelo topológico de interação humana.

Se a tecnologia e o acesso remoto à informação tendem a isolar os seus operadores, é no *place* da biblioteca fisicamente considerada – indutora, segundo Mainka *et al* (2013) de conhecimento *face-to-face* (comunicação relacional e radial), e, segundo Freeman, (2005) e Bailin, (2011), de relações experiências – que é possível ter a percepção direta de que ela se constitui como lugar de refúgio, de contemplação, de concentração, de relação, de colaboração, de aprendizagem (Montgomery & Miller, 2011). Nesta linha de pensamento, a biblioteca como *place* é, portanto, considerada como um *service system place* ou *learning place* onde os dados da experiência sensível e do conhecimento intelectual se trans-formam (Bennett, 2003)²⁹.

De acordo com McCreddie (2013) e Oakleaf (2010), as bibliotecas são entidades singulares cuja criação de valor se materializa e se afere não só pela qualidade dos serviços prestados às comunidades em que se inserem (Creader & Spezi, 2012), mas também pelo reconhecimento que obtêm junto da governança das instituições que as acolhem. De acordo com a teoria da troca de valor (*value-exchange*), o valor das bibliotecas também é aferido pela avaliação que delas fazem os seus clientes (Jokiniemi, 2014). Para esse efeito, procura-se apurar não só fiabilidade dos recursos de informação

²⁹ Jogando ainda com o termo *place*, e já numa aceção não estritamente física, encontramos expressões que definem a biblioteca como *meta-meeting place*’ ou *virtual meeting place*’ (Aabφ; Audunson, 2012).

– nomeadamente dos *e-resources*, das plataformas de comunicação, (como as interfaces de conexão, *blogs, facebook, twitter*), do serviço de referência, do *website* da biblioteca, dos recursos materiais (fotocópias e digitalizações), do serviço de empréstimo (presencial, domiciliário ou entre bibliotecas), dos repositórios – mas também a qualidade dos acessos, do tempo despendido na recuperação da informação, da frequência de utilização, das visitas guiadas, das formações de apoio a pesquisas eficazes. Ou seja, o valor das bibliotecas é criado pelo concurso de múltiplas atividades que nela são prosseguidas por intervenção dos seus recursos e dos seus atores, e segundo uma lógica sistémica de relações internas e de interações externas, isto é, sob a forma de permanentes intercâmbios (valor de troca), com os seus (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Esquemáticamente, e tomando como matriz adaptada ao quadro representativo proposto por Matthews (2009), apresentamos a súpula do supra exposto:

QUADRO 2. – Abordagens evolutivas da biblioteca e o seu legado

Abordagens evolutivas da biblioteca e o seu legado	Foco na Biblioteca Space	Foco no Utilizador Place
	Organização e armazenamento	Acessibilidade
	Just in case das coleções (necessidade)	Just in time (tempo) das coleções
	Coleções impressas	Coleções multimédia
	Imenso depósito físico	Biblioteca sem paredes
	Focus	Locus
	Instrução em geral	Formação especializada e personalizada
	Ir ao santuário	Ir a qualquer lado
	Visão ptolemaica	Visão copernicana
	Consumir informação	Produzir informação
	Regras restritas	Regras flexíveis
	Sistema integrado de recursos (web 1.0 estática)	Sistema web 2.0, 3.0 colaborativa e semântica
	Foco na missão e objetivos	Foco na missão como um resultado
	Previsibilidade	Mudança
	Foco no passado	Foco no futuro
	Altruísmo	ROI
	Informação	Transformação
Complacência	Urgência	

(Adaptado de Matthews, J. 2009)³⁰

³⁰ Matthews, J (2009) construiu um quadro com apenas duas dimensões e algumas variáveis de análise: o foco na biblioteca e o foco no cliente. Avançámos para uma evolução do conceito biblioteca em três eixos paradigmáticos.

* Rasmawamy (2011) utilizou a expressão fórum para expressar a nova ágora grega em esteróides.

Ao longo deste capítulo elaborámos, primeiramente, uma breve narrativa sobre a evolução histórica do conceito de biblioteca universitária e suas correspondentes missões. Abordámos, de seguida, as implicações da Declaração de Bolonha nos processos de ensino e aprendizagem no sistema do ensino superior europeu contemporâneo e, em articulação com esta filosofia de ensino centrada no estudante, destacámos a nova conceção de biblioteca participativa centrada na visão do cliente. Por fim, procurámos refletir sobre a operacionalização do conceito de sistema de serviço aplicado aos aspetos funcionais das bibliotecas universitárias participativas. Para esse efeito, e recorrendo à noção geral de “*openess*”, procurámos explicitar em que medida o conceito sistémico de serviços associado à cocriação de valor pelas experiências dos clientes, é demonstrativo das suas virtualidades operacionais quando aplicado ao contexto da biblioteca universitária como espaço aberto devidamente regulado.

Antes de terminarmos este capítulo gostaríamos de apresentar a análise de alguns trabalhos selecionados em virtude do seu objetivo incidir mais especificamente sobre a relação entre os atores das bibliotecas, e em particular, estudos que tenham utilizado de alguma forma, métodos de investigação que se propõem dar “voz” a esses atores.

Enquanto sistema de serviço a biblioteca estabelece relações e interações com diferentes atores que podem ser distinguidos por diferentes níveis (micro, meso e macro) que mutuamente se interinfluenciam tornando as dinâmicas relacionais o âmago da sustentabilidade do sistema (Chandler & Vargo, 2011) Num sistema aberto (von Bertalanffy, 1968) existem trocas de energia, matéria, pessoas e informação com o ambiente externo e, de acordo com Mele *et al* (2010), o foco reside na capacidade das organizações se adaptarem às mudanças e aos contextos, reativando o sistema em termos holísticos. Ora, a biblioteca é um *service system* integrado numa comunidade universitária (nível macro), com uma cultura, regras, normas e instituições específicas, onde os diferentes atores (nível micro) dessa comunidade e que usam esse sistema de serviço (meso) geram encontros e interações inter e intra conectivos com as vários estratos macro, meso e micro, mas não necessariamente presenciais e físicos, com vista à criação de valor visíveis pela forma como é efetuada a integração de recursos pelos diversos atores nas suas práticas quotidianas de aprendizagem universitárias.

Neste próximo ponto iremos debruçarmo-nos sobre os vários estudos que têm sido realizados sobre a aferição e avaliação das bibliotecas enquanto *learning enterprises* (Bennett, 2003).

3.4. A Biblioteca e seus clientes: algumas abordagens

Os estudos sobre as bibliotecas e suas relações com os clientes conhece uma longa história começando pela aplicação de instrumentos de avaliação e de aferição de resultados com vista a melhorar a qualidade geral do seu desempenho, acompanhando de perto as tendências reais dos modos de gestão dos seus serviços.

A linha de orientação comumente aceita nesses estudos tende a convergir com as propostas preconizadas pelos modelos Servqual, LibQual e BiQual, que procuram aferir, através da aplicação de metodologias quantitativas, o grau de satisfação dos clientes por forma a ajustar procedimentos e práticas convergentes com as suas necessidades (Carvalho, 2010). A conceção tradicional de compreensão das relações entre fornecedor do serviço biblioteca com o cliente, tem-se cingido a explorar a perspetiva unidirecional centrada no fornecedor que procura capitalizar valor através da análise das perceções e juízos dos seus clientes para, desse modo, melhorar processos e procedimentos funcionais. Esta perspetiva, enquadrada na linha do pensamento da G-D logic, coloca o valor nos bens e nos serviços prestados atribuindo um papel secundário ao cliente, encarado como um mero recetor passivo. Nesse processo, o valor é criado pelo produtor-fornecedor e é determinado pelo valor de troca. Esta conceção não se ajusta ao atual contexto económico e social. A figura do cliente tem vindo a adquirir relevância enquanto agente interventivo nos processos de troca de bens e oferta de serviços, o que tem determinado, por parte das organizações, uma reconceitualização das suas práticas de gestão atinentes com aquela realidade. No entanto, as bibliotecas (universitárias) enquanto organizações de prestação de serviços dirigidas à satisfação dos seus clientes têm mantido, em geral, práticas de gestão predominantemente focalizadas na lógica interna da sua organização administrativa.

A aferição da qualidade da prestação dos serviços no contexto das bibliotecas universitárias participa dessa longa tradição dos sistemas de avaliação das organizações, centrado no paradigma clássico da abordagem tipicamente mercantilista. A partir dos finais do século XIX, e ao longo de quase todo o século XX, o sistema de avaliação ServQual, rigidamente concebido segundo uma lógica positivista e de mensuração de resultados tangíveis, foi aplicado distinta e dicotomicamente à entidade biblioteca (universitária) e aos correspondentes serviços biblioteconómicos, por um lado, e aos

juízos de aferição dos clientes, por outro (Saracevic & Kantor, 1997b). A criação de modelos de avaliação da qualidade de serviços teve a sua origem na ferramenta SERVQUAL (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1985), que, construída a partir de uma visão tradicional e com base na equiparação funcional de uma biblioteca a uma organização empresarial, foi pensada com a finalidade de potenciar formas de gestão otimizadoras dos resultados gerados, ou seja gerir a qualidade do serviço na ótica do prestador desse serviço. Este instrumento operacional de diagnóstico e que teve em vista medir, a partir da correlação estabelecida entre as perceções dos clientes e as metas de desempenho de um serviço (Edgar, 2007; Jamali & Tooranloo, 2009), a qualidade dos serviços com base na aplicação de cinco parâmetros de aferição, o da tangibilidade, da confiabilidade, da garantia, da empatia e da capacidade de resposta teve alguns *gaps* que assentaram na visão unidimensional da avaliação. Apesar das suas potencialidades, a sua aplicação revelou-se, por vezes, inadequada na deteção de aspetos de pormenor.

O carácter generalista desta ferramenta pensada para as organizações empresariais relevou-se, também, de algum modo inadequado à avaliação da funcionalidade específica das bibliotecas (Thompson, *et al*, 2002). O SERVQUAL serviu de suporte à construção de outras ferramentas de avaliação que, entretanto, foram surgindo, tais como o LibQual, o LibQual +, o BiQual. Novos parâmetros de aferição foram concebidos, em grande medida para atenderem a um novo conceito de aprendizagem e investigação induzido pela filosofia subjacente aos princípios de organização e funcionamento do sistema de ensino superior vertidos, em 1999, na Declaração de Bolonha. Para estes modelos baseados no SERVQUAL que visam a avaliação da qualidade, a noção de valor passou a integrar a expectativa e a perceção que os clientes realizam dos serviços prestados. No processo de desenvolvimento dessas ferramentas foram sendo incluídas na sua conceção os parâmetros da interpessoalidade, da empatia, da confiança, da segurança, dos recursos disponibilizados, do acesso e rapidez de resposta, do espaço físico ou virtual, do conforto, do grau de autonomia e da capacidade de filtragem de informação.

Uma nova ferramenta mais ajustada ao contexto das bibliotecas universitárias, a LibQual, foi desenhada, desenvolvida e testada entre 1999-2000 num trabalho de colaboração entre a Universidade do Texas e *Association of Research Libraries* (ARL) se bem que a sua aplicação em ambientes de bibliotecas e universitárias tenha começado a ser utilizada com regularidade a partir do ano 2000 (Thompson, Cook & Thompson, 2002). A sua conceção teve em vista promover a excelência mediante as respostas obtidas

por inquéritos feitos aos clientes. Estes inquéritos foram concebidos de maneira a integrarem três grandes áreas de avaliação, a saber: i) o valor afetivo associado à prestação do serviço, e que inclui fatores como a relação interpessoal, a empatia, a receptividade, a segurança e a fiabilidade; ii) a consideração da biblioteca como lugar, isto é, o modo como é percebida enquanto ambiente físico, a sua qualidade utilitária e simbólica; e iii) o nível de controlo da informação relativo ao acesso aos recursos, aos equipamentos e aos conteúdos por eles disponibilizados (Cook & Thompson, 2000; Carvalho & Dominguez, 2012).

Quando aplicados ao universo das bibliotecas, estes modelos de inquérito de teor quantitativo estão construídos de maneira a identificar o perfil de clientes dos serviços bibliotecários segundo o género, a idade, as habilitações literárias, pelo grau de frequência com que os utilizam (diário, semanal, mensal, semestral, anual), em função do propósito com que o fazem, (estudo, leitura, pesquisa, utilização dos recursos à disposição), pelos meios a que recorrem (físicos, virtuais). São modelos concebidos para aferir, através de respostas a perguntas ordenadas segundo critérios de incidência funcional, a adequação dos serviços prestados às necessidades e expectativas geradas pelos modelos de ensino em vigor (Cook, Heath & Thompson, 2003; Radford, 2006; Menchaca, 2014). Neles ocupa uma posição de destaque a aferição das componentes físicas do espaço biblioteca, nomeadamente, as instalações, a ventilação, a iluminação, os níveis de ruído, o mobiliário, o número de lugares à disposição, as salas de grupo ou os compartimentos individualizados, a sinalética, os recursos materiais, (cacifos, fotocopiadores, computadores) e as relações estabelecidas no serviço de encontros. A componente do conforto e a qualidade do ambiente propício ao estudo e aprendizagem são, assim, nestes modelos de inquérito, orientadores de práticas gestionárias visando a crescente melhoria dos serviços e a disponibilização de produtos de qualidade. Mediante a análise das respostas obtidas tem-se em vista assegurar níveis aperfeiçoados de qualidade que considerem, nomeadamente por registos de feedback (Nonaka & Konno, 1998; Matthews, 2009; Jochumsen *et al*, 2012), o valor do uso (Grönroos, 1984; Parasuraman *et al*, 1985) do cliente do sistema de biblioteca.

A conceção dos sistemas mais específicos de avaliação centrados na aferição da qualidade das bibliotecas (universitárias) como, por exemplo o LibQual (Thompson *et al*, 2002; Cook *et al*, 2003), tinham por objetivo relevar um conjunto de itens, tais como, as condições espaciais, a abrangência e especialização temática das espécies e coleções

bibliográficas, os procedimentos utilizados no acesso aos documentos, a variedade de operações técnicas especializadas aplicadas na sua ordenação e disponibilização (descrições catalográficas, e de análise de conteúdo-indexação e classificação). Já a conceção centrada nos clientes tendia a considerar os seus níveis de satisfação nos planos da confiança, da satisfação, da utilidade, da relevância, do tempo, do impacto, das falhas técnicas. A conceção de ambos os sistemas de avaliação dependia, em larga medida, de metodologias quantitativas suportadas, grosso modo, por inquéritos e questionários. Procurava-se reconhecer o papel do cliente, mas numa lógica centrada nos serviços. As opiniões e as manifestações de satisfação ou insatisfação, em parte traduzidas na forma de reclamações, refletiam esta lógica dominante. Porém, a lógica dominante utilizada na aferição dos resultados, ainda assentava numa estrutura tipicamente positivista, o fornecedor de serviços era o agente criador de valor.

Ainda neste contexto desenvolveu-se, também, o instrumento BiQual, ferramenta para a medição da qualidade em serviços de bibliotecas prestados na esfera cultural hispânica (Pinto, Fernández-Maciél & Gómez-Camarero, 2009). O quadro teórico no qual assenta a conceção do BiQual integra cinco variáveis na aferição da qualidade dos serviços: i) a acessibilidade, ou a capacidade de resposta de uma unidade documental; ii) a funcionalidade, ou a medição qualitativa das condições físicas, ambientais e tecnológicas; iii) as comunicações, ou a articulação do circuito informacional do serviço prestado aos clientes; iv) a utilização, ou a frequência do uso do espaço; v) o valor acrescentado aos serviços, ou a avaliação do impacto da fileira dos serviços face às necessidades e expectativas dos clientes (Pinto, *et al.* 2009). O valor associado à funcionalidade deste instrumento pode ser entendido quer na perspetiva do fornecedor, quer na perspetiva do cliente.

Apesar desses inquéritos integrarem geralmente algumas perguntas de carácter aberto, nos parâmetros da sua amostragem não se têm revelado adequados para registarem o fluxo de emoções e de comportamentos que ocorrem nos designados “encontros de serviço”³¹.

³¹ Isberg, S. (2009). Creating brand value in the service encounter: a frontline **personnel perspective**. In The 2009 Naples Forum on Services: service-dominant logic, Service Science and Network Theory, Capri, June 16-19, 2009) Acesso em www.naplesforumonservice.it/uploads/files/ISBERG_CREATING%20BRAND%20IN%20the%20SERVICE%20ENCOUNTER%20A%20FRONT%20LINE%20PERSONNEL%20PERSPECTIVE.pdf. Segundo esta autora um serviço de encontros é uma interação direta entre o serviço da firma e o cliente (Czepiel et al 1985, apud Isberg) podendo tomar várias formas de acordo com Shostack (1985, apud Isberg): encontros remotos (interações de base tecnológica) onde os atores humanos não se envolvem, encontros por telefone e o face-to-face em que incluem interações humanas. Para

As relações dos clientes com as bibliotecas têm vindo a ser gradualmente estudadas por recurso a outro tipo de metodologias, que procuram acolher e integrar outras perspetivas e perceções dos clientes. A necessidade de se abordar o fenómeno da interação pessoal foi uma condição necessária ao aprofundamento do conhecimento da teoria da comunicação enquanto auxiliar de aquisição de competências pelos profissionais de informação na prestação de um serviço de qualidade. A perceção do valor por parte dos clientes revelou-se, assim, um fator essencial para a execução de um serviço de qualidade. Em 1999, e de acordo com Radford (1999), a funcionalidade das bibliotecas passou a ser orientada por uma prestação de serviços baseada na ideia de encontro (*meeting*). A consideração dos comportamentos, atitudes, relações, o cultivo de um espírito de abertura (*openness*), bem como o recurso à recolha de dados provenientes de um sistema de triangulação baseado em inquéritos e entrevistas (McCreadie, 2013) constituíram-se em elementos definidores do valor agregado à prestação do serviço biblioteconómico. É nesse contexto que foram adotadas políticas de gestão valorizadoras dos acervos documentais das bibliotecas universitárias, no pressuposto de que se não fossem usados (valor-em-uso), perdiam toda a razão de ser ou a sua significação. Ao mesmo tempo procurou-se entender o comportamento dos clientes para se redefinir a lógica dos serviços. Para tal, assumiu-se como valor potencialmente relevante a perceção que o cliente deles fazia. Algumas abordagens, sob a égide da lógica tradicional, recorreram a outra tipologia de investigação com a inclusão complementar da Técnica dos Incidentes Críticos (Radford, 1999). A designada “Técnica de Incidentes Críticos” (TIC) (Fisher & Oulton, 1999; Radford, 1996, 1999, 2006; Urquhart, 2003; Hughes, 2007, 2012) e a recolha e análise de narrativas (Brophy, 2007 a,b; Cavanagh, 2009; Germano, 2010) constituem dois relevantes exemplos de recursos do novo paradigma de funcionamento dos serviços bibliotecários e biblioteconómicos. Esses recursos, associadas às metodologias qualitativas e exploratórias, tais como entrevistas e observações, têm permitido considerar outras variáveis de análise, determinantes não só para a compreensão das práticas dos clientes, da sua motivação das suas necessidades, como também para a aferição do seu nível de satisfação em relação aos serviços das bibliotecas (universitárias).

Solomon *et al*, 1985 (apud Isberg) o serviço de encontros é descrito como interações interpessoais entre o cliente e o pessoal da linha da frente (frontline). Também podem ser caracterizados por ‘*touch points*’ expressão muito utilizada na literatura sobre gestão.

Reconhecidos, assim, como métodos fiáveis e válidos no domínio da investigação qualitativa (Fisher & Oulton, 1999), a “Técnica de Incidentes Críticos” (TIC) e a análise das narrativas visam apreender traços relevantes das experiências e interações humanas ocorridas em contextos organizacionais como as bibliotecas (Urquhart, *et al*, 2001; Hughes, 2012). Em concreto, a TIC (Técnica dos Incidentes Críticos), concebida originalmente por Flanagan (1954), é uma ferramenta que opera segundo procedimentos rigorosos na recolha e análise dos dados, circunscrevendo temas ou categorias relevantes para o objeto da investigação em curso para os utilizar como indicadores na identificação e como suportes na análise das ocorrências, positivas ou negativas, vertidas em relatos de experiências ou eventos marcantes e memoráveis. Configuradas sob a forma de relatos de momentos marcantes registados na memória dos clientes, estas ocorrências excecionais, uma vez analisadas segundo critérios formalmente estabelecidos, podem constituir um padrão de referência a ser considerado na melhoria do funcionamento dos serviços da biblioteca. Se bem que a sua conceção positivista, centrada em indicadores de desempenho e na aferição dos *outcomes* percebidos, seja criticada por alguns autores (Chell, 1998, *apud* Hughes, 2012), o facto é que a técnica dos incidentes críticos tem-se mostrado flexível e funcional quanto às possibilidades da sua aplicação, chegando a um grau de profundidade da explicação da experiência que outras técnicas não obtêm.

A Técnica dos Incidentes Críticos desenvolvida por Flanagan (1954), utilizada de forma extensiva em diferentes áreas e em estudos empíricos, começa a ser incorporada no contexto das bibliotecas com o propósito de identificar e analisar as insuficiências e disfuncionalidades na prestação de serviços de qualidade (Walter, Edvardsson & Oström, 2010; Edvardsson, 1998; Grove & Fisk, 1997; Bitner, 1990, Radford, 1999). É uma técnica que procura descrever, com base numa observação detalhada das atividades humanas, quais as dimensões ao nível da comunicação que podem ter importância crítica para a melhoria do serviço de encontros e, conseqüentemente, para a melhoria das interações entre bibliotecários e clientes (Radford, 1999, p. 71). Este método exploratório, que visa implementar uma abordagem de maior proximidade, mais relacional e comunicacional, foi também utilizado em contextos de biblioteca, apresentando-se como um instrumento alternativo e mais fiável de avaliação da qualidade do serviço. O seu objetivo consiste em fazer descrições apropriadas de eventos críticos ocorridos no decurso de experiências relacionais.

Embora se tenha constituído como método alternativo para o entendimento da questão do valor em bibliotecas, esta técnica não tem registado índices elevados de utilização. Baseando-se em relatos individuais, as entrevistas não estruturadas procuram registar as apreciações críticas dos inquiridos, de maneira a se proceder à categorização e classificação dos incidentes identificados segundo uma ordem de valor determinada pela sua diferente natureza (afetiva, racional, descritiva, informativa, etc.) O recurso a este método revelou-se também útil na elaboração de indicadores quantificáveis suscetíveis de poderem ser utilizados para futuras categorizações.

É verificável, na revisão da literatura sobre o comportamento dos clientes em contexto de biblioteca, a escassez de estudos com base em relatos de eventos críticos. Os contributos de Radford (1999) neste campo foram assim decisivos para a compreensão do papel dos frequentadores na redefinição da missão e do funcionamento global das bibliotecas. O foco de análise centrado na qualidade dos processos relacionais, isto é, no valor em-uso e no valor-em-contexto gerado por interações humanas, permitiu conceber um sistema de avaliação de espectro mais integrativo e detalhado.

A Técnica de Incidentes Críticos em ambiente de bibliotecas complexificou, assim, a lógica dos sistemas de avaliação, que passaram a incluir variáveis até então pouco ou nada consideradas – tais como as da qualidade, relação, atitude, proximidade, comunicação, orientação – com base em relatos de experiência dos clientes, variáveis essas de extrema relevância para a compreensão do fenómeno das evidências e do constructo de valor nas bibliotecas.

Assim, em 1999, Fisher e Oulton, no âmbito de desenvolvimento de dois projetos, LISTEN e Decimal, procederam a um trabalho de revisão geral dos estudos sobre bibliotecas que recorreram à TIC para avaliar os serviços e o seu impacto nas tomadas de decisão dos bibliotecários. Nessa revisão identificaram cinco grandes temas recorrentes assinalados nesses estudos, relativos: i) as competências operacionais, com ênfase no uso e controle de recursos tecnológicos, ii) a aspetos particulares das políticas de gestão relacionados com problemas de comunicação e com a supervisão e delegação de funções; iii) as interações entre clientes, em particular estudantes, e pessoal administrativo, incluindo o de topo; iv) à coordenação de trabalho especializado, aos apoios funcionais ou à sua ausência e v) à tolerância dos clientes para com as mudanças funcionais. Em complemento, aqueles autores conceberam, no seu estudo, um quadro de referência visando a melhoria das práticas organizacionais e constituído por um conjunto de itens

relativos i) ao tipo de biblioteca em análise; ii) às circunstâncias das tomadas de decisão; iii) a fatores motivacionais dos diferentes atores; iv) ao tipo de políticas de gestão (estratégica e operacional); v) aos objetivos e resultados; vi) ao uso da informação em processos de decisão; vii) a notas e comentários dos clientes. Nesse trabalho, os autores relevaram ainda a importância do envolvimento dos bibliotecários nos processos e tomadas de decisão sobre resultados e avaliação do serviço. Nesse sentido, e de acordo com uma lógica do marketing de serviços, acentuaram o papel do fornecedor, devidamente enquadrado pela cultura da organização, nas suas tomadas de decisão. De uma forma sintética, a grande maioria dos estudos inventariados pelo trabalho de Fisher e Oulton (1999), bem como o seu próprio, demonstram a necessidade dos bibliotecários adquirirem as competências técnicas necessárias com vista à adoção de um novo estilo de gestão orientado para a satisfação das necessidades dos clientes dos seus serviços. Todavia, e apesar de fatores como os da interação e comunicação entre serviços e clientes terem sido referenciados nesses trabalhos, carecem, na nossa opinião, de uma abordagem e de um aprofundamento teóricos adequados.

O tema das relações e interações foi investigado por Radford (1999) através da aplicação da “Técnica de Incidentes Críticos” aos estudos sobre bibliotecas. Segundo essa autora, eventos relatados e referenciados como positivos e negativos em contexto de bibliotecas revelaram graus elevados de complexidade ao nível das dinâmicas interpessoais e comunicacionais nas áreas de maior contacto e proximidade entre profissionais da biblioteca e os clientes aquando da sua procura de informação e conhecimento. Radford, ao focar-se no conteúdo e no estilo utilizados pelo funcionário da biblioteca na sua comunicação com o cliente, destaca a importância do fator relacional, definindo-a sob o termo “encontro” (Radford, 1996, 1999).

A relevância atribuída por Radford (1996, 1999) às interações que operam nos serviços de uma biblioteca é encarada pela autora como um processo que se manifesta em vários planos (estrutura organizacional, utilização de recursos técnicos e tecnológicos, comunicação entre os vários atores), destacando porém o papel profissional dos bibliotecários como agentes determinantes na prestação qualificada de um serviço de referência interativa.

Neste sentido, identifica um roteiro que deve orientar as suas práticas, a saber : i) determinação do assunto a estudar e a resolver; ii) motivação na execução do objetivos definidos; iii) potenciação de características pessoais; iv) promoção de inquéritos de

necessidades; v) previsão de comportamentos e antecipação de respostas. Na sua reflexão sobre a natureza interativa dos serviços bibliotecários e sobre a importância conferida à consciência profissional dos bibliotecários para a sua boa execução, Radford considera a variedade das percepções, os comportamentos não-verbais, os níveis de competências, a qualidade da comunicação como determinantes para o sucesso das operações funcionais. Este reconhecimento da dimensão emotiva-cognitiva no processo de interação é uma das marcas distintivas no estudo realizado por Radford (1996, 1999, 2006) e que, de algum modo completa, o estudo de Fisher e Oulton (1999). Num trabalho posterior, publicado em 2006, esta autora reitera a tese da importância da comunicação, aplicando-a aos ambientes virtuais das bibliotecas contemporâneas. No entanto, ambos os seus estudos preservam a visão tradicional sobre a dinâmica das relações intra-organizacionais, limitando o foco de análise aos “encontros” funcionais entre os dois atores (bibliotecário e cliente), sem a consideração do *feedback* dos clientes e do conjunto variável de fatores agregados e condicionantes desse *feedback*, como os da sua radicação social, da sua envolvente cultural, da sua maturidade académica, etc.

Os estudos de Radford decorrentes da aplicação da TIC abriram vias para a reformulação, reestruturação e requalificação de procedimentos e práticas no seio da organização biblioteca, verificando-se também que a utilização daquele instrumento de avaliação da qualidade funcional das organizações tem-se revelado mais eficiente do que a técnica unidirecional focada no desempenho do fornecedor de serviço e centrada numa otimização de indicadores e resultados.

Assimilando os contributos de Radford e de Fisher e Oulton (1999) sobre a aplicação da “Técnica de Incidentes Críticos”, Urquhart *et al* (2003), articulam a ideia que esta técnica encoraja os clientes a narrar as suas histórias e episódios vividos no espaço biblioteca, de maneira a poderem fornecer elementos vitais à compreensão e resolução de problemas que ocorrem no serviço. O contributo mais original destes autores relativamente aos trabalhos anteriormente mencionados é o de referirem a necessidade de se desenvolverem estudos sobre o comportamento dos clientes dos serviços bibliotecários num contexto digital.

É, neste último sentido que Hughes (2007, 2012) procura incluir, no seu estudo sobre a proficiência dos serviços bibliotecários, o reconhecimento da importância do fator cultural bem como os níveis de desempenho dos clientes no uso dos recursos eletrónicos. No entanto, e apesar da sua investigação tomar em linha de conta o papel das interações

do cliente – cliente, Hughes privilegia a perspectiva diádica de fornecedor-cliente na aferição do funcionamento daqueles serviços.

Baseando-se no conceito de valor-em-uso, Saracevic e Kantor, em artigos datados de 1997, procuram aferir a qualidade das relações entre os serviços da biblioteca e os seus clientes, segundo uma matriz taxonómica (1997a) de aplicação daquele conceito a este universo de serviços (1997b). O objetivo do seu trabalho, com intenções de aplicação universal, é o de desenvolver um modelo de aferição que permita aos clientes avaliarem o valor de uma biblioteca universitária. A taxonomia por eles elaborada, que reflete as perceções dos clientes sobre os serviços utilizados, compreende uma sistematização ordenada e hierarquizada da visão e representação da biblioteca, sob a forma de classes, subclasses e categorias. A partir da aplicação da técnica das entrevistas individuais e orientadas para grupos (*focus group*), de inquéritos e da observação, aqueles autores inferem um conjunto de categorias representativas das opiniões e perceções sobre o valor da biblioteca e da qualidade de informação por ela fornecida na perspetiva dos seus clientes. A elaboração da matriz, que tem como foco a operacionalidade da biblioteca (perspetiva G-D logic), resultou de um estudo empírico baseado em dois modelos ou duas taxonomias de valor: um centrado no uso da informação (aquisição – cognição -aplicação) e outro baseado no uso de serviços de informação (razões – interações - resultados). Em ambos são evidenciados vários aspetos. A começar pelas razões de uso de uma biblioteca, as quais podem ser: i) de carácter funcional – decorrentes da necessidade de se aceder a um espaço adequado dotado de recursos técnicos para aquisição de informação e/ou para o prosseguimento de práticas de investigação; ii) de carácter pessoal, de ordem cognitiva (estudo, orientação e atualização), de ordem afetiva (prazer recreação, curiosidade, diminuição dos níveis de ansiedade e, preocupação), relacionadas com um ato de escolha subjetivo pela frequência de uma biblioteca particular; iii) de carácter usufrutuário, materializada na aquisição mais ou menos temporária de um objeto tangível (livro, manuscrito, revista, jornal, etc.), suporte para o desenvolvimento uma atividade de natureza intangível como a da leitura, estudo, pesquisa, etc.

Quanto às interações entre os clientes e os serviços de biblioteca, elas processam-se mediante fatores como: i) os da disponibilidade e desempenho dos seus funcionários, pelo grau de conhecimento e especialização, ajuda, empatia, sensibilidade e eficiência que revelam; ii) o uso qualificado de recursos, traduzido na facilidade e/ou dificuldade do

seu controle; iii) em operações técnicas sob a forma de políticas de gestão adequadas à natureza da biblioteca e ao seu espaço físico.

Sob o item dos resultados dos clientes, os autores distinguem: i) os que se manifestam no plano cognitivo, envolvendo aprendizagens, reforço de conhecimentos, obtenção de novas ideias; ii) os que se processam no plano afetivo e que concernem sentimentos de satisfação, de confiança, de conforto, de bem-estar ou de frustração; iii) os que se materializam sob a forma de tarefas a realizar, como projetos de investigação ou trabalhos académicos, e que assim iv) cumprem ou não expectativas, mediante v) uma gestão adequada do fator tempo no cumprimento das tarefas, mas também vi) uma estimativa do seu valor.

Embora esta proposta constitua um marco importante no estudo sobre a qualidade funcional das bibliotecas e sobre a relação destas com o cliente – ao integrar, por exemplo, uma relação exaustiva de fatores de ordem cognitiva e afetiva agregados ao exercício de uma ação –, a sua conceção incide e é tutelada pelas relações funcionais fornecedor-cliente, não compreendendo, portanto, aspetos relacionados com o contexto social e cultural em que ocorrem, nem questões sobre os processos de cocriação de valor da biblioteca pelos serviços de informação.

Outro estudo referência que Jessica Bates (2004) efetuou, contempla novamente a díade funcionário-cliente, a partir de relatos de uma comunidade de clientes de uma biblioteca pública de Dublin. Nele, aplicando a técnica qualitativa da narrativa a autora procurou compreender, integrando as variáveis cognitiva e cultural, as necessidades diárias desta comunidade e o impacto da aquisição da informação no comportamento quotidiano dos clientes daquela biblioteca.

Os estudos desenvolvidos em 2007 sobre bibliotecas por Brophy e Butters procuraram estabelecer, recorrendo à análise de narrativas e incidentes críticos e numa perspetiva de proximidade relacional centrada no cliente, um quadro de correspondências entre as práticas destes últimos e as funções e competências dos profissionais de biblioteca. A sua investigação teve como pressuposto compreender “*what the user was trying to do, rather than in what the institution was trying to offer*” (p. 6). Para o efeito, privilegiaram a consideração de dados de natureza afetiva e imaginária, processados pelo cliente no decurso das suas atividades, ou seja, os seus desejos, as suas preferências, as suas ambições. Os autores verificaram que a natureza complexa das práticas se reflete de

múltiplos modos, mediante o perguntar (todo o tipo de informação), o observar e compreender (ser capaz de interagir com o espaço cultural e serviços de vária ordem), o adquirir (competências e saber manipular ferramentas), o debater (recorrendo a *chat systems*), o apreciar, o aprender, o criar, o editar. Estes autores sugerem que uma política de gestão eficiente e participada das bibliotecas visa o reforço de várias das suas funcionalidades como as da identificação das solicitações que lhes são colocadas, o fornecimento em tempo útil de informação, a sua validação e disseminação estruturada, a avaliação da qualidade dos serviços prestados – tudo isto tomando em consideração as expectativas e os juízos críticos dos seus clientes. Com vista a potenciar as virtualidades cognitivas, culturais, e sociais das bibliotecas, esta conceção de gestão participada destas organizações compreende, segundo os seus autores, a consideração e integração de vários fatores i) clientes, ii) criatividade, iii) aprendizagem, iv) comunicação e v) envolvimento. A partir deste estudo, a comunicação e a proximidade interpessoal passaram a ser admitidas e consideradas como um fator determinante não só da avaliação, mas da própria conceção gestionária do funcionamento sistémico das bibliotecas (universitárias) (Lankes *et al*, 2007).

Embora estas propostas constituam um marco importante no estudo sobre a qualidade funcional das bibliotecas e sobre a relação destas com o cliente, Cavanagh (2009), por sua vez, no seu estudo “*Making the invisible visible: public library reference service as epistemic practice*”, destaca a importância do relacionamento presencial e interacional no acesso aos recursos das bibliotecas, quer para fins de aquisição de informação, quer para os de produção de conhecimento. Utilizando a observação de práticas quotidianas, como a técnica etnográfica, complementar à análise de narrativas e a entrevistas semi-estruturadas, Mary Cavanagh (2009), embora não fazendo recurso ao uso explícito das noções de recursos operantes e operados (Vargo & Lusch, 2004), procura compreender como são operacionalizadas as inter-relações que se geram no processo de articulação entre a organização biblioteca e as necessidades dos seus clientes com base na partilha de conhecimento. Apresentando uma conceção alternativa que considera o serviço de referência apenas como uma prática de transações, esta autora propõe uma descrição de base interativa e relacional. Cavanagh elaborou o seu estudo a partir de três pressupostos de funcionamento estrutural da biblioteca, a saber: i) enquanto organização institucional; ii) enquanto agência de serviços, constituída pelo seu corpo administrativo (*staff*) e pelos seus clientes; iii) enquanto espaço físico e

administrativamente concebido para acolher, preservar, organizar e disponibilizar coleções monográficas e documentais. Na sequência da sua tese, esta autora considerou três variáveis determinantes para a ocorrência de práticas epistémicas de aquisição de conhecimento providenciadas pelos serviços bibliotecários i) a comunicação interpessoal; ii) a troca de informação; iii) as práticas em contexto. Ao considerar as interações entre clientes e serviços de biblioteca como um meio através do qual se realizam práticas epistémicas, Cavanagh (2009) alarga o horizonte de entendimento do funcionamento sistémico deste tipo de organização. Porém, esta autora confina a sua análise dessas interações às relações funcionário-cliente, descurando os aspetos sociais e culturais envolventes nesses processos.

Mais recentemente, Germano (2010) propõe uma estratégia de funcionamento dos serviços bibliotecários segundo uma lógica atualizada de marketing de serviços. Com base na compreensão das necessidades, expectativas e preferências dos clientes, e recorrendo à metodologia das narrativas, Germano (2010) realça a importância da construção da imagem da biblioteca nas mentes dos clientes como pressuposto determinante na elaboração de uma estratégia de gestão do seu funcionamento geral. No âmbito da sua proposta, fundada no modelo S-D logic (Vargo & Lusch, 2004, 2008), este autor preconiza a criação de uma “história do serviço” (*service story*) elaborada a partir das perceções e as memórias críticas e afetivas dos clientes, com vista a serem criticamente assimiladas nas práticas gestionárias das bibliotecas. Esse recurso, segundo o autor, pode ser útil, não só para melhorar procedimentos como também garantir a fidelização dos clientes de uma dada organização bibliotecária. Embora este estudo seja importante pelo facto de mostrar a força destas abordagens, não se centrou no que nos ocupa na nossa investigação, ou seja nas interações entre diversos atores numa comunidade de práticas.

Finalmente, Baron e Warnaby (2011), no artigo “*Individual customers' use and integration of resources: empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation*”, a partir de depoimentos narrativos recolhidos em ambiente virtual, e com base na análise dos recursos operantes e cocriadores de valor, utilizaram e aplicaram o modelo conceptual de Arnould *et al* (2006) num contexto de biblioteca. Estes autores elaboraram a sua proposta sobre o processo de comunicação e de interação com a biblioteca a partir de uma análise de um conjunto de mensagens colocadas em ambiente virtual. Nesse sentido, verificaram que as motivações dos clientes, com efeitos positivos

ou negativos nos seus projetos de vida, dependiam em grande medida dos seus níveis de envolvimento e de relacionamento com a organização biblioteca.

Da exposição realizada, é de realçar a pertinência de algumas teses expostas por alguns autores e que alimentarão o modelo de análise que adotaremos na interpretação dos dados recolhidos para a nossa investigação, nomeadamente, o tema das interações e da motivação desenvolvido por Saracevic e Kantor (1997 a, b), a conceção motivacional e relacional do funcionamento da organização biblioteca aprofundado por Radford (1999 e 2006), a questão das práticas epistémicas de Cavanagh (2009) que contribuem para a realização dos projetos de vida dos clientes e da construção das suas aprendizagens, a tese de Germano (2010) relativa à definição de uma estratégia gestonária baseada em “história de serviços”, e, finalmente, a tese do uso de recursos integrados de Baron e Warnaby (2011) apoiado pelo modelo de Arnould *et al* (2010), para compreendermos como é que os clientes da biblioteca constroem valor nos seus projetos de aprendizagem, no seu dia-a-dia integrando recursos que a biblioteca disponibiliza (nível micro), e qual o papel da biblioteca universitária no decurso dessa integração em contexto comunidade universitária (nível meso) e como se articula essa relação com o sistema universitário (nível macro).

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tradicionalmente, os inquéritos e os questionários são os instrumentos utilizados em contexto de bibliotecas para se avaliarem os seus serviços e para se obterem orientações sobre como criar experiências mais valiosas para os seus clientes, designados, na perspetiva do marketing de serviços, por clientes (Jackson, 2015; Sohail & Raza, 2012; Brito, & Vergueiro, 2012, 2010; Roszkowski, Baky & Jones, 2005).

As narrativas e a Técnica dos Incidentes Críticos (TIC) têm procurado aprofundar a visão da realidade das bibliotecas, através da análise dos relatos da experiência de certos atores (clientes ou bibliotecários), embora os propósitos e resultados dos trabalhos que utilizaram nessa técnica ainda não chegaram, como tivemos a oportunidade de mostrar, a explorar de forma detalhada as práticas do universo sistémico bibliotecas, considerado como uma comunidade de prática.

Nesse sentido, e retomando a virtualidade dessa metodologia de investigação e tentando ir mais além, procurámos nesta investigação utilizar uma metodologia que pudesse incluir (e dar sentido) aos processos emocionais, comportamentais e cognitivos que as relações e as interações³² têm sobre os diferentes atores envolvidos nos encontros de serviço em contexto de biblioteca, de maneira a entendermos como é que se processa a integração de recursos individuais e coletivos no sistema biblioteca universitária. Para isso, utilizámos uma abordagem qualitativa (Yin, 2009), recorrendo à metodologia de inquérito narrativo estruturado por eventos críticos (Webster & Mertova, 2007), onde os incidentes críticos (Flanagan, 1954) formatam a história contada na perspetiva do narrador. Para melhor compreender as histórias registadas e os seus narradores enquanto atores inseridos num determinado contexto sociocultural constitutivo da comunidade universitária onde existe o sistema de serviço biblioteca foram registadas observações de carácter etnográfico sobre as práticas do quotidiano universitário dos narradores enquanto actores sociais desse sistema. Esta abordagem segue, portanto, uma conceção ecossistémica, privilegiando os relatos relativos às experiências dos intervenientes

³² A experiência centra a análise no indivíduo. É ele, o indivíduo, a unidade de análise (perspetiva fenomenológica). A interação centra a análise na relação entre dois (ou mais) atores, a unidade de análise é o relacionamento (perspetiva sociológica). É a esta que a S-D Logic recorre.

reveladores de momentos potenciais de criação valor. A investigação baseou-se assim numa abordagem construtivista interpretativa e de base qualitativa.

4.1. Narrativas, incidentes críticos e abordagem etnográfica

Desde sempre o ser humano construiu narrativas para entender e transformar a realidade. Procurando compreender o mundo que o rodeia e o interpela, problematiza-o sobre diferentes perspectivas, reconstruindo-o de acordo com os seus padrões cognitivos, valorativos e comportamentais, conferindo sentido à sua existência. O ser humano torna-se assim o construtor da realidade no processo de a perscrutar e representar, de lhe dar sentido. A relação dialética homem-mundo não se estabelece de uma forma imediata mas através de sistemas simbólicos que permitem o estabelecimento de ordens de valores e de significação. Através da linguagem, o ser humano recria o mundo e circunscreve-o à medida da sua consciência espaço-temporal. O seu pensamento é em grande medida veiculado pela palavra e quase toda a sua atividade surge por ela mediatizada em códigos de comunicação que a pressupõem (Galvão, 2005).

A narrativa oral, forma arcaica de comunicação, enuncia uma pluralidade de significações que remetem para a experiência empírica do mundo real, veicula um processo singular de aquisição de conhecimentos fundados numa vivência peculiar do mundo concreto, definido na sua apreensão pelas coordenadas do espaço e do tempo (Dutra, 2002). O fascínio das histórias reside nas suas conexões e representações imagéticas que apresentam. A narração dos factos apreendidos pela consciência cognitiva envolve a participação de um sujeito, que veicula um percurso singular vivencial, construído e reconstruído através do uso da linguagem (idem, p. 371). Ao narrar a sua ou a experiência doutrem, o narrador convoca um destinatário participante da experiência relatada (ibidem, p.371). Neste sentido, o termo “experiência”³³ remete-nos para uma circunstância, para um momento existencial (p.372), ao ser-aí-no-mundo (*Dasein*), de que fala Martin Heidegger, tornado possível pelo uso refletido e irrepitível da palavra. É através da linguagem, “morada do ser”, que o ser se desvela, num “contexto situacional” onde todos os seres dotados de consciência se interrelacionam (Dutra, 2002, p. 373; 375).

Segundo Bruner (1991, p.4), o homem organiza a sua experiência e as suas memórias dos acontecimentos sob a forma de narrativa (histórias, mitos). É assim que “*vamos construindo um percurso individual feito de cruzamentos de histórias que vivemos ou que*

³³ O termo designado é encarado enquanto relator de relações onde o eu é apenas uma de várias fontes para essas experiências.

ouvimos contar” (Galvão, 2005, p. 328). Se o mundo é tudo aquilo que pode ser dito, narrado, experienciado, o sentido da existência assume plena significação ôntico-gnosiológica através da sua narração. A exteriorização do pensamento opera-se através da linguagem. E o pensamento, enquanto veículo do conhecimento, enquanto instrumento da cultura, organiza-se através de uma práxis experiencial e percecional (Bruner, 1986; Galvão, 2005).

Na perspectiva ontológica, e segundo Esin (2011) as narrativas assumem-se como formas poderosas de dar sentido às experiências (idem, p. 93), tornando-se veículos essenciais através dos quais se fala sobre o mundo e sobre as vidas (idem, p. 94), recordando interações sociais entre indivíduos com significações criativas para perscrutar e descrever fenómenos e realidades (ibidem, p. 94).

A compreensão do mundo e da realidade objetiva a partir de abordagens que instituem uma lógica narrativa é um método de investigação e de análise eminentemente contemporâneo e fundamentalmente pós-moderno. O método narrativo tem sido usado como método de investigação nos estudos pós-modernos valorizando a realidade como um constructo de inter-relações (Boje, 1995; Cova, 1996; Luhman & Baack, 1999; Boyce, 1995; Shankar *et al*, 2001; Cunliffe *et al*, 2004; Giroux & Marroquin, 2005; Höykinpuro, 2009; Arantola-Hattab, 2013). Numa perspectiva existencial, as narrativas são, por conseguinte, formas poderosas de dar sentido às experiências tornando-se instrumentos de mediação através dos quais se representa o mundo nas suas complexidades interrelacionais, na sua complexidade fenoménica e nas suas interpelações à consciência crítica dos seus destinatários. De acordo com Esin (2011), as narrativas podem ser analisadas não somente através de uma metodologia de incidência experiencial, mas numa perspectiva epistemológica, isto é, como um processo que conduz os investigadores a compreenderem a realidade (social, cultural, estética, fenoménica) objeto da sua descrição e interpretação.

Do ponto de vista da sua utilidade como recurso metodológico na elaboração de trabalhos de carácter científico, a utilização da narrativa é um procedimento que, baseando-se numa abordagem interpretativa (Arantola-Hattab, 2013), permite aos investigadores testarem a co-contrução da significação numa perspectiva criativa e colaborativa (Esin, idem, p.108). Inscrita num modelo de análise de dados, interativo-performativo (Riessman, 1993, 2008; Mislser, 1995; Denzin, 2001; apud Esin 2011, p. 109), esse recurso é regulado por protocolos que o investigador deve aplicar com o

máximo de rigor sob pena de enviesar ou adulterar o seu trabalho hermenêutico. Nesse sentido, deverá proceder a uma análise cuidada da leitura do contexto controlando a sua excessiva interferência pessoal num processo que se caracteriza por ser de natureza dialógica e que é elaborado segundo sequências complexas (Esin, idem, p.109; Arantola-Hattab, 2013) sustentadas em raciocínios indutivos, dedutivos ou abduativos. Refira-se que este último raciocínio permite, nas palavras de Arantola-Hattab, (2013), recontextualizar os fenómenos analisados de maneira a se discernir o seu verdadeiro significado.

A história como unidade de análise (Esin, 2011, p.92) e a organização estrutural dos elementos que compõem a sua significação (Delgadillo & Escalas, 2004) são aspetos fundamentais a tomar em consideração na utilização das narrativas como recursos metodológicos. A organização estrutural das narrativas integra, entre outros, dois elementos fundamentais: i) a cronologia – a dimensão temporal da ação narrada e ii) a causalidade (o encadeamento dos acontecimentos e transformações que configuram essa ação - no nosso caso em torno dos eventos críticos referenciados pelo contador da história. A narrativa caracteriza-se, assim, pela sua ordem cronológica, uma vez que os eventos que nela se representam decorrem necessariamente num plano temporal cuja organização – linear, retrospectiva, prospetiva, de duração lenta ou veloz – varia consoante as escolhas do autor da narrativa ³⁴ (Bruner, 1991; Carter, 1993; Abbott, 2002; Höykinpuro, 2009). Mas define-se também por uma ordem causal que, na sua sequencialidade (Delgadillo & Escalas, 2004; Galvão, 2005) e na sua intencionalidade comunicativa, preside à organização dos episódios ou eventos que compõem a história narrada (Bruner, 1991). Segundo Galvão (2005), de um ponto de vista estrutural, toda a narrativa é constituída por três diferentes planos: o da história, o do discurso e o da significação. A

“História – abrange as personagens envolvidas em determinados acontecimentos, num espaço e tempo determinados e possibilita uma primeira interpretação do que é contado; o discurso se refere a forma específica como qualquer história é apresentada; a significação é a interpretação de segundo nível que o ouvinte/leitor/espectador obtém a partir do inter-relacionamento da história e do respetivo discurso”
(Galvão, 2005, p. 328).

³⁴ Paul Ricoeur refere-se ao tempo da narrativa como o *human time* “Time becomes human time to the extent that it is organized after the manner of a narrative; narrative, in turn, is meaningful to the extent that it portrays the features of temporal existence.” (apud Abbott, p. 4.). O tempo torna-se tempo humano na medida em que é articulado de um modo narrativo; por sua vez, a narrativa é significativa na medida em que nela se representa uma experiência temporal.

O método de investigação qualitativa que recorre às narrativas para efeitos de avaliação do funcionamento das organizações é frequentemente complementado com o da Técnica dos Incidentes Críticos que constituem o ‘esqueleto’ das narrativas. Segundo Flanagan (1954), um incidente crítico reporta-se a uma experiência relatada posteriormente pelo protagonista de um acontecimento passado, que, pela sua qualidade excepcional, permite ao destinatário da narração assinalar a sua relevância e fazer inferências e previsões sobre as suas possíveis consequências no âmbito da organização em que esse incidente teve lugar. Na interpretação de Webster e Mertova (2007), um incidente crítico é considerado um evento não estruturado, singular e representativo, com impacto significativo na perceção e prática do narrador. O evento crítico na narrativa revela uma mudança de compreensão ou de visão sobre determinado fenómeno pelo narrador e, é esse impacto, que ao ficar na memória do contador da história se torna determinante na recordação da sua experiência. As narrativas podem ser assim estruturadas em torno dos eventos críticos, enquanto experiências vividas e transmitidas aos destinatários das narrações (Webster & Mertova, 2007).

Embora o estudo sistemático da lógica da construção narrativa tenha as suas origens na teoria da literatura, a sua utilização como recurso metodológico no âmbito de estudos sobre gestão e marketing das organizações centrados no cliente tem-se revelado produtivo e adequado em estudos em domínios como os da saúde (Buckley *et al.*, 1997, Kemppainen, 2000), da educação (Galvão, 2005; Mertova & Webster, 2014), dos serviços de restauração, entre outros (Walter, Edvardsson & Öström, 2010) e, em certa medida, como vimos no capítulo III, no âmbito das bibliotecas. Também, segundo Giroux e Marroquin (2005), a narrativa é um instrumento de conhecimento humano que tem vindo a ser utilizado na avaliação do quotidiano das organizações, nas suas relações com os seus clientes em contextos específicos. A sua integração tem vindo a ser realizada para compreender inúmeras funções da organização:

“(...) en comptabilité (Llewellyn, 1999), en système d’information (Brown, 1998), en production, (Patriotta, 2003), en ressources humaines (Wilkins, 1984), en marketing (Hopkinson, 2003), en finances (Jameson, 2000) en communication (Taylor et Lerner, 1996) et en stratégie (Demers et al., 2003) ” (Giroux & Marroquin, 2005).

Os estudos que têm utilizado os recursos metodológicos das narrativas e dos incidentes críticos têm sido escassos ou limitadamente aplicados no âmbito específico da

investigação sobre bibliotecas universitárias: ou porque os estudos abrangem operações muito específicas (como recuperação de informação ou aconselhamento-orientação), ou porque se focam em participantes específicos (gestores ou funcionários), ou ainda porque as categorias de análise são pré-determinadas (semelhante às de levantamentos padrão), não permitindo o seu surgimento a partir da análise e interpretação dos dados reunidos).

Retomando o significado das narrativas enquanto reveladoras de uma "história" (Esin, 2011) construída a partir das experiências e memórias do narrador (Bruner, 1991), dando sentido à sua realidade e uma vez que o valor do serviço é criado por processos dinâmicos de interações concretas (Tronvoll, 2012), a recolha de narrativas e incidentes críticos num contexto de bibliotecas ajudarão a trazer evidências do que importa para quem narra as histórias, deixando lugar à autora da tese, a sua capacidade de interpretação dos fenómenos em causa, procurando estabelecer significado sobre os recursos que estão em jogo e os processos de integração possíveis dos mesmos assim como os seus resultados em termos de valor (ou não) para os participantes.

De acordo com Kenney (2008), a produção de narrativas é um auxiliar metodológico fundamental nos processos de investigação que têm como objeto apreender os níveis complexos das realidades em estudo. Segundo Szurmak e Thuna (2013), a narrativa cria a possibilidade de atender à verificação e revisão de pormenores de desempenho, ao mesmo tempo que serve de veículo para o estabelecimento da estrutura de orientação funcional em grande escala. Isso decorre de as narrativas serem representações espaço-temporalmente ordenadas de acontecimentos, que comunicam, de modo estruturado, significações e conhecimentos envolvendo ações humanas (Stake, 1995). As narrativas consistem também em relatos de experiências recorrentes com elevado teor de significação passíveis de serem geradoras de novas experiências (Clandinin & Connelly, 1990). Nessa medida, dão conta de processos iterativos que se desenvolvem ao longo do tempo e que tornam presente uma realidade intersubjetiva (Webster & Mertova, 2007). A sua importância é igualmente relevante nos processos gerais de ensino e aprendizagem.

Na nossa abordagem e em conformidade com a ontologia (perseguida para esta investigação) esses eventos serão determinados pela experiência e história do contador da história (Hopkinson & Hogarth-Scot, 2001). Dessa forma, a metodologia adotada parece-nos suficientemente flexível para permitir captar as diferenças ou nuances dos relatos e as suas incidências face ao propósito da investigação, aprofundando pontos convergentes

e permitindo explorar as dinâmicas relacionais entre *staff*, *staff* e clientes, e entre clientes e mais amplamente com a comunidade académica.

A multiplicidade de experiências humanas que ocorrem em contextos situacionais biblioteconómicos, e que são a substância das evidências empíricas (Brophy, 2007) fazem parte do *modus vivendi* e *operandi* dos participantes e das organizações. O recurso à recolha de narrativas como abordagem qualitativa multidimensional onto-epistemológica, representada pelo construtivismo social, fornece um leque de possibilidades de base co-construtivista de significação criativo-colaborativa nas histórias que alberga permitindo interpretações variadas na análise dos fenómenos e eventos críticos relatados. Sendo uma reconstrução da realidade mediada por ideias, valores pessoais e sociais, veicula uma visão do mundo, é uma forma de dar sentido às experiências tornando-se assim um “elemento de base da evidência” (Brophy, 2007, p. 156). Utilizar a abordagem da narrativa para a recolha dos dados possibilitará assumir a história no seu estado ontológico e encará-la como ato de epistemológico de criação e construção fenomenológica (Shankar *et al*, 2009) através dos registos e inscrições detalhadas de eventos críticos relevando as experiências deles resultantes.

No entanto existem algumas limitações a serem consideradas, isto é, apesar de as narrativas terem, ao longo dos tempos, manifestado um elevado grau de eficácia comunicativa e interventiva, e se terem constituído como imprescindível fonte de informação e meio de aculturação (Koch, 1998), a sua utilização, enquanto procedimento metodológico, não deixa de estar sujeita a condicionalismos de vária ordem, alguns deles já assinalados. Assim, as características perspetivista e subjetivista das narrativas (Greenhalgh, 2005) podem constituir-se num fator de condicionamento da análise objetiva e impessoal das informações que contém ou a que alude. Connelly e Clandinin (1990) chamaram a atenção para o problema metodológico que consiste em o investigador reproduzir, sem sentido crítico, o discurso do narrador|informante. O outro problema metodológico assinalado é o da eventual opção por se darem apenas a conhecer os aspetos positivos das narrativas analisadas. Neste sentido, o investigador deverá, na tarefa hermenêutica do uso da sua mente crítica, do seu “filtro interpretativo” (Galvão, 2005), ser capaz de separar o essencial do acessório.

Os modos de interpretação na abordagem da narrativa pode efetivamente conduzir a formas de pensamento heurístico não lineares baseados em hipóteses científicas que decorrem de inferências abduativas mas que podem cair numa malha de pressupostos

falseados apesar de sustentados por relações de natureza causal (Arantola-Hattab, 2013) levando por conseguinte a um desvirtuamento do real com consequências diretas ao erro.

Quando se opta pela reunião de narrativas com um certo grau de profundidade existe uma desvantagem digna de se salientar e que decorre da livre associação de ideias e estruturação da narrativa tornando a sua durabilidade longa exigindo ao investigador um investimento considerável de tempo na sua realização e transcrição. E, por outro lado, como nos afirma Dália Costa (2011) que esta tipologia de entrevista não estruturada gera dados

“cuj a produção é tão subjetivamente marcada que a comparação entre os sujeitos da pesquisa (entrevistados) fica inviabilizada”(Costa, 2011, p. 150-151).

Mas o seu contraponto cria vantagens na utilização desta metodologia, pela riqueza dos dados que nos fornece. Helkkula e Pihlström (2010) adiantam que a utilização da narrativa permite que o narrador e o “entrevistador-ouvinte” sejam capazes de co-construir um novo contexto, interativo, capazes de gerar novos significados, novas proposições de valor³⁵.

Connelly e Clandinin (1990) chamaram a atenção para o problema metodológico que consiste em o investigador reproduzir, sem sentido crítico, o discurso do narrador|informante. O outro problema metodológico assinalado é o da eventual opção por se darem apenas a conhecer os aspetos positivos das narrativas analisadas. Neste sentido, o investigador deverá utilizar, na tarefa hermenêutica de análise do conteúdo das narrativas, utilizar o pensamento crítico e equidistante diante do fenómeno em estudo e recorrer ao seu “filtro interpretativo”(Galvão, 2005) de maneira a separar o essencial do acessório.

Durante a fase de recolha das narrativas sentimos alguma, estranheza e inibição por parte dos informantes em narrarem eventos críticos ocorridos no contexto da biblioteca e que procurávamos recolher. A este propósito sentimos uma dificuldade detetada ao longo do processo de auscultação e gravação das narrativas essencialmente na biblioteca da UTAD que teve como justificação plausível a confluência de vários papéis na mesma

³⁵ Para Germano (2010, p.11), a verdadeira proposição de valor, enquanto veiculadora de expetativas e promessas, deve ter repercussões nos clientes. No âmbito do funcionamento de uma biblioteca é o que esta organização pode oferecer na relação de serviço que presta ao cliente em consideração as suas expetativas.

pessoa durante a recolha, tais como: investigadora, diretora dos serviços, cliente, colaboradora.

Por esse motivo, ao longo do processo de recolha das narrativas a metodologia de abordagem foi sendo afinada tendo-se optado por uma condução da conversação mais livre, deixando ao critério do narrador o relato da sua exposição. Houve momentos de algum bloqueio por parte do informante sentindo-se alguns atropelos, perdas de sentido, desvios no foco a investigar ou silêncios prolongados. Contudo, alguma hesitação no relato de eventos críticos negativos acabaram por ser contornados através de uma relação e de maior proximidade um discurso mais flexível, motivador, desbloqueador e afetivo. Nas bibliotecas das outras universidades esse comportamento inibitório não se fez sentir, talvez por desconheceram a investigadora.

Os clientes gostam da interação positiva e sentem-se mais confiantes e confortáveis (Radford, 2006). Os eventos críticos forneceram uma riqueza na investigação ao nível da comunicação e da interações geradas em contexto de bibliotecas prevalecendo o contacto face- a- face e a *approachability* (Radford, 2006).

Sendo a biblioteca um sistema organizacional complexo onde ocorrem múltiplas histórias, múltiplos olhares, múltiplas vozes, múltiplos comportamentos, ela constitui-se num espaço experiencial de interações dinâmicas em permanente evolução (Brophy, 2007, p. 150). A conjugação integrada dessas vivências traduz-se em constantes aprendizagens pelas quais as (in)certezas dão lugar a novas oportunidades, a novas leituras do real. Por esse facto, e convergindo com a tese de Webster e Mertova (2007) que afirmam que a investigação baseada em narrativas é particularmente adequada ao estudo de experiências humanas em realidades complexas como as que envolvem clientes (Woodruff-Burton & Elliot, 2005; Woodside & Miller, 2008), procuraremos aplicar esse recurso à especificidade da nossa investigação sobre serviço em bibliotecas desenvolvida no contexto universitário.

Para aprofundarmos o tema das interações e suas correlações com o processo de criação de valor dos clientes de uma biblioteca universitária recorreremos ao método etnográfico centrado em observações e notas de campo sobre as suas práticas desenvolvidas em contexto próprio. O método etnográfico tem vindo a ser crescentemente utilizado nas áreas da saúde e da educação. Contudo, a sua aplicabilidade no domínio das bibliotecas não tem sido muito valorizada mas sabemos que, a sua aplicação pode mudar

a forma como olhamos as pessoas, as compreendemos, e como agimos. A etnografia estuda, assim, as interações sociais, os comportamentos que ocorrem em comunidades (Reeves, Kuper & Hodges, 2008) fornecendo uma visão mais intuitiva e holística sobre as ações (práticas) quotidianas. Este método pressupõe uma permanência no contexto. Surge como um instrumento metodológico essencial à recolha de dados onde o investigador age a partir de 'dentro' do contexto para assumir um relevante papel no processo da observação participante. O investigador é um ator social que busca informação acerca do comportamento e propósitos do indivíduo para desenvolver o conhecimento e a compreensão das ações daqueles. Para se realizar uma observação participante, e de acordo com Reeves *et al* (2008), é necessário que se integre um conjunto de fatores, tais como: i) existência de um espaço físico; ii) um conjunto de pessoas envolvidas; iii) registo e anotações das atividades realizadas; iv) os objetos físicos presentes; v) simples ações realizadas pelos observados; vi) existência de eventos como resultado das atividades desenvolvidas; vii) o tempo – eventos sequenciais num período de tempo; viii) – os propósitos, objetivos a alcançar e ix) o sentimento – emoções sentidas e expressas.

Como organizações cuja funcionalidade e finalidade pressupõem elevados níveis de inter-relação pessoal (Walter, Edvardsson & Öström, 2010), as bibliotecas (universitárias) realizam, na maioria das vezes, o seu serviço na presença do e com os seus clientes. Devido à sua importância funcional e à sua relevância crítica, as múltiplas interações que nelas têm lugar envolvem processos (Lovelock, 1983) passíveis de serem assinalados memorizados e narrados pelos seus atores. Nessa medida, recorreremos à análise de narrativas devidamente estruturadas, à TIC e às observações para "acolher e dar sentido" à voz desses atores para melhor percebermos a *dailylife* dos clientes (rotinas quotidianas) em contexto de uma biblioteca universitária.

4.2. O desenho metodológico e as etapas seguidas

Partimos do princípio que a biblioteca universitária (contexto) é um sistema serviço de base experiencial em que as interações revelam um processo de cocriação, pelo uso que os clientes fazem das propostas de valor apresentadas pela biblioteca, e que a cocriação de valor é o resultado dessa interação.

Seguindo o modelo de Flanagan (1954) para a Técnica dos Incidentes Críticos (TIC), a metodologia utilizada foi constituída em cinco etapas: i) o estabelecimento do objeto e objetivos gerais do estudo; ii) o estabelecimento de um plano de ações e especificações; iii) a recolha consistente dos relatos baseados nas evidências das experiências (positivos e negativos); iv) a análise dos dados e, v) a interpretação e articulação dos resultados.

Definido no decurso desta investigação convém relembrar que temos em vista esclarecer os processos de co -criação de valor através da integração de variados recursos no contexto das bibliotecas universitárias, identificando os fatores subjacentes às interações que se realizam nesse contexto. O recurso à análise de narrativas, recolhidas no espaço-contexto de três bibliotecas universitárias, baseou-se no relato livre, encadeado e articulado das experiências de uma amostra selecionada de clientes.

Para o efeito desenhámos um plano de atuação. Os planos e especificações referem-se à preparação necessária do investigador para a recolha dos dados. Neste caso, a investigadora desta tese teve em conta a sua longa experiência em gestão de serviços de biblioteca académica, que complementou com a revisão da literatura especializada. Foi feito um plano para determinar o contexto, (o lugar-onde) e o tempo (quando) (Edvardsson *et al*, 2011) em que se deveria processar a recolha dos relatos, a dimensão da amostra, a seleção do tipo de informantes a entrevistar bem como a forma como estes seriam convidados a participar. Também foi criado um guião orientador, que foi primeiramente testado em três (3) informantes e que foi objeto de posteriores reajustamentos.

i) Contexto empírico: Critério para a seleção do espaço para a ocorrência das narrativas

De maneira a garantir o acesso equidistante e eficaz a toda uma comunidade académica, é comum uma biblioteca universitária ocupar fisicamente uma posição central no complexo institucional de que é um elemento integrante.

Para assegurar uma investigação coerente e produtiva e tirar partido das relações da investigadora com o seu meio profissional, foram selecionados três espaços-lugares-bibliotecas universitárias (UTAD, UMinho, UBI)³⁶ para aí serem recolhidos relatos de experiências de três correspondentes universos significativos de clientes. Encarámos o ambiente físico das bibliotecas como um território fértil para a seleção e identificação de experiências relevantes, pelo que a recolha de narrativas ocorreu nesses espaços físicos.

ii) Seleção dos participantes

Importava, para o nosso estudo, reunir um grupo diversificado de participantes pela multiplicidade, originalidade e qualidade dos seus contributos e pelos potenciais segmentos de análise multidimensional que poderiam oferecer. A nossa amostra inclui, portanto testemunhos de alunos, docentes|investigadores e funcionários das bibliotecas supracitadas. Embora o foco da nossa investigação incida sobre o papel dos clientes dos serviços bibliotecários e biblioteconómicos na cocriação de valor, entendemos que devíamos também integrar os relatos dos funcionários, prestadores daqueles serviços de maneira a darmos maior consistência à análise das bibliotecas enquanto *service systems*. Adotámos o critério de conveniência, selecionando participantes que correspondessem aos seguintes condicionalismos e reunissem as seguintes características: i) frequentassem e utilizassem assiduamente os recursos e o espaço da biblioteca – enquanto estrutura física de difusão de informação e conhecimento; ii) alunos dos, 1ºs, 2ºs e 3ºs ciclos, que já tivessem alguma familiaridade com a biblioteca e revelassem destreza no uso de recursos à sua disposição; iii) uma representação equilibrada do género feminino e masculino, em conformidade com os resultados do nosso trabalho anterior apresentados na dissertação “*Do conceito à prática: a importância da qualidade na Biblioteca da Universidade de Trás-os-*

³⁶ Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD); Universidade do Minho (UMinho) e a Universidade da Beira Interior (UBI)

Montes e Alto Douro” (Carvalho, 2010); iv) apresentassem uma idade variada (entre 23 e os 63 anos).

O critério de “bons informantes” também norteou a nossa seleção. Os participantes foram selecionados no pressuposto de que eram portadores de conhecimentos e de experiências relevantes, detentores das capacidades expositivas e reflexivas necessárias à partilha das suas histórias e das suas experiências.

Apresentamos, em formato de quadro a constituição do universo dos informantes, por perfil e por universidade:

Quadro 3 – O universo dos informantes

	UTAD		UBI		UMinho	
	F	M	F	M	F	M
Clientes	8	8	5	4	3	2
Investigadores	8	6	-	-	-	-
Colaboradores	3	3	2	1	3	4

iii) Seleção do número de participantes e de narrativas: critério da saturação teórica

No total foram recolhidas 60 narrativas, das quais 36 foram realizadas na UTAD, 12 na UMinho e 12 na UBI. O número de narrativas recolhidas foi decidido com base no critério da saturação teórica (Mason, 2010). Este critério é aplicado para equacionar o número de narrativas a utilizar. Ele efetiva-se quando não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante a fase de análise, momento em que se dá por terminada a recolha de mais narrativas.

As narrativas foram recolhidas em função da sua pertinência temática sem recurso à integração de elementos adicionais. A decisão sobre a quantidade de eventos a registar na recolha das narrativas não dependeu, por conseguinte, de critérios estatísticos (amostra) mas da avaliação global da qualidade e representatividade dos seus conteúdos associados à temática a explorar (Fisher & Oulton, 1999), assim como do esgotamento temático representada pelo grau de saturação, acima referido.

De acordo com esse critério, quando o número de narrativas atingiu, no nosso entender, esse limite de saturação, suspendemos a recolha.³⁷ A observação deste critério exigiu que fôssemos analisando e (re)interpretando as narrativas à medida que iam sendo recolhidas. A recolha prosseguiu no mesmo ambiente (ou noutra próximo, com as mesmas características), o que permitiu aumentar o grau de explicação e compreensão do fenómeno em estudo. A narrativa “ferramenta social de comunicação” corresponde, ao fim ao cabo, à propensão dos indivíduos se exprimirem através das suas escolhas, traços reveladores da sua própria identidade pessoal (Woodside, Sood & Miller, 2008).

É importante referir que, nas análises temáticas, os dados quantitativos serviram de demonstração à pertinência da interpretação de assuntos comuns ao universo em estudo (Hamer, 2003; Radford, 1999).

iv) - Escolha do tempo de recolha das narrativas: critério cronológico

Um aspeto importante a planear é o tempo (as circunstâncias temporais) de recolha das narrativas. As narrativas foram recolhidas, em momentos intermitentes, no decurso de dois anos, entre 4 de Março de 2013 a 6 de Março de 2015. A escolha temporal para a realização da recolha das experiências narradas obedeceu a critérios relacionados, por um lado, com o exercício de funções de cada participante e, por outro, com a sua disponibilidade. A investigadora procurou não fazer coincidir as entrevistas com compromissos de natureza académica dos participantes, tais como realização de testes, de exames finais, de vigilâncias, de auditorias e de avaliações institucionais. Podemos acrescentar que estes condicionalismos alteraram, com prejuízo para o desenvolvimento da tese, o planeamento inicial, pois foi necessário reajustar, por diversas vezes, um conjunto de datas alternativas, alongando-se, desse modo, o processo de recolha.

v) - Elaboração de um guião de orientação

O guião de orientação teve por objetivo ajudar a investigadora a enquadrar a recolha da narrativa e dos incidentes críticos. Numa primeira parte, foram desenhadas breves

³⁷ A suspensão da recolha de narrativas por redundância dos temas relatados ocorreu quando efetuávamos a recolha nas universidades do Minho e da Beira Interior não se tendo explorado a dimensão dos relatos dos investigadores naquelas instituições de ensino superior.

perguntas de modo a permitir caracterizar os participantes (estatuto académico, nível etário, frequência de utilização dos serviços de biblioteca). De seguida foi solicitado aos participantes que recordassem uma(s) experiência(s) na biblioteca (espaço físico ou utilização da web) e expressarem como se sentiram (por exemplo experiência bem sucedida ou frustrada), explicando, de uma forma livre, o contexto, o que aconteceu e as razões do seu sentimento. Durante este processo explicativo o papel da investigadora norteou-se por uma linha de observação, inquirição e de escuta ativa. Foi planeado e realizado um pré-teste dirigido a três participantes para verificar a pertinência do guião orientador. Nesta fase, verificou-se que a estratégia limitava a liberdade de pensamento e o discurso do informante. Tal facto fez-nos alterar a estrutura do guião elaborado previamente, tendo-se optado por esclarecer, no início do encontro, um enquadramento da investigação para explicar o objeto do estudo. Uma vez elucidado o informante, era-lhe dada, de seguida, a liberdade, e sem ser interrompido no processo, de criar a sua narrativa, de estabelecer correções e correlações, de tecer considerações que achasse pertinentes.

4.3. Estudo de caso em três universidades

Em Portugal, a partir da década de 70, e como efeito de decisões políticas tomadas na fase final do regime anterior à revolução do 25 de Abril e prosseguidas pela governação do regime democrático, o sistema de ensino superior público conheceu uma forte expansão institucional, que se traduziu na criação, em várias regiões do país, nomeadamente em várias capitais de distrito, de institutos politécnicos, de institutos universitários e de universidades. Estas instituições têm seguido os seus percursos próprios, os seus projetos académicos e as suas estratégias de afirmação e de reconhecimento académico, muitas vezes, em articulação com as particularidades sociais e económicas dos meios geográficos em que se situam. Para tanto, conceberam e, desenvolveram estruturas organizacionais e afetaram recursos humanos, materiais e logísticos adequados às suas principais funções. Em particular as “novas universidades” criadas no âmbito do atual sistema do ensino superior português público têm desempenhado um papel relevante:

i) - no desenvolvimento regional, potenciando sinergias económicas e sociais locais, projetando-as à escala nacional e internacional;

ii) - na oferta diversificada de cursos de graduação e de pós-graduação em regime de ensino teórico e prático de incidência experimental e interdisciplinar;

iii) - no domínio da investigação científica e tecnológica avançada, criando e cocriando valor de conhecimento académico e fomentando a inovação tecnológica;

iv) - na difusão da cultura académica e na transferência de conhecimento científico e tecnológico, sob a forma de parcerias e projetos, para o tecido económico regional, nacional e internacional;

v) - na preservação, atualização e difusão do valor da informação, enquanto pilar estruturante da missão universitária.

As três universidades sobre as quais incidirá o nosso estudo são três instituições do ensino superior que correspondem às características mencionadas. São elas:

- a Universidade de Trás os Montes e Alto Douro - UTAD foi fundada em 1986, em Vila Real, na sequência da criação do Instituto Universitário de Trás-os-Montes e Alto

Douro – IUTAD em 1979, que, por sua vez, teve a sua origem no Instituto Politécnico de Vila Real datado de 1973;

- a Universidade do Minho – UMinho, foi fundada de raiz em 1973, em Braga, iniciando as suas atividades académicas no ano letivo de 1975/1976;

- a Universidade da Beira Interior – UBI, conheceu um percurso semelhante ao da UTAD. Foi fundada em 1986, na Covilhã, remontando as suas origens à criação do Instituto Universitário Beira Interior - IUBI, datado de 1979 e, antes deste, ao Instituto Politécnico da Covilhã – IPC, criado em 1973. (cf quadros em anexos).

Quadro 4. -Breve caracterização das bibliotecas universitárias em estudo

Contexto estudo	Nº Narrativas	Método	Perfil	Idade	Género	Região	Recursos
Biblioteca UTAD (8.000 alunos)	36	Narrativa	Investigadores Alunos 3º e 2º, 1º ciclos, Colaboradores	23 - 63	M - 18 F - 18	Portugal Interior Norte (Nordeste) Vila Real	Gravador Anotações (memos)
Biblioteca UMinho (18.500 alunos)	12		Alunos 3º e 2º ciclos Colaboradores	23 - 58	M - 6 F - 6	Portugal Norte Minho Braga	Gravador Anotações (memos)
Biblioteca UBI (7.000 alunos)	12		Alunos 3º e 2º ciclos Colaboradores	23 - 59	M - 5 F - 7	Portugal Interior centro Covilhã Guarda	Gravador Anotações (memos)

Fonte: elaboração própria

4.4. Fase de recolha dos dados

Valorizámos, no contexto da recolha das narrativas, o contato direto. No caso da biblioteca da UTAD, a investigadora encontrou-se a desempenhar, em simultâneo, funções diretivas no serviço de biblioteca. Verificou-se que tal pormenor podia condicionar alguns informantes – nomeadamente ao nível dos professores-investigadores – porquanto foi sendo observada a manifestação de algum receio, timidez e desconforto nos relatos que alguns deles iam produzindo de eventos críticos e de referências menos positivas. Ainda assim, e para contornar esta situação percecionada, procurámos criar um ambiente de descontração no decurso da entrevista, tendo-se verificado que, na maioria dos casos, foram superadas as inibições através de uma comunicação mais aberta e segundo uma atitude de escuta ativa.

Optámos por realizar, no contexto físico da biblioteca universitária, recolhas de narrativas de modo informal, com uma duração variável seguindo rigorosamente as recomendações da Radford (2006) para o registo áudio. Para os estudantes e colaboradores, a sua abordagem foi feita em momentos propícios (ou à chegada ou à saída do espaço biblioteca quando aí se dirigiam para o desempenho de tarefas específicas). Para os investigadores enviaram-se *e-mails* para marcar encontros em horários que não colidissem com as suas tarefas profissionais. A recolha dos dados foi feita presencialmente, face a face, de modo a gerar-se um ambiente de proximidade que proporcionasse, por um lado, uma natural discorrência temática por parte dos participantes e permitisse, por outro, a obtenção e a clarificação de alguma informação de pormenor sempre que tal se justificasse.

Antes do início de cada entrevista, foi pedido aos informantes que incluíssem, na sua narração, a história das suas vivências (cognitivas, emotivas e comportamentais) e experiências (traduzidas em relatos de eventos positivos e negativos) na relação com a estrutura-sistema biblioteca e suas representações. Foi-lhes também transmitido as condições da sua participação de acordo com critérios deontológicos adotados neste tipo de tarefas (tais como o sigilo e o anonimato).

Em forma de súmula e de acordo com Edvardsson e Roos (2001) apresentamos a ilustração figurativa do contexto-narrativa.

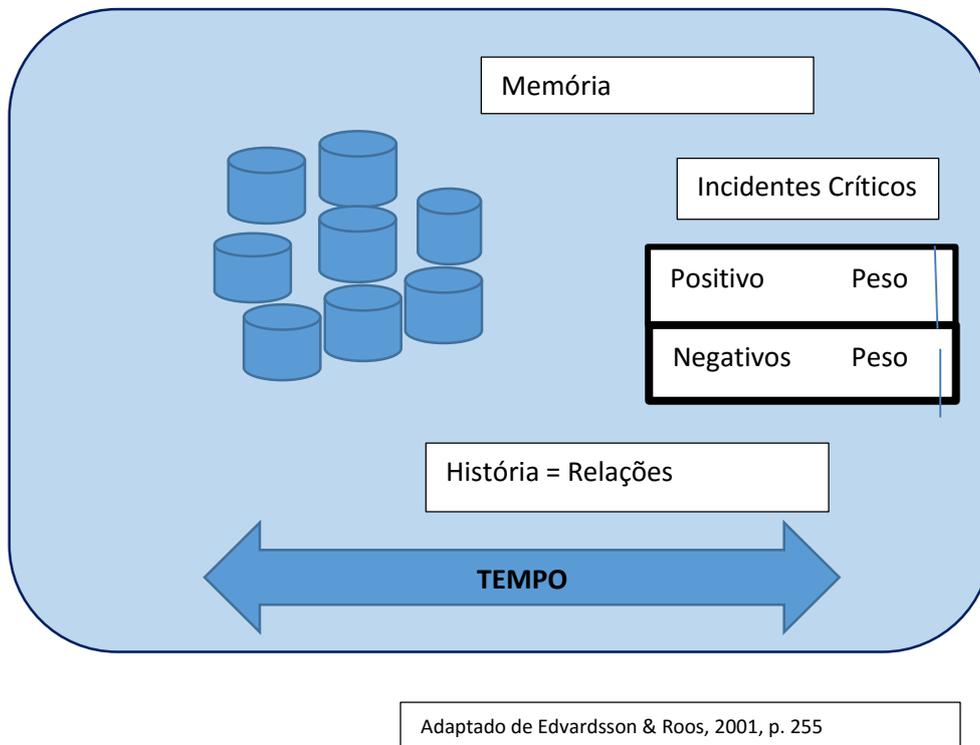


Figura 4– O contexto narrativa

A investigadora agiu, no decurso da audição como facilitadora, tendo os informantes descrito o experienciado e determinado a dinâmica da conversação. As narrativas exigiram, devido à relevância dos dados fornecidos, uma interação profícua entre investigador e informante (Riessman, 2008; Edvardsson *et al*, 2011) e um trabalho de observação e anotação de alguns informantes.

A maioria das narrativas foi registada num gravador áudio, à exceção de duas, cujos participantes optaram por falar sem o dispositivo de gravação. Estas duas situações revelaram-se mais complexas no decurso do seu registo e exigiram procedimentos adequados capazes de assegurar a fluidez da comunicação e as melhores condições para a fase ulterior da sua transcrição.

O tempo de duração das entrevistas variou entre os 30 a 60 minutos. Estas foram conduzidas de forma semi-dirigida, com margens controladas de afastamento em relação ao guião pré-determinado. Ao longo da realização das entrevistas, a investigadora foi tomando notas de apoio para serem utilizadas posteriormente como indicadores de

correção e servirem de suporte à fase de audição e transcrição. Constatou-se que alguns incidentes críticos (positivos|negativos), dado o nível de envolvimento e de permanência da sua memória, foram expressos com elevada carga emotiva. Este pormenor de mudança de atitude aquando do relato de um episódio complexo, exigiu da parte da investigadora uma atenção redobrada. Cope e Watts (2000, p.114) e Hughes (2012) referem, a este propósito, que as vivências memoráveis associadas a incidentes críticos operam muitas vezes como eventos transformadores no comportamento pessoal ou no funcionamento das organizações, o que requer uma (re)leitura do contexto em que ocorrem para serem melhor compreendidas.

A observação do critério da coonstrutividade (Edvardsson *et al*, 2011) na elaboração da narrativa implicou uma atitude de abertura, transparência e confiança das partes envolvidas, tendo-se verificado, no decurso do processo de relação-audição-gravação da entrevista, a emergência de um conjunto de ideias que, do ponto de vista da investigadora, não só se adequaram aos propósitos desta tese como contribuíram para valorizar a relação entre clientes e a gestão da biblioteca que dirige, porquanto algumas questões abordadas pelos informantes foram transportadas para novos processos e propostas de valor.

Complementando o campo de análise das narrativas foi também utilizada, para dar maior consistência à nossa investigação, a técnica da observação etnográfica com recurso a notas de campo. Ao longo de um semestre (setembro de 2014 a fevereiro-março de 2015) acompanhámos de perto (dez) 10 informantes e observámos as suas práticas quotidianas no contexto de biblioteca (UTAD).

A etnografia pretende explicar o comportamento do indivíduo como fazendo parte de um contexto sócio-cultural (comunidade), tentando perceber como os indivíduos se movimentam e interagem no espaço e no tempo, como as coisas e o ambiente que geram têm impacto no comportamento e motivações humanas e como é que esse comportamento gera, altera e institui (instituição - regras, normas...) o ambiente que os rodeia. Dito de outro modo, o que a etnografia estuda são as culturas – relacionamentos, rituais, valores, hábitos, costumes, regras de uma comunidade num contexto. Para o efeito, o investigador tem ao seu dispor uma gama variada de técnicas de registo: notas de campo, diários, vídeos e fotografias, gravações áudio, simular ser o cliente mas também pode colecionar artefactos (objetos) e outros passíveis de serem contextualizados. Contudo, o que qualifica a etnografia não são os instrumentos de recolha e|ou as técnicas usadas, mas sim

como é feita a análise dos dados recolhidos através das observações e outros registos. Esta técnica tem a particularidade de não responder a questões pré-definidas ou formatadas, nem assentar em formulação de hipóteses, permitindo a abertura de um campo de possibilidades, pois é da observação daquilo que não é esperado e é complexo que emergem padrões de comportamento não esperados (ou esperados mas de difícil explicação) e significado (*meaning*). Cabe ao investigador desenvolver uma interpretação holística e contextualizar as observações que recolheu à luz da sua experiência, conhecimento (literatura) e posicionamento face ao fenómeno que está a estudar para chegar ao que é importante para os informantes|participantes para poder retirar|construir conhecimento (*insights*).

Tomando em consideração que a etnografia se ocupa do estudo das interações sociais, comportamentos e perceções que ocorrem em grupos, equipas, organizações e comunidades (Reeves; Kuper & Hodges, 2008), considerou-se adequado recorrer à observação – principal instrumento de recolha de dados nas abordagens qualitativas – para melhor se compreender o mundo do informante e a natureza social complexa em que se situa. Fazendo apelo às propostas daqueles autores, acompanhámos, através da observação e de notas de campo, e em lugar selecionado para o efeito (como por exemplo, gabinetes individuais, salas de grupo, sala de leitura, próximo ou afastado de janelas) o desenvolvimento das atividades levadas a cabo por alguns informantes. Assim, considerámos o número de atores (pessoas envolvidas), as práticas desenvolvidas, aos objetos (recursos físicos) presentes na concretização das tarefas, as ações desenvolvidas (se envolviam outras pessoas ou eram autónomas), a sua sequência temporal, os objetivos e os sentimentos e emoções expressas.

A observação como técnica direta de pesquisa consiste numa recolha sistemática de informação, interpretação e comparação de dados, através de um contato direto com situações de natureza específica, permitindo-nos obter uma visão mais completa acerca do objeto de estudo. Sendo fundamentalmente uma técnica qualitativa naturalista (Aires, 2011) tem um carácter fenomenológico e indutivo e baseia-se na observação de comportamentos e práticas quotidianas dos indivíduos com vista a captar o significado das suas rotinas e experiências vividas. Mais do que ter uma perceção, esta técnica permite focar o que realmente as pessoas estão a fazer no exercício de uma atividade. A observação serviu de recurso base complementar à exploração e aprofundamento das

práticas ocorridas em contexto biblioteca. Através de anotações de campo³⁸ e memória fotográfica, realizámos uma observação seletiva não participante – preservando uma distância das pessoas observadas, registámos as rotinas, analisámos práticas e inferimos dados essenciais para a análise das narrativas.

Os diários de campo são registos sistemáticos das atividades em campo, e nele são anotadas descrições. O material foi posteriormente lido e relido durante o processo da pesquisa para que novas interpretações pudessem emergir ou para que novas questões fossem aprofundadas. Procurou-se identificar padrões simbólicos e práticas realizadas no universo estudado e identificar rituais, rotinas e relações. Isto permitiu conhecer universos individuais que, em contexto social, se traduzem por experiências de comunicação intersubjetiva.

A investigadora pôde, desse modo, complementar o processo de compreensão e interpretação das narrativas recorrendo às atividades e rotinas observadas num dado período de tempo. Esta “ferramenta social de comunicação” corresponde, ao fim ao cabo, à propensão dos consumidores (clientes) em se exprimirem através das suas escolhas, traços reveladores da sua própria identidade pessoal (Woodside, Sood & Miller, 2008).

Para o efeito, ao longo do semestre (setembro de 2014 a fevereiro-março de 2015), procedeu-se à anotação das observações realizadas sobre as práticas e rotinas dos informantes no contexto-biblioteca da UTAD num diário (notas de campo). Uma análise cuidada destes dados complementares permitiu assim identificar elementos relevantes e recorrentes com pertinência funcional para fundamentar o trabalho empírico, nomeadamente, o nível das interações, das participações, das colaborações entre atores.

Todo o processo de recolha, leitura, análise exigiu que se dividissem as narrativas em unidades de significação. Só posteriormente se passou à fase do levantamento das categorias. A figura a seguir apresentada descreve as fases do processo de levantamento e recolha das narrativas que envolveu este trabalho: a fase do planeamento, a fase crítico-temático e a fase hermenêutica.

³⁸ Em anexo o modelo

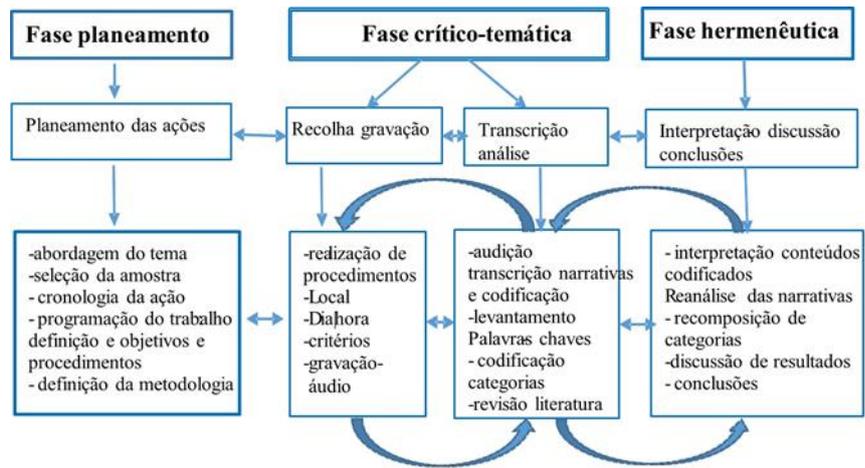


Figura 5.- Fases do processo de levantamento das narrativas

4.5. O processo de análise dos dados

Após a recolha das narrativas, que deixaram transparecer comportamentos, sentimentos, emoções em momentos considerados importantes pelos narradores em contexto de biblioteca, passou-se à fase da sua análise bem como à interpretação do processo de integração de recursos pelos intervenientes. Para esse efeito, recorreremos à técnica de análise de conteúdo das narrativas (Cohen, Manion & Morrison, 2011), comumente utilizada nas fases da indexação (resumos e levantamento de descritores) e da classificação inerentes à cadeia de operações das técnicas de informação e documentação. Nesse processo foram utilizadas três formas de inferência lógicas enquanto suportes de três operações intelectuais: a indução, a dedução e a abdução (Reichertz, 2009).

Convém assim esclarecer que a abdução é diferente de dedução e indução. Reichertz (2009) define abdução como “*a cognitive logic of discovery*”. Assim, se a dedução subordina o único caso numa regra ou categoria já conhecida, se a indução generaliza casos individuais numa regra ou categoria, concentrando-se quer sobre as propriedades quantitativas quer sobre as qualitativas de uma amostra, já a abdução cria uma nova regra ou categoria, a fim de esclarecer um fenómeno que não pode ser explicado pelas categorias existentes (Reichertz, 2009). O raciocínio abduativo enfatiza, assim, a busca de teorias adequadas para uma observação empírica. A abordagem abduativa começa com uma observação de dados empíricos e com o levantamento de hipóteses ainda não colocadas para o seu estudo. Por vezes, a teoria utilizada pode determinar e condicionar as perceções do investigador antes de iniciar as observações empíricas. No entanto, um exame atento deste ponto de partida permite aos investigadores, mesmo quando ocorrem dados fundados em teorias anteriores, encontrar dados não coincidentes com essas teorias, complexificando o objeto de estudo. Portanto, a abdução, tratando-se de uma operação lógica de inferência exploratória visando a explicação de um dado fenómeno, permite encontrar um novo quadro de correspondência entre os dados do mundo empírico. O objetivo desta operação intelectual é inferir a melhor explicação para a ocorrência de fenómenos e sugerir uma nova teoria na forma de novas hipóteses ou proposições.

Por um lado, a revisão bibliográfica efetuada conduziu inicialmente esta investigação segundo inferências dedutivas de certos temas identificados por categorias mais ou menos predefinidas, pelos quadros teóricos utilizados de Arnould *et al*, (2006), Baron & Warnaby, (2011); Åkesson, (2011); Pareigis, (2012); McColl-Kennedy *et al*, (2012); Kleinaltenkamp *et al*, (2012); Thompson, (2013).

QUADRO 5 - Contributos teóricos para a investigação em curso

Autores	Contributos
Arnould <i>et al</i> , (2006)	Modelo de recursos operantes e operados do cliente: social (família e comunidades de amigos), cultural (conhecimentos e competências especializadas) e físico (energia e emoções)
Baron & Warnaby, (2011)	Recursos operantes e operados e papel das motivações
Åkesson, (2011)	Constelações de papéis no processo de cocriação de valor. Motivação e a relação
Pareigis, (2012)	Identifica categorias: <i>Navigating</i> e <i>ticketing</i> ; e ações: identificação (<i>identificating</i>), orientação (<i>sense making</i>) e uso (<i>using</i>) no processo de cocriação de valor
McColl-Kennedy <i>et al</i> , (2012)	Identifica papéis, atividades e interações que concorrem para a qualidade dos projetos de vida dos indivíduos
Kleinaltenkamp <i>et al</i> , (2012)	Framework da integração de recursos
Thompson, (2013)	Identificação de práticas de vida: práticas familiares, sociais, prática de trabalho e a minha prática

Elaboração própria

Por outro lado, à medida que se foi avançando na análise, novas categorias foram emergindo num processo de análise abductiva que nos levou a criar novos conceitos gerais de modo a se poder explicar aos casos que não podiam ser subsumidos nas categorias preexistentes, ou que se mostravam surpreendentes (Reichertz, 2009). Numa dinâmica criativa e de alargamento da construção teórica, o recurso à forma de inferência abductiva (Frost, 2011) permitiu, quando as categorias pré-definidas não se revelaram operativas, dotar os dados carregados de significação.

Finalmente, o processo de indução também foi aplicado, já que foram agrupados casos singulares sob categorias, de acordo com as propriedades quantitativas ou qualitativas desses casos (de uma amostra, pelo fenómeno de repetição de casos), tornando a categoria extensível a outros casos semelhantes.

Assim, num vai e vem da teoria à prática e da prática à teoria, o sistema de categorias, que foi emergindo a partir dos nossos dados recolhidos da análise das narrativas, partiu da codificação descritiva e progrediu através da comparação constante das unidades de sentido com níveis de concetualização crescente (Saldaña, 2009).

De modo a salvaguardar o anonimato dos narradores-informantes e suas correspondentes narrativas, foi-lhes atribuído um código no momento da sua participação. Depois de uma recolha mínima de narrativas e incidentes críticos, deu-se início à sua respetiva análise. De acordo com o que foi dito anteriormente, suspendeu-se a recolha de dados segundo o critério de saturação. As narrativas gravadas foram transcritas e codificadas por um processador de texto. Inicialmente recorreu-se à técnica da análise multicromática (MAT) (Skiba-King, 1993, apud Radford, 2006) que faz uso de marcadores coloridos para destrinçar as categorias. Mas, dada a quantidade e variedade de categorias e subcategorias inferidas optou-se por recorrer ao *software* Nvivo 10. Todo o processo de recolha, leitura, análise exigiu que se dividissem as narrativas em unidades de significação passando-se depois/e ao mesmo tempo à categorização.

Há duas grandes estruturas na investigação NVivo: i) as fontes (*sources*) – onde se colocam todas as fontes de dados e ii) os nós (*nodes*) - que são as categorias criadas para qualquer tópico relevante. Estes dois sistemas inter-relacionam-se através de um processo de codificação. O programa NVivo permitiu-nos, assim, codificar dados em sistemas e categorias, padronizar codificações, organizar, descrever e representar visualmente os dados. Foi-nos possível questionar os dados, rever categorizações, agregá-las, reagrupá-las e construir matrizes recorrendo a, i) *free nodes* – organização livre, ideias não estruturadas; e ii) *tree nodes* - organização estruturada de forma hierárquica, em categorias major, categorias e subcategorias.

Começamos pela operação da codificação, um processo mediante o qual os dados são transformados e agregados em unidades-categorias. Permite classificar, agregar e selecionar os termos chave que representarão o universo de categorias- descritores. O processo de categorização – muito semelhante à análise documental do tratamento documental das bibliotecas – baseia-se em rubricas ou classes que reúnem um grupo de unidade – designada por categorias- que são de natureza exclusiva assumindo-se como apenas um critério de classificação. O rigor imposto para a passagem da linguagem natural extraída das narrativas e sua representação em linguagem documental, exigiu por uma questão de uniformidade de critérios o uso de *thesauri* e lista de descritores.

Apesar das funcionalidades deste programa, a maioria das operações, sobretudo as associadas à análise dos dados, i.e, ao trabalho hermenêutico propriamente dito, exigem a aplicação sistemática de procedimentos racionais ordenadas por regras tais como i) exaustividade; ii) representatividade da amostra; iii) homogeneidade; iv) pertinência e v) coerência na análise e interpretação nos resultados a apresentar.

Para contornar o enviesamento na interpretação dos dados e assegurar uma melhor compreensão do objeto de estudo, a fase de análise e interpretação dos dados (fase crítica-temática e a hermenêutica) foi realizada com o requerido distanciamento, em sucessivos *flashbacks* e com auto sentido de objetividade da investigadora³⁹, o que permitiu uma melhor clarificação do objeto de estudo e o desenho de uma fotografia holística para a sua representação.

A transcrição dos relatos, a sua codificação (para salvaguarda do anonimato), a identificação dos temas, a seleção dos termos, a representação dos mesmos em metacategorias, categorias e subcategorias, foram sendo construídas à medida que se foi aprofundando a leituras das narrativas. O levantamento das categorias ou temas foi sendo organizado à medida que ia sendo feita a análise de cada narrativa e de cada evento crítico experienciado, e foi sendo refinado à medida do apuramento da análise. Leram-se e releeram-se repetidamente as transcrições realizadas. Revelou-se muito importante este método de reajustamentos sistemáticos em toda a fase de apuramento e de afinação das categorias. Neste processo de revisão contínua, os relatos das experiências dos informantes no contexto de biblioteca foram reanalisados profundamente. Os códigos foram sistematicamente revistos, comparados, agrupados, alterados e reagrupados, num processo contínuo. As categorias começaram a ser inferidas por níveis de frequência, como atrás referenciamos, e a ocorrência das codificações atribuídas foram sendo enumeradas e contabilizadas.

A perspetiva de estudo metodológico inicialmente definida sofreu, assim, ao longo do processo analítico e interpretativo, novas visões exploratórias orientando o estudo para uma abordagem das práticas quotidianas dos clientes.

³⁹ A nossa experiência profissional, com mais de 20 anos de exercício em contexto de bibliotecas universitárias, poderia interferir na análise, pelo que procurámos seguir um método de análise fenomenológica e colocar entre parêntesis as interferências de juízos e memórias subjetivas.

Para responder ao objetivo da investigação e para explorar melhor o modo de integração dos recursos no processo da cocriação de valor sentimos a necessidade de abordar a análise em duas etapas que se complementaram:

1ª fase – a abordagem qualitativa da informação tratada com base nos relatos dos eventos críticos de onde emergiram categorias e subcategorias; Além do levantamento |criação de categorias (algumas já conhecidas pela literatura) e dos incidentes críticos, que auferem dos sentimentos positivos ou negativos da experiência vivida, esta etapa teve um cariz não só qualitativo mas quantitativo (aferição dos aspetos mais associados a experiências positivas ou negativas), e que permitiu caracterizar melhor a biblioteca como sistema, dando ênfase a um dos subsistemas estruturado mais especificamente pelas práticas (o *service state*). Na segunda fase, procurou-se explicitar com mais detalhe esse subsistema a partir de análise qualitativa das narrativas, observação e do registo de notas de campo.

2ª fase - a abordagem qualitativa da informação tratada com base na observação das práticas quotidianas de estudo, investigação e aprendizagem em contexto de biblioteca, recorrendo-se ao registo de campo. Para esta fase apenas seleccionámos o contexto da biblioteca da UTAD devido, em grande medida, à facilidade na recolha das observações e dada similitude de contextos já explicitados nos quadros em anexos.

Desse modo e, em jeito de súpula, apresentamos em forma estrutura-esquema o procedimento metodológico global que se desenvolveu no decurso desta investigação.

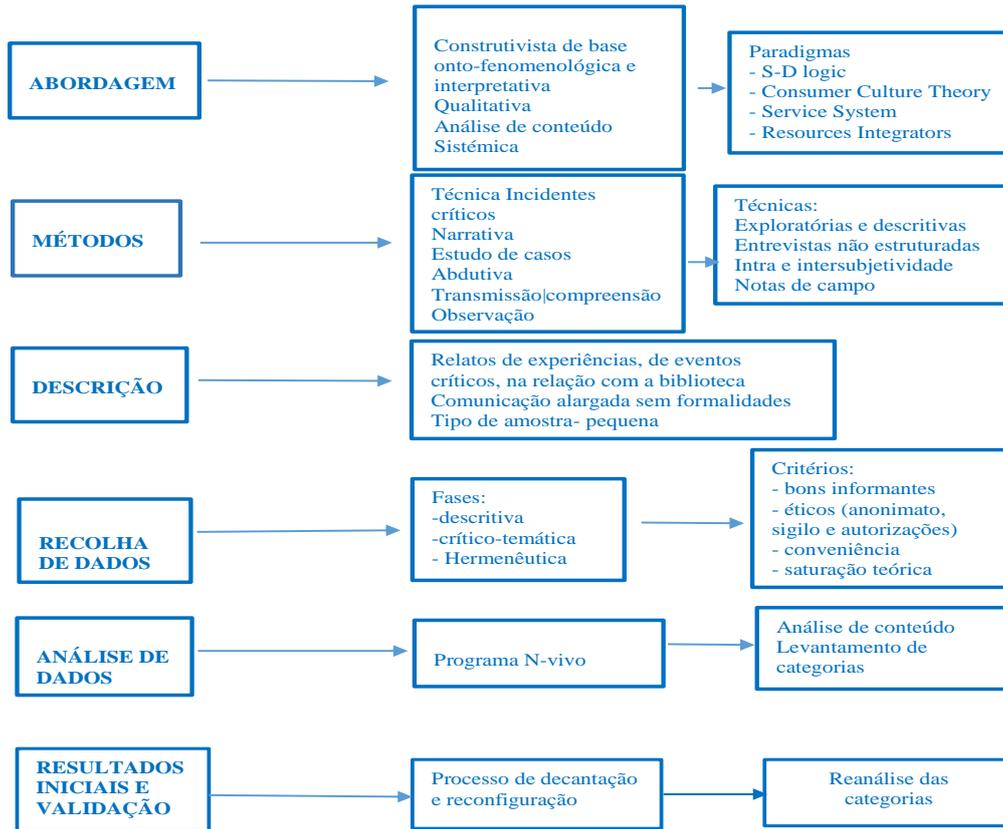


Figura 6. – Procedimento metodológico global

5. ANÁLISE E RESULTADOS

As narrativas utilizadas como método qualitativo exploratório na obtenção de dados de informação, revelaram-se essenciais para aferir, nesta primeira fase, as razões que estão na base das escolhas preferenciais dos informantes, que vivem e experienciam episódios marcantes ao longo da realização das suas atividades académicas, num contexto de mudança, como é o caso das bibliotecas universitárias. Pretendemos, nesta primeira etapa, a partir da recolha de relatos, compreender o que os informantes mais valorizam e o que mais contribui para o processo de criação de valor.

Ao longo das entrevistas realizadas, foi notória a manifestação de agrado sobre o grau de pertinência que atribuíam a este recurso metodológico, tendo sido expressos alguns comentários, que pela sua oportunidade explicativa passamos a transcrever:

(...)a narrativa (...) é uma forma metodológica de estar próximo dos clientes, por isso acho muito positiva por vários pontos: ficar-se a entender a real necessidade ou a real transformação para continuar a ser um espaço especial (...) partilha-se sabedoria e experiências e... é um processo que pode ajudar a desenvolver os pontos que são mais críticos para tentar melhorar o serviço. (I)

(...) este meio de apelo à conversação (narrativa), de proximidade será o meio ideal pois há maior proximidade, maior contacto(...) (J)

Conversando conseguimos explorar assuntos e relações (...) (L)

(...) é um método com uma abordagem positiva para ambos os lados. (P)

(...) as narrativas são uma riquíssima fonte de conhecimento não explícito(...) é uma aprendizagem rica (...) (S)

A abordagem das narrativas ajuda a melhorar o funcionamento da biblioteca correspondendo às necessidades dos alunos. (UA)

Bem (...)a entrevista da forma que foi feita espantou-me e levou-me a refletir sobre as minhas experiências. (M12)

Tal como referido por Kenney (2008), iremos ver, que a produção e recolha de narrativas é considerado por informantes qualificados como um auxiliar metodológico e necessário nos processos de investigação que têm como objeto apreender níveis complexos das realidades em estudo, tal como ocorre com a multidimensionalidade funcional das bibliotecas universitárias. Assim, os excertos apresentados induziram-nos, por um lado, a conceber uma tipologia de análise e uma avaliação do espectro contextual de forma aberta, integrativa e sistémica e, por outro, a recolher um conjunto de informações que se revelaram essenciais à exploração analítica.

Demos assim início ao processo de análise, tendo-se optado por desenvolver uma metodologia que, se desenvolveu em duas etapas distintas mas interligadas e complementares. Na primeira fase, o objetivo foi procurar compreender, com base nos relatos e experiências vividas em contexto biblioteca, os anseios e propósitos individuais na escolha daquele lugar para a realização dos seus projetos de vida. Embora, este campo de análise se tenha revelado interessante para a compreensão das motivações, sentimentos e emoções que estão na base da relação com a biblioteca-sistema-serviço, manifestados através das suas percepções e preferências, tal desiderato desencadeou, naturalmente, um outro campo de reflexão que se enquadra numa abordagem mais integrativa ao modo como os clientes usam os recursos operantes e operados no decurso do seu quotidiano académico (2ª fase).

Contextualizando a primeira fase da análise das narrativas, podemos afirmar que dela se inferiu um conjunto de temas que, pela sua natureza, conteúdo e características comuns, foram sendo agrupados em categorias livres (*free nodes*).

O levantamento das “*free nodes*” – designação atribuída às categorias livres pelo programa Nvivo 10 – revelou ser de elevada importância para uma liminar e global compreensão e justificação do objeto de estudo. Através delas fomos constatando o estabelecimento de uma articulação lógica entre ideias, o que permitiu, dar início à fase de agrupamento homogêneo dos vários temas (*tree nodes*) (categorias em árvore). Este processo de reunião, fusão, eliminação das *free nodes*, e a sua categorização exigiu constantes feedbacks e afinamentos categoriais para que se pudesse constituir uma estruturação lógica e estruturada.

Esta opção metodológica, para além de consolidar a organização das categorias, permitiu a articulação dos conceitos categorizados numa visão holística e possibilitou, também, aferir situações em que uma mesma unidade de análise (narrativa) poderia dar lugar à classificação de várias categorias e subcategorias. No processo de análise prática foram elaboradas inúmeras propostas de categorias subsidiárias, que foram sendo filtradas, depuradas e (re)agrupadas. A coerência, a uniformidade dos dados, as interligações possíveis resultantes da análise, exigiram múltiplas operações analíticas, abordagens que foram, posteriormente, confrontados com a revisão da literatura.

Os eventos críticos estiveram na base do processo de recolha das narrativas. As experiências vivenciadas que nos foram sendo relatadas traduziram-se em eventos memoráveis que puderam ser classificados em eventos positivos e negativos. Esta classificação resultou de três pontos de vista: i) natureza das ocorrências e seus impactos no indivíduo e no contexto; ii) percepção real dos seus efeitos nas dinâmicas pessoais e comportamentais; iii) registo da carga emocional manifestada nos relatos. Partimos do princípio que um evento crítico positivo transforma a experiência num valor intrínseco ao indivíduo e ao contexto; um evento crítico negativo desencadeia um desajustamento ou insatisfação sobre algo, podendo suscitar emoções negativas. Os eventos críticos permitiram-nos, num primeiro momento, classificar os temas por grandes áreas para posteriormente iniciarmos o levantamento categorial. Pelo seu impacto facilitador ou limitativo na concretização dos projetos de vida dos clientes, foi possível efetuar o cruzamento dos incidentes críticos com a categorização realizada, o que permitiu clarificar as dimensões relacionais mais relevantes entre as categorias classificadas.

5.1. Do *OPEN SPACE* ao *OPEN STATE*: a Biblioteca universitária como *OPEN SYSTEM*

A primeira tarefa decorrente da leitura e análise das narrativas foi identificar e inferir um conjunto de conceitos e temas com elevado nível de frequência|ocorrência que nos permitissem, de forma lógica, concretizar o objetivo do estudo aplicando-os de modo articulado aos episódios relatados nos eventos críticos. Os informantes foram relatando as experiências vivenciadas no contexto do espaço físico da biblioteca, de forma livre, mas relativamente ordenada segundo a sequência lógica de raciocínio. Desse conjunto de relatos, destacaram-se, como preocupações fundamentais identificadas, a qualidade dos recursos documentais e das instalações, o controlo do ruído e ainda as condições de conforto. Pela informação recolhida podemos realçar que os clientes procuram a biblioteca universitária pelos recursos (impressos ou digitais) de qualidade que lhes são disponibilizados e que, no fundo, sustentam a atividade académica tanto ao nível do ensino como da investigação. Por sua vez, as instalações físicas, segundo os informantes, devem apresentar-se como lugares adequados às suas funções, confortáveis e convidativos às práticas do estudo e da investigação, mas também como espaços concebidos para a socialização, a integração e inclusão dos seus clientes. O sentido de pertença a uma comunidade e a identificação com o local de vivência quotidiana foram aspetos evidenciados, como podemos constatar através dos seguintes excertos.

(...) aqui exigimos conforto para sentirmo-nos bem, luz preferencialmente natural, para que se reúnam as condições essenciais para a ocorrência de uma verdadeira aprendizagem. (AA)

O problema do excesso de calor ou o excesso de frio. Parece não haver preocupação para ver a temperatura nas salas. É de extremos e condiciona muito a presença para o estudo. (M5)

Espaço arquitetónico interessante, com muita diversidade de livros, espaço dinâmico com exposições (...) é uma experiência única ir à biblioteca (...) o cheiro do papel traz-nos vantagens (...) o hall é uma área ampla que permite amplitude e pensar em grande e a luz, a luminosidade equilibra o ser humano. A envolvente é incrível. Toda a vivência é uma experiência. (R)

(...)é um espaço moderno, com muita luz, (...)e contribui para o bem estar de todos. As instalações são ótimas. (...) aqui a aprendizagem acontece e é grande, vasta, rica e boa. (H)

(...)agora conseguimos trabalhar, tenho acesso aos livros e isso reflete-se, criou uma nova dinâmica. Temos espaços próprios para falarmos e fazer ruído. (UC)

5.1.1. O *OPEN SPACE* no contexto biblioteca

Ora, a natureza do espaço biblioteca, enquanto forma física e estrutura organizada de acolhimento a específicas funções relacionais, articulando características exteriores e dimensões interiores, já tinha sido referenciado, por Oblinger, (2006) e Isberg, (2009), como uma realidade dinâmica, como um ‘*flow of spaces*’ adequado às práticas de estudo e investigação.

Atendendo à recorrência de elementos narrativos enunciados e evidenciados nos relatos que recolhemos, foi-nos possível constatar que, pelas suas características comuns, se podiam constituir grupos homogêneos que designamos de temas conceptuais. Exemplo destes temas são os elementos narrativos relativos às características físicas da biblioteca, como sejam as referências feitas à sua organização espacial, ao seu mobiliário, à sua iluminação, mas também e sobretudo as referências à sua organização funcional associada ao estudo e atividades de aprendizagem. Nesta últimas os elementos constantes referidos nas narrativas dizem respeito às coleções de livros, às bases de dados, às condições de trabalho (silêncio, ruído, horários), à sua regulamentação e processamento (coimas, comunicação, apoio e orientação do *front office*), visando o estudo individualizado, o estudo em grupo, realização de trabalhos, preparação para exames, a aprendizagem, o convívio, a formação sobre a utilização de recursos, as parcerias, etc.

Esta inferência preliminar permitiu a constituição de quatro grandes áreas, a saber:

- i)- a área física|material – sob a qual agregámos os temas categoriais da localização, iluminação, instalações, horário, recursos, conforto, ruído;
- ii)- a área da aprendizagem – sob a qual subsumimos, o estudo, o conhecimento, a aprendizagem, a formação, a curadoria e as parcerias;
- iii)- a área das relações emocionais e comportamentais - sob a qual considerámos a comunicação e as experiências, a inclusão, a liberdade e a confiança;
- iv)- área das normas regulamentares-regras.

Depois de identificadas estas quatro áreas gerais, verificámos que algumas delas foram objeto de estudo na literatura sobre bibliotecas, nomeadamente a física|material, e em concreto a que, por afinidade conceptual, se ocupa da caracterização do “*OPEN SPACE*”. Pela sua pertinência funcional, esta designação, identificada e caracterizada na

revisão bibliográfica (capítulo III), é representativa de um lugar físico que disponibiliza recursos operados (materiais e documentais) e condições ambientais propícias à prossecução dos fins dos seus clientes. Por esse facto, e por surgir mencionada em diversas narrativas, é, a nosso ver, demonstrativa da relevância da categoria geral em apreço.⁴⁰

Assim, a referência à qualidade do espaço da biblioteca enquanto fator determinante na geração de sentimentos de conforto e de bem-estar facilitadores do prosseguimento de atividades de estudo e investigação académicas surge destacada nos relatos recolhidos, tal como podemos verificar nos seguintes excertos selecionados

(...)condições de conforto físico e humano... e está na génese da minha seleção do espaço... é um edifício que atrai, a sua arquitetura, a luminosidade, o espaço amplo... (Q)

Espaço arquitetónico interessante, com muita diversidade de livros, espaço dinâmico com exposições... é uma experiência única ir à biblioteca... o cheiro do papel traz-nos vantagens... o hall é uma área ampla que permite amplitude e pensar em grande e a luz, a luminosidade equilibra o ser humano. A envolvente é incrível(...)(R)

(...)é um espaço moderno, com muita luz, (...) e contribui para o bem estar de todos. As instalações são ótimas. Aqui a aprendizagem acontece e é grande, vasta, rica e boa. Sim é isto. (H)

Confirmando as teses reportadas na literatura da especialidade e que enunciámos na revisão bibliográfica, os informantes veiculam a noção de que o espaço-contexto (*servicescape*), constituído pela qualidade das instalações, pelas condições de conforto e ambiente acolhedor, silencioso, agradável e convidativo, pela disponibilização dos recursos materiais e documentais (impressos e digitais) proporciona experiências de estudo, de pesquisa e de aprendizagem, capazes de favorecer a elaboração de trabalhos académicos de qualidade e momentos de bem-estar pessoal e social. O carácter do espaço físico da biblioteca define-se, assim, como uma ‘incubadora’ de oportunidades e de experiências, tal como se pode comprovar pela seguinte asserção:

(...) a biblioteca é um lugar em que as pessoas não se limitam a estudar (...) são encontros, são livros, são pesquisas que lhe vai servir para a vida (...) é um lugar de aprendizagens em que se convive (...) (AC)

⁴⁰ A este propósito vale a pena referir o que Bitner (1992) já tinha abordado a importância e a influência do espaço-ambiente (*servicescape*) como condição essencial para a realização de experiências individuais e coletivas, salientando as componentes estéticas (enquanto elementos promotores de efeitos sensoriais e funcionais) e as condições ambientais, tais como a temperatura, a iluminação, o som, a qualidade do ar e, elementos físicos e materiais – mobiliários, espaço, dimensão, formas e funcionalidade.

É importante referir que esta perceção sobre as virtualidades de socialização e de estudo académicos proporcionadas pelo espaço físico da biblioteca convergem com as orientações da filosofia de ensino preconizadas pela Declaração de Bolonha que referem a necessidade de se reconceptualizarem os espaços de trabalho das universidades como lugares adequados ao trabalho intelectual autónomo e à criação de uma comunidade co-participante na geração do conhecimento académico (Cavanagh, 2009; Oyarce-Gatica & Mordones, 2012).

Esta investigação, através das narrativas recolhidas, vem assim reforçar a validade da categoria do espaço material da biblioteca universitária se adequar às necessidades e exigências das atividades nele desenvolvidas, quer ao nível das condições de conforto e bem-estar que deve proporcionar como ao nível dos recursos materiais, nomeadamente as coleções documentais (impressas|digitais), que deve facultar. Isso mesmo podemos comprovar pelas seguintes afirmações:

Adoro a estrutura do edifício. Quando quero fazer uma pausa, olho pela janela e faço repousar o olhar no bonito jardim. Esta envolvente também puxou para a escolha deste lugar e foi muito valorativo para mim (...) é um espaço amplo com boas condições, com gabinetes individuais, com salas de grupo, com ótima luz natural e (...) é confortável. (...) É um espaço moderno, com muita luz, ... E eu gosto de estar com pessoas diferentes, de poder dialogar, de poder ajudar. E aqui consigo fazer tudo isso. Preenche-me. As instalações são ótimas. (H)

(...) condições de conforto físico e humano (...) e está na génese da minha seleção do espaço (...) é um edifício que atrai, a sua arquitetura, a luminosidade, o espaço amplo (...) (Q)

(...) integra lugares de silêncio e de convívio (AA)

O desinvestimento em coleções de qualidade científica que cubram as necessidades da academia (...) isto afastou-me de ir à biblioteca e não a recomendo a ninguém (...) (AD)

Estes segmentos de relatos confirmam que o espaço-biblioteca é fundamental para a realização de práticas de estudo e investigação, mas também realçam as suas condições propiciadoras ao bem-estar e conforto para a prossecução de projetos de vida individual, coletivo e|ou profissional.

[o espaço] é confortável (...) Sempre gostei e procurei as bibliotecas para estudar. (...) e tenho tudo isso à minha disposição. É um espaço que rapidamente me permite a partir de uma informação ou de um texto chegar rapidamente a outras realidades do saber. (J)

[a biblioteca oferece] condições de conforto físico e humano(...) e está na gênese da minha seleção do espaço(...) é um edifício que atrai , a sua arquitetura, a luminosidade, o espaço amplo(...) (Q)

O espaço físico da biblioteca opera não só como um elemento determinante na qualidade do desempenho dos seus clientes, mas também como um laboratório “marcado” na sua atividade por múltiplas experiências interativas (cognitivas e afetivas), incluindo as de natureza mais funcional como as que se relacionam com a gestão e manutenção das suas instalações. (Johnson, Becker, Estrada & Freeman, 2014).

De alguma maneira a percepção da estrutura física da biblioteca como um “*OPEN SPACE*”, isto é como um lugar de múltiplas e variadas interações envolvendo diferentes agentes e meios surge implicitamente referenciado nas narrativas por nós recolhidas e, por essa via, demonstra a validade do que a esse propósito afirma Bailin (2011)

Muitas bibliotecas transformaram os seus espaços em novos ambientes para apoiar as mudanças das necessidades de informação dos seus estudantes do século xxi...(...) (p.342):

Para além de fatores espaciais com direto impacto sensorial, como os da luz e temperatura, o que foi referenciado com elevado índice de frequência pelos informantes, prende-se com a componente da qualidade sonora que deve tutelar as condições funcionais do ambiente-contexto de uma biblioteca. O conjunto de relatos que recolhemos aponta para a relevância dada ao silêncio e uma relativa intolerância para com a sua quebra, mesmo que seja motivada por imprevistos relacionados com o funcionamento da biblioteca e com a aplicação das suas normas de segurança

O ruído levou-me a sair do espaço biblioteca e as mudanças operadas fizeram-na voltar à biblioteca. Agora conseguimos trabalhar, tenho acesso aos livros e isso refletiu-se, criou uma nova dinâmica. Temos espaços próprios para falarmos e fazer ruído. (Uc)

Pouco tempo depois de me sentar para iniciar o estudo, o alarme da biblioteca disparou e eu fiquei a aguardar (...). Fiquei muito aborrecido.(...) Acabei por sair e nunca mais lá voltei. (P)

A forma como este edifício foi construído não garante o silêncio tão importante à concentração e ao bem estar (AC)

No início havia ruído que era resultado de momentos de socializações mas agora há um misto de socialização e estudo e concentração e silêncio e as salas permitem isso sem prejudicar o outro. (AA)

E o ruído é o problema maior desta biblioteca. (M5)

Fazendo apelo à literatura da especialidade, podemos acrescentar que o ruído, apesar de ser genericamente identificado como um fator de perturbação nas expectativas dos clientes das bibliotecas (Matthews, Adam & Gannaway, 2009), pode paradoxal e excepcionalmente ser considerado um fator de inibição para clientes que privilegiam níveis e registros sonoros associados a práticas de socialização, indutores de uma atmosfera de descontração que lhes facilita uma relativa concentração para o exercício de atividades intelectuais (Bailin, 2011).

Não gosto de vir à biblioteca por ser tão silenciosa (...) sou diferente dos outros, se calhar (...) mas sinto-me pressionada a não fazer barulho e isso incomoda-me. Cai uma caneta ao chão ou um lápis e todos olham para o sítio onde ouvem o barulho e criticam. Estão tão habituados ao silêncio que qualquer ruído é perturbador e desconcentra.(M6)

Dos relatos analisados podemos concluir que as frequentes referências negativas à ausência de silêncio demonstra que este parâmetro deve ser privilegiado relativamente a outros, por exemplo, o da estética, funcionalidade e conforto do mobiliário, como condição necessária e imprescindível para a criação de um ambiente propício ao bom desempenho das tarefas prosseguidas no espaço físico da biblioteca universitária.

A metacategoria do espaço biblioteca (universitária) entendida como um *OPEN SPACE* pode assim ser caracterizada como lugar físico que integra um conjunto de recursos operados e outros fatores a ela subsumidos (iluminação, conforto, ruído, etc), tanto quanto possível livre de obstáculos materiais ou de entropias funcionais, (Jubb, 2011; Aabø & Audunson, 2012), e concebido para atender às necessidades dos seus clientes vocacionados e orientados para o estudo, pesquisa e de realização de trabalhos académicos.

Na sequência do exposto apresentamos o seguinte quadro e figura da configuração do *OPEN SPACE*

QUADRO 6 - Metacategoria OPEN SPACE

Metacategoria	Categorias
Open Space	Localização Instalações Iluminação Horário Recursos Ruído Conforto

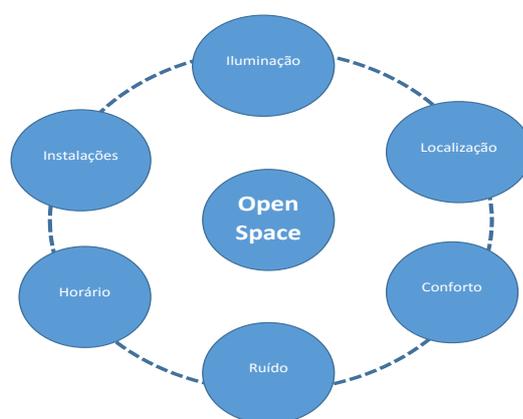


Figura 7- OPEN SPACE

A metacategoria *OPEN SPACE*, afim da categoria geral do espaço foi inferida a partir da análise dos conteúdos das narrativas que, com elevado índice de frequência, enunciam o termo “espaço” para designar a sua importância na caracterização funcional da biblioteca e dos fatores a ele agregados e por ele subdeterminados, que identificamos no quadro supra.

A conceção de espaços específicos para dar acolhimento a diferentes atividades prosseguidas no espaço da biblioteca, nomeadamente, os que visam assegurar o silêncio propiciador de níveis elevados de concentração, os que, organizados em salas amplas e comuns, toleram níveis sonoros regulamentados de modo adequado à sua frequência coletiva, e os que, devidamente limitados e acusticamente isolados, se destinam a acolher grupos de trabalho que interagem verbalmente na prossecução das suas tarefas, reforça a importância conferida às valências espaciais e, por essa via, à metacategoria do espaço nas narrativas dos informantes ao relatarem as suas práticas quotidianas.

A seguinte afirmação sintetiza de algum modo a percepção polivalente dos espaços da biblioteca

(...)adoro áreas que não abafem e que me ofereçam paz de espírito para ir à busca de conhecimento. (T)

A questão da criação de espaços consignados para as diferentes tipologias de necessidades que a aprendizagem exige neste contexto específico, nomeadamente, a definição de espaços de concentração, onde a condição do silêncio é determinante, espaços de estudo em salas amplas e comuns, onde o nível de ruído mínimo é aceitável, e espaços de trabalho em grupo onde seja possível discutir ideias, comunicar opiniões e onde o grau de aceitabilidade do ruído tendencialmente vai aumentando, permitiu-nos compreender a importância que o espaço exerce na aquisição e ganhos de competências revelando-se dessa forma como uma condição imprescindível ou mesmo ideal, segundo os relatos dos informantes sempre que relatavam sobre as práticas quotidianas. Nesta ordem de ideias, as pessoas têm as suas experiências num contexto específico físico onde os aspetos sensoriais (*servicescape*) ganham relevo substantivo.

(...)adoro áreas que não abafem e que me ofereçam paz de espírito para ir à busca de conhecimento (T)

Assim, contribuindo para a inferência da categoria em apreço, os informantes, de um modo variável, caracterizaram a diferente tipologia de espaços funcionais biblioteca pela sua adequação às diferentes práticas que nele têm lugar, de estudo, de investigação, de aprendizagem, tal como se pode verificar pelos seguintes excertos.

[a biblioteca] é um lugar de aprendizagens em que se convive (...)com o livro (livro do conhecimento). (AC)

é um espaço muito bonito (...) acolhedor e convidativo ao estudo (...) sim, (...) um lugar de aprendizagens pessoais, humanas, relacionais, sociais, culturais (...) dá-me acesso à riqueza de conhecimentos, cultura,(...) é enriquecedor. (AB)

(...)um espaço de possibilidades e de conhecimento. (J)

(...) pelo conforto e recursos que tenho à minha disposição. (...) é um espaço acolhedor e confortável para se estudar (...) eu, pessoalmente acho que o conforto e o ambiente de estudo e pesquisa são o que eu mais valorizo. (I)

A biblioteca é informação, pesquisa e sossego. É um espaço de trabalho, de relações e de aprendizagem. (Ue)

5.1.2. O *OPEN PLACE* enquanto contexto de aprendizagens

Utilizando o mesmo critério baseado numa análise sistemática de termos constantes e recorrentes das narrativas que adotámos para a inferência da metacategoria do espaço aberto da biblioteca, iremos, de seguida, enunciar os procedimentos metodológicos que estiveram na base da criação de três unidades temáticas pertinentes que agregámos num campo de significação inicialmente designada por aprendizagem. Partindo das experiências vividas pelos clientes do espaço biblioteca (universitária), e comunicadas enquanto informantes, verificámos que a maioria das narrativas recolhidas enuncia as principais razões da sua frequência. No essencial, elas configuram unidades conceptuais, a saber, o estudo, a aprendizagem, a investigação e (aquisição de) o conhecimento. Tal pode demonstrado nos seguintes exemplos transcritos:

A biblioteca é, por um lado a fronteira do saber e, (...) é desbloqueadora de aprendizagens, de cultura, de formação, de fluxos de informação (...). (M9)

Costumo vir praticamente todos os dias e costumo requisitar livros para complementar o meu estudo. (UA)

Eu tenho aqui vários documentos, livros importantes que posso utilizar no futuro. A minha aprendizagem complementa-se aqui, até em diferentes projetos. (UA)

A variedade singular das práticas intelectuais quotidianas do estudo, aprendizagem, investigação conhecimento desenvolvidas no contexto da biblioteca universitária permitiram-nos induzir que elas se podem constituir como subcategorias agregadas sob uma categoria mais geral que designámos por “Processos”. Esta última compreende uma sequência de operações de natureza relacional e transformacional. O seu significado, aplicado ao universo funcional e gestionário da biblioteca, (universitária) integra a ideia de transformar: transformar a informação em conhecimento, transformar competências em novas aptidões, transformar capacidades em criação de valor. É importante referir que, campo do marketing de serviços, a operacionalidade do conceito de “Processos” já foi abordado por vários autores, nomeadamente por Brophy e Butters (2007), Radford (1999, 2006), Cavanagh (2009), que estudaram o desenvolvimento de atividades dos clientes, segundo a perspetiva do fornecedor, em contexto de biblioteca. Também Sanches (2013) estudou a pertinência do conceito em apreço ao referir-se ao processamento transformacional originário de ganhos de competências e à aquisição de capacidades nos mais diversos domínios do conhecimento como efeito das condições

físicas e materiais disponibilizadas. Combinar espaço|lugar, (recursos operados) e formas de aprendizagem (recursos operantes-cognitivos, emocionais e comportamentais) corresponde a arquitetar, dar forma a um projeto dinâmico e construtivo no plano do conhecimento individual e coletivo. Nesta perspectiva, a categoria “Processos” materializa-se segundo práticas relacionais que envolvem as atividades de estudo, aprendizagem, investigação e que são suscetíveis de gerarem valor de conhecimento. A categoria “Processos” é aplicável, no âmbito dos serviços bibliotecários (universitários), a vários domínios funcionais, particularmente aos da gestão da informação. Esta gestão da informação é mediada por recursos humanos (colaboradores) e materiais que tornam possível o acesso direto, por vezes orientado e aconselhado, e em diferentes suportes, a fontes de múltiplas e reticulares de conhecimento. Uma vez que esta gestão ocorre em tempo real, ela é geradora de uma perceção superadora das barreiras espaço-temporais (Dehua & Beijum, 2012, Mainka *et al* 2013). As subcategorias que identificámos decorrem assim da análise sistemática a que procedemos das narrativas recolhidas, de que transcrevemos as seguintes passagens:

A biblioteca é, numa palavra, conhecimento e apresenta o conhecimento numa perspectiva de cruzamento de saberes. (UC)

[A biblioteca] é o lugar de aprendizagens e de saberes multifacetados. (AA)

A biblioteca é um ponto de encontro de pessoas, de conhecimento, de criação..., um local de futuros. (AH)

A biblioteca é um bem comum, são templos de conhecimento sagrados e dão-nos condições para desenvolvermos até mesmo como seres humanos. (K)

(...)venho para aqui porque me sinto bem e posso desenvolver a minha aprendizagem. (N)

A operacionalização da categoria “Processos” abarca a criação de valor pelos clientes dos serviços das bibliotecas (universitárias). O entendimento do cliente, tal como é postulada na S-D *Logic* (Vargo & Lusch, 2004, 2008), pode, assim, no contexto bibliotecário, ser encarado como um criador de valor de conhecimento. Siemens (2005), por seu turno, reafirma, que esse valor de conhecimento é gerado como efeito de uma rede de conexões colaborativas (*knowledge network*) e através de formas interativas e ecossistémicas de aprendizagem (*learning network*).

Este conceito operacional de aprendizagem ecossistémica, gerador do valor de conhecimento, repousa em, grande medida, na contribuição dada pelos recursos operantes dos serviços da biblioteca e dos recursos por eles operados, em particular pelo espólio documental monográfico que está à sua guarda ou que disponibiliza digitalmente por meio informáticos (bases de dados). Thompson *et al*, (2002), Brophy (2001); Radford, (2006,) deram importantes contributos para este tópico e a análise que fizemos das narrativas confirmam a sua importância, tal como se pode constatar pelas seguintes transcrições:

A biblioteca é encontro entre pessoas, conhecimento e descobertas. É um espaço de partilha (...) e um espaço polivalente onde acontecem coisas muito interessantes. (M12)

(...) todos os atores são importantes, são parte integrada e integrante que se alimenta deles, permanentemente a regenera-se (...) o crescimento pessoal. É uma descoberta de talentos no espaço da biblioteca. (UG)

(...) eu vou à descoberta do conhecimento. (B)

As aprendizagens, em contexto biblioteca, adquirem, assim, particular relevância por envolverem atividades quotidianas de estudo, pesquisa, diálogo propício à colaboração, à partilha e construção do conhecimento.

Procedendo a um exame de pormenor analítico das narrativas, verificámos, ainda no âmbito conceptual da aprendizagem, que podiam ser identificados, devido ao seu elevado grau de frequência, outros temas. Isso permitiu-nos conseguir inferir um conjunto de subcategorias complementares e interrelacionados com as subcategorias anterior, a saber, “Formação”, “Parcerias” e “Curadoria”, os quais podem ser evidenciados nas passagens que passamos a transcrever: Assim, para a inferência da subcategoria “Formação” considerámos os seguintes relatos:

A biblioteca é, por um lado a fronteira do saber, da gestão e de serviços com muitas unidades e por outro é desbloqueadora de aprendizagens, de cultura, de formação, de fluxos de informação (...) (M9)

Vocês devem, continuem a apostar na formação aos clientes e publicitem-na. É um excelente instrumento de apoio aos clientes. (J)

O serviço de pesquisa b-on é fundamental para a aprendizagem e construção de trabalhos académicos. Mantenham ativo e a formação e divulgação também. (M)

Para a inferência da subcategoria “Curadoria” destacamos as seguintes ideias:

Para mim o bibliotecário é aquele que cuida e tem cuidado em relação aquilo que não sendo seu é também seu... não é um guardião mas é aquele que está mais próximo do conhecimento, sabe aquilo que tem para oferecer, que organiza por seções temáticas e que nos auxilia. E em qualquer momento nos diz, ‘reparem nisto’ e intensifica os objetos selecionados. Focaliza porque agrega conhecimento e faz o desnudamento do essencial considerando e compartilhando o mais relevante. É um curador que não tem chaves da porta do tesouro mas abre as janelas do universo com uma vivência muito próxima. (J)

Serviço de curadoria (...)quem melhor do que vós para orientar a encontrar as melhores bases de dados?. Os decentes haviam de ficar agradados e seria para eles uma excelente ferramenta. Não parem com a formação e orientação, pois ela é bem vinda e recomenda-se. (T)

E quanto à subcategoria “Parcerias” ela é indutivamente formada a partir dos seguintes excertos:

(...)deviam estabelecer parcerias com outros organismos criando mais facilidades aos alunos para acederem aos livros e outros documentos que aqui não existem. (A)

O propósito é fantástico (...)partilha de recursos a custos mínimos (...) e estando este país em crise, estabelecer um rede coesa, diluindo hierarquias ou espraiando fronteiras e cooperar. Deve ser esse o propósito (...) estabelecer protocolos e parcerias e tornar tudo possível. Os nichos especializados devem ser partilhados (...) assim cresce a ciência e o saber. (J)

Seguindo a mesma linha de orientação metodológica, induzimos, a partir subcategorias inferidas, uma categoria maior que as subsume, e que designámos de Serviços e que compreende as atividades propostas de formação, curadoria e parcerias. Para esse efeito, considerámos fragmentos de relatos que utilizam recorrentemente esse termo, e dos quais seleccionámos os que transcrevemos a seguir:

Se calhar deviam apostar mais na divulgação do que fazem e do que têm. Façam mais marketing de divulgação dos vossos serviços, a biblioteca não é um conjunto de prateleiras. (K)

(...) projetem os serviços na academia (...) eu própria já vou com tanta informação que desconhecia (...)(O)

A partir dos relatos enunciadores dos temas acima descritos, foi possível compreendermos as necessidades e expectativas dos clientes face ao papel mediador e facilitador da biblioteca universitária, enquanto lugar de conhecimento. Neste sentido, o

serviço de formação é entendido, pelos informantes entrevistados, como uma ação prática que permite desenvolver competências e autonomia no âmbito do processo de aprendizagem (Lopez-Gijón *et al*, 2010). As ofertas formativas podem, assim, desenvolver-se em três vertentes temáticas, a saber: i) a orientação, ii) a utilização prática e iii) a rentabilização de recursos. Estas três vertentes temáticas têm sido estudadas no âmbito da literacia crítica (Velo, Costa, & Lopes, 2010), incidindo, nomeadamente, sobre os modos e estratégias de pesquisa e gestão de conteúdos, a análise crítica de bibliografias, a literacia de informação⁴¹, entendida esta última numa perspetiva prática (Sanches, 2013) com implicações em vários campos, do cultural ao semiótico, passando pelo científico, tal como esta ideia surge referenciada no seguinte fragmento:

A Biblioteca é o Livro do Mundo, é mimesis, porque representa o real, é mathesis porque é uma alquimia de saber e sabor, é semiosis porque é um jogo de palavras (...). Direi é um jogo de encontros de autor(es) através da palavra e o leitor é um autor (...) Lemos de acordo com as expectativas e lanço um universo de escolhas. (...) ela reforça (...) basta um tema ou uma lista bibliográfica e temos o sublime. (V)

A abrangência destes temas inclui também as normas e metodologias de construção de trabalhos académicos e de cariz científica, referências bibliográficas ou dispositivos de busca autónoma de informação (*seeking information*) (Sanches, 2013; Matarazzo; Pearlstein, 2015).

A formação prosseguida no âmbito das funções dos prestadores de serviços bibliotecários é uma prática que, visando a aquisição e o desenvolvimento de competências dos clientes da biblioteca universitária, auxilia, a curadoria – que identificámos como desempenhando uma função subcategorial – na projeção e afirmação desses mesmos serviços. Na ótica do marketing de serviços, a formação, enquanto prática interativa prosseguida no âmbito das funções da biblioteca, é geradora de valor de conhecimento, processual e evolutivo, junto dos seus clientes.

⁴¹ “Literacia é um sistema de práticas. As faces visíveis da literacia são as competências e valores jogados nessa mesma comunidade, isto é as capacidades individuais colocadas em prática em contexto sociocomunitário” (Sanches, 2013, p. 107).

“*Literacy is a tool for learning, as well as a social practice whose use can increase the voice and participation of communities and individuals in society.* (UNESCO, 2003, p.2) Há quatro décadas que este conceito passou a fazer parte do léxico gestonário das bibliotecas, assumindo distintos significados relativos quer ao pleno exercício da cidadania, quer a aprendizagens múltiplas e contextuais. Nesta dinâmica constroem-se elos de inclusão, de proximidade, de experienciais considerados fundamentais na consolidação das aprendizagens e na produção científica prospetiva.

Nos excertos reunidos para inferir a subcategoria “Curadoria” verificamos que neles se dá testemunho da pertinência desta atividade relacional estabelecida entre os clientes das bibliotecas universitárias, que buscam informação, e os serviços bibliotecários, que procuram facilitar e orientar o seu acesso a fontes de conhecimento (bases de dados, periódicos, monografias) científica e culturalmente credíveis. Com base na fiabilidade e qualidade colocadas na prestação do serviço de curadoria, estas interações são tanto mais úteis e eficazes quanto mais sólidos forem os laços de confiança estabelecidos entre as partes.

A biblioteca (...) dá-nos uma segurança e uma qualidade científicas. (UG)

Por outras palavras, podemos dizer que os serviços de curadoria não consistem no mero uso de um repositório de dados. A sua organização reflete uma filosofia de colaboração na gestão e divulgação do conhecimento cientificamente válido. São serviços que visam assegurar um eficiente acesso aos dados de informação para, numa lógica de aferição do valor do seu conteúdo, poderem ser usados e reutilizados com elevados níveis de fiabilidade (Vu *et al*, 2014). De facto, o conceito de abertura (*openness*), enquanto vetor de organização do sistema biblioteca, tem a si agregado o conceito de curadoria, isto é, de apoio especializado e orientado no livre acesso dos clientes às coleções e espécies documentais, à sua preservação e orientação. A curadoria constitui-se, assim, num importante recurso de apoio ao trabalho académico (Mullaney, 2013).

Venho à procura de informação credível e venho à fonte... elas são fidedignas e a qualidade para mim, a qualidade científica é a mais importante. (...) o acervo que está disponível é completo, bem etiquetado. Faz-nos sentir autónomos e independentes. (E)

Com base nos relatos, verificamos, assim, que a curadoria projeta o valor dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias, demonstrando o seu potencial colaborativo numa espiral de parcerias e colaborações ativas (Mainka,*et al*, 2013).

Ora, segundo Pham e Tanner (2015), as parcerias e as colaborações decorrem precisamente da relação de confiança, de respeito, de compreensão mútua, isenta de preconceitos, dialogante, e observadora de regras. As parcerias são também encaradas como potenciais práticas de criação de valor do cliente. E, nesse sentido, os informantes afirmaram reiteradamente que,

(...)[as bibliotecas] deviam estabelecer parcerias com outros organismos criando mais facilidades aos alunos para acederem aos livros e outros documentos que aqui não existem. A nova identidade da biblioteca tem, para mim a figura de rede... de criação do conhecimento em rede. (A)

(...)estabelecer um rede coesa, diluindo hierarquias ou espraçando fronteiras e cooperar. Deve ser esse o propósito (...) estabelecer protocolos e parcerias e tornar tudo possível. Os nichos especializados devem ser partilhados (...) assim cresce a ciência e o saber.(J)

(...)uma rede fantástica de parcerias que muito me ajudaram no meu doutoramento, posso dizer sem rodeios que esta biblioteca está no bom caminho. (K)

o empréstimo interbibliotecas foi outra coisa boa que criaram, apoia a produção académica e cria laços de relações. Foi muito importante para a minha vida académica.(O)

Em suma, na nossa perspetiva, os serviços de curadoria, de formação e de parcerias, participam como elementos constituintes de uma lógica sistémica, reticular, que tutela uma entidade designada pela literatura especializada de “*participatory library*”, (Nguyen *et al*, 2012, p. 5). É, portanto, no âmbito funcional da *participatory library* que, fazendo jus à máxima “formar para melhor (in)formar e (trans)formar”, têm lugar e adquirem sentido as atividades de formação e de estabelecimento de parcerias entre os serviços da biblioteca (universitária) e a comunidade académica.

Inferidas, respetivamente, as subcategorias “Estudo”, “Aprendizagem”, “Conhecimento”, subsumidas à categoria geral “Processos”, e as subcategorias “Formação”, “Curadoria” e “Parcerias” à categoria geral “Serviços”, subsumimo-las à constituição de uma metacategoria, que denota uma maior extensão quanto ao seu significado e domínio de aplicação, e que designámos, por importação do termo usado na literatura da especialidade explicitada no ponto do nosso trabalho, de “*OPEN PLACE*”. A operacionalidade desta expressão metacategorial “*OPEN PLACE*” sobreveio da análise das narrativas. A multiplicidade de referências ao contexto-lugar permitiu-nos reuni-las e sintetizá-las logicamente sob o termo que utilizamos na sua designação anglística original de “*OPEN PLACE*”. No decurso da análise das narrativas, os conceitos de “espaço” (*space*) e “lugar” (*place*) foram, fazendo eco do aforismo “*place is in space*” (Harrison & Dourish, 1996), reiteradamente utilizados com sentido equivalente e intermutável, tal como é verificável nestas duas transcrições:

E o espaço é aqui. O espaço é o lugar.(J)

Esta envolvente também puxou para a escolha deste lugar e foi muito valorativo para mim ... é um espaço amplo. (H)

A operacionalidade destes dois conceitos tem sido investigada ao longo das duas últimas décadas. De facto, na literatura atual sobre bibliotecas, os termos “*OPEN SPACE*” e “*OPEN PLACE*” são, por vezes, utilizados com sentido equivalente para designarem processos gerais (físicos e virtuais) de comunicação em rede com elevados níveis de desempenho. Pelos relatos comunicados verificamos que é possível distender o significado de “*OPEN PLACE*” às redes de colaboração entre os profissionais de informação, ou seja, os prestadores de serviços de bibliotecários e a comunidade académica de modo a desenvolverem-se parcerias e formas de colaboração geradoras de propostas de valor através dos recursos que são facultados e utilizados.

Nesta ordem de ideias, e na sequência da distinção, estabelecida por Harrison e Dourish (1996), entre a ideia de espaço como oportunidade e a ideia de lugar como configuração cultural de um lugar, convém precisar que há autores que se referem ao espaço como uma possível extensão configurável e ao lugar como uma realidade tangível (Aabø & Audunson, 2012; Sanches, 2013). Por sua vez, Harrison e Dourish (1996) para clarificar a diferença entre a noção de espaço e a de lugar recorrem a uma distinção baseada no valor experiencial, participativo e afetivo que é atribuído a cada um desses termos:

“Space is the opportunity; place is the understood reality. (...) Physically, a place is a space which is invested with understandings of behavioral appropriateness, cultural expectations, and so forth. We are located in “space”, but we act in “place”. Furthermore, “places” are spaces that are valued. The distinction is rather like that between a “house” and a “home”; a house might keep out the wind and the rain, but a home is where we live.”(Harrison & Dourish, 1996, p.68 -69)

Assim a noção de *place* (lugar) está implicitamente associada ao uso concreto, à apropriação física de um espaço, à habitação dinâmica-interativa-experiencial daquilo que Jochumsen *et al* (2012) designam por *placeness*. Ora a biblioteca (universitária) como *place*, é, segundo Matthews (2009), um *locus* de sociabilidade, de interação, de comunicação, muito semelhante, em nossa opinião, ao conceito, já referido, de *Ba* proposto por Nonaka e Konno (1998) que, associado ao de *Topoi* (*topos*-lugar), designa a condição de um estado aberto de consciência cognitiva que possibilita a interação comunicativa entre os sujeitos. Nesta linha de pensamento, a biblioteca como (*open*) *place* é, portanto, um “*locus*” determinado por uma dupla função, a de facultar serviços,

um *service place*, e a de providenciar as condições propícias às práticas do estudo, da aprendizagem e da investigação, um *learning place*, no qual os dados da experiência sensível e do conhecimento intelectual se (trans)-formam (Bennett, 2003)⁴².

Em suma, o *place* é o lugar das práticas, é um lugar tangível e facilitador do desenvolvimento de relações interpessoais ocorridas em momentos iterativos de formação, estudo e de investigação. Estes momentos de práticas focalizadas em objetos de estudo e pesquisa serão tanto mais produtivos e criativos quanto mais adequado for o contexto (ambiente) em que decorrem essas práticas, quanto maior for a capacidade funcional dos serviços de integrar a diversidade do seu processamento.

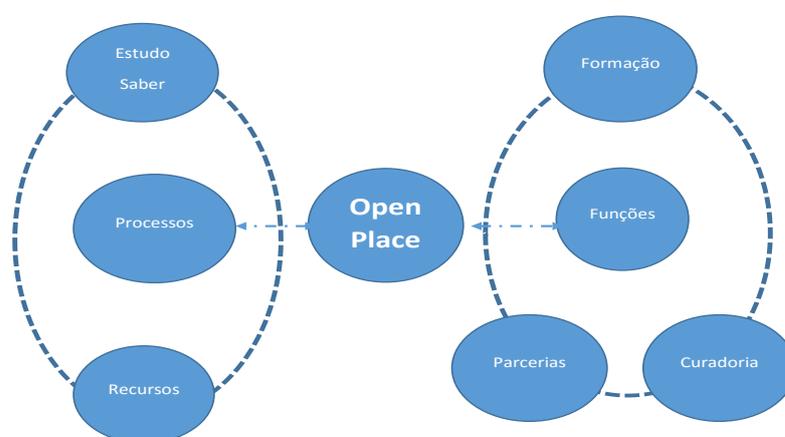
Os conceitos “*space*” e “*place*” já tinham sido abordados por Matthews (2009) quando, a partir da visão do fornecedor-biblioteca, os diferencia com base num conjunto de traços distintivos de modelos de funcionamento das bibliotecas. A caracterização binária de Matthews, (cf. Capítulo III), encontra porém correspondência total com a percepção do espaço da biblioteca comunicada nas narrativas que analisámos. Nestas, o espaço (*space*) e o lugar (*place*) da biblioteca universitária são tidas pelos seus clientes no exercício das suas atividades como sistemas – recursos operados- na designação de Arnould *et al*, (2006) – que participam das mesmas características. Neste sentido, a percepção dominante sobre o “*espaço*” e o “*lugar*” que analisámos nos relatos é a de que são conceitos afins, basicamente identificados como sendo conjuntos de recursos operantes e operados ao dispor do cliente dos serviços bibliotecários (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Ao mesmo tempo, porém, verificámos que a percepção dessa coincidência de significados entre espaço e lugar da biblioteca universitária é convergente com os pressupostos da teoria, anteriormente já referenciada, do *service system* (o serviço encarado como sistema) (Spohrer *et al*, 2007; Jochumsen *et al* (2012); isto é, verificámos que essa percepção atribui um significado de abertura (“*openness*”) à funcionalidade sistémica da biblioteca que contínua e dinamicamente se transforma nas suas interações com as diferentes práticas e necessidades dos seus clientes.

Seguindo o mesmo procedimento na determinação que fizemos para as categorias anteriores, apresentamos de seguida o diagrama da Metacategoria “*OPEN PLACE*” com as suas categorias e subcategorias anteriormente enunciadas:

⁴² Jogando anda com o termo *place*, e já numa aceção não estritamente física, encontramos expressões que definem a biblioteca como *meta-meeting place*’ ou *virtual meeting place*’ (Aabø & Audunson, 2012).

QUADRO 7- Metacategoria *OPEN PLACE*

Metacategoria	Categorias	Subcategorias
OPEN PLACE	Processos	Estudo Aprendizagem Conhecimento
	Serviços	Formação Curadoria Parcerias

Figura 8 - *OPEN PLACE*

No processo de análise das narrativas foi-nos possível identificar a enunciação de experiências vividas pelos clientes da biblioteca passíveis de serem configuradas como unidades temáticas. Essas experiências concernem, no essencial momentos em que informantes comunicam a importância que atribuem ao espaço (*space*) biblioteca no processo de execução das suas atividades como um lugar (*place*) de aquisição e criação de conhecimento. Os conceitos de espaço e lugar surgem assim articulados nas narrativas com o tema das experiências comportamentais de índole interativas e relacional. Estas experiências reportam-se à avaliação positiva do edifício do espaço biblioteca quer para a prossecução das atividades práticas de estudo e aprendizagem – “*é um local para eu estudar, me encontrar com colegas (F)*” – quer simplesmente para fins de socialização e de expressão de sentimentos de bem estar, como se pode inferir dos seguintes fragmentos narrativos:

[a biblioteca](...) é um sítio onde me encontro com os meus amigos e isso sabe-me bem. (M7)

*e tudo acontece na zona do atendimento, na zona de encontros... entre pessoas.
(B)*

(...)porque há um fundo humano e essa interação é importante. É um lugar onde encontro amigos e posso interagir com pessoas de outras áreas. Relações com os lugares e com as pessoas (...) Sinto-me acompanhado e vou para encontrar amigos... um lugar de encontros, de afetos, de possibilidades.(J)

[a biblioteca é](...) lugar onde há relações, interações, onde ocorrem diferentes dinâmicas de aprendizagens, de experiências sociais, culturais, pessoais e humanas e (...) relacionais(...) lugar que propicia diferentes tipos de aprendizagens.(AB)

5.1.3. O OPEN STATE enquanto contexto de interações e inclusão

Pela relevância que ocupa no funcionamento geral das organizações, o tema das interações e dos encontros profissionais e sociais tem vindo a constituir-se em objeto de estudo no âmbito do marketing de serviços, mas também no da organização funcional das bibliotecas universitárias. São estudos que têm sido prosseguidos na perspetiva dos fornecedores com vista a obterem ganhos de valor assentes na qualidade da prestação dos serviços junto dos seus clientes. No âmbito do funcionamento das bibliotecas, esse tipo de estudos, incidindo sobre os momentos de interação, designados por momentos de encontro ou de verdade (*moments of truth*), têm sido executados por recurso à ferramenta de avaliação LibQUAL.

Operando, portanto, como formas individuais, coletivas, físicas, mentais, afetivas e profissional que veiculam interesses e objetivos, as interações e os encontros sustentam e reforçam o funcionamento sistémico da organização biblioteca (Baron & Warnaby, 2011).

É importante referir que estes temas foram estudados e valorizados, na perspetiva do fornecedor, por Saracevic e Kantor (1997) e Radford (1999, 2006), que verificaram que os níveis de criação de valor dependiam e eram determinados pelos níveis de interação entre fornecedor e o cliente. No seu estudo verificaram também que estas interações não são, porém, lineares nem redutíveis a uma tipologia de relacionamento formatada. Na sua singularidade irreduzível, cada cliente é um potencial gestor de recursos operantes a quem o serviço-biblioteca deve procurar responder. Assim, as diferentes idiossincrasias e qualificações pessoais dos clientes constituem um desafio às formas padronizadas de interação com os serviços de uma biblioteca (universitária). Os

temas da “interação” e “encontro” com valor subcategorial relativamente às categorias maiores do “*espaço*” e do “*lugar*” onde ocorrem, foram identificados e delimitados na leitura analítica que fizemos das narrativas que recolhemos junto dos informantes, e que, em sintonia com as teses de (Walter *et al*, 2010), as reportam como significativas na modelação das suas práticas de estudo e pesquisa realizadas na biblioteca.

A biblioteca na minha perspetiva é um laboratório vivo de experiências únicas e múltiplas. (J)

Posso dizer que, pela minha experiência, esta biblioteca também é um ponto de encontros, um local de uma oportunidade de partilha de corações, enfim, um local de vida e de pessoas. (B)

Um dia entrei na biblioteca (...) tive uma experiência (...) no atendimento. (G)

Articulando-se com as subcategorias da “interação” e do “encontro”,⁴³ identificámos, como integrando o mesmo campo semântico, a subcategoria mais difusa da “experiência” para designar não só a prática intelectual da aquisição de competências e de conhecimentos, mas também a atividade sensorial, emocional, cognitiva e comportamental envolvida nos processos de socialização ocorridos no funcionamento polivalente da organização biblioteca.

[a biblioteca é um] local onde as experiências multivariáveis ocorrem (...) onde as experiências acontecem. (K)

Esta experiência veio reforçar a relação com a biblioteca. Eu nem preciso vir à biblioteca pois ela veio ter comigo. (O)

Pela leitura analítica dos relatos verificámos que a variedade das “experiências”, reveladoras de estados de consciência, se processa em contextos específicos. De acordo com a literatura especializada, as bibliotecas (universitárias) são reconhecidas como lugares de experiências (“*place of experiences*”) (Mars *et al*, 2012), ou como espaços de experiências (*space of experiences*) (Siddike & Khoda, 2014), propiciadoras de experiências interiores, “insights” (Ramaswamy, 2011), que transformam significados em valor.

⁴³ A este propósito relembramos que as interações voltam a ganhar destaque no âmbito da *Consumer Culture Theory* (CCT). Ao investigar as influências que, a nível macro, esta teoria procurou, também, definir padrões de interação social (Arnould & Thompson, 2005, Arnould *et al*, 2006) para explicar a questão da criação de valor. Payne *et al* (2008), por sua vez, adiantam que as interações são processos dinâmicos que ocorrem num eixo longitudinal dos serviços de encontros, envolvendo a relação, o uso de recursos e a comunicação.

E isso só que consegui alcançar naquele ambiente. É a minha experiência, claro. Aqui sentia-me tranquilo e ávido por aprender. (K)

A biblioteca na minha perspetiva é um laboratório vivo de experiências únicas e múltiplas.(J)

Posso dizer que, pela minha experiência, esta biblioteca também é (...) um local de vida e de pessoas. (B)

(...) transformar (...)num espaço de interiorização (...) um espaço de relações.(UK)

(...) para mim a biblioteca é um mundo, e preenche todas as minhas necessidades. (AF)

São em número reduzido os trabalhos empíricos realizados que permitem sustentar a discussão teórica em torno destes conceitos “interação”, “encontro”, “experiência” a partir da lente dos clientes. Na nossa perspetiva, e com base na análise feita às narrativas recolhidas, convergimos com as teses que Gummesson e Mele (2010) expressaram sobre a noção de experiência. Para estes autores, a base da experiência radica nas relações e nas interações diretas e/ou indiretas (Grönroos & Voima, 2012) entre os clientes e o serviço fornecedor, tal como as que ocorrem numa organização como uma biblioteca universitária, num contexto de uso de recursos e de troca, sendo que o envolvimento das partes gera valor e benefício mútuos. Algumas declarações contidas nos relatos confirmam, portanto, a relevância operacional das categorias em apreço.

(...) acho mais importante a relação direta com as pessoas (UB)

Eu prefiro a relação; é mais estreita. (Ud)

É importante que a pessoa saia dos gabinetes para recolher práticas e experiências e dialogar diretamente com os investigadores para gerar novos serviços. (M9)

E isso só que consegui alcançar naquele ambiente. É a minha experiência, claro. Aqui sentia-me tranquilo e ávido por aprender. (K)

Dos relatos recolhidos e analisados, verificámos que as experiências e as interações que iam sendo comunicadas refletiam experiências interativas mediatas e concretas, “diretas”, na expressão de Grönroos e Voima (2012), ou “visíveis”, na definição de Arantola-Hattabb (2013). Apenas um número reduzido de relatos referiram as experiências e as interações como tendo sido vividas de modo indireto ou invisível⁴⁴.

⁴⁴ Tal verificação não implica a subvalorização das experiências indiretas ou invisíveis relativamente às diretas ou visíveis. Não tratamos de hierarquizar a relevância das experiências interativas em função da sua natureza, apenas

Outra das evidências decorrentes da análise das narrativas, e que se constituiu como fator determinante para a compreensão da importância das experiências, das interações e dos encontros, foi a ênfase atribuída pelos informantes ao tema da comunicação, que delimitamos como uma subcategoria descrita ao mesmo nível da experiência. A comunicação, em contexto de práticas de uso e troca, pressupõe uma experiência relacional, que, por sua vez, pressupõe diálogo, a condição para a realização de operações dinâmicas envolvendo mudanças (de atitude, de situação, de expectativa, etc.)

(...) [o] diálogo é um princípio de mudança porque se toma consciência. (V)

A comunicação é, em sentido geral, um intercâmbio de informação, um processo reversível de emissão e recepção de mensagens, geralmente suportada em sistemas simbólicos, como os da linguagem verbal, envolvendo fatores cognitivos e emocionais, e que, no contexto funcional de uma biblioteca (universitária), é necessariamente utilizada como elemento constituinte das interações associadas à boa prestação dos seus serviços.

(...) eu tenho de pôr-me no lugar dele e utilizar uma forma de diálogo que ele entendesse (...) às vezes é muito difícil estabelecer a comunicação. (D)

(...) comunicação para fazer fluir a mensagem muitas vezes tem de ser mais fluida. (M12)

(...) a biblioteca deve ser um sítio de encontros também pois é muito importante a troca de ideias, a socialização, a comunicação pois estimulam a criatividade e partilha-se (...) a partilha é estimulante e inspiradora. (S)

Entenda-se que ao delimitarmos este conceito de comunicação estamos a realçar a sua qualidade dialógica, relacional e reticular. Neste sentido, e de maneira a assegurar a realização de tarefas de aprendizagem, pesquisa e de socialização pessoal e profissional suscetíveis de gerar e inovar o valor de conhecimento (Brophy, 2007), a interação em contexto de biblioteca (universitária), fundada na comunicação e diálogo, processa-se entre os clientes e entre estes e os prestadores de serviços bibliotecários.

A biblioteca é esse espaço aberto, o prazer de comunicar, e é o que mais gosto, de interagir (...). Dentro do diálogo, há frontalidade. (UJ)

Com base nessa conversa gerou-se um diálogo num tom construtivo desde o princípio. (M3)

As coisas funcionam em diálogo e partilha. (J)

realçar o grau de frequência e, conseqüentemente, a importância das práticas de interação direta no contexto do lugar da biblioteca (universitária).

O diálogo, manifestação performativa das interações e das experiências, é, portanto, instrumental na realização do valor de conhecimento. Pela interatividade, pelo sentido de proximidade e pela vontade colaboradora que promove, o diálogo, esse fator necessário ao sucesso da “economia da experiência” (Pine & Gilmore, 1999) da humanidade, é, como demonstra o conteúdo das narrativas recolhidas, uma condição imprescindível para a boa execução das tarefas prosseguidas em contexto de biblioteca universitária. Isto porque neste “espaço aberto”, facilitador da produção e reprodução de conhecimento, se aprende também a vivenciar e a construir um sentido de comunidade cuja razão maior radica no cultivo da liberdade de pensar metódica, válida e cientificamente. Através da “interação direta” suportada e processada pela comunicação verbal podem-se estabelecer redes de conexão multivariadas que facilitam a prossecução dos objetivos dos clientes das bibliotecas (universitárias). O seguinte testemunho é disso exemplo:

As coisas funcionam em diálogo e partilha (...) Corri não sei quantas estantes(...)estava um pouco desorientada com a organização e devo ter dado essa ideia ao colaborador que estava ao serviço. Lembro-me que ele se acercou de mim e muito amavelmente me perguntou se me podia ajudar. de repente ele sugeriu que eu pedisse aos serviços um empréstimo inter bibliotecas... Explicou-me com devia fazer e de facto resultou. Foi ótimo. O sistema é fantástico, partilham-se recursos. (J)

Através de uma comunicação fluida e de um diálogo construtivo consegue-se, por vezes, estabelecer vínculos relacionais que perduram ao longo do tempo (Varey, 2008).

E as relações que desenvolvíamos naquele espaço foram e são duradouras. (K)

Com base nessa conversa gerou-se um diálogo num tom construtivo desde o princípio. Marcámos uma reunião. Pude transmitir as novas alterações do Dspace que tornavam o depósito dos metadados mais fácil. Da reunião resultou a possibilidade de desenvolver um trabalho colaborativo com alunos. (M3)

Ballantyne & Varey (2006) acentuam o diálogo como fator determinante e constitutivo das interações e como condição necessária ao processo de criação de valor. Segundo estes autores, o diálogo não se esgota no processo de relação transacional, uma vez que as interações comunicativas são processos que asseguram a circulação de informação necessária ao estabelecimento e à preservação dos contactos entre os atores envolvidos nos processos de trocas de bens e de utilização de serviços. A eficácia da interação é aferida pela qualidade da comunicação dialógica, de tal maneira que os

clientes possam reconhecer o benefício da sua participação naquelas relações e contextos (Kleinaltenkamp *et al.*, 2012).

Todos os dias aqui venho nem que seja para falar com amigos que estejam a estudar. (AG)

Sair de si e proximidade é a palavra de ouro. Foi só quando fomos lá, o encontro, direto e não com formulários de preenchimento(...) fomos falar com as pessoas e compreender(...). Gerou-se uma dinâmica interessante.(M9)

Os episódios mais críticos em que eu tive a oportunidade de colaborar para a sua resolução foram todos eles centrados na comunicação, no diálogo, na compreensão, no desdobramento de lugares e posições e numa vontade forte em tentar a resolução de forma proficiente, articulada e eficaz. (AA)

Porém, nem sempre a comunicação conduz à criação de valor podendo em alguns casos, como esclarecem Echeverri e Skålen (2011), levar à sua destruição. Apresentamos, de seguida, alguns relatos exemplificadores da criação e destruição de valor:

(...)que pretendia rasgar as páginas que tinha marcado. Fiquei revoltada com este comportamento e resolvi intervir, um pouco a medo porque nunca sabemos como é que as pessoas reagem. Levantei-me e interpelei-o Lembro-me que ele ficou muito aflito, ruborizado, e eu falei com ele para que não fizesse isso pois iria danificar um livro que era de todos nós e nunca mais teríamos acesso a ele pela omissão das páginas... Ele ficou sem reagir e eu continuei... que ele deveria ter outra atitude.... E sabe o que aconteceu? Ele simplesmente ficou a olhar em silêncio, fechou o livro e foi-se embora.(B)

Uma vez um aluno ‘levou’ um livro sem o requisitar. Ao passar pelas antenas antifurto soou o alarme e ele foi ‘apanhado’. Foi feita uma participação e ele foi obrigado a fazer uma espécie de serviço cívico no local onde tinha acontecido este episódio. Durante imensas horas, já não me lembro qual foi a penalização exata mas sei que foi muito tempo (um semestre talvez?) ele afeiçãoou-se às pessoas e ao trabalho da biblioteca e recordo-me que para ele foi uma lição importante. No final despediu-se com amizade. Sinto que existiu uma vitória (...)para que este aluno fosse futuramente um cidadão mais consciente. (AC)

(...)um aluno saiu da biblioteca com um livro que não requisitou. O sistema acionou o alarme e ele foi obrigado a voltar ao balcão e a identificar-se.... Porém não o fez. Fechou-se na casa de banho e recusou-se a identificar-se. Tive de chamar o segurança... também não conseguiu... até que se chamou a GNR. (...)O rapaz nunca mais apareceu na biblioteca...sim perdemos um cliente... (M1)

Como podemos observar alguns relatos de eventos críticos registados em algumas narrativas que apontam para o oposto da asserção de que “o cliente é sempre um cocriador de valor”(Vargo & Lusch, 2004, 2008). Ou seja, nem sempre a combinação do uso e da integração de recursos num dado contexto específico (biblioteca universitária) surge associada ao processo de cocriação de valor, mesmo que para o cliente a sua prática vá

ao encontro da realização do seu objetivo ou do seu projeto a concretizar. De acordo com Echeverri & Skålen (2011) a atividade combinatória de articulação e uso de recursos pode, por vezes, originar a destruição de valor, afetando toda a comunidade sistêmica. Um evento crítico narrado numa história corresponde a uma mudança na visão, na percepção e na compreensão de um contexto específico, a biblioteca universitária. Através dele é possível situá-lo num contexto espaço-temporal, observar o seu impacto nos narradores-informantes, perceber os efeitos nas dinâmicas, atualizar comportamentos e mensagens, e verificar o envolvimento da carga emocional apresentada através dos relatos.

Foi-nos possível, através da análise, elencar um conjunto de eventos críticos, que pela sua natureza, descrição e resultados podem ser categorizados como episódios condicionadores da normalidade das práticas individuais resvalando em cenários potenciadores de destruição de valor, designadamente as tentativas de destruição de recursos operados (livros, material logístico), roubo, ruído e outros comportamentos negativos denotativos de ausência de referências culturais, sociais e educacionais.

Há uma capacidade de reconhecimento de que determinadas atitudes ou práticas quotidianas, *sem sentido comunitário*, podem destruir o valor no que respeita às práticas quotidianas individuais e dos colegas, bem como podem prejudicar a energia potenciadora pessoal e social, beliscando os efeitos da integração de recursos para a emergência cocriação de valor. Echeverri e Skålen (2011), por exemplo, mencionam a necessidade em não descurar ambos lados (positivos e negativos) do processo de formação de valor.

Recorrendo a Flanagan (1954), observámos, por um lado, que um incidente (evento) crítico se reportava a uma experiência ulteriormente relatada pelo protagonista de um acontecimento passado, que permite ao destinatário da narração assinalar a sua relevância para daí fazer inferências e previsões sobre as suas possíveis consequências no âmbito da organização; e, por outro lado, que o impacto suscitado no próprio cliente no decurso das suas práticas possa fazer emergir a cocriação ou a co-destruição (Echeverri & Skålen, 2011), assente num processo de transformacional. A compreensão dos incidentes críticos (positivos e negativos) evidenciou que a maioria dos incidentes se baseava em processos de interações dinâmicas (Tronvoll, 2012), nomeadamente ao nível do *OPEN SPACE* (instalações, conforto e ruído|silêncio) com consequências diretas no

OPEN PLACE (nas práticas de estudo, aquisição de conhecimento e aprendizagem), afetando, desse modo todo a estrutura *OPEN SYSTEM*.

Na nossa análise, a “comunicação”, as “experiências”, as “interações” e os “encontros” constituem subcategorias que, pelas suas características e proximidade semântica foram, a partir da análise dos relatos, ordenadas e subsumidas a uma categoria mais geral que designámos por “relação”. Um elevado número de narrativas recorreram a este termo conceptual para veicular comportamentos, ideias, sentimentos, emoções. O conceito de relação designa genericamente umnexo de interdependência num tempo e num contexto que, no plano das práticas humanas, integra a noção de envolvimento, de proximidade, de vivência humana e social. É o que surge confirmado e inferido nos seguintes segmentos narrativos:

A relação humana é muito importante no que se refere à proximidade, e a personalização promove as relações. (A)

[a relação] (...) permite maior contacto, mais proximidade e maior experiência na relação. (AF)

(...) reforçar o tema da relação na formação, da comunicação (...) dá importância do estatuto de cliente para que o atendimento tenha qualidade. (G)

(...) ao longo da minha relação com a biblioteca tenho que dizer que o resultado é muito positivo (...) e isso dá confiança a nós. (K)

A relação capacita a transformação e a mudança decorrente do processo de aquisição de competências e aprendizagem.

Esta experiência veio reforçar a relação com a biblioteca. Eu nem preciso vir à biblioteca pois ela veio ter comigo.(O)

(a biblioteca proporciona) uma relação de grande respeito, de confiança e de proximidade (...).(Z)

Quando, por verificação da elevada frequência do uso do termo nas narrativas, e consequente inferência lógica, delimitámos a categoria da “relação”, constatámos que a sua enunciação surgia investida e articulada com as subcategorias das “interações” e das “experiências” que qualificavam o grau de envolvimento do cliente no processamento dos serviços que lhe eram prestados pelos serviços bibliotecários, mas que também denotavam as suas percepções alusivas ao seu grau de satisfação e os seus sentimentos de bem-estar no espaço da biblioteca. Se concebermos a biblioteca como um fórum de

relações, como um ecossistema complexo de interações que dinamicamente se articulam e se combinam para gerar o valor do conhecimento (acadêmico, científico, cultural), compreendemos que a realização desse valor surge necessariamente agregado à percepção e realização de outros valores de conteúdo axiológico e comportamental. Assim, os valores axiológicos mais constantemente mencionados nas narrativas foram os da liberdade, inclusão e confiança, que, de uma maneira geral, operam como testemunhos da importância atribuída a códigos de conduta associados à assimilação criação de conhecimento e processo de aprendizagens. (Mainka *et al*, 2013). Disso nos dão conta os seguintes fragmentos:

É um espaço de liberdade plena. A biblioteca tem as características para incluir (...) todos. (B)

(...) mas a liberdade que busco tenho-a no acesso à b-on, esta descoberta foi espetacular, abriu-me tantos horizontes que me pareciam estar fora do meu alcance. (O)

(...) o contacto é muito importante e são mais reais e fiáveis (...) é o que eu penso e depois para além da liberdade de pensamento há liberdade de através da palavra propormos ações. (T)

(...) é uma estrutura mágica, bela, mística e de liberdade. (X)

Para mim a biblioteca é um lugar de liberdade autêntica é o lugar de aprendizagens e de saberes multifacetados, e a confiança é o ingrediente de ligação destes encantos. (AA)

(...) e sinto –me bem aqui. E a biblioteca para mim é sossego e tranquilidade... e um espaço de liberdade. (AE)

É importante realçar que os valores axiológicos são atualmente considerados determinantes na construção de relações, sobretudo quando estas são pensadas na perspectiva da sua duração. Os valores podem, na terminologia que temos vindo a utilizar, ser entendidos como recursos operantes que capacitam os indivíduos no exercício da cidadania e na aquisição de um sentido de pertença comunitária. Não têm sido matéria de estudo aprofundado no contexto funcional das bibliotecas universitárias mas constituem-se como fatores essenciais para a realização dos propósitos dos clientes, para o desempenho dos fornecedores de serviços e para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de relações humanas e profissionais pautados por critérios de elevada qualidade ética e deontológica. Assim, por exemplo, o uso do termo liberdade foi enunciado nos relatos como um valor determinante na aferição da experiência relacional com os recursos operantes e operados da biblioteca. De um modo sintético, esse valor surge implícito na ideia de que sentir-se livre é sentir-se bem e que sentir-se bem é a

condição determinante existencial (cognitiva e emocional) que assegura um bom desempenho das atividades de estudo, aprendizagem e investigação. Por outras palavras, o valor da liberdade é reconhecido como uma condição essencial às práticas de estudar, de aprender, de investigar, de criar valor de conhecimento e de contribuir ativamente para a qualificação da vida social, económica e cultural. É o que se pode ler no seguinte excerto:

(...) é na busca da liberdade que se define o sentido de uma pedagogia universitária (...), ligar onde se 'educam humanos por humanos a bem da humanidade. (Epstein, 2012, p. 291 apud Nóvoa & Amante, 2015, p.23).

Outro termo que ocorre com elevado índice de pertinência conceptual nos relatos, e que surge realçado como um importante fator de aferição do grau de responsabilização das organizações pelo bem estar geral do seus membros, é o da “inclusão”. Reconhecida como um direito fundamental⁴⁵, a inclusão é uma noção que incorpora as ideias de solidariedade e simpatia relacional. A inclusão favorece a constituição de comunidades abertas e solidárias (sentido de pertença), facilitando o exercício da cidadania, estimulando aquisição de novas aptidões, competências e valores sociais e culturais. Ser|estar incluído apela a um sentimento de bem-estar que, por sua vez, é mobilizador e estimulador da participação, da aprendizagem, ao desenvolvimento do ser humano. Aplicado esse valor ao funcionamento da organização biblioteca, ele pode ser confirmado pelas seguintes afirmações:

(...) saibamos que aquele espaço é de todos (...) um espaço de inclusão, um espaço de possibilidades e de conhecimento. Um espaço dinâmico. (J)

(...) a biblioteca cria proximidade e inclui (...) isso é uma forma de inclusão.(Q)

O conceito de inclusão aplicado à organização funcional da biblioteca universitária comporta uma dupla e reversível significação, porquanto se reporta não só à observação do código de comportamento que o cliente tem de adotar na frequência do seu espaço, mas também à modulação e adaptação das práticas gestionárias que a organização deve promover e monitorizar visando o bom acolhimento e a satisfação das necessidades dos destinatários do seu serviço. Implicando um movimento de mútua adaptação funcional, que envolve a conduta regulamentada do cliente, por um lado, e a prática monitorizada

⁴⁵ De acordo com a Declaração de Salamanca da UNESCO (1994).

da gestão do serviço, por outro, a inclusão no espaço da biblioteca (universitária) é um valor de natureza social e ética que se constrói numa base relacional interativa. Ser incluído e proporcionar a inclusão pressupõe a ativação de valores axiológicos, como os da confiança e liberdade, necessários, neste contexto, à criação do valor de conhecimento. A criação de um ambiente não constrangedor, afável e solícito, no funcionamento do espaço da biblioteca, foi uma afirmação reiteradamente expressa nos relatos dos informantes inquiridos.

Há noção de que lá as pessoas que lá trabalham sabem, sabem o que têm, sabem orientar, sabem encaminhar. E isso dá confiança a nós e aos alunos. (K)

(...) pela confiança que tenho neste serviço, pela segurança e atualização constante da informação científica (...).(R)

(...) é uma relação de grande respeito, de confiança e de proximidade (...) a biblioteca é uma biblioteca central e o nome diz tudo.” (Z)

Os valores de inclusão, de liberdade e de confiança apresentam-se assim como condições imprescindíveis à criação de um ambiente favorável a todos os atores que participam no funcionamento da organização da biblioteca (universitária). A manifestação de boa vontade que deve nortear a prática desses valores, quer por clientes quer pelos fornecedores do serviço da biblioteca, é essencial na formação de um espírito afetuoso e de pertença à comunidade académica em que se integram.

[há uma vontade que] (...) todos se sintam inclusivos e que essa inclusão possa gerar confiança, e distinção, queremos que se sintam à vontade para não serem apenas parceiros mas membros desta comunidade que se constrói com todos. No fundo lugar de encontros e de afetos tão essenciais nos dias de hoje. (AA)

Num sentido contrário ao exposto, foi também comunicado em algumas narrativas, o sentimento de desconfiança, que interpretámos como elemento indutor de emoções complexas negativas, como as do desrespeito e da auto-exclusão, que podem introduzir disfunções no sistema da organização biblioteca.

Mas a desconfiança cria uma barreira. (F)

Ao delimitarmos as subsubcategorias de “inclusão”, “liberdade” e “confiança” verificámos que estas, para além de serem valores axiológicos estruturantes que definem

uma conduta humana socialmente exigente e eticamente evoluída, se manifestavam como atos de consciência avaliadores do contexto biblioteca em que situamos a nossa análise. Mais difícil de determinar e classificar é, porém, o universo das emoções subjetivas em que se inscreve o da desconfiança. Entrecruzando dimensões que, na maioria das vezes, vão para além do observável, o elevado índice de indeterminação que está na origem e que caracteriza a singularidade irreduzível das emoções humanas, mostra-se resistente à aplicação de modelos de aferição da qualidade da gestão de serviço centrados na percepção do cliente. No entanto, e de um modo simples, a natureza das emoções define-se, em geral, por uma dupla polaridade, positiva e negativa. O sentido de partilha, de colaboração e de otimismo quanto aos resultados do desempenho funcional (Bagozzi, p.187) estão assim associados ou são geradores de emoções positivas que se manifestam, por exemplo, sob a forma de confiança.

O fenómeno das emoções é bastante complexo de se abordar. Entrecruzando dimensões que, na maioria das vezes, vão para além do observável, do visível, imerge do reino da subjetividade criando inúmeros obstáculos ao nível da aplicabilidade de modelos e procedimentos em matéria de gestão de serviço centrado no cliente. A natureza das emoções caracteriza-se por se apresentar numa dupla dimensão: a positiva e a negativa. Com a primeira, o estado de partilha, de verdadeira colaboração e de otimismo (Bagozzi, 1992) são evidências que nutrem positivamente qualquer processo de interação e de desempenho.

(...) estimo e confio nos serviços desta biblioteca. (X)

A confiança é o ingrediente de ligação destes encantos. (AA)

Pelo contrário, a polaridade negativa de uma emoção pode não só causar mal estar a quem a manifesta, como provocar disfunções no sistema funcional da organização biblioteca. Em regra, e dependendo do grau de intensidade e da frequência com que pode ocorrer, a emoção negativa, neste contexto, pode conduzir a duas situações, ou a uma auto exclusão do cliente ou a um processo de reclamação.

(...) sinto-me esmagada e a minha experiência neste campo é tentar o afastamento por desconfiança. (AA)

(...) que me fez afastar daqui. Eu até gosto deste espaço para trabalhar mas não suporto duas pessoas que fazem atendimento. (UL)

Desculpe mas a biblioteca não me faz sentir livre. Detesto a biblioteca. Mas adoro a B-on (...) porquê? O problema está nos funcionários. Os funcionários desconfiam de tudo. (O)

Caramba, há qualquer coisa de errado nisto. Mexeu comigo. Agora que estou a falar consigo sobre este episódio, talvez tenha sido esse o motivo que me levou a afastar-me da biblioteca e nunca mais procurar este espaço da biblioteca. (P)

(...) contexto condicionador (...) não gosto, não quero e naturalmente me afasto (...) está a ver? Se calhar fazem-no por uma questão de organização e orientação mas cria uma barreira e deixa-me desconfortável (...) e talvez tenha contribuído para o meu afastamento (...). (UL)

Pelo exposto, e seguindo o mesmo percurso de inferência indutiva que utilizámos para a determinação das categorias gerais “espaço” e “lugar”, e após termos delimitado as sub categorias “comunicação “experiências”, “inclusão”, “liberdade”, “confiança”, e as subsub categorias “encontro” e “interação”, estamos em condições de propor a formação de uma metacategoria suscetível de agregar estes sub e subconjuntos categoriais, subsumindo-os ao significado de um termo mais extenso. Este termo deverá abarcar situações cognitivas comportamentais e estados afetivos emocionais processados mediante “relações”, “experiências”, “interações”, “valores”, isto é, processados por um conjunto de categorias reguladoras do funcionamento global da organização biblioteca universitária geradora de processos de criação de valor de conhecimento. Para o efeito, propomos o termo metacategorial, identificado na literatura da especialidade pela sua designação anglística original de “*OPEN STATE*”.

O conceito de “*OPEN STATE*”, enquanto termo metacategorial formado pelos constituintes ou subsumindo as categorias supra mencionados, não está sinalizado nem tem sido objeto de reflexão na literatura contemporânea sobre o funcionamento das bibliotecas e, em particular, das universitárias.

Na nossa perspetiva, a extensão do significado do termo “*OPEN STATE*” é semanticamente convergente como conceito de “*third place*” postulada pelo sociólogo Ray Oldenburg no seu livro *The Great Good Place* (1999)⁴⁶, conceito este desenvolvido a partir do conceito *Ba* (Nonaka & Konno, 1998), que, por sua vez, foi inferido da filosofia do espaço de Nishida – e sobre o qual tivemos a oportunidade de discorrer aquando da análise da categoria “*OPEN PLACE*”.

⁴⁶ Oldenburg (1999) considera o terceiro espaço como uma dimensão física/virtual de múltiplas hiperligações, adstrito a uma dada comunidade e tutelado por um princípio de abertura no desempenho das suas possíveis funcionalidades (Rasmussen & Jochumsen, 2009).

O “*OPEN STATE*” define-se por ser uma forma de consciência resolutamente despreconceituada e, na medida do possível, isenta de determinações ou condicionamentos de ordem ideológica. Transposto para o espaço funcional de uma biblioteca universitária, o “*OPEN STATE*” opera de maneira a proporcionar um ambiente humano pautado pelo desenvolvimento de interações entre os seus atores, clientes e prestadores de serviço, com vista à geração do valor de conhecimento sob a forma de pesquisa, estudo, aprendizagem, etc.

Como correlato do “*OPEN SPACE*” e do “*OPEN PLACE*”, este estado de consciência não se manifesta, portanto, de modo unilateral, mas dialógico, processual, sinérgico, atualizando as possibilidades comunicacionais que nesses lugares são geradas. Assim, se a biblioteca ideal de matriz *Ba*, enquanto ambiente físico e virtual, é propiciadora de relações que criam conhecimento, o “*OPEN STATE*” é o termo *ab quo* que assegura a eficiente funcionalidade dessas relações, a consciência da consciência relacional geradora de saber ecossistemicamente organizado.

Num ambiente como o da biblioteca universitária, vocacionado para acolher e promover aprendizagens e pesquisas metodologicamente conduzidas, a prática do “*OPEN STATE*” propicia assim modos de socialização tendencialmente mais descontraídos e criativos (Tanackovic; Lacovic & Gaso, 2014).

É, portanto, de realçar que, em ambiente de biblioteca universitária, para a ideal realização das interações que potenciam as experiências singulares geradoras do valor do conhecimento (Prahalad & Ramaswamy, 2004) requer-se a condição cognitiva e emocional do “*OPEN STATE*”.

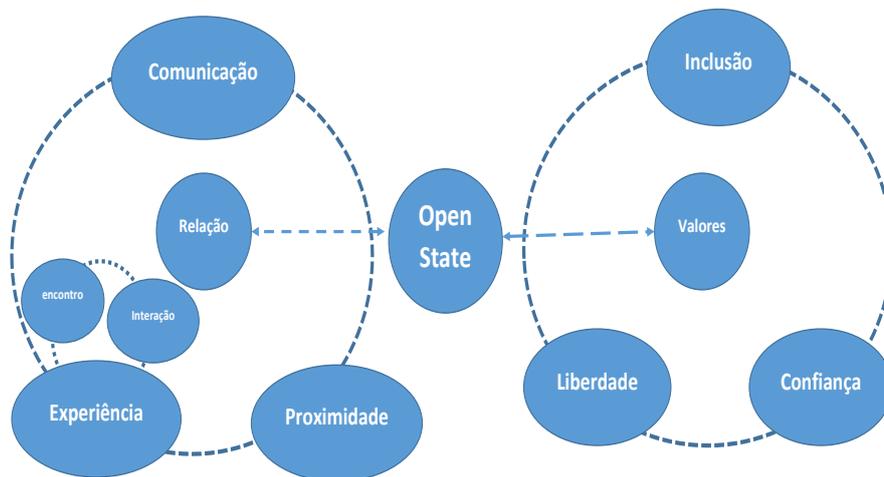
Em suma, o ecossistema da biblioteca universitária, processando as suas valências e o seu serviço segundo uma filosofia de gestão organizacional fundada numa atitude cognitiva “*OPEN STATE*” abre o horizonte de possibilidades epistémicas na criação de conhecimento válido, singular, pessoal ou coletivamente realizado, por efeito de múltiplas e reguladas interações entre os atores e parceiros que nela participam (Creaser & Spezi, 2012; Mars *et al*, 2012).

Apresentamos de seguida o diagrama que ilustra a inferência da metacategoria “*OPEN STATE*” e a articulação com e entre as categorias que lhe estão subsumidas.

O *OPEN STATE* (designação por nós construída) apresenta-se como o eixo nuclear que sustenta as interligações entre os outros *OPENS SPACE* e *PLACE*.

QUADRO 8 – Metacategoria *OPEN STATE*

METACATEGORIA OPEN STATE	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBSUBCATEGORIAS
	RELAÇÃO	COMUNICAÇÃO	
		EXPERIÊNCIAS	ENCONTRO INTERAÇÃO
VALORES	INCLUSÃO LIBERDADE CONFIANÇA		

Figura 9 - *OPEN STATE*

Pelos diagramas apresentados é possível compreender a interligação dinâmica das categorias inferidas que tutelam a descrição do funcionamento da organização biblioteca numa perspectiva ecossistêmica. E também compreender como, nesta perspectiva, as bibliotecas universitárias funcionam como entidades prestadoras de serviço que têm como missão facultar e facilitar o uso de recursos para uma difusão e geração do conhecimento, da cultura e da aprendizagem experiencial, (Helkkula, 2011), isto é, de compreender como, de acordo com o paradigma interativo-sistêmico das organizações, estas entidades desempenham um papel central no apoio à execução de atividades acadêmicas, nomeadamente aquelas que são conduzidas segundo inovadoras formas de produção

multidisciplinar de conhecimento pelos projetos individuais e coletivos dos seus clientes (Watson, 2010; Talvé, 2011).

5.1.4. As regras | regulamentos: seus impactos no sistema biblioteca

O desenvolvimento desta análise conduziu-nos à identificação de outra unidade temática, também ela referenciada com elevado índice de pertinência nas narrativas que recolhemos, e que concerne o código normativo, o sistema combinatório de regras que tutela o funcionamento geral da biblioteca e cuja observância desencadeia diferentes perceções e respostas emocionais e comportamentais associadas às avaliações dos clientes.

O tema das normas foi demarcado no decurso da inventariação a que procedemos dos eventos críticos positivos|negativos. A análise das experiências marcantes narradas pelos informantes permitiu-nos identificar a pertinência funcional deste tema que, apesar de não merecer grande atenção na literatura da especialidade, ocupa uma função importante na gestão do serviço das organizações em geral e das bibliotecas (universitárias) em particular. De facto, numa organização, as suas normas gerais de funcionamento, para além de serem concebidas para regular os processos e o serviço respetivos (Mars *et al*, 2012), não raro incorporam também princípios de teor axiológico. A eficácia da sua aplicação está em grande medida dependente de uma atualizada observação e de um ponderado reconhecimento dos comportamentos e das atitudes dos atores envolvidos nas organizações.

Assim, foram de índole diversa os comentários sobre a existência e aplicabilidade das regras no contexto organizacional dos clientes das bibliotecas que serviram de base a este estudo. No essencial, os relatos evidenciaram problemas suscitados pela aplicação dos regulamentos, nomeadamente os relativos à quebra da observação necessária e recomendada do silêncio nos espaços de leitura, às coimas, consideradas rígidas e inflexíveis, devido aos atrasos na devolução das obras requisitadas, aos extravios e aos danos dos recursos operados, ao horário de abertura, etc. É o que se pode verificar nestes excertos selecionados:

*Era um assunto recorrente, o pagamento de multas, o sistema não estava justo.
Um aluno veio devolver os livros à biblioteca e como estava em atraso tinha*

de pagar multa (...) insurgiu-se porque o valor da multa cobria o domingo e a biblioteca não abria ao domingo. (M2)

O barulho das máquinas dos alimentos e de tirar café e de algumas lâmpadas é incômodo. (H)

E o ruído é o problema maior desta biblioteca.” (M5)

(...) e a pessoa que estava a atender não teve a sensibilidade de se relacionar com este caso e estava implacável na aplicação da coima por atraso. (C)

O horário podia ser mais estendido no fim de semana. Acho que devem dar atenção a esse pormenor. (AF)

Se atenderem às necessidades dos alunos (...) por exemplo o alargamento de horários é um dos pontos essenciais (...) chegar às 20 h e ter de recolher tudo e ir para outro local é de uma grande inconveniência. (N)

Mas se é verdade que as regras, enquanto elementos prescritivos de condutas e processos, por vezes colidem com os interesses e propósitos individuais dos clientes, se é verdade que a emoção cede por vezes lugar à razão no entendimento da sua aplicação, também é verdade que a sua assimilação consciente é demonstrativa – como fator determinante dos processos de aculturação, de recomposição e de adequação das condutas individuais à natureza dos contextos organizacionais, nomeadamente das bibliotecas universitárias – das virtualidades positivas das experiências interativas que nelas ocorrem. O reconhecimento, concomitante dos referidos processos de aculturação, da racionalidade impessoal do conteúdo e da aplicação das regras organizacionais pelos clientes, abre na sua consciência participativa, um campo de entendimento cooperante com a cultura organizacional da biblioteca, mediante o qual podem experienciar sentimentos de liberdade, confiança e inclusão. Eis algumas afirmações que disso nos dão conta:

(...) compreendo que têm de existir regras e eu queria uma exceção para mim... porquê? O tempo que medeia o 1º e 2º momentos foi a passagem da emoção à razão (...) (J)

As regras não eliminam a liberdade. (J)

Penso que a multa é um elemento disciplinador para o bem comum. A biblioteca é um bem comum, são templos de conhecimento sagrados e dão-nos condições para desenvolvermos até mesmo como seres humanos. Se a asneira que eu fiz implica uma punição há que assumir (...) eu era o único culpado. (K)

Concordo com a multa como forma disciplinadora. (M5)

Visando a criação de uma cultura participativa, os regulamentos de uma organização específica, como é o caso de uma biblioteca universitária, podem, na sua

elaboração, e na medida do razoável, integrar os contributos dos seus clientes, ou seja, devem procura refletir os modos de agir da comunidade académica. É, portanto, no âmbito da promoção dessa cultura colaborativa, associada à emergência de um novo paradigma organizacional para a biblioteca universitária (Borie *et al*, 2014) e à necessidade de se repensarem os fundamentos e as premissas das normas que regulam o seu funcionamento, que se compreende a ideia da construção participativa de regras. (Nguyen *et al*, 2013, p. 12). Os testemunhos das narrativas que recolhemos, e que a seguir se apresentam, servem de exemplo de como, numa perspetiva interativa, se podem acolher sugestões dos clientes para se (re)compor um quadro normativo regulador do funcionamento da organização biblioteca universitária:

Agora as multas não contemplam o fim de semana, os docentes também pagam multas (...) o nosso sistema alerta na véspera da data da entrega, por email, para lembrar o cliente e não há perdões de multa a menos que seja uma situação especial (...) doença ou algo que impossibilite a deslocação à biblioteca. Este novo regulamento está a criar justiça e os clientes também podem renovar eletronicamente, por telefone, por email (...) (M2)

Devido a situações recorrentes com as regras da biblioteca os serviços tiveram iniciativa de alterar o regulamento (...) já estava desadequado e desatualizado. Era dos anos 80 (...). Tínhamos situações de exceção generalizadas aos docentes e funcionários, não pagavam multas e não tinham prazos de entrega (...) O processo de alteração teve várias fases (...) Chegámos a colocar a proposta do novo regulamento em discussão pública (...) teve pouca adesão na 1ª fase, envolvemos sempre a reitoria ao longo do processo. Queríamos tornar o processo transparente (...) a discussão pública teve um pouco mais de participação, mas pouco representativa para a dimensão desta universidade (...) Posso dizer que algumas alterações resultaram do processo de auscultação pública. (M3)

A pertinência e razoabilidade do conteúdo destas declarações/sugestões servem de fundamento à tese de que a codificação de regras e regulamentos deve, na sua generalidade, preservar o princípio da flexibilidade na leitura da sua aplicação. O que não significa, obviamente, condescender com violações do núcleo elementar do seu conteúdo prescritivo, que redundem em situações como a que abaixo se transcreve:

(...) a funcionária supostamente foi intervir para fazer cumprir o regulamento da biblioteca, que era não poder comer, nem beber na sala de leitura e isso estava a acontecer, a aluna estava a beber café e (...) ao que se consegue ler e apenas dos comentários, esta mesma não quis deixar de beber na sala e (...) não quis acatar a situação (...) (AJ)

A recomposição ou recodificação do conteúdo dos regulamentos, segundo o referido princípio de flexibilidade na leitura das situações, pode, por exemplo,

concretizar-se tomando em linha de conta práticas que, sem colidirem com o bom funcionamento do sistema da biblioteca, decorram de novas necessidades associadas ao uso de novas tecnologias ou a outras imprevisíveis, mas inócuas ocorrências para o ambiente da organização em causa. No essencial, a atualização ou revisão das normas, a admissão da sua possível cocriação de acordo com uma conceção gestonária ecossistémica e com uma lógica interativa do funcionamento da biblioteca (universitária), deve ter em vista não criar entropias desnecessárias e, nesse sentido, evitar percepções negativas junto dos clientes contrárias ao seu sentimento de inclusão no funcionamento da organização. O relato do evento crítico que a seguir transcrevemos serve de exemplo à necessidade de se atender ao princípio da flexibilidade na composição e aplicação das normas.

As regras não permitiam que subíssemos para as salas de leitura ou de trabalho de grupo com essas malas e os funcionários cumpriam à risca essas regras pois receavam que os alunos roubassem livros através dessas malas. Por causa disso os alunos tinham de levar os portáteis e os cabos na mão. As regras estavam definidas e não podiam ser alteradas, dizíamos. O volume de queixas iam aumentando e não faziam nada. Mas após várias queixas orais e escritas deixadas nas caixas de sugestões a chefia, finalmente, alterou esse procedimento e tudo se resolveu (...). Afinal era uma coisa tão simples. Era só ajustar as regras às necessidades dos alunos (...) já havia alunos que preferiam ir estudar para a biblioteca municipal onde podiam entrar com as malas (...) e não faziam nada! Estávamos a perder alunos. (F)

No entanto, a coconstrução não é um processo simples. Tomemos o exemplo da regra do silêncio que, por princípio, deve tutelar o ambiente funcional de uma biblioteca. Em determinadas circunstâncias, nem sempre são compatíveis comportamentos solitários e prosseguidos autonomamente associados à realização de tarefas específicas, como as do estudo e investigação, com contextos de funcionamento organizacional de incidência colaborativa (Nguyen *et al*, 2012). De facto, o ruído pode ser um problema, uma ameaça, num ecossistema biblioteca e pode levar ao afastamento dos seus clientes (Matthews, Adam & Gannaway, 2009).

Lembro-me que havia muito ruído e como a afluência era muita, pois todos estavam curiosos para conhecer o espaço, toda a gente andava animada e falavam muito alto (...) O comportamento não estava muito ajustado a uma biblioteca e foi necessário referir aos alunos que aquele espaço era para estudo e que era necessário manter um certo silêncio para eles abrandarem. (F)

Porém, níveis sonoros indiciadores de uma socialização propiciadora de um sentido de pertença, podem, desde que devidamente contidos em espaços reservados para o estudo em grupo, funcionar como estímulo para os clientes da biblioteca (universitária) que revelam maiores dificuldades em realizar autonomamente as suas práticas (Bailin, 2011). Os testemunhos abaixo transcritos dão conta da relativização da preservação do silêncio como condição para a prática do estudo:

O processo de Bolonha alteraram as dinâmicas, agora valorizava-se a discussão de ideias, o estudar em grupo, o partilhar através do diálogo... Isso fez afastar algumas pessoas, que queriam estar concentrados e não haver silêncio. Foi uma altura complicada e foi necessário criar um novo regulamento para ajustarmos às exigências de Bolonha. (H)

Não gosto de estudar onde a imposição é o silêncio. Há pouco tempo entrei na biblioteca e dirijo-me à sala de leitura. Organizo as minhas coisas e começo a estudar. Verifico, pelos anúncios colocados de silêncio que não pode haver ruído, nada de telemóveis, comida, tudo regras rígidas para haver respeito e organização. Senti-me tão inibida de movimentos para começar a estudar, concentrar e escrever. Senti-me tão mal que arrumei as minhas coisas e saí daquele lugar (...) (M6)

Será então possível que, numa biblioteca universitária, a regra necessária do silêncio geral possa ser compatível com a da admissibilidade do ruído colaborativo desejado por alguns clientes? Claro que isso só pode ocorrer se estiverem reunidas, pelo menos, duas condições fundamentais: (i) a da adoção de um regulamento que, efeito de uma colaboração com o cliente, preveja essa situação; (ii) se o espaço físico da biblioteca dispor de instalações adequadas como, por exemplo, de gabinetes acusticamente isolados para práticas de estudo em grupo cuja dinâmica implica a produção de níveis de ruído inadmissíveis na sala geral de leitura.

Dos relatos analisados verificámos que os informantes se distribuían entre aqueles para quem a regra do silêncio é tida como condição para realização das suas atividades de estudo e os que afirmavam ser relevante a existência de um nível de ruído de fundo como condição da sua aprendizagem:

A forma como este edifício foi construído não garante o silêncio tão importante à concentração e ao bem-estar. (AC)

(...) arranjar um espaço com silêncio para concentração e estudo. (C)

Bem nunca há silêncio total nesta biblioteca pela estrutura (...) mas não incomoda porque há um fundo humano e essa interação é importante. (J)

(...) porque me sinto bem e posso desenvolver a minha aprendizagem. Aqui (gabinetes de trabalho em grupo) podemos conversar, discutir ideias, interagir e aprendemos muito e não há tanta rigidez para se fazer silêncio (...) que às

vezes é um problema ou pode ser um problema (...) especialmente para que precisa de silêncio para estudar. (N)

(...) escolhi a biblioteca como um local de silêncio para estudo e concentração para uma tarefa que tinha de desenvolver (...) escolhi a biblioteca para esse fim.(P)

(...) [a biblioteca] integra lugares de silêncio e de convívio dentro das regras existentes para o uso dos espaços(...) (AA).

(...) também não gosto do puro silêncio para estudar e gosto de olhar para a minha volta e ver que há pessoas que estão a fazer o mesmo que eu, a trabalhar, e sinto-me acompanhada levando-me a trabalhar com mais vontade.(AF)

(...) se não tiver silêncio não consigo estudar. (AJ)

A disponibilização de espaços reservados para o estudo em grupo que admitam níveis sonoros derivados dessa prática pode ser entendida como uma materialização física, arquitetónica que incorpora a coconstrução normativa, reguladora de uma escolha ou necessidade de trabalho de alguns clientes em contexto de biblioteca. Assim se preserva a coexistência do requerido ambiente de silêncio geral com níveis produtivos de ruído circunscrito e não perturbador. Num certo sentido, este exemplo de participação na construção de um regulamento sobre a produção do silêncio e a aceitação do ruído em contexto de biblioteca universitária pode ser ilustrado por recurso a uma reflexão de Tolentino de Mendonça quando, ao se referir ao espaço cultural de Serralves, afirma, que ele funciona como uma

(...) antena, uma sonda, um observatório, um telescópio. Se Serralves fosse uma máquina era uma máquina de fazer silêncio. O que de si é já um programa num tempo de desconstruídos ruídos. A irradiação do silêncio age sobre o observador, dissolvendo as fronteiras entre linguagens, superando a distinção entre material e imaterial, entre externo e interno, de dentro e de fora, entre o que é visto e o que se vê. (Tolentino de Mendonça, 2015)

De facto, a uma biblioteca universitária co-regulamentada e co-valorizada pela participação dos seus utentes pode ser poeticamente caracterizada como

“(...)uma máquina de fazer silêncio [...] num tempo desconstruído de ruídos [...] superando a distinção entre material e imaterial, entre externo e interno. (...) (Tolentino, 2015, p. 16)

As regras, aparecem como um referencial aplicável a múltiplos contextos sociais, definindo ações, comportamentos e funções que auxiliam a regulação de comportamentos em sociedade em geral e nas bibliotecas universitárias em particular. Elas revelam-se

essenciais ao desenvolvimento de relações, de valores, de aprendizagens determinando a emergência da criação e cocriação de valor em contexto específico.

Através da figura abaixo representado ilustra-se como a categoria das regras se articula e está transversalmente pressuposta na operacionalidade das três metacategorias:

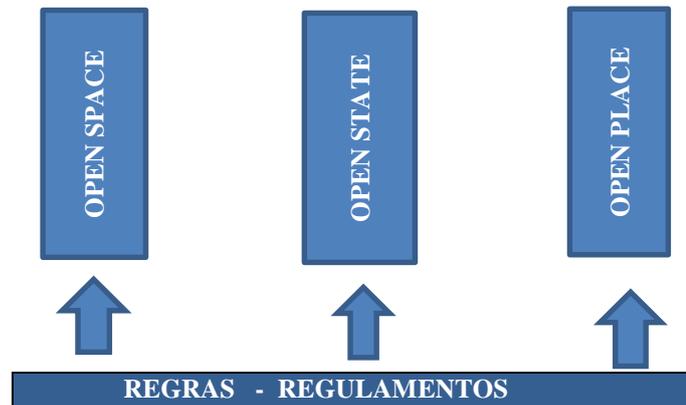


Figura 10. Categoria Regras|Regulamentos

5.1.5. A cocriação de valor numa comunidade epistémica

A propensão contemporânea para a criação de uma cultura participativa leva-nos a refletir sobre os modos de agir de uma comunidade académica em que se integra a biblioteca universitária enquanto organização específica reprodutora dessa cultura. Os relatos sobre o envolvimento da comunidade universitária para a coconstrução de um regulamento (como por exemplo a narrativa M3), processo que integrou novas propostas de valor sugeridas pelos clientes, é um exemplo importante para compreendermos outra categoria transversal às três metacategorias delimitadas do “*OPEN SPACE*”, do “*OPEN PLACE*” e do “*OPEN STATE*”: a cocriação de valor.

Apesar deste conceito não resultar clara e diretamente da análise das narrativas, ele pode ser identificado como representativo de práticas funcionais e gestionárias ocorridas no ecossistema, tutelado por aquelas três metacategorias, da biblioteca universitária. Neste contexto, a cocriação de valor é um efeito de interações construtivas específicas de benefício mútuo, se bem que diferenciado, entre clientes e serviço. A cocriação de valor é então uma construção de resultados colaborativos que envolvem os clientes e os

fornecedores de serviço mas que não limita a sua geração a um mero inventário de sugestões confinadas ao espaço restrito de uma biblioteca local.

Mantenham o sistema de EIB. O propósito é fantástico (...) partilha de recursos a custos mínimos (...) e estando este país em crise, estabelecer um rede coesa, diluindo hierarquias ou espraiando fronteiras e cooperar. (J)

Na ótica de um ecossistema organizacional como a biblioteca universitária, a cocriação deve antes ser entendida como um processo dinâmico, tendencialmente expansível de interações, diálogo, comunicação (Woodall, 2003), implicando uma constelação de recursos integrados (operantes e operados) (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2011; Spohrer *et al*, 2007). Alguns segmentos de narrativas confirmam esta afirmação:

E as regras de comunicação para fazer fluir a mensagem, muitas vezes tem de ser mais fluida. Para isto foi importante recolher estas experiências pois foi possível, considerando as questões dos investigadores prestar os serviços que eles precisam. Estamos a considerar a inclusão dos investigadores como potenciais membros/parceiros para se envolverem na definição do serviço de dados científicos. Este encontro que tive com a investigadora retrata um de vários que tenho tido mas foi uma experiência positiva pois ela colaborou e depositou os seus trabalhos no repositório. (M12)

Apostem na formação e divulgação de recursos e vejam como isso criará uma dinâmica espantosa aos vossos serviços. A solução está no acolhimento das mudanças (...) de que forma?(...) através da Informação, envolvimento, participação e receptividade.”(AB)

Quando uma proposta de valor é apresentada pelo fornecedor é acolhida pelo cliente, e este, para além de usufruir do seu uso, se dispõe a colaborar, mediante, por exemplo, um pedido de clarificação ou de sugestão de melhoria da proposta, ocorre um processo de cocriação de valor. No contexto da biblioteca universitária, existem possibilidades várias de cocriação de valor, isto é, de uso de recursos com impacto positivo em todos os atores do sistema como, por exemplo, os que resultam dos pedidos de formação, junto do serviço, pelos clientes para estes adquirirem maior autonomia no acesso a fontes especializadas de conhecimento. Neste caso, a formação não só beneficia o cliente como potencia o conhecimento técnico do prestador do serviço e os recursos operantes e operados da própria organização. A biblioteca universitária apresenta-se assim como um território-meio (Ramaswamy, 2011), um ecossistema em que os diferentes atores pelas suas diferentes mas consonantes práticas co-criam valor de conhecimento (Ramaswamy & Prahalad, 2004; Grönroos, 2011; Helkkula *et al*, 2012). O

segmento narrativo abaixo transcrito é pertinente para a inferência desta categoria e da sua operacionalização:

(...) vi um anúncio na página desta universidade, que iria haver umas ações de formação sobre pesquisa, ministradas pela biblioteca. Agendei uma ação(...) A sessão foi muito elucidativa... Fiquei muito contente de ver que os meus alunos estavam muito atentos. Passado uns dias, pude verificar nas aulas que os meus alunos tinham outras formas de abordar as suas pesquisas. Agora cada ano faço o mesmo, ou seja, marco com a biblioteca e fico descansada quanto a este aspeto, que era verdadeiramente um problema. Nós docentes não temos tempo para explicar estes processos. Vi que agora a biblioteca organiza várias vezes no ano este tipo de intervenção no campus, o que acho muito bem! (...). E que alargou a todas as escolas desta universidade. Agora o que gostava é que a biblioteca pudesse nos ajudar no nosso trabalho científico. As vezes temos pouco tempo para fazer uma pesquisa direcionada num tema e era uma boa ajuda ! (AK)

A mudança para um paradigma de funcionamento organizacional de base colaborativa implica uma mudança de comportamentos, de atitudes, quer no plano da intrasubjetividade pessoal, quer no da intersubjetividade social (Helkkula *et al*, 2012). Na prática, essa mudança aplicada ao ecossistema da biblioteca universitária significa que o cliente constrói as suas experiências de valor interagindo com o serviço bibliotecário mediante processos, resultados, acolhimento e colaboração na apresentação de propostas. Os efeitos positivos dessas interações, decorrentes, por exemplo, de ações de formação, podem ser ilustrados pela seguinte declaração de uma narrativa:

Passado uns dias, pude verificar nas aulas que os meus alunos tinham outras formas de abordar as suas pesquisas. (AK)

Em síntese, podemos dizer que a noção de cocriação de valor não é definível pela consideração exclusiva do valor em uso dos recursos, valor em troca de bens ou serviço, valor em contexto realizados quer pelo fornecedor quer pelo cliente-cliente através da apresentação de propostas de valor, mas como um efeito combinado das interações entre ambos, envolvendo recursos, processos, contextos e experiências acumuladas, individuais e sociais, passadas e presentes que podem ser replicadas no futuro (Helkkula *et al* 2012; Grönroos & Voima, 2012). Convergindo com as teses expostas na revisão da literatura, constatámos que, no contexto ecossistémico das bibliotecas-universitárias, a cocriação do valor de conhecimento é mediado pela intervenção de valores axiológicos atrás referidos e configuradores de categorias, como os da confiança, liberdade e inclusão que estruturam as experiências interativas e funcionais deste tipo de organização.

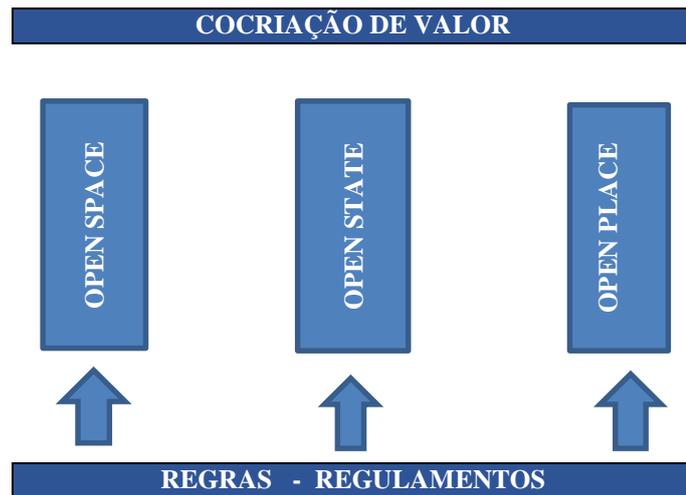


FIGURA 11. Categoria cocriação de valor

As três metacategorias, do “*OPEN SPACE*”, “*OPEN PLACE*” e “*OPEN STATE*” configuram um sistema organizacional do fornecedor de serviço especializado como o da biblioteca universitária composto por estas unidades temáticas básicas articuladas por um conjunto de regras. O modelo organizacional representativo deste sistema conduz-nos à abordagem contemporânea de serviço encarado com um *service system* que, de acordo com Sopherer, Vargo, Caswell & Maglio (2008) designa uma unidade de análise abstrata que permite compreender o valor e a cocriação de valor no serviço.

5.1.6. A Biblioteca universitária enquanto *OPEN SYSTEM*

Como afirmámos na revisão da literatura, o *service system* constitui uma forma inovadora de conceber o funcionamento das organizações e apoia-se num modelo teórico de interpretação da realidade, evolucionário, complexo, adaptativo, que integra pessoas, tecnologias, recursos que interagem entre si para criarem valor mútuo (Sopherer, Vargo, Caswell & Maglio, 2008). Ora, num contexto dinâmico de interações que por natureza são evolutivas e participativas, tal conceção de um serviço pode, em consonância com o termo comum semântico e o valor operacional das metacategorias delimitadas, ser reconceptualizada pela expressão “*OPEN SYSTEM*”. E é esta Macrocategoria que inferimos como a tutelar e geradora do conjunto categorial anteriormente exposto e que, na sua regulada articulação e combinação, descreve a cocriação de valor.

A nossa análise das narrativas conduziu-nos, portanto, à inferência de um modelo descritivo da organização ecossistémica da biblioteca (universitária) representada por uma estrutura reticular e dinâmica cocriadora de valor de conhecimento. Trata-se de um modelo complexo que figura não só o princípio de abertura tutelar dos procedimentos funcionais deste tipo de organização, mas também o da sua própria abertura às múltiplas representações do mundo, aos múltiplos comportamentos, às múltiplas histórias experienciadas que nela ocorrem, ou seja, de um modelo em harmonia com a ideia da biblioteca como um símbolo da complexidade e da infinitude do universo (Brophy 2007, p. 150). Alguns excertos selecionados das narrativas dão corpo a esta conceção:

O vosso lugar,[o da biblioteca] enquanto saber é em todo o lado, não é? Posso sugerir essa abertura?(T)

Um mundo sem muros, sem paredes num discurso de sedução, onde seduz para formar.(V)

É um sistema aberto, de oportunidades variadas que está em permanente contacto com o universo e teia de relações, é um constructo dinâmico e interativo, de expressões, de emoções, de ecos vocais. (AA)

A biblioteca é esse espaço aberto, o prazer de comunicar, e é o que mais gosto, de interagir. (UJ)

Estamos agora em condições de apresentar um diagrama das principais categorias funcionais que tutelam a organização ecossistémica da biblioteca:

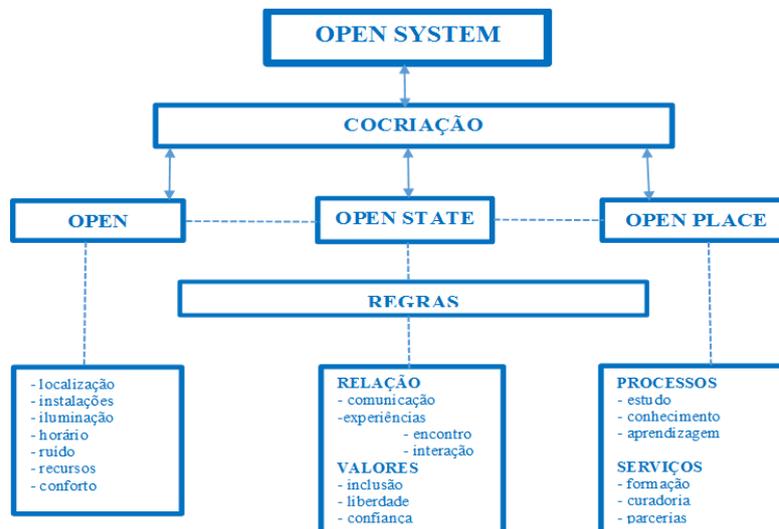


Figura 12. – Organização ecossistémica da biblioteca

Seguindo um percurso de tipo indutivo, a nossa análise, incidindo sobre segmentos selecionados e representativos do conteúdo das narrativas recolhidas, conduziu-nos a inferir e a delimitar as categorias supra mencionadas.

Esta categorização de alcance descritivo e operativo contribuiu para melhor fundamentar o paradigma das bibliotecas universitárias enquanto unidades ecossistémicas de experiências interativas e comunicacionais demonstrativas de um “*open service*”.

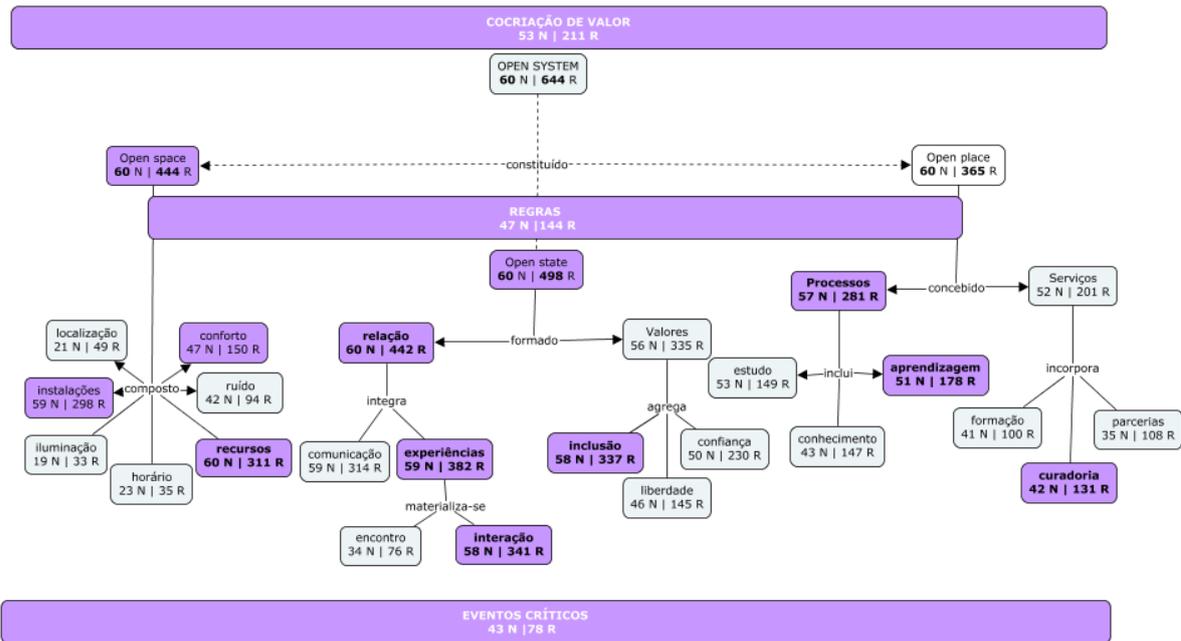
Na análise dos dados utilizámos um critério de relevância baseado nos seguintes pressupostos: i) sempre que uma categoria foi referenciada em mais de 40 narrativas, num universo das sessenta (60) narrativas recolhidas, partiu-se do pressuposto que tinha elevada relevância para o estudo tendo sido classificada como tal; ii) quando referenciada no universo entre 20 a 39 narrativas, foi considerada como relevante e iii) quando referenciada até 19 narrativas atribuiu-se a designação de menos relevante.

No esquema representado no quadro infra apresentamos os seguintes valores que serviram de base ao modelo de parametrização:

QUADRO 9. Parametrização de referências das narrativas

	Parâmetros	Classificação
Número de referências por narrativa	Entre 40 a 60 narrativas [%]	Muito relevante
	Entre 20 a 39 narrativas [%]	Relevante
	Entre 1 a 19 narrativas [%]	Menos relevante

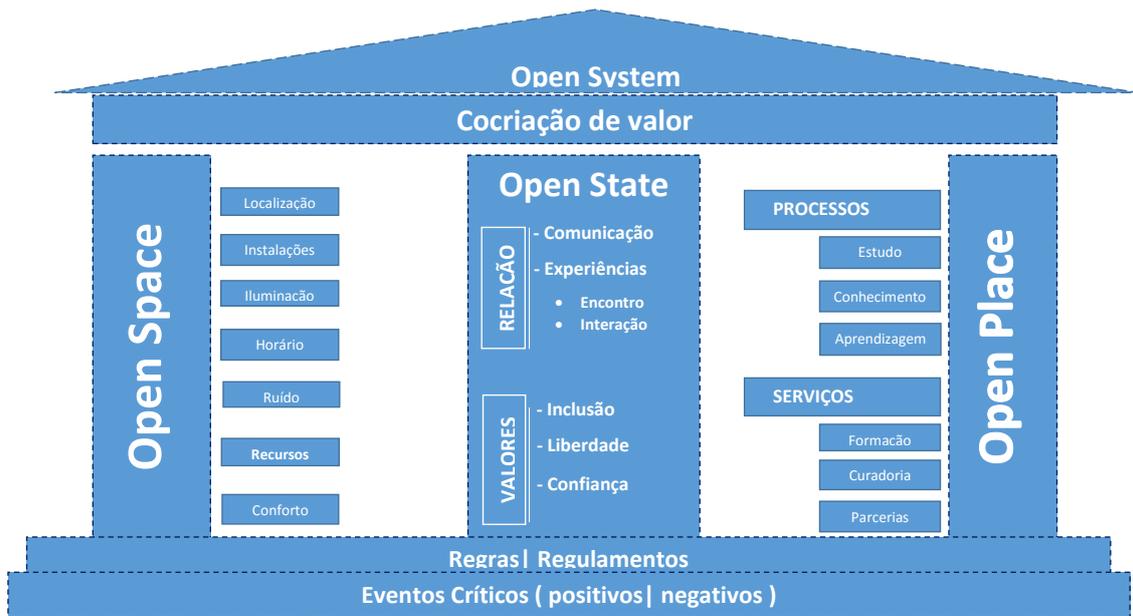
Esta parametrização contribuiu para uma melhor compreensão sobre o novo paradigma das bibliotecas universitárias alicerçadas numa dimensão sistémica de experiências interativas e comunicacionais que são a base de um serviço experiencial. Através desta ilustração procura-se clarificar a distribuição das narrativas e o número de vezes que cada categoria é referenciada:



Legenda: N – significa Narrativa; R – N° de Referências. Cor lilás - Categorias mais significativas dentro de cada Metacategoria e categorias transversais a todas as categorias

Figura 13 – Representação conceitual das categorias por referência

Na sequência desta abordagem categorial sobre o modo de funcionamento da biblioteca universitária enquanto “*OPEN SYSTEM*”, podemos inferir uma estrutura sistêmica tutelada por três metacategorias que dinamicamente se articulam e relacionam, a saber “*OPEN SPACE*” (*spaceness*), “*OPEN PLACE*” (*placeness*) e “*OPEN STATE*” (*stateness*), com vista à cocriação de conhecimento disciplinar e interdisciplinar, formalmente estruturado. Esta concepção de abertura quanto ao modo de conceber a organização biblioteca dá expressão à validade dos princípios gerais da teoria dos sistemas a ela aplicados enquanto organização que se auto-sustenta, auto-renova, auto-organiza e auto-transcende. As referidas metacategorias, na abertura da sua extensão ou domínio de aplicação, representam as condições necessárias a um funcionamento ecossistêmico da biblioteca universitária que lhe permitam cumprir com as suas finalidades, numa lógica de consolidação das suas boas práticas e de renovação e adaptação dos seus procedimentos a novas realidades pedagógicas, científicas e sociais.



Fonte: elaboração própria

FIGURA 14 – A biblioteca universitária enquanto *OPEN SYSTEM*

5.1.7. As categorias mais relevante no *OPEN SYSTEM*

Com vista a sistematizar as nossas conclusões, apresentamos seguidamente um quadro síntese que representa a correspondência ente o número de narrativas recolhidas nas bibliotecas da UTAD, da UMinho e da UBI, e a relevância das categorias inferidas a partir da sua análise na descrição e conceção operacional da biblioteca universitária enquanto “*OPEN SYSTEM*”:

QUADRO 10 - Síntese das categorias inferidas

	UTAD		UMinho		UBI	
	NARRATIVAS		NARRATIVAS		NARRATIVAS	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
OPEN SYSTEM	36	100%	12	100%	12	100%
COCRIAÇÃO DE VALOR	34	94%	10	83%	9	75%
OPEN SPACE	36	100%	12	100%	12	100%
Localização	19	53%	0	0%	2	17%
Instalações	36	100%	11	92%	12	100%
Iluminação	17	47%	1	8%	1	8%
Horário	14	39%	4	33%	5	42%
Ruído	25	69%	6	50%	11	92%
Recursos	36	100%	12	100%	12	100%
Conforto	32	89%	5	42%	10	83%
OPEN STATE	36	100%	12	100%	12	100%
Relação	36	100%	12	100%	12	100%
Comunicação	35	97%	12	100%	12	100%
Experiências	36	100%	11	92%	12	100%
Encontros	27	75%	3	25%	4	33%
Interação	36	100%	10	83%	12	100%
Valores	36	100%	10	83%	10	83%
Inclusão	36	100%	11	92%	11	92%
Liberdade	30	83%	7	58%	9	75%
Confiança	33	92%	8	67%	9	75%
OPEN PLACE	36	100%	12	100%	12	100%
Processos	35	97%	10	83%	12	100%
Estudo	33	92%	10	83%	12	100%
Conhecimento	30	83%	4	33%	9	75%
Aprendizagem	32	89%	8	67%	11	92%
Serviços	33	92%	9	75%	10	83%
Formação	29	81%	5	42%	7	58%
Curadoria	29	81%	6	50%	7	58%
Parcerias	25	69%	6	50%	4	33%
REGRAS	25	69%	10	83%	12	100%
EVENTOS CRITICOS	26	72%	11	92%	6	50%
Positivos	18	50%	8	67%	3	25%
Negativos	21	58%	8	67%	5	42%
NARRATIVAS	36		12		12	

Com base na informação constante no quadro síntese, e considerando a análise do número de narrativas recolhidas para se proceder à inferência das categorias descritoras da funcionalidade da biblioteca universitária (exemplo: UTAD nas 36 narrativas, 19 referenciam a categoria localização), verificamos que, percentualmente, as mais relevantes para a caracterização deste tipo de organização como um sistema aberto (open system), são as suas constituintes metacategoriais “*OPEN SPACE*”, “*OPEN PLACE*” e “*OPEN STATE*”, destacando-se entre elas a “*OPEN STATE*”, como se poderá constatar pela figura seguinte:

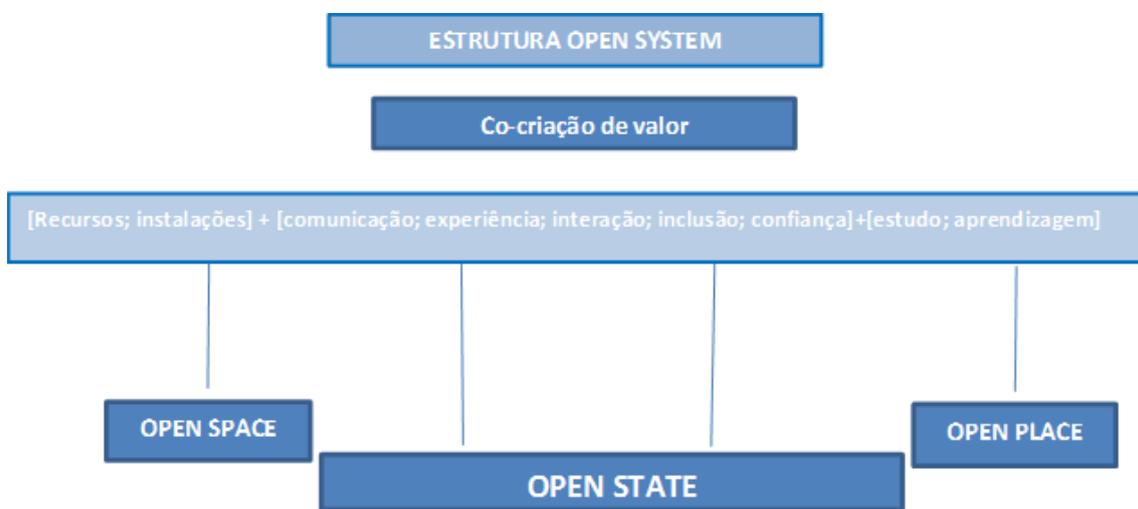


FIGURA 15 -*OPEN SYSTEM* - Categorias mais relevantes

Os informantes veicularam a noção de que o espaço-contexto (*servicescape*), constituído pela qualidade das instalações, pela disponibilidade dos recursos materiais, documentais (impressos e virtuais), pelas condições de conforto e ambiente acolhedor, silencioso, agradável e convidativo, proporcionam experiências de estudo, de pesquisa e de aprendizagem, suscetíveis de produzir e cocriar trabalhos académicos disciplinarmente configurados. A categoria do espaço e as categorias que lhe estão agregadas é apresentado como uma ‘incubadora’ de oportunidades de experiências e adequado ao desenvolvimento de relações de socialização e interação cognitiva e existencial

Este estudo vem, assim, reforçar a tese de que as condições físicas e as coleções documentais, de uma biblioteca universitária têm de estar ajustadas às necessidades e exigências dos seus clientes, o que implica uma dupla monitorização das práticas

gestionárias: uma constante manutenção e, tanto quanto possível, modernização dos recursos operados, e uma permanente atualização das espécies bibliográficas (impressas|digitais).

No que diz respeito ao “*OPEN STATE*”, é verificável a importância conferida à qualidade das interações permeadas pelos valores axiológicos da confiança e inclusão, valores adjuvantes e facilitadores de práticas de estudo, aprendizagem e investigação. A qualidade subjetiva desses valores assiste a práticas comunicacionais e funcionais envolvendo interações entre clientes e destes com os prestadores do serviço bibliotecários imprescindíveis à obtenção de resultados objetivos.

Na conceção de uma organização, como uma biblioteca universitária, que se pretende evolucionária, adaptativa, integrativa, participativa, interativa, promotora de uma comunicação dinâmica, aberta a toda a envolvente, destaca-se a metacategoria do “*OPEN STATE*” como a que, pela extensão do seu significado, melhor tutela a possibilidade da realização prática daquelas características. O conceito de abertura – isto é, dinâmico, interativo e renovável – de um sistema de serviço (“*service system*”) que se pretende produtivo e eficaz na atualização prática dos seus procedimentos é aferido pela qualidade do valor que produz. É neste sentido que a metacategoria do “*OPEN STATE*” representa uma condição ideal e determinante na qualidade do valor que é produzido pela conceção ecossistémica da biblioteca (universitária) e pela operacionalização das categorias que lhe estão subsumidas do “*OPEN SPACE*” e do “*OPEN PLACE*” caracterizadas pelo dinamismo, renovação e interação associadas à ideia de abertura que as define.

Quanto à determinação da categoria do “*OPEN PLACE*”, ela decorre da representação da biblioteca universitária como um *locus* de socialização visando a cocriação de valor de conhecimento académico mediante a ativação e a participação dos clientes num sistema de redes de informação especializadas.

5.1.8. A abordagem evolutiva da biblioteca universitária enquanto *spaceness*, *placeness* e *stateness*

Retomando o quadro anteriormente apresentado (capítulo III) de Matthews (2009), gostaríamos de completar com base nas ideias expostas ao longo desta análise e que confirmam as ideias descritas:

QUADRO 11 -: Abordagem evolutiva da biblioteca

Abordagens evolutivas da biblioteca e o seu legado	Foco na Biblioteca Space	Foco no Cliente Place	Foco nas Interações State
	Organização e armazenamento	Acessibilidade	Flexibilidade proximidade Experiências
	Just in case das coleções (necessidade)	Just in time (tempo) das coleções	Just in interaction Just in communication Just in participation Just in experience
	Coleções impressas	Coleções multimédia	Coleções e aprendizagens copulativas e inclusivas
	Imenso depósito físico	Biblioteca sem paredes	Ágora planetário enquanto sistema de relações e aprendizagens (*)
	Focus	Locus	Constelações de rede
	Instrução em geral	Formação especializada e personalizada	Formação colaborativa e Experiencial
	Ir ao santuário	Ir a qualquer lado	Sistema sem centro, e autorenovável e sustentável
	Visão ptolemaica	Visão copernicana	Visão Eco rizomática
	Consumir informação	Produzir informação	Cocriar; Descobrir interagindo. Visão Multidimensional e holística
	Regras restritas	Regras flexíveis	Regras constructos coconstruído
	Sistema integrado de recursos (web 1.0 estática)	Sistema web 2.0, 3.0 colaborativa e semântica	Sistema Eco-construtivista e interoperável Web 4.0 (mobilidade de acesso) e Web 5.0 simbiótica (pensamento e emoções)
	Foco na missão e objetivos	Foco na missão como um resultado	Foco no service system envolvendo todos os parceiros
	Previsibilidade	Mudança	Inovação autenticidade Espontaneidade comunicação
	Foco no passado	Foco no futuro	Foco na experiência presente
	Altruísmo	ROI	Aprendizagem Construtivismo social Criatividade
	Informação	Transformação	Reconexão e sinergias relacionais Multifuncionalidades
Complacência	Urgência	Comunicação assíncrona e ubíqua (exigência e qualidade)	

(Adaptado de Matthews, J. 2009)⁴⁷

⁴⁷ Matthews, J (2009) construiu um quadro com apenas duas dimensões e algumas variáveis de análise: o foco na biblioteca e o foco no cliente. Avançamos para uma evolução do conceito biblioteca em três eixos paradigmáticos, recorrendo aos *SPACE* e *PLACE* de Matthews e acrescentando o *STATE* da nossa autoria.

* Rasmawamy (2011) utilizou a expressão fórum para expressar a nova ágora grega em esteróides.

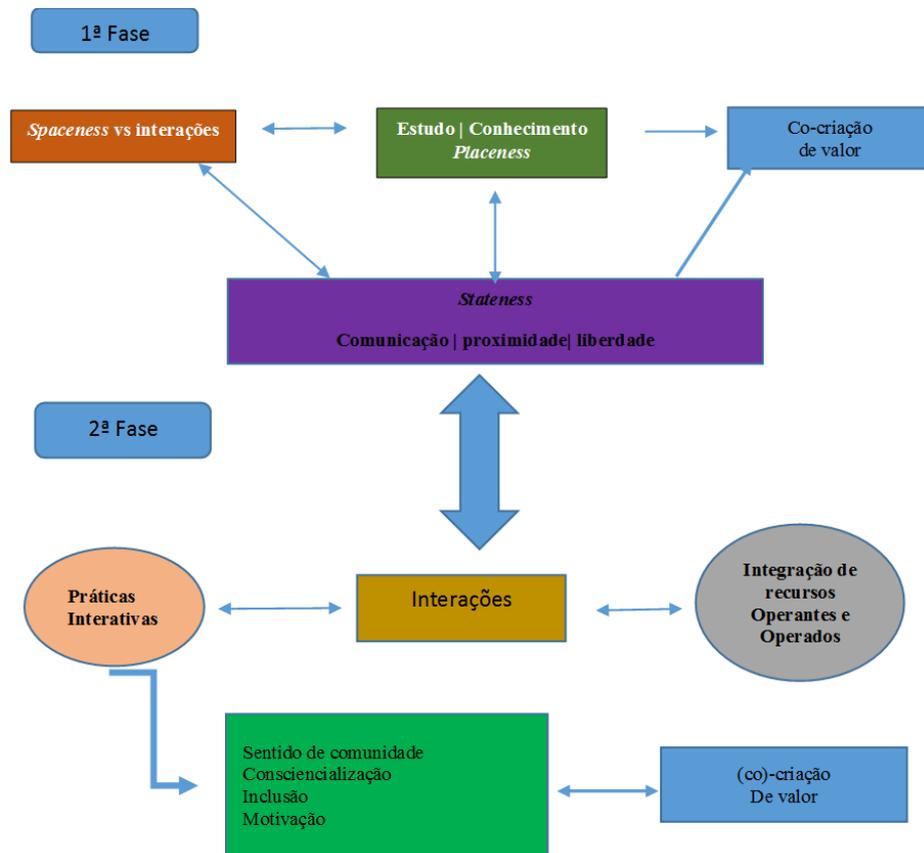
Pretendemos completar o quadro de Matthews (2009) para uma visão mais integrada e complementada sobre a nossa proposta da biblioteca enquanto sistema. A construção da coluna *STATE* decorreu, por um lado, da revisão teórica efetuada ao tema das bibliotecas e criação de valor e, por outro lado, das inferências obtidas no decurso da análise das narrativas. O *STATE* é, na nossa perspetiva, o que representa a dimensão das interações, das redes de relações, das experiências, de proximidades, de encontros sinérgico, em suma, um sistema holístico de aprendizagens, potenciador de cocriação de valor.

No decurso da análise das narrativas que recolhemos e da inferência a que procedemos das principais categorias descritoras do funcionamento ecossistémico das bibliotecas universitárias, foi-se tornando evidente a necessidade de considerarmos o modo como os clientes integram os recursos operantes e operados para realizar os seus projetos de vida. Essa consideração foi tomando forma à medida que analisávamos as principais razões pelas quais os clientes selecionam a biblioteca como local preferencial para a realização das suas diferentes práticas, de estudo, aprendizagem, investigação, busca geral de conhecimento, socialização. Estas práticas, perspetivadas segundo os conceitos de motivação e interação (Saracevic & Kantor, 1997), há muito que estão identificadas na literatura sobre bibliotecas (Radford, 1999; Brophy, 2007; Cavanagh, 2009; Baron & Warnaby, 2011). Contudo, no contexto da investigação em curso, afigurou-se-nos necessário explicitar o modo como essas práticas individuais e coletivas foram processadas, quais os recursos utilizados e quais os eventuais projetos de vida que lhes serviram de suporte e/ou que foram sendo realizados. Ora, esta primeira análise mostrou-se inconclusiva para este conjunto de questões que procurámos desenvolver, não nos fornecendo respostas detalhadas para daí retirarmos conclusões mais detalhadas. Foi, portanto, necessário iniciar outro tipo de abordagem não exclusiva mas complementar desta para avaliar esse conjunto de questões que ficaram em aberto.

Por esse motivo, passaremos de seguida à segunda fase da nossa análise na qual contemplaremos o conteúdo das notas de campo recolhidas sobre as atividades de rotina de 10 (dez) clientes no contexto-biblioteca, e que nos permitirá escrutinar práticas e avaliar que tipo de relações, de interações, de integração de recursos, de socialização.

De modo esquemático, e recorrendo a um diagrama, apresentamos, seguidamente, o percurso realizado entre a primeira e segunda fase do trabalho de análise a que

procedemos das narrativas que recolhemos e que procurámos investigar ao longo desta tese.



Fonte: Elaboração própria

FIGURA 16 - Os dois momentos de análise que se complementam

Apurar o modo como os clientes usam e integram recursos para gerar valor é um tema que será desenvolvido na segunda fase desta abordagem interpretativa.

5.2 . As práticas e a criação de valor na Biblioteca enquanto *service system*

Nesta fase da investigação iremos observar as práticas quotidianas dos clientes em contexto social – biblioteca universitária - enquanto sistema de serviço, para compreendermos o modo como os clientes integram os recursos para gerar valor. Recorrendo à lente da S-D logic (Chandler & Vargo, 2011), pretendemos perceber como é que emerge o valor (*value-in-use* e *value-in-context*) e como é que o cliente se torna um criador de valor num paradigma relacional de práticas interativas.

Na fase anterior da análise de dados, foi-nos possível identificar as práticas desenvolvidas pelos clientes no contexto social da biblioteca universitária e|ou na relação com o serviço, sendo elas o estudo, a investigação, a busca e consulta de informação, a elaboração de trabalhos individuais e em grupo. Porém, não nos foi possível apenas através dos relatos compreender o modo como o cliente gera valor num tempo e num contexto próprios e quais objetivos e intencionalidades no uso e aplicação de recursos. Para melhor compreendermos as práticas individuais ou coletivas que ocorrem em contexto de serviço, precisamos de, por um lado, observar o comportamento e rotinas dos clientes quando usam e integram recursos para gerar valor e realizar os propósitos dos seus projetos de vida, e, por outro lado, entender os níveis de intensidade das relações interativas e das dimensões emotivas, cognitivas e experienciais, também já identificadas mas não exploradas na 1ª parte da análise, de modo a facilitar a emergência de significação (*meaning*) e consequentemente valor para e pelo cliente.

Para melhorar desempenhos dos atores envolvidos no processo de criação de valor é necessário entender que os clientes enquanto integradores de recursos, são portadores de recursos operantes (conhecimentos e competências, emoções e *background* cultural), os quais são ativados através do seu uso e de práticas individuais interativas de natureza díade (cliente-cliente| ator-ator, nível micro)⁴⁸ sendo, de algum modo, influenciados por essa dimensão relacional; por outro lado, o cliente também estabelece relação com o sistema contexto biblioteca e esta com ele assim como com uma miríade de outros atores (relação meso e tríade). As propostas que o prestador de serviço-biblioteca oferece para uso e para facilitar a emergência da criação de valor ocorrem nos encontros de serviço e podem apresentar-se sob a forma de práticas formativas, de orientação, consulta,

⁴⁸ Baseamo-nos na op. cit. de Chandler & Vargo (2011) para aprofundarmos as relações micro, meso e macro de um *service system* (biblioteca).

aconselhamento e de propostas culturais e sociais, à disposição dos clientes para que este possa realizar e criar valor. Por sua vez, a estrutura sistema biblioteca está inserida numa comunidade universitária com a qual estabelece relações e esta, por sua vez, com uma rede de outras entidades e organizações (relações em rede, nível macro). Foram identificadas umas propostas de valor, na primeira fase, que de acordo com os informantes, contribuía para a construção de valor dos clientes e mesmo para a comunidade universitária. As relações multipartes nomeadas foram as parcerias, os consórcios e todas as atividades culturais e de socialização ocorridas em contexto específico.

O modelo de Arnould *et al*, (2006) tem o potencial de fornecer um conjunto ordenado de atividades e de funcionalidades estratégicas para a compreensão do processo de cocriação de valor. Senão vejamos, de acordo com este modelo partimos dos pressupostos que: i) o cliente é portador de recursos operantes (físico - energia, emoção, força -; social - relações familiares, sociais, comunitárias; - e, cultural – competências, conhecimentos, imaginação, educação) e que os utiliza no processo de integração de recursos, no sentido de poder prosseguir os seus projetos e seus papéis pessoais, sociais e profissionais; ii) o cliente interage com a biblioteca para realizar os seus projetos de vida; iii) a observação sobre o modo como os indivíduos usam e integram recursos capacita a biblioteca de usar diferentes lentes para observar as suas práticas interativas, integrativas e inclusivas.

Contudo, Arnould *et al* (2006), ao estudarem a natureza e a dinâmica dos recursos numa empresa, fizeram-no através da lente do fornecedor, integrando e valorizando para o efeito um conjunto de recursos operantes (competências, conhecimentos e cultura). Um recurso depende da sua ativação (uso) e decorre de uma interação com outros recursos os quais vão mudando ao longo do tempo (Arnould, 2008). A integração de recursos pressupõe um objetivo, um resultado, integrando um conjunto de práticas diferenciadas e orientadas intersubjetivamente.

O que nós nos propomos investigar, nesta segunda fase de análise é, a partir da lente do cliente e tendo por base um conjunto de contributos teóricos, nomeadamente os de Arnould *et al*, (2006); Åkesson, (2011); McColl Kennedy *et al*, (2012), estudar a articulação e a integração das dimensões interativas e motivacionais no processo de cocriação de valor através da observação direta da realidade vivida pelos clientes em contexto.

Centrando a análise, por um lado, nos relatos dos informantes e, por outro lado, nas observações e notas de campo recolhidas percebemos que os desempenhos podem ser diferenciados pelo nível (grau) de integração de recursos operantes e operados. Os papéis dos clientes são diferenciados dependendo das ofertas de recursos que o fornecedor-biblioteca universitária coloca à sua disposição e o seu grau de autonomia. Os recursos operantes (conhecimentos, competências) permitem focalizar, tematizar, explorar e problematizar as dinâmicas da sua integração e o modo como os mesmos são processados através das práticas. O cliente (agente social) usa as ofertas como recursos nas suas práticas a partir do seu uso, constituindo-se como intérprete sócio-cultural que atribui significado intersubjetivo às ofertas, agindo sobre elas (Holttinen, 2013). Nesta perspectiva, o processo de criação de valor evidencia o significado cultural e os julgamentos e preferências dos clientes (Peñaloza & Misk, 2011).

Esperamos com esta mudança de abordagem focada nas observações sobre as práticas quotidianas, compreender e interpretar o processo das práticas de forma holística, integrando diferentes vozes, papéis, múltiplas visões e pontos de vista, interesses diferenciados e objetivos distintos de uma comunidade. Compreender como uma comunidade de atores, cujo denominador comum reside na partilha de um mesmo sistema-contexto e onde o próprio valor-em-uso se apresenta também como uma prática de natureza social e iterativa (Edvardsson, 2013), é o desafio que se nos impõe para compreender como emerge a cocriação de valor, como prática que determina o benefício mútuo (Vargo & Lusch, 2008; Chandler & Vargo, 2011).

Assim, o trabalho de análise na 1ª fase refletiu-se na capacidade de levantamento de várias categorias que nos permitiram edificar o modelo estruturante do *OPEN SYSTEM* no contexto biblioteca (figura 12). À medida que fomos aprofundando a análise do sistema verificámos que a ‘energia’ que alimentava e renovava a estrutura-sistema firmava-se na metacategoria *OPEN STATE* que, pelas suas características enunciadas, permitia ampliar o foco de análise para a exploração das dinâmicas quotidianas dos clientes naquele contexto, nomeadamente, as dinâmicas pessoais, coletivas, comportamentais, afetivas, cognitivas e de socialização para a realização dos seus propósitos. Ou seja, se a 1ª fase nos devolveu um conjunto de informações esclarecedoras quanto à identificação das práticas e das razões que estão na base da escolha e da eleição do contexto biblioteca para desenvolver as suas atividades e propósitos, na 2ª fase vamos procurar compreender como é que estes clientes preenchem o seu dia-a-dia (quotidiano)

no espaço-contexto biblioteca, encarado como uma comunidade no qual existem fatores situacionais que podem influenciar a cocriação de valor. Neste sentido, pretendemos conhecer e compreender como aqueles realizam as suas práticas de aprendizagem, quais os níveis de intensidade interativa que desenvolvem quando interagem com o serviço e com outros atores, qual o grau de motivação expresso pela realização dos seus objetivos e qual a sua capacidade de autonomia quando usam recursos (operantes e operados) disponíveis na prossecução dos seus objetivos.

Na nossa perspetiva, esta complementaridade de abordagens é importantíssima por três ordens de razão: i) pela relevância que induz quanto à criação e adequação das condições favoráveis à realização das práticas e suas rotinas, estabelecendo redes de relações incentivadoras às atividades de aprendizagem, ou seja, através da criação de condições mobilizadoras à prática de estudo e de investigação, procurando desenvolver o gosto pela busca de informação e conhecimento; ii) através de comportamentos de rotina (práticas) compreender como emerge o processo de cocriação de valor quando os clientes usam e integram os recursos à sua disposição; e iii) a partir dos relatos e da observação realizada e complementada por notas de campo procurar compreender os impactos das práticas em contexto micro (indivíduos), meso (serviço-atores) e macro (contexto ambiental, comunidade universitária) para melhor entender o efeito daquelas no sistema biblioteca.

5.2.1 O *servicescape* enquanto estrutura promotora de práticas académicas

Na primeira etapa da análise e apresentação dos resultados, verificámos que das três estruturas integradas no *OPEN SYSTEM*, o *OPEN SPACE (servicescape)* surgia como uma dimensão determinante para o entendimento das intenções, motivações e escolhas do espaço-ambiente das bibliotecas universitárias selecionadas para o estudo, tendo sido referenciado como uma categoria relevante por inúmeros informantes. As categorias dos recursos e das instalações (*OPEN SPACE*) destacaram-se nos relatos como justificação subjetiva das preferências dos informantes. O ambiente físico (*servicescape*) aparece, pois, como uma categoria necessária à funcionalidade do espaço, à agradabilidade das experiências, dos comportamentos e das práticas do estudo, aprendizagem, aquisição de conhecimento e socialização.

Esta perspetiva social do serviço (*servicescape*)⁴⁹ e a designação de *ecosystem service* atribuída por Vargo e Lusch (2011), conduz a nossa investigação para um domínio que se estende para além da dimensão estritamente funcional e transaccional de se apresentar apenas como um suporte físico de serviço. Sendo a dimensão *servicescape* o resultado da combinação de dois vocábulos *service* (serviço) e *landscape* (paisagem, ambiente), ela descreve o espaço como um palco de interações e de integração de recursos, capaz de influenciar, pelas suas características, emoções, socializações, comportamentos, motivações (intenções) e a criação de valor (Isberg, 2009). A imagem positiva da biblioteca, aliada à sua estética (material e imaterial), faz potenciar a integração de recursos, conduzindo o ator a utilizar a mente e as emoções transpondo-as nas práticas de aprendizagem no contexto do *servicescape* tornando o serviço de biblioteca um facilitador de valor (Grönroos, 2011), tal como é expresso neste excerto:

Quero sublinhar a localização e toda a sua envolvente, todo o espaço verde, as árvores que existem à volta, não queria deixar de referir isto... e também o facto de a sala de exposições estar situada num espaço com umas janelas panorâmicas que nos dá uma visão, mais uma vez para a envolvente verde... As pessoas que visitam este edifício e a sala de exposições ficam admiradas, pelo bom gosto do espaço. A natureza dá-nos calma, os momentos de stress em mim tranquilizavam-se quando repousava o olhar pelas janelas... alivia-me, limpa-me o cérebro. (M)

Pela observação e as notas de campo realizadas ao NC3, a seleção da situação-contexto era uma prática diária para este cliente:

Entra na sala de leitura, olha em redor e dirige-se de novo para a mesa próxima da janela. Poisa o seu material e vai até à vidraça. Olha o campus. O dia está frio e chuvoso. Deixa-se estar de pé. Parece que busca energia através do olhar. Ainda de pé dirige-se ao atendimento para pedir uma ficha tripla para ligar o portátil. Pedem-lhe o cartão de leitor. Entrega-o, agradece o material e dirige-se para o seu canto. Inicia estudo. (NC3)

Segundo Bitner (1992), um ambiente serviço (*servicescape*), é constituído i) pelas componentes estéticas (promotoras de efeitos sensoriais e funcionais); ii) pelas condições ambientais, tais como a temperatura, a iluminação, o som, a qualidade do ar, que atuam como elementos diferenciais e facilitadores nas escolhas preferenciais e que promovem e facilitam os canais de comunicação, da aprendizagem e da cocriação de valor; iii) pelas condições físicas e materiais – mobiliários, espaço, dimensão, formas e funcionalidade e,

⁴⁹ Esta designação foi inicialmente desenvolvida por Booms e Bitner (1981)

iv) pelo espaço constituído por sinais, símbolos e objetos, atributos identitários da sua imagem e do seu impacto nos clientes, proporcionando-lhes bem-estar fomentando a sua exploração, o uso e integração de recursos em contextos específicos, apelando à inclusão, à socialização e à participação colaborativa. É notória a influência do contexto espaço-sensorial no bem-estar, nas emoções positivas (recursos operantes). As emoções são positivamente energizadas pela contemplação da natureza envolvente. Por outro lado, para a prática de estudo o cliente integra recursos materiais pessoais (computador) e do serviço (recursos operados: ficha tripla, cadeira, mesa). Desta integração e interação direta com o colaborador, o cliente realiza valor indo ao encontro dos seus propósitos, que neste caso se centra na prática do estudo.

A atitude positiva dos clientes também é expressa, em inúmeras narrativas, através da representação simbólica da imagem sistema – biblioteca. Recorrendo às expressões utilizadas nas narrativas, “santuário”, “paraíso”, “jardim aberto”, “o espaço mais importante”, “coração”, “templo de conhecimento”, “livro” “mimesis – mathesis – semiosis”, “lugar de liberdade” “espaço de partilha”, “lugar de socializações”, “espaço de cultura” “biblioteca fogo” “mundo”, “incubadora de ideias e vontades”, “ponto de criação”, “inclusão”, “espaço de visão”, “espaço de interação”, “casa do conhecimento” “templo de conhecimento”, podemos verificar a emoção e a energia (enquanto recursos operantes) traduzidas pelas expressões acima referidas e representadas como uma espécie de ideia de sacralidade associada ao conhecimento, à cultura, à vida.

A biblioteca é um santuário, do saber e do conhecer é o local ideal para passarmos sempre por lá. (...) (AL)

a biblioteca é o paraíso (...) (M4)

A biblioteca é um jardim aberto. A nova identidade da biblioteca tem, para mim a figura de rede (...)de criação do conhecimento em rede. (A)

A biblioteca é o espaço mais importante de cada universidade (G)

A biblioteca é quase o coração e o pulsar dos alunos. (...) é uma incubadora de ideias e de vontades (...) A biblioteca é o lugar de excelência para que todos se encontrem aglomerando diversidades de saber e conhecimentos multidisciplinares, um lugar especial de encontros criando cidadãos empreendedores com capacidade de iniciativa.(...)um local onde as experiências multivariáveis ocorrem. A biblioteca é um bem comum, são templos de conhecimento sagrados e dão-nos condições para desenvolvermos até mesmo como seres humanos. (K)

Esta biblioteca é ‘o livro’ que se abre ao mundo porque só se cumpre quando é aberto e lido. A Biblioteca é o Livro do Mundo, é mimesis, porque representa o real, é mathesis porque é uma alquimia de saber e sabor, é semiosis porque é um jogo de palavras(...).(V)

(...) a biblioteca é um ponto de encontro de pessoas, de conhecimento, de criação(...), um local de futuros pessoais, uma oportunidade de partilha de emoções, enfim, um local de vida e de pessoas. (AH)

(...)a biblioteca é um ponto de encontro de pessoas, de conhecimento, de criação(...), um local de futuros pessoais, uma oportunidade de partilha de emoções, enfim, um local de vida e de pessoas. (M12)

A biblioteca é a casa do conhecimento. Aqui eu vou-me conhecendo e conhecendo as outras pessoas e estou próxima do conhecimento. Aprende-se aqui muita coisa. (UL)

Os clientes também vão buscar a energia, a motivação e o equilíbrio pessoal (recursos operantes) ao contexto (*servicescape*) dando sentido e significação (*meanings*) às suas práticas quotidianas como podemos evidenciar pelos excertos selecionados.

Recolho-me aqui para aprender e as condições são ótimos. A biblioteca é um jardim aberto. A Infraestrutura é convidativa ao estudo, à realização de trabalhos e é um espaço cheio de luz. (A)

Diariamente o NC3 sobe ao 2ª andar para estudar. Hoje vem acompanhado e parece mais animado. Coloca os pertences sobre a mesa de estudo. O mesmo lugar. Toma a iniciativa de ir pedir a ficha tripla ao balcão. Sorri para a colaboradora. Ela retribui o sorriso. Esta proximidade gera bem-estar. Antes de se sentar vai mostrar ao colega a imagem do campus. O colega fica admirado e trocam palavras entre si não audíveis. (NC3)

(...)de fora a estrutura do edifício engrandece e no interior inspira(...) lugar de socialização e de estudo e de vivências e de procura (...) a biblioteca deve ser um sítio de encontros também pois é muito importante a troca de ideias, a socialização, a comunicação pois estimulam a criatividade e partilha-se(...) a partilha é estimulante e inspiradora. (S)

Constatamos pelos relatos apresentados que a biblioteca enquanto *OPEN SPACE* desempenha um papel crucial para realização das práticas de estudo, de aprendizagem mas, também, configura ser um território importante para a ocorrência de experiências e de relações estimuladoras de confiança e de bem-estar.

A literatura sobre *servicescape* ancora também a este conceito os aspetos sociais (Arnould *et al*, 2006; Isberg, 2009) influenciando as práticas e os estilos de vida dos indivíduos, envolvendo-os e incluindo-os num sistema (serviço) holístico de encontros e reencontros sociais⁵⁰promotores de interações, emoções, sentido de inclusão|pertença na comunidade e, ainda na realização de projetos e objetivos de vida. A importância da

⁵⁰ "Service encounter also termed as 'moment of truth' are resultants of interaction between a company's employees and its customers". (Carlzon, 1987; Czepiel *et al.*, 1985, p.245).

interação ao nível do *frontdesk* (serviço de encontros)⁵¹, constituída por conexões colaborativas e integrativas com os colaboradores, reflete-se na participação ativa, no *team management* (equipa) e na criação de valor. O recurso *servicescape* (enquanto recurso operado) articula-se e complementa-se com os recursos operantes (sociais físicos e emocionais) que agem conscientemente ao nível das emoções, num sentido de que “o cliente *“estuda com o coração”*. Este seria o sentido utópico de uma prática que envolve a emoção e a cognição na realização das suas atividades. Ideia muito semelhante foi-nos partilhada por alguns informantes conforme excertos seguintes:

Posso dizer que, pela minha experiência, esta biblioteca também é um ponto de encontros, um local de uma oportunidade de partilha de corações, enfim, um local de vida e de pessoas. (...) e tudo acontece na zona do atendimento, na zona de encontros(...) entre pessoas. (B)

É um lugar onde encontro amigos e posso interagir com pessoas de outras áreas. Sinto-me acompanhado e vou para encontrar amigos(...) um lugar de encontros, de afetos, de possibilidades. E o espaço é aqui. O espaço é o lugar. Relações com os lugares e com as pessoas. (J)

(...)a biblioteca sempre foi para mim um lugar de encontros com outros colegas e de convívio e obviamente de estudo. Portanto, desde longa data que frequento o espaço e sou um cliente assíduo. A minha experiência dita-me que a biblioteca é quase o coração e o pulsar dos alunos. Ela é moderna, acessível, versátil em todas as valências e muito humana. Especialmente muito humana. É um espaço de estudo, de convívio, para fazer trabalhos, para aprender verdadeiramente. (...) diria mais a biblioteca é o espaço ideal de(...) bem(...) na minha perspetiva é uma incubadora de ideias e de vontades(...) A biblioteca é o lugar de excelência para que todos se encontrem aglomerando diversidades de saber e conhecimentos multidisciplinares, um lugar especial de encontros criando cidadãos empreendedores com capacidade de iniciativa. E isso só que consegui alcançar naquele ambiente. É a minha experiência, claro. Aqui sentia-me tranquilo e ávido por aprender. E as relações que desenvolvíamos naquele espaço foram e são duradouras. (M)

Estudar com o coração é trazer a emoção para o contexto da cognição. Para que isso ocorra há que criar toda uma envolvência que se adegue à realização das suas práticas, desencadeando outros estados anímicos propiciadores de envolvimento motivacional na realização das atividades, quer no estabelecimento de relações sociais de entrega únicas, que na promoção empenhada e desejável à concretização de objetivos.

Estava sentado, a estudar, sozinho numa mesa, ao centro da sala de leitura desde cedo. Entretanto, a meio da manhã chega um grupo de alunos para estudar e procuram juntar duas mesas. São interpelados pelo colaborador porque tal é possível e convida-os a se deslocarem para uma sala de trabalho de grupo. O NC8 está a observar esta movimentação, levanta-se e dirige-se ao

⁵¹ Serviço de encontro é, nesta perspetiva, encarado como um sistema de atividades imbuídas de tarefas, ações e interações. São constelações de atividades práticas, são contextos integradores de recursos. É um *servicescape system* onde ocorrem rotinas entre sistemas de comportamento organizado dos atores (Halliday & Giraldo, 2013)

grupo de colegas. Fica bastante animado. Há gestos de cumprimentos efusivos entre eles. NC8 arruma os seus haveres e desloca-se com os colegas para a sala de grupo. A manifestação de alegria e o sentimento de inclusão naquele grupo pareceram traduzir uma fonte energética para ativar a prática do estudo. (NC8)

Um outro aspeto importante que pode ser considerado na abordagem do *servicescape*, para além da adequação do espaço físico é o envolvimento (*engagement*) empenhado e atento da equipa dos colaboradores que as suas atividades e práticas podem inculcar, uma partilha de energia positiva com os clientes, conferindo-lhes sentido, motivação e confiança nas suas escolhas e preferências e sentido de pertença,

O mero ato de sorrir para o outro confere sentido e confiança ao momento de interação. Reforça vínculos relacionais e sentido de pertença. (NC3)

Desse modo, o sentido de pertença e de inclusão (recursos operantes) inerente às práticas de estudo, emergem de uma rede ecossistémica de relações, emoções, afetos, socialização e conhecimento, como podemos constatar nestas passagens dos relatos:

Há gestos de cumprimentos efusivos entre eles. NC8 arruma os seus haveres e desloca-se com os colegas para a sala de grupo. A manifestação de alegria e o sentimento de inclusão naquele grupo pareceram traduzir uma fonte energética para ativar a prática do estudo (NC8)

(...) e tudo acontece na zona do atendimento, na zona de encontros (...) entre pessoas. Reparei que tem uma estrutura em forma de navio que faz-me lembrar as nossas raízes como descobridores do mundo (...) e eu vou à descoberta do conhecimento (...)um local de uma oportunidade de partilha de corações, enfim, um local de vida e de pessoas. (B)

A biblioteca não é apenas o local de trabalho, é um lugar de encontros. Somos um todo, somos lugares de afeto e de encontros. (UK)

(...)uso este serviço à distância (...) porque me é mais confortável(...) eficiência e qualidade (...), pela confiança que tenho neste serviço, pela segurança e atualização constante da informação científica.(R)

Para mim a biblioteca é um lugar de liberdade autêntica é o lugar de aprendizagens e de saberes multifacetados, e a confiança é o ingrediente de ligação destes encantos. É um sistema aberto, de oportunidades variadas que está em permanente contacto com o universo e teia de relações, é um constructo dinâmico e interativo, de expressões, de emoções, de ecos vocais(...). A confiança multiplica a criação de valor pois alinha vontades neste mundo que se apresenta cada vez mais complexo e contingencial. (AA)

Há noção de que lá as pessoas que lá trabalham sabem, sabem o que têm, sabem orientar, sabem encaminhar. E isso dá confiança a nós (investigadores) e aos alunos.(K)

A par de uma emoção confiante surge o conceito da relação recíproca, que se traduz pela interação. A primeira imagem|impressão que se tem no atendimento vincula a frequência das práticas neste contexto. Um acolhimento caloroso, atento e eficaz obviamente que estimula o uso de recursos e, conseqüentemente, a realização contínua de práticas contextualizadas.

NC5 dirige-se à colaboradora e pede uma informação. A colaboradora olha para mim. Aproximo-me e pergunto se é preciso alguma ajuda. O cliente quer usar a B-on. Tem palavras em inglês para pesquisar. A colaboradora não sabe inglês. Ajudo. Falo com o cliente para ter uma ideia do que pretende. Executo pesquisa personalizada e ensino a criar uma conta na b-on. Desconhecia a pesquisa booleana. Anota o que lhe digo com seqüência. Pede para repetir passos duas a três vezes. Pergunta como pode imprimir um artigo. Indico o procedimento. Ensino para executar sozinho a tarefa de impressão. Depois já com o artigo impresso regressa ao gabinete individual, tranquilo e mais descontraído. (NC5)

O cliente (NC5) cria valor através da integração de recursos operantes (conhecimentos e competências do colaborador) e operados (acesso à plataforma de dados e impressora). Enquanto criador de valor que usa o sistema serviço, integra recursos operantes e operados, através das práticas individuais|coletivas onde as propostas de valor são apresentadas pelo serviço (nível meso). Nesta aceção, o valor pode ser considerado como uma constelação socialmente construída de significações, de preferências, de artefactos, de emoções, de realizações, de desempenhos, de contactos, de relações:

NC1 dirige-se ao balcão para fazer uma pesquisa na base de dados. Parece procurar uma referência importante. Faz várias tentativas. Não encontra o que procura. Volta para o lugar. Senta-se aborrecido. O colaborador observa-o e dirige-se a ele. Pergunta, em tom baixo, o que necessita. Trocam palavras. Ele levanta-se e dirige-se de novo ao front desk. O colaborador propõe fazer um pedido através do Empréstimo interbibliotecas. Diz: vamos ver qual a biblioteca que tem essa referência. Encontram o que procuram. O colaborador formula o pedido por email. Aguardam pela resposta que tarda. Fazem contacto telefónico. Respondem. A obra estará na biblioteca dentro de dois dias. O cliente NC1 respira de alívio. Não há custos de requisição. Apenas portes a pagar. Comenta: que bom, ainda bem que resolveram isto. Volta para o lugar e prossegue com o estudo. (NC1)

Sair de si e proximidade é a palavra de ouro. Foi só quando fomos lá, o encontro, direto e não com formulários de preenchimento (...) fomos falar com as pessoas e compreender (...). Gerou-se uma dinâmica interessante. Posso dizer que a proximidade para a dimensão deste projeto foi essencial. A biblioteca é, por um lado a fronteira do saber, da gestão e de serviços com muitas unidades e por outro é desbloqueadora de aprendizagens, de cultura, de formação, de fluxos de informação (...).” (M9)

Manter a rede de relações é fundamental hoje (...) trabalho colaborativo de descoberta e afinção de pesquisas e apoios (...) e depois utilizar o serviço criando condições para o convívio entre alunos, professores (...) (S)

“(...) as redes acabam por ser oportunidades, (...) de, aprendizagens e de socialização. (T).

Trabalho em rede com as valências e competências bem articuladas. É capaz de gerar qualidade no tratamento documental (...), penso eu. E serve de referência a outras bibliotecas. E nós sentimo-nos úteis e sentimo-nos como parte daquela estrutura. Esta biblioteca há muito que têm mecanismos de trabalho em rede tão em voga (...) e posso dizer que o sistema, por exemplo de EIB está muito bem montado com uma rede de entidades colaborativas (...) consolidada (...) (K)

Podemos verificar que, ao nível das interações colaborativas, e que foram atrás mencionadas (interação colaborador – cliente – redes atores), nomeadamente ao nível da rede de relações (*network relations*), torna-se preponderante abordar o sistema numa perspetiva mais abrangente (em rede), onde as possibilidades de criação de valor são múltiplas e pluridimensionais. A criação de valor para o cliente (NC1) realizou-se através das conectividades operadas em rede e ativadas pelo fornecedor de serviço, papel facilitador que articula os níveis micro, meso e macro. Nesta linha de pensamento, os serviços são definidos e avaliados em contextos sociais (socialidade dos serviços); são encarados como sistemas⁵² onde as pessoas, tecnologia, sistemas de serviços internos e externos são conectados em rede através de propostas de valor que vão sendo co-construídas e valorizadas pelos clientes (Spohrer & Maglio, 2010). Neste intercâmbio, dinâmico e colaborativo (McColl Kennedy *et al*, 2012) de sustentabilidade e adaptabilidade contínuas, as redes ecossistémicas reforçam as comunidades de práticas epistémicas (Vargo *et al.*, 2008; Baron & Warnaby, 2011; McColl Kennedy *et al*, 2012).

5.2.2.A biblioteca universitária enquanto rede ecossistémica de práticas: a integração de recursos e criação de valor

Uma das dimensões que emerge da análise das narrativas é a dimensão social das interações. Estes relatos mostram que os temas da liberdade, da confiança, do respeito, da colaboração e do sentido de inclusão e de pertença são nucleares ao estabelecimento de relações recíprocas estando presentes em inúmeras experiências vivenciadas e relatadas.

⁵²“*The sociality of services (...) they participate in communities of practices with their own conventions, which are consequential to their ability to intervene in a service worlds. Likewise, what is designed – a set of symbols, rules, specifications, models – will enacted through similar social processes.*” (Blomberg & Darrah, 2014, p. 129).

Pudemos verificar pela observação das práticas em contexto e das notações retiradas em campo que, de uma forma geral, os ganhos de confiança se constroem nas interações e nas relações de proximidade, mais ou menos intensas, operadas pelos clientes que desenvolvem com os colaboradores (recursos operantes do serviço), e que essas interações fazem emergir o sentimento de confiança e liberdade tão fundamentais para a realização dos projetos de vida dos clientes. Por outro lado, a atitude de maior abertura dos colaboradores e a forma de acolhimento despoleta um sentimento de respeito e simultaneamente, de maior à vontade nos clientes tornando-os mais autônomos e mais empenhados nas suas tarefas.

O colaborador propõe fazer um pedido através do Empréstimo interbibliotecas. Diz: vamos ver qual a biblioteca que tem essa referência. Encontram o que procuram. O colaborador formula o pedido por email. Aguardam pela resposta que tarda. Fazem contacto telefónico. Respondem. A obra estará na biblioteca dentro de dois dias. O cliente NCI respira de alívio. Não há custos de requisição. Apenas portes a pagar. Comenta: que bom, ainda bem que resolveram isto. Volta para o lugar e prossegue com o estudo. (NCI)

Se me dirigir com educação, tenho de receber do outro, educação. A biblioteca é esse espaço aberto, o prazer de comunicar, e é o que mais gosto, de interagir(...) Dentro do diálogo, há frontalidade. (UJ)

Escolhi este lugar para poder estudar e aprender novos conhecimentos e tenho tido muitas experiências positivas. Tenho trazido colegas meus para aqui estudarem e em conjunto tenho realizado imensos trabalhos num ambiente muito acolhedor. (A)

(...)podemos interagir e participar e ajudar, também (...) gosto do local. Aqui sinto-me bem com os outros e a aprendizagem acontece e é grande, vasta, rica e boa. (H)

Sendo a biblioteca um sistema organizacional complexo onde ocorrem múltiplas histórias, múltiplos olhares, múltiplas vozes, múltiplos comportamentos, múltiplos eventos, ela constitui-se num espaço experiencial de interações dinâmicas em permanente evolução (Brophy, 2007, p. 150). A biblioteca é uma organização ecossistémica de interações e relações (Sanches, 2013), é um espaço comunitário, é um locus de aprendizagens, é um *topoi* de contexto social onde se manifestam práticas (Baron & Warnaby, 2011), é um sistema social onde se busca a confiança, o bem-estar e informação credível, exigindo uma compreensão profunda dos comportamentos, da linguagem, rotinas e hábitos, e onde se partilham significados (Town & Stein, 2015). Nesse sentido, vamos ao encontro das reflexões de Brophy (2002) e Town & Stein (2015) que encaram a biblioteca como uma ‘*community resource*’ e como um ‘*learning centre*’.

Ainda seguindo esta linha de pensamento verificamos que o preenchimento da pluralidade de fluxos energéticos torna o sistema biblioteca como a estrutura promotora de práticas conducentes à criação de conhecimento. ‘Eu’ construo o conhecimento à medida das minhas capacidades e necessidades através dos recursos (operantes e operados) que tenho à disposição.

Comenta: que bom, ainda bem que resolveram isto. Volta para o lugar e prossigue com o estudo. (NCI)

Aqui tenho à minha disposição o conhecimento que vai sendo construído à medida das minhas necessidades. (J)

Através da observação e notas de campo, também constatámos nas narrativas recolhidas, que o ato criativo do conhecimento se opera primeiramente por uma identificação e reconhecimento que naquele contexto tenho à disposição um conjunto de recursos essenciais ao desenvolvimento das práticas (consulta de livros, pesquisa de *papers*),

A biblioteca é um local de abertura para o mundo e para o conhecimento (...)consulta de livros e papers, está aberta para o mundo. Aceder ao conhecimento de forma tão direta e grátis(...). (AL)

e, por outro que a criatividade resulta de uma transformação operada através da prática da leitura, da escrita, ou do estudo|investigação (passagem da informação ao conhecimento),

(...)É na biblioteca que se opera a passagem da informação ao conhecimento (...) através de uma aprendizagem consolidada. É isso mesmo. (UK)

podendo fazer emergir uma forma de aprendizagem energética e transformativa traduzida numa realização de um propósito, conferindo sentido ao estudante numa universidade. Aliás, é para nós evidente que a sua atividade física, os seus conhecimentos, relações sociais, e energia surgem integrados na prática da aprendizagem. Tais inferências podem ser vistas nas seguintes passagens:

Sentei-me e preparei a mesa com os meus papéis de trabalho e iniciei o estudo. Na sala de leitura havia, sei lá, outras pessoas, também a estudar. Por volta do meio-dia resolvi descer, ir até lá fora e fumar um cigarro. Foi uma pausa natural e intuitivamente produtiva. Quando estudo na biblioteca consigo perceber essa mudança. Paramos para descontrair mas voltamos mais enérgicos para retomar o trabalho. (B)

Foi-nos possível acompanhar de perto este cliente que frequentava diariamente a biblioteca para escrever a sua dissertação. Através das observações e notas de campo registadas verificámos que,

A prática de escrita revelou ser uma atividade complexa e solitária exigindo-lhe inúmeras interrupções ao longo do dia. As constantes pausas estavam mais ou menos sincronizadas com o tempo de trabalho (consultas de livros) e o tempo de lazer. As interrupções de lazer eram acompanhados por um cigarro nos espaços exteriores da biblioteca. Sempre que regressava ao seu local de estudo, que era sempre o mesmo, perto de uma das janelas cujo cenário era o campus verdejante, parecia motivado, com energias recarregadas. Durante esse período o seu comportamento foi idêntico com uma particular característica que se pôde registar pelas observações: depois de escrever e reler o escrito esticava-se na cadeira, esboçava um sorriso e consultava o telemóvel. (NC4)

Estas rotinas persistiram enquanto se manteve a fase de escrita de um dos capítulos, conforme quadro seguinte, que nos permitiu exemplificar a forma de recolha das notas de campo alicerçadas pela observação:

QUADRO 12 -: Observações e notas de campo diárias

NC-4 PRÁTICAS	Níveis de intensidade	Intensidade			Níveis de autonomia	autonomia			Níveis de interação	interação			Níveis de participação	participação		
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO			X			X				X				X		
CONSULTA RECURSOS			X			X				X				X		
REQUISIÇÃO RECURSOS																
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X						X		X				X			
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X				X						X		X			
ESTUDO	X				X						X				X	
INVESTIGAÇÃO																
SOCIALIZAÇÃO			X			X				X				X		
COMUNICAÇÃO			X			X				X				X		
CONEXÕES			X							X				X		
Observações																
<p>Continua com a prática de escrita. Concentra-se e isola-se para o efeito. Nova pausa. Busca informação nas estantes da sala de leitura. Demora-se na procura e pede apoio no atendimento. Recupera obras que procura e coloca-a sobre a mesa de trabalho. . Nova pausa. Desloca-se para o exterior. Fuma e fala ao telemóvel. Continua só mas estabelece comunicação. Regressa pouco tempo depois ao seu local de estudo. Parece mais animado e com vontade de retomar. Concentra-se na leitura e tira notas. Devolve os livros. Volta a sentar-se e começa a escrever. Levanta-se pouco depois para solicitar de novo um dos livros devolvidos. Comenta com o colaborador: esqueci-me de tirar a referência do livro. Colaborador interage e pergunta se precisa de ajuda para fazer a referência e qual a norma utilizada. Pede ajuda tira a nota e volta ao seu lugar. Sorri. Parece satisfeito. Retoma a escrita e fica quase uma hora a escrever. Observo que à medida que vai escrevendo por vezes sorri. De novo outra pausa. Estica-se na cadeira, consulta telemóvel, repousa o olhar sobre a janela, pega no maço de tabaco e telemóvel e volta a descer para o exterior. Passa pela máquina de vending e tira um café uma garrafa de água. Regressa e fica sentado até à hora de almoço a escrever.</p>																

As práticas estão associadas a comportamentos que incluem atividades de desempenho processadas como rotinas quotidianas. A consecução dessas práticas tem como quadro de fundo um conjunto de regras que servem de orientação e controlo de comportamentos, como por exemplo, a proibição de comer ou fumar no espaço de estudo, porque,

NC7 faz uma pausa no seu trabalho. Dirige-se ao andar inferior e tira um café na máquina de vending. Sobe com o café para a sala de leitura. A colaboradora observa-o e antes de o deixar sentar-se aborda-o lembrando-lhe que não é permitido comer na sala de estudo. NC7 faz uma expressão de desalento e procura convencer a colaboradora que não tem mal nenhum tomar o café na sala. Ela invoca o regulamento. Nota-se persistência na sua vontade em levar avante o seu objetivo. Ela não aceita e convida-o a ir tomar o café no átrio da biblioteca. Explica que pode ocorrer algum percalço como seja o derramar o café sobre o material que está sobre a mesa. Pede-lhe para aceitar a proposta. NC7 aceita e pede-lhe para 'tomar conta' do seu computador e seus haveres para que possa desfrutar do café. E sai.(NC7)

As regras devem existir senão era um pandemónio.(Ue)

Saber as regras é importante e fazer o uso delas também.(I)

As pessoas desrespeitam as regras e isso incomoda-me. (M5)

O cumprimento das regras exige um sentido de responsabilidade social e individual,

As regras são muito importantes, mantem um valor ético e de responsabilidade social e individual. (Ug)

uma ação diferenciada, escolhendo um outro ambiente, criando desse modo outra rotina

Tomar o café no átrio ou na zona exterior do edifício (NC7)

(...)ir até lá fora e fumar um cigarro (B).

(tem de sair e comer lá fora. (...)) Lá fui, comi e voltei e retomei o que estava a fazer (M7)

As regras potenciam novas práticas que, por sua vez, podem fazer emergir novos padrões de orientação indo ao encontro das necessidades dos clientes modificando práticas, como podemos ver através deste evento relatado

Recordo-me bem quando surgiram os primeiros portáteis. Nós, alunos, gostávamos de os levar para a biblioteca e transportávamos em malas próprias. As regras não permitiam que subíssemos para as salas de leitura ou de trabalho de grupo com essas malas e os funcionários cumpriam à risca essas regras pois receavam que os alunos roubassem livros através dessas malas. (...) Por causa disso os alunos tinham de levar os portáteis e os cabos na mão. E isso era muito incomodativo. (...) finalmente, alterou esse procedimento e tudo se resolveu (...). Afinal era uma coisa tão simples. Era só ajustar as regras às necessidades dos alunos. (F)

NC6 chegava à zona do 1º piso com um conjunto de pertences entre os quais mochila e livros. Alguns livros não pertenciam ao espólio da biblioteca. O colaborador pede para depositar a mochila na zona do vestiário. Há uma troca de palavras entre o colaborador e o cliente. Este mostra-se relutante em acatar a ordem. Não faz sentido para ele estarem a suspeitar dele. Perante esta situação o colaborador convida-o a deslocar-se para uma sala de grupo que estava vaga e diz que se for para esse espaço não tem de deixar mochila. Ele aceita. Desloca-se então para uma sala de grupo e leva todos os pertences consigo. (NC6)

Como podemos verificar as regras mostram como os significados sociais se desenvolvem e se protegem. Ajudam a compreender o significado⁵³, permitem um grau de controlo social, e são um garante de comportamentos adequados, de práticas experienciadas mantendo o equilíbrio ecossistémico das relações geradoras de valor (Edvardsson, 2013). As normas sociais|regras – são um padrão a partir do qual se mede o comportamento fornecendo dimensões às atitudes dentro de um contexto apropriado, como se estruturam, como controlam e como contribuem para a ordem e o equilíbrio do sistema e também dos seus beneficiários (Huotari & Chatman, 2001). São também importantes para auxiliar a compreender a natureza das motivações através de uma lente mais humana. O modo como os indivíduos interagem através da aceitação ou ajustamento de normas reflete a riqueza das interações. Por isso interessa saber a natureza e a qualidade das interações (Peters *et al*, 2014) em contexto de práticas, ou seja perceber como as normas afetam e/ou são afetadas pelas práticas.

A biblioteca enquanto *service system* é um contexto social onde se realizam práticas, atividades e momentos de socialização, mobilizadoras de recursos operantes e operados (Vargo & Lusch, 2011; Peters *et al*, 2014), integram e dão forma às estruturas sociais moldadas por regras e normas (Edvardsson *et al*, 2012). Estas, apresentando-se como um conjunto de parâmetros de aplicação geral, permitem compreender como os comportamentos cabem dentro de um contexto apropriado, considerando a sua definição e aceitação no seu mundo.

A biblioteca é um contexto social onde se desenvolvem as práticas de competências para facilitar e melhorar o sucesso académico mas também a vida dos seus clientes, no

⁵³ Segundo Edvardsson (2013), as regras são esquemas institucionalizados das realidades organizacionais encaradas como processos que orientam os atores na compreensão da legitimação das suas ações e comportamentos.

seu dia-a-dia (Sanches, 2013). No próximo ponto, iremos considerar os momentos integradores de recursos que ocorrem no processo de criação de valor.

5.2.3. As práticas interativas enquanto momentos integradores de recursos no processo de cocriação de valor

De acordo com a metodologia referenciada no capítulo 4 iremos de seguida aprofundar a compreensão sobre a formação de valor a partir das práticas interativas que resultam do uso e integração de recursos operantes e operados. As práticas manifestam-se no dia-a-dia (*everyday life*) numa comunidade universitária. Uma prática é um modo como o indivíduo vê o mundo, realiza tarefas e propósitos dos seus projetos de vida. As práticas são atividades integradoras de recursos que podem conduzir à cocriação de valor por envolverem atores que agem e interpretam ações individuais e/ou coletivas sendo estas entendidas como micro construções do domínio social. Incluem rotinas partilhadas, hábitos, modos de fazer coisas, crenças, valores e visão sobre o mundo, podendo conduzir o sentido de comunidade. Esta é a ideia que iremos de imediato transmitir. A observação de práticas permitiu-nos perceber escolhas preferenciais representadas por comportamentos interativos. E assim, através das práticas pretendemos compreender o modo como os clientes processam os seus projetos de vida, as suas rotinas, a realização das suas ações e como, nesse processo, integram os recursos à sua disposição.

Ao longo da análise das narrativas pudemos verificar que cada vez mais é importante, num contexto de biblioteca universitária, existirem outras atividades que possam fomentar outras práticas conducentes à criação de valor, e que, de igual modo, contribuam para a realização do indivíduo nos seus diferentes papéis sociais podendo ser observadas através de um conjunto de propostas de valor apresentadas por alguns informantes nestas passagens que selecionamos para o efeito:

A biblioteca é um espaço de cultura multivariado. Começava por promover a música, teatro, poesia, atividades lúdicas em que a comunidade académica e a população passa a usufruir. (...) todos os atores são importantes, são parte integrada e integrante que se alimenta deles (...) (UG)

Acho que devem promover workshops, diferentes iniciativas culturais (...) e porque não musicais (...) assim trazem mais pessoas à biblioteca e tornam-na mais dinâmica. (N)

A Infraestrutura é convidativa ao estudo, à realização de trabalhos e é um espaço cheio de luz. E depois (...) é um espaço dinâmico, com flexibilidade,

animado(...) é um polo atrativo. A minha experiência tem sido muito boa a esse nível. Há sempre exposições, feiras de livros. (A)

Os eventos culturais, são encarados como práticas que naturalmente apelam a uma multiplicidade de interações sociais e que, de algum modo, contribuem para a realização individual de cada cliente preenchendo o seu universo de aprendizagens e de relações sociais. As invocações à realização de práticas sociais, culturais comunitárias descritas através das propostas de valor sugeridas pelos clientes parecem surtir um efeito benéfico mútuo, quer para aqueles quer para o serviço-biblioteca pois também este *OPEN SYSTEM* consegue projetar-se a partir de apresentação de novas iniciativas – práticas culturais -, promotoras de descoberta, como por exemplo de novos talentos que alimentam o processo de criatividade baseado em atividades colaborativas e interativas gerados de atividades conjuntas de cocriação de valor,

(...) permanentemente a regenerar-se (...) o crescimento pessoal. É uma descoberta de talentos no espaço da biblioteca. [os clientes]envolvem-se no espaço académico e desperta interessantes talentos e de interação.” (UG)

O seu potencial de apresentação e promoção de livros, projeta autores e abre um mundo novo para quem utiliza este serviço (...)e também promove a imagem da biblioteca (A)

(...)assim trazem mais pessoas à biblioteca e tornam-na mais dinâmica. (N)

Por outro lado, as iniciativas promovidas pelo sistema serviço-biblioteca, e que se podem apresentar como uma ação colaborativa, são encaradas como práticas que suscitam interesse aos clientes, que voluntariamente se envolvem e retiram valor pessoal e|ou social como se se tratasse de uma modalidade de socialização associada à dimensão cultural, aumentando o leque de amigos através da integração de recursos à sua disposição, como por exemplo uma exposição de arte em contexto de biblioteca.

NC9 regressa à biblioteca. Tinha lá estado da parte da manhã a ler um trabalho e saído à hora de almoço. Levanta documento no balcão. Tinha solicitado a sua guarda à colaboradora de serviço. A colaboradora entrega-lhe o documento e senta-se. Passado um tempo a colaboradora dirige-se a ele e informa que vai haver uma performance musical no átrio da biblioteca. Pede desculpa pelo ruído que tal evento pode criar e convida-o a fazer uma pausa para ouvir a música. NC9 agradece e diz que não pode ir. A colaboradora tenta criar uma alternativa convidando a mudar de lugar por causa do ruído. NC9 diz-lhe que não tem problema. Ouve-se a música e alguma agitação. NC9 tenta não desviar o foco de trabalho. Passado uns instantes sai da sua zona de trabalho e dirige-se ao átrio do primeiro andar para observar e escutar o que se está a passar. Deixa-se estar até ao final do 2º andamento musical. Regressa à sala de leitura. Comenta par a colaboradora: engraçado. Estas

dinâmicas são cultura. Interessante poder usufruir delas. Não estava à espera. Foi uma surpresa agradável. Senta-se e volta à prática da leitura. (NC9)

Um dia estava a estudar num gabinete individual, preparava-me para a defesa da tese do meu mestrado e já não conseguia ler mais nem memorizar. Resolvi descer e vir apanhar ar no exterior do edifício. Quando descia vi que montavam uma exposição com esculturas(...) as peças e os materiais eram interessantes e até pareciam ter vida. Resolvi abordar a pessoa que estava a montar a exposição e era o próprio artista. Resolvi perguntar se queria ajuda e começámos a falar sobre os trabalhos que iam ficar expostos naquela biblioteca, o tempo que lá iam ficar, e de repente falámos de uma peça com formas esquisitas. O artista explicou-me coisas tão interessantes que fiquei absorvido a escutá-lo. Posso mesmo dizer que aprendi imenso e trocámos contatos.(N)

Estava a decorrer uma exposição temática e eu estava a apreciá-la. Por acaso a bibliotecária estava ao meu lado e fez-me observar um detalhe que me tinha escapado e a propósito desse pormenor tivemos uma agradável conversa sobre arte. Foi uma espécie de aprendizagem, posso dizer. Na minha perspetiva esta é a nova dimensão que a biblioteca da universidade deve promover. (J)

Assim, a observância de práticas no âmbito de uma mostra de exposições culturais, como foram exemplo os relatos supra expostos, ilustra como os indivíduos (clientes) anseiam por novas propostas de valor oferecidas pelo serviço e como tais práticas podem originar outras rotinas, atitudes, comportamentos, aprendizagens, relações sociais. E ainda o efeito que esses momentos desencadeiam no modo de estar em contexto social (biblioteca universitária), como se comportam no seu dia-a-dia (quotidiano), lançando significado aos seus próprios projetos de vida, podendo, nessa relação, conduzir a um forte espírito de comunidade promotora de valores essenciais à realização individual e coletiva tal como nos indicam Huotari e Chatman (2001).

Os indivíduos (atores), que neste caso são os clientes, são encarados como praticantes (comunidade de praticantes) de um conjunto de práticas de estudo, de leitura, de escrita de espectros culturais e sociais e que buscam experiências de aprendizagens através de ações desenvolvidas em contexto de serviço - aprendem interagindo, fazendo e agindo *in loco*- como nos referem Helkkula e Kelleher (2011); Echeverri e Skålen, (2011); McColl Kennedy *et al*, (2012); Halliday e Giraldo, (2013), integrando um conjunto de recursos para realizar um conjunto de intenções. Através das práticas o ‘mundo’ do cliente está implicitamente interconectado com a realidade dos outros (Thompson, 2013).

E nessa medida, os ‘encontros de serviço’ são elementos fundamentais num sistema, pois para além de estabelecerem interações profícuas em termos de socialização,

promovem sistemas de atividades (encaradas como práticas) que permitem a mediação e a facilitação de ganhos de aprendizagens, que por sua vez simplificam modos interativos e experiências memoráveis. Em suma, os momentos de encontro são sistemas regeneradores de atividades que na sua essência relacional (com) incorporam tarefas multifacetadas, ações e interações diferenciadas, onde o cliente é visto como um elemento (ator) participante do sistema promotor e cocriador de valor, tal como surge no excerto do relato (N) (Holttinen, 2013). E a biblioteca, enquanto espaço (*habitus*) ideal de práticas sociais⁵⁴, (Cavanagh, 2009), é um imenso fórum onde a cocriação de valor pode emergir como um resultado de uma relação interativa (Vargo & Lusch, 2008; McColl Kennedy *et al*, 2012), de proximidade onde os sentimentos de inclusão, de pertença, de participação e de liberdade naturalmente emergem.

*(...)tive acesso às bases de dados que estão disponíveis na B-on (...) e que liberdade eu senti. Foi uma descoberta espetacular, abriu-me tantos horizontes que me pareciam estar fora do meu alcance (...) reconheço que o serviço que vocês disponibilizam é muito bom e quando tenho algum problema ou dúvidas falo diretamente, por telefone ou por email consigo e tudo se resolve. Esta experiência veio reforçar a relação com a biblioteca.
(O)*

A liberdade sentida e expressa por este informante no relato de uma experiência traduz um sentimento de pertença e de inclusão que se consubstancia através da realização de propósitos no uso de recursos à sua disposição e que ampliam a sua satisfação na resolução dos seus objetivos. Claramente que, esta prática - de consulta de recursos virtuais disponibilizados pelo serviço - é reforçada pelo elemento de mediação, que permite facilitar o seu uso (recurso *B-on*) pela interação de proximidade expressa por um canal de comunicação que se pretende fluido e sem barreiras. E tudo isto faz emergir o processo de cocriação de valor. As propostas de valor são acolhidas com agrado, complementadas por modos ou práticas de intensa interação e proximidade - entre colaboradores e clientes e que fazem resultar em valor com benefício mútuo. Ou seja, a partir do nível micro (prática individual), passa-se para o nível meso (prática epistémica interativa entre atores do sistema) criando valor com benefício mútuo (Vargo & Lusch, 2011).

Na base desta relação mútua reside a confiança que resulta desta relação de proximidade também ela emerge dos fluxos comunicacionais e interativos promovidos

⁵⁴ A noção de *habitus* (Bordieu) é entendida como um espaço estruturado de relações. É uma mistura de *spaceness* e *placeness* onde os clientes se envolvem, se (com)prometem com a comunidade, se multiplicam práticas estruturadas de significação e onde os indivíduos interagem intersubjetivamente. Nesta perspetiva, a biblioteca é um *stateness*.

como práticas em contexto e que facilitam a ocorrência do processo de coconstrução de valor:

Preciso de uma orientação vossa, diz o NC10. Vocês têm a norma APA? Preciso de a consultar. Já fui ver montes de dissertações e a bibliografia nunca é citada da mesma maneira. Estou aflita. Tenho de apresentar o trabalho por volta das seis (18h). O que precisa, diz a colaboradora? Citar ou fazer a bibliografia? Responde: fazer a bibliografia. Mostre-me as referências que tem... para eu ajudar. NC10 vai para o seu local de trabalho e traz consigo o portátil. A colaboradora faz um esquema para o livro, para artigo, para teses. Diz-lhe. Agora é seguir os passos. Atenção aos autores, títulos. Responde NC10 e se forem muitos autores? A colaboradora explica. Responde NC10, obrigado. Se eu precisar de alguma outra orientação posso pedir-lhe? Claro, estamos aqui para isso. Disponha. (NC10)

(...) o contacto é muito importante e são mais reais e fiáveis (...) é o que eu penso e depois para além da liberdade de pensamento há liberdade de através da palavra (...).(T)

permitindo conferir valor ao sistema biblioteca

(...) a biblioteca é uma estrutura mágica, bela, mística e de liberdade.” (X)

Assim, os contactos que ocorrem nos encontros de serviço (nota de campo de **NC10** e relato supra do informante *T*) podem ser encarados como constelações de relações promotoras de práticas integrativas imbuídas de estruturas sociais interativas onde o valor é essencialmente co-criado através de práticas quotidianas (Halliday & Giraldo,2013)⁵⁵

De facto o serviço de encontro e de práticas interativas promove experiências únicas que podem justamente alterar modos de ser e de conhecer e servem de matriz para (re)inovar toda a cadeia sistémica. Da experiência resulta otimização de práticas, de valores, de ideias (...) deve ser o alicerce da construtividade do mundo académico, da diferenciação e da mobilização. (AA)

As práticas envolvem, por conseguinte, atores que agem e interpretam ações individuais (NC10) e/ou coletivas sendo estas entendidas como microconstruções do domínio social. Incluem rotinas partilhadas (**NC10** e colaborador), hábitos, modos de fazer coisas, crenças, valores e visão sobre o mundo, podendo conduzir ao sentido de

⁵⁵ “(...)embedded in a wider social structure in a determined socio-historical context where value is essentially co-created through everyday service practices.” (Halliday & Giraldo,2013,p.3)

comunidade. Ou seja, as práticas que se manifestam-se no dia-a-dia (*everyday life*) numa comunidade universitária podem então assumir-se como uma prática individual (escrever um trabalho académico) que se transforma numa prática social (contexto em que se realiza-biblioteca, é uma estrutura social), pelas interações que promove para a realização de cada projeto de vida dos seus clientes: Mas também existem situações de exigências académicas que, pela sua natureza, naturalmente envolvem relações e práticas sociais interativas (realização de trabalhos em grupo), como podemos verificar através dos seguintes excertos:

Os professores pediam imensos trabalhos em grupo para debatermos ideias e investigarmos. Depois tínhamos de preparar os powerpoints, expor os trabalhos e entregar um trabalho escrito, sabe como é...e eu tinha imensa dificuldade em arranjar tempo para estar com os meus colegas durante a semana. Recordo-me que um dia, já sob pressão, de repente, estávamos já desesperados e verificámos, bem, nós não frequentávamos o espaço apesar do seu edifício ser visto por todos mas, lá está, ainda não o conhecíamos, que esta biblioteca estava aberta aos sábados à tarde (...) Para mim foi muito bom e para os meus colegas também. Fizemos o que tínhamos de fazer. (B)

A biblioteca faz parte do meu quotidiano. Todos os dias aqui venho nem que seja para falar com amigos que estejam a estudar. É um espaço que convida a visitar-se. Tem sempre exposições ou debates ou formações. Está cheia de atividades e de uma forma geral os funcionários são cordatos. Gosto muito de vir aqui. (AG)

Costumo frequentar muito a biblioteca, para estudar e fazer trabalhos de grupo. (UF)

Há diferentes tipologias de práticas que se podem classificar pela natureza da atividade desenvolvida em contexto mas também pela intencionalidade e motivação que investem nas ações levando-nos para níveis diferenciados de emoções, cognições e de socializações (rede de conexões). Recuperando o modelo de Arnould *et al* (2006) sobre os recursos operantes e operados dos diferentes atores e a sua repercussão no processo de criação de valor, verificamos que as intenções dos clientes de uma biblioteca universitária são diversificadas podendo ser mais ou menos consequentes conforme o grau de envolvimento e motivação que investem nas tarefas (energia e emoção) embora nos seja permitido evidenciá-las como nucleares quanto às razões que estão na base das suas escolhas e preferências.

Assim, se na 1ª fase foi possível descortinar as práticas mais usuais levadas a cabo pelos clientes numa biblioteca universitária, nesta 2ª fase vamos tentar agrupá-las em dois

tipos de práticas (individuais e coletivas) para melhor compreendermos as dinâmicas que são operadas (o modo de uso de recursos e sua integração) como ilustramos na figura 17:

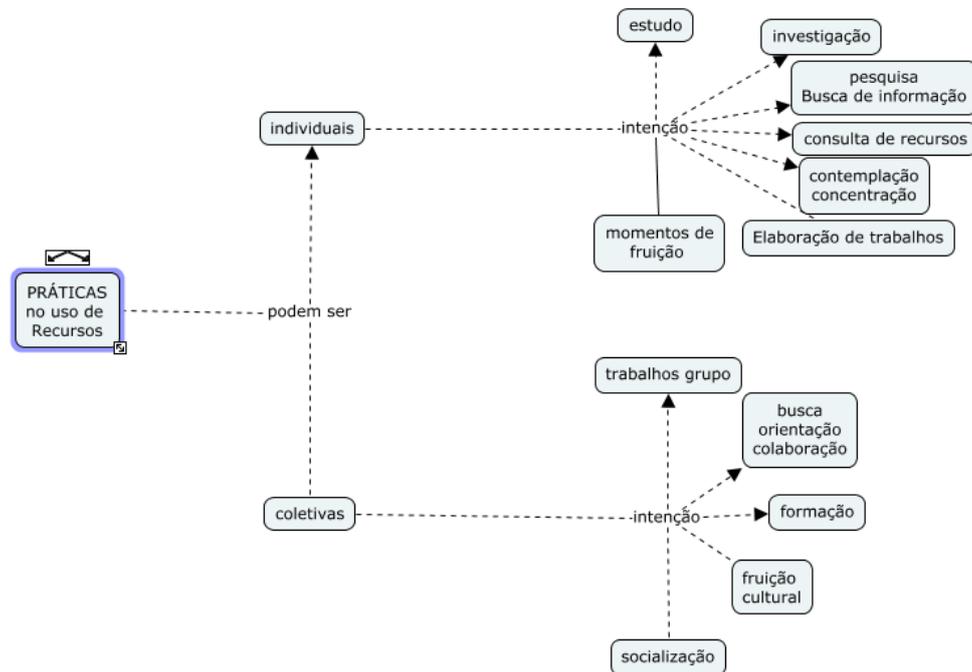


FIGURA 17. – Tipos de práticas no uso de recursos

As práticas no uso de recursos podem assumir duas dimensões i) individuais e ii) coletivas, as quais pressupõem uma dinâmica transformativa,

Para mim a biblioteca é um local amplo e calmo para trabalhar e traz dinâmica ao estudo (...). (AF)

A biblioteca é um local de estudo e de aprendizagens. (...) Prefiro o estudo individualizado (UF)

de base integrativa e interativa nas ações desenvolvidas podendo resultar num processo de concretização de valor: i) ligando-se aos recursos operantes e operados; ii) promovendo novas práticas resultantes de outros modos de uso e integração de recursos. Um modo de trabalhar (ação), individual ou conjunto, integrando recursos disponíveis para apoiar as suas atividades resultando em valor (pessoal) ou valor mutuamente construído (cocriação) com benefício para as partes envolvidas.

No ponto seguinte iremos focar o aspecto das práticas individuais geradoras de valor em contexto de uma biblioteca universitária, para depois passarmos à abordagem das práticas coletivas.

5.2.4. As práticas individuais em contexto específico (biblioteca universitária)

As práticas individuais dos clientes anteriormente assinaladas focam-se essencialmente no estudo, na busca e consulta de informação, na elaboração de trabalhos, que no fundo, manifestam comportamentos bastante representativos que correspondem, por um lado, à intencionalidade dos motivos de escolha e eleição da biblioteca universitária, e por outro, informam o tipo de recursos utilizados para a realização dessas atividades, nomeadamente, recursos materiais do próprio (computador e telemóvel), recursos proporcionados pela biblioteca contexto (consulta de bases de dados, livros), constituindo-se assim o contexto ideal para a realização das suas práticas envolvendo também as componentes emocional (aliviar stress) e social (estar com outros colegas para se sentir acompanhado) e que podemos ver através destes excerto:

Responde NC10, obrigado. Se eu precisar de alguma outra orientação posso pedir-lhe? Claro, estamos aqui para isso. Disponha. (NC10)

Fiz uma opção a partir daquele momento. Era mais fácil para mim estudar naquele sítio, utilizar o meu computador, consultar as bases de dados ou mesmo os livros e estar com outros colegas. Fico assim mais acompanhado e orientado. Com esta situação desloquei o meu escritório para a biblioteca e ainda hoje sempre que posso passo por aqui. (A1)

(...)os meus momentos de calma e concentração e estudo são vividos aqui na biblioteca. Antes dos exames, desloco-me à biblioteca para aliviar o stress. É uma espécie de terapia. (M)

Continuo a vir para a biblioteca estudar, é um sítio onde eu aprecio estar para fazer os meus trabalhos porque em casa há muitas distrações. Prefiro vir para aqui, porque é mais silencioso, não tenho TV e não tenho ninguém perto para me distrair. Eu tenho aqui vários documentos, livros importantes que posso utilizar no futuro. A minha aprendizagem complementa-se aqui, até em diferentes projetos. Há facilidades, por ex., na renovação online. Prefiro o contato de proximidade. (Ua)

Podemos constatar que o trabalho individual requer condições apropriadas para as práticas de estudo. A busca de silêncio, de interiorização, de contemplação e concentração como prática individual de estudo e aprendizagem encontra-se patente em outros relatos:

(...) prefiro os gabinetes individuais sempre que quero estudar. (B)

(...)esta biblioteca permite arranjar um espaço com silêncio para concentração e estudo. (C)

(...) se não tiver silêncio não consigo estudar. (A1)

Esta regra, o silêncio, é importante para o estudo. (Ud)

(...)arranjar um espaço com silêncio para concentração e estudo. (C)

Um dia, quando mais precisava de ler escolhi a biblioteca como um local de silêncio para estudo e concentração para uma tarefa que tinha de desenvolver(...) escolhi a biblioteca para esse fim.(P)

Queremos transformar a biblioteca num espaço de interiorização(...) por exemplo o haver sofás junto ou perto de uma janela... (UK)

A questão do silêncio e do ruído tem sido uma questão premente nas bibliotecas universitárias essencialmente desde que se operaram mudanças ao nível das pedagogias de ensino e aprendizagem promovidos pelo Processo de Bolonha. E as bibliotecas universitárias têm necessitado de adaptar o espaço físico às necessidades dos demais clientes. Cada vez mais se torna um imperativo a criação de áreas diferenciadas para os exercícios de concentração ou contemplação tão recorrentes nas práticas de estudo e aprendizagem individualizadas (Nguyen *et al*, 2012) de forma a não incomodar os clientes criando zonas de conforto apelativas a tais atividades (Matthews, Adam & Gannaway, 2009). O ruído pode ser um problema, uma ameaça, tal como tivemos oportunidade de assinalar na 1ª fase da análise. Contudo, há relatos que expressam precisamente o contrário quando realizam práticas de estudo e de concentração e que vão ao encontro da ideia ou de sentimento expresso de que se sentem acompanhados (Bailin, 2011):

A colaboradora entrega-lhe o documento e senta-se. Passado um tempo a colaboradora dirige-se a ele e informa que vai haver uma performance musical no átrio da biblioteca. Pede desculpa pelo ruído que tal evento pode criar e convida-o a fazer uma pausa para ouvir a música. NC9 agradece e diz que não pode ir. A colaboradora tenta criar uma alternativa convidando a mudar de lugar por causa do ruído. NC9 diz-lhe que não tem problema. Ouve-se a música e alguma agitação. NC9 tenta não desviar o foco de trabalho. Passado uns instantes sai da sua zona de trabalho e dirige-se ao átrio do primeiro andar para observar e escutar o que se está a passar.(NC9)

Não gosto de estudar onde a imposição é o silêncio (...) Não gosto de vir à biblioteca por ser tão silenciosa (...) sou diferente dos outros, se calhar(...) mas sinto-me pressionada a não fazer barulho e isso incomoda-me. Cai uma caneta ao chão ou um lápis e todos olham para o sítio onde ouvem o barulho e criticam. (M6)

Ora conjugar espaços e dinâmicas apropriadas para cada intenção ou motivação requer uma maior flexibilização quer da parte dos serviços bibliotecários (NC9), quanto à criação de espaços e condições apropriados para o efeito quer da parte dos clientes quanto à permissividade de níveis de ruído aceitáveis: reconfigurar recursos e ajustá-los às melhores práticas. Esta dinâmica conjugação resultará num benefício mútuo criando um leque maior de opções de escolha. Claro que isto dependerá do modo como o cliente

usa e se relaciona com os recursos mas também depende do modo como a biblioteca compreende o exercício das atividades e suas práticas (Korkman, 2006; Halliday & Giraldo, 2013). Nesta interação surge naturalmente o sentido de confiança e de motivação elementos, como iremos ver, de seguida, tão essenciais ao desenvolvimento de práticas individuais.

5.2.5. A motivação e a confiança como indutores de práticas individuais

A motivação é uma variável dominante no processo da cocriação de valor. O aspeto da motivação não tem sido explorado pela S-D *logic* embora, seja nuclear no que tange à dimensão de cocriação de valor. Cada indivíduo pode desenvolver inúmeros e distintos papéis em diferentes situações dependendo da sua vontade, desejo e emoção (recursos operantes).

O uso de recursos implica uma razão, uma escolha, uma preferência, em suma, uma motivação, um desejo. Nestes excertos que vamos apresentar poderemos verificar que quanto maior for o nível de motivação maior será a qualidade das suas práticas:

NC10 volta a levantar-se do seu local de estudo. Dirige-se à colaboradora desculpando-se pela nova abordagem. Como cito um artigo que acedi através da B-on, pergunta. A colaboradora explica e confirma, junto a outra colega, colaboradora que a ia substituir. A outra afirma. Não se esqueça de pôr link de acesso e dia que realizou a pesquisa. Responde o cliente que não sabe a data. Não tinha anotado. Então faça de novo a pesquisa e anote o dia de hoje. Assim fica correta a informação. O cliente fica satisfeito. Volta ao seu local e segue as orientações dadas. No final, deixa uma nota oral de agradecimento à colega que tinha substituído a colega anterior. Comenta: valeu a pena vir à biblioteca. (NC10)

É um local onde as experiências acontecem, há noção de que as pessoas que lá trabalham sabem, sabem o que têm, sabem orientar, sabem encaminhar e sabem motivar de forma interessante e rica. (K)

é um espaço que me faz funcionar emotiva e cognitivamente, (...) pede de mim uma participação ativa. (...) e eu gostaria de colaborar, sei lá ajudando a promover uma atividade à hora do almoço (...). (J)

quanto maior a motivação maior o sentido de inclusão,

Escolhi este lugar para estar e fui de novo lá com o propósito de estudar e de consultar livros e bases de dados mas, o que mais me atraiu foi o movimento, o silêncio, as pessoas (...). (A)

quanto maior a confiança maior a liberdade no uso dos recursos.

A investigação inspira-me é um voo sem barreiras, um abrir de portas, de rede de relações, e a b-on resolve tudo (...) e posso fazer tudo autonomamente (...).(O)

Sempre gostei e procurei as bibliotecas para estudar. A Biblioteca representa para mim o quadro de Vieira da Silva “A biblioteca fogo” (...) é fogo, é um espaço que me faz funcionar emotiva e cognitivamente, (...) pede de mim uma participação ativa. (J)

Neste processo de relações motivacionais, carregadas de emoções e sentimentos de valor, o cliente usa a mente para integrar recursos operantes em contexto e, simultaneamente, constrói algo para as suas práticas de aprendizagem imbuído de:

- emoções (recursos operantes),

Para mim a biblioteca é como uma célula viva cuja oxigenação é feita por nós...pelos funcionários, pela organização (...) e tudo acontece na zona do atendimento, na zona de encontros (...) entre pessoas. (B)

- valores de liberdade (recursos operantes),

Sempre gostei e procurei as bibliotecas para estudar. Aqui tenho à minha disposição o conhecimento que vai sendo construído à medida das minhas necessidades. (J)

- confiança (recursos operantes),

(...) a biblioteca é uma estrutura mágica, bela, mística e de liberdade (...) transmite-me beleza, paz, e ilumina-me, do ponto de vista do conhecimento e saber e através das amplas janelas que deixam entrar a luz natural estimo e confio nos serviços desta biblioteca. (X)

A biblioteca é uma base de dados física, dá-nos uma segurança e uma qualidade científicas. (UG)

- motivação e esperança (recursos operantes),

Em toda a minha formação académica utilizei a biblioteca para estudar e fazer trabalhos de grupo. A facilidade em podermos aceder à informação, o conforto que sentimos neste lugar, as pessoas que travamos conversas, amizades sei lá é um mundo de possibilidades. (N)

Pela revisão da literatura em marketing de serviço percebemos que existe uma clara associação entre a motivação e a concretização de práticas. Åkesson (2011) expressa justamente essa ideia ao mencionar que quanto maior for a motivação maior é o desejo dos clientes realizarem os projetos de vida. De facto, a motivação está intrinsecamente relacionada com a aquisição de novas aptidões e competências aumentando o espectro da

aprendizagem. As intenções das escolhas, das preferências, das motivações são, portanto, elos fortes para a ocorrência da aprendizagem (NC10). Segundo Kleinaltenkamp *et al* (2012) a chave que decifra a natureza sistémica da cocriação de valor reside na tríade das i) competências, ii) relações e iii) informação. Qualquer uma delas é ativada pela motivação dos atores e, conseqüentemente, pela colaboração interativa e sentido de inclusão. As escolhas envolvem um conjunto de razões de ordem subjetiva e objetiva, do foro individual, tais como, a cognitiva, a afetiva e comportamental (Sarecevic & Kantor, 1997 a, b), e podem estar na base de processos motivacionais que por sua vez podem afetar a qualidade das práticas (Åkesson, 2011). Nessa perspetiva, quanto maior for o nível de motivação maior o papel (ativo) do cliente (Åkesson, 2011), estando o indivíduo mais disponível para criar valor através de práticas mobilizadoras e interativas. E isso vai requer maior interação, diálogo, maior proximidade e maior (com)prometimento.

A questão central do (com)prometimento e da interligação (NC1; NC8; NC10) está presente nas práticas caracterizadas por individuais e/ou coletivas e que anunciámos aquando da sua classificação e que passamos a abordar no próximo ponto.

5.2.6. -As práticas coletivas em contexto específico (biblioteca universitária)

No âmbito das práticas coletivas experienciadas e relatadas, constatámos, com alguma frequência, que os trabalhos de grupo, o estudo em grupo, trabalho em rede, socialização|encontros e busca de recursos sociais e culturais estão correlacionados com a intencionalidade das preferências dos clientes (NC8). A construção de práticas de aprendizagem, em função dos impactos emocionais, de liberdade e de esperança fazem valorizar os recursos à disposição. Também elas, tal como as práticas individuais, estão imbuídas de:

- sentimentos e emoções

Há todo um conjunto de aprendizagens que ocorrem na biblioteca e que nos marcam para a vida toda. (Z)

-valores como a liberdade,

Do ponto de vista filosófico a biblioteca é, para mim, um espaço de liberdade (J)

o contacto é muito importante e são mais reais e fiáveis (...) é o que eu penso e depois para além da liberdade de pensamento há liberdade de através da palavra propormos ações. (T)

- confiança,

O cliente fica satisfeito. Volta ao seu local e segue as orientações dadas. No final, deixa uma nota oral de agradecimento à colega que tinha substituído a colega anterior. Comenta: valeu a pena vir à biblioteca. (NC10)

Este tipo de retorno cria confiabilidade, impacto e satisfação (...). (M10)

(...) estimo e confio nos serviços desta biblioteca (...) e a sua postura de abertura e de liberdade traz muita segurança tranquilidade e confiança para quem recorre a este serviço(X)

- motivação

(NC10)

Costumo frequentar muito a biblioteca, para estudar e fazer trabalhos de grupo. (Uf)

- inter-relação.

Estava incumbido para desenvolver, no âmbito do projeto (...), entrevistas para promover as boas práticas do acesso aberto. Fazemos a advocacy para o acesso aberto mas não tínhamos noção da sua aplicação na universidade. Selecionado o centro fui fazer a entrevista e apresentei o projeto. Afinal o acesso aberto era um processo natural naquela escola. Eles trabalhavam muito com iniciativas de divulgação e visibilidade da informação. Os argumentos que defendíamos em prole do acesso aberto estava a ser implementado (...). A pessoa era conhecedora das virtudes e qualidade do acesso aberto, todas as suas vantagens e tinham noção da importância da disseminação dos dados. A open aire já agregava algumas publicações daquele projeto (...) e provava uma boa prática. É importante que a pessoa saia dos gabinetes para recolher práticas e experiências e dialogar diretamente com os investigadores para gerar novos serviços. (M12)

- socialização,

(NC8)

sinto-me bem, acompanhada. (...) porque há um fundo humano e essa interação é importante. (...) É um lugar onde encontro amigos e posso interagir com pessoas de outras áreas. (...) promover encontros à hora do almoço sobre diferentes temáticas e onde se pode estar com outros e eu” (J)

A biblioteca é um lugar de socializações. (S)

(...) a biblioteca sempre foi para mim um lugar de encontros com outros colegas e de convívio e obviamente de estudo. (K)

É um local de estudo e de concentração. E é um sítio onde me encontro com os meus amigos e isso sabe-me bem. (M7)

Ora como vimos, estes estados afetivo-emotivos são indutores de melhoras práticas ao nível do estudo e da aprendizagem. São mobilizadores de energia que repercutem-se na qualidade das suas práticas e, conseqüentemente, na qualidade de valor gerado. Uma

pausa para escutar um quarteto de cordas pode simbolizar um instante mágico, regenerador das suas ambições e motivações (afetiva, cognitiva e comportamental).

A biblioteca é uma estrutura mágica, bela, mística e de liberdade. (X)



Figura 18 – Momento musical no átrio da biblioteca

5.2.7. A Inclusão enquanto indutor de práticas coletivas de aprendizagem

O conceito de inclusão, enquanto direito fundamental de todos os cidadãos, pressupõe em si mesmo um sentido de pertença. Numa comunidade académica esse conceito é manifestado através de relações interativas, que são tanto mais fortes quanto maiores forem os níveis de confiança, proximidade, liberdade e de partilha. Neste sentido, a inclusão funciona como uma emoção, uma forma de afeto que facilita e promove as práticas de aprendizagem e de socialização devendo ser mutuamente estimulada (ator|fornecedor de serviço). A inclusão é uma atitude de aprendizagem assente nas diferentes capacidades, valores e potencialidades de cada ator e exige um serviço de qualidade, equidade social e valores assentes na cidadania. A inclusão é um território fértil para a ocorrência da cocriação de valor. Enquanto prática de natureza axiológica intrinsecamente associada ao processo de cocriação de valor, a inclusão desperta o sentido de responsabilização individual e social, de participação, de colaboração recíprocas e de (auto)-confiança. Os clientes manifestam de diversas formas os seus pensamentos e emoções mas, a biblioteca também deve tornar a inclusão uma realidade possível e mobilizadora. Os seguintes relatos e nota de campo mostram como as práticas integram esse valor, a inclusão, criando mais valor às atividades e serviços propostos.

NC2 precisa de um recurso material para continuar a sua tarefa. Pede ao balcão uma caneta para continuar a tarefa. A caneta ficou sem tinta. O colaborador cede-lhe a sua caneta. Ele agradece. Volta ao lugar. Continua a

tomar notas. Olha para o relógio, faz uma expressão de surpresa. Já é noite. Arruma as coisas e sai. No dia seguinte regressa à biblioteca. Verifica que não tinha entregue a caneta mas prossegue trabalho sem a devolver. Quando faz pausa vai ao balcão e diz ao colaborador de serviço que não teve tempo de comprar a caneta. Importa-se que eu continue com ela, pergunta. O colaborador sorri e diz que não há problema. Primeiro acaba o que está a fazer. Dia seguinte volta à biblioteca. Entrega uma caneta nova e fica com a 'velha'. O colaborador diz-lhe que não é preciso fazer isso. Responde NC2, não, tem de ser assim. Hoje fui eu amanhã pode ser outro e assim a caneta é nova pode dar para muitos como eu. (NC2)

Criar um espaço de ligações, de cruzamentos que deve ser dinamizado (...) e saibamos que aquele espaço é de todos (...) um espaço de inclusão, um espaço de possibilidades e de conhecimento. Um espaço dinâmico. Venho só à biblioteca mas rapidamente (...) sinto-me bem, acompanhada. (J)

(...) a biblioteca cria proximidade (Q)

Eu gosto de cá vir. Sinto-me bem. (AG)

(...) a biblioteca tem as características para incluir(...) todos. (B)

Queremos que todos se sintam inclusivos e que essa inclusão possa gerar confiança, e distinção, (...) No fundo lugar de encontros e de afetos tão essenciais nos dias de hoje. (AA)

Pelos relatos selecionados verificamos que o sentimento de inclusão gera bem-estar, confiança e sentido de pertença numa comunidade e proximidade entre atores. A biblioteca universitária deve então assumir-se como uma estrutura inclusiva. O sentimento de inclusão promove o bem-estar. O sentimento de inclusão é consentâneo com a existência de uma estrutura conceptual e abstrata, aberta, expansiva, (*OPEN SYSTEM*), que se assume como responsável e atinente com os seus valores e missão, dinâmica, interativa, promotora de contatos, de encontros, de aprendizagens multifacetadas, em suma promotora e indutora de valor cocriado que se realiza através de práticas integrativas. Em suma, o sentimento de inclusão revela-se, pelas opiniões dos informantes, uma condição essencial à concretização das suas práticas envolvendo emoções estruturantes e conferindo valor às propostas apresentadas pelo serviço biblioteca. Este excerto mostra precisamente como a inclusão permite aumentar a qualidade das propostas de valor apresentadas pelos serviços através da integração de investigadores:

Para isto foi importante recolher estas experiências pois foi possível, considerando as questões dos investigadores prestar os serviços que eles precisam. Estamos a considerar a inclusão dos investigadores como potenciais membros/parceiros para se envolverem na definição do serviço de dados científicos. (M12)

Há vários relatos que também valorizam a inclusão como uma janela de oportunidades como por exemplo:

A biblioteca é inclusiva. É uma estrutura de responsabilidade. É um local rico de experiências e de novas visões e de contactos com outras realidades. É um espaço de novas visões. (Ug)

(...) a biblioteca cria proximidade e inclui (...) e ao integrar a colaboração dos alunos no atendimento (Q)

Ou, como uma alavanca para processo de aprendizagem implícita nas práticas individuais ou coletivas,

(...) há dois movimentos que esta biblioteca tem de explorar: a expansão e a inclusão e estes movimentos são essenciais para a sobrevivência da sua identidade. Apostem na formação e divulgação de recursos e vejam como isso criará uma dinâmica espantosa aos vossos serviços. A solução está no acolhimento das mudanças (...) de que forma? (...) através da Informação, envolvimento, participação e recetividade“ (AB)

(...) o espaço é de todos (...) um espaço de inclusão, um espaço de possibilidades e de conhecimento. Um espaço dinâmico. Venho só à biblioteca mas rapidamente (...) sinto-me bem, acompanhada. (J)

Recorrendo à ideia de Rodrigues (2014)⁵⁶ podemos afirmar que a inclusão deve ser essa possibilidade de poder sentir-se pertença de uma comunidade para realizar projetos de vida através de práticas integrativas e interativas.

Estamos, neste momento, em condições para nos debruçarmos sobre os diferentes papéis que os atores desempenham quando realizam as suas práticas, tema que iremos abordar no próximo ponto:

5.2.8. Os diferentes papéis dos atores do sistema no exercício das suas práticas enquanto indutores transformativos da cocriação de valor

Num contexto social, como é o caso de uma biblioteca universitária cada ator desempenha distintos papéis. Rebuscando a proposta de Åkesson (2011) sobre a tipologia de clientes e tomando como referência de base as narrativas recolhidas e observações com registo de notas de campo realizadas verificámos que distintos cenários podem emergir

⁵⁶ “ (...) a possibilidade, a virtualidade ou a realidade de ‘pertencer’ (Rodrigues, D.,17/3/2014).

dependendo do potencial e perfil de cada ator. A dualidade de papéis (cliente|serviço biblioteca é, no entanto combinatória e complementar para fazer emergir o processo de cocriação de valor.

O processo de observação das práticas iniciou-se com um primeiro esboço de folha de registo, com diversos itens os quais foram sendo depurados e que, finalmente, deram origem a esta folha matriz que a adotámos no decurso das observações. Pretendíamos compreender que recursos eram mais utilizados nas práticas dos clientes para apurar e compreender um conjunto de informações sobre o seu quotidiano no contexto da biblioteca universitária, nomeadamente: i) quais os recursos operados que era portador; ii) o grau de autonomia na realização das práticas; iii) quais os recursos da biblioteca que integra na realização da atividade; iv) se interage com o staff, no *front office*; v) se requer orientação nas suas atividades; vi) se pede formação personalizada para a realização de uma busca de informação; vii) se propõe propostas de valor; viii) se estuda ou realiza trabalhos sozinho; ix) se costuma estudar em grupo; x) se costuma fazer pausas; xi) se as atividades desenvolvidas nas pausas são acompanhadas por colegas ou não; xii) se revela confiança na realização da tarefa; xiii) se está motivado; xiv) se é comunicativo. Em algumas ocasiões os clientes observados – e que por rotina frequentavam o espaço – quando necessitavam de algum recurso operado (por exemplo uma ficha elétrica, uma caneta) ou operante (um pedido de orientação bibliográfica) dirigiam-se ao colaborador ou ao observador, comunicando a sua necessidade estabelecendo-se, de imediato uma interação.

Esta matriz, que apresentamos no quadro infra, serviu-nos não apenas para registar toda informação anteriormente focada nos catorze itens mas também para podermos caracterizar o perfil do cliente na realização das suas práticas e compreender a correlação entre o níveis de intensidade, de autonomia, de interação e participação (quadro anteriormente apresentado) e o processo de uso e integração de recursos estabelecendo uma escala de parâmetros classificado em três níveis e que a classificámos de elevado, médio e baixo (cf anexos).

QUADRO 13 – Matriz de observação e notas de campo

Matriz de observação e notas de campo

	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados			
Computador			
Material escolar			
É autônomo e independente nas tarefas			
Integra recursos da biblioteca			Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas			
Solicita orientação nas pesquisas			
Solicita formações personalizadas			
Propõe iniciativas			
Estuda só			
Estuda em grupo			
Costuma fazer pausas			
Nas pausas interage ou está só			
Confiante			
Motivado			
Comunicativo			

Quadro 14. Matriz de observação das práticas

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS
 NARRATIVA _____ DIA ____/____/2015
 MANHÃ _____ TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade			Níveis de autonomia			Níveis de interação			Níveis de participação		
	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO												
CONSULTA RECURSOS												
REQUISICÃO RECURSOS												
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO												
REALIZAÇÃO TRABALHOS												
ESTUDO												
INVESTIGAÇÃO												
SOCIALIZAÇÃO												
COMUNICAÇÃO												
CONEXÕES												
Observações												

Seguindo as referências que elegemos para o processo de observação fomos constatando que não se apresentava um processo linear classificar o cliente como Åkesson (2011) propunha. Constatámos sim, que esta classificação parecia ajustar-se para melhor conhecimento das rotinas nas suas três modalidades de comportamentos, a saber: i) os ativos; ii) os interessados (*devoted*) e iii) os passivos. Um cliente ativo é aquele que, pela sua natureza e características intrínsecas, é mais autónomo, independente e livre no uso dos recursos de um serviço por possuir um elevado grau de conhecimentos e

competências passíveis de serem concretizadas em ações mais individualizadas. Prescinde, no exercício das suas ações, do apoio e orientação do colaborador do *front office*. Cria sem uma interação direta do contexto social (Grönroos, 2011), limitando o território de ação do colaborador. Na seguinte narrativa, podemos ver como um cliente ativo pressupõe a presença de um colaborador com uma atitude mais passiva, na medida em que este espera daquele uma maior responsabilidade na integração de recursos para consequente criação de valor.

NC7 tem como rotina diária sentar-se sempre só. Fala pouco. Interage pouco. Acede aos recursos da biblioteca sem ajuda. Estas atividades são realizadas sem ajuda do colaborador. Conhece e sabe como aceder aos recursos. (NC7)

Venho à procura de informação credível e venho à fonte... elas são fidedignas e a qualidade para mim, a qualidade científica é a mais importante. (...) o acervo que está disponível é completo, bem etiquetado. Faz-nos sentir autónomos e independentes. (...) a página do serviço está ajustada e é fácil de manusear. (E)

Complementando a narrativa com a observação no terreno das práticas pudemos confirmar quais características e recursos que cada cliente usa no decurso da sua prática, conforme exemplo seguinte:

Quadro 15. - O cliente ativo

	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff/coléga		X	
Solicita orientação nas pesquisas		X	
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas			
Nas pausas interage ou está só		X	Normalmente vai em busca de contacto mas por telemóvel
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		Apenas quando faz uma pausa. Normalmente contacta através de telemóvel

Um cliente interessado (designado por Åkesson, 2011, por *devoted*) é aquele que necessita de contatos frequentes e fáceis (interação face-a-face). A sua maior característica centra-se num ato de entrega de si próprio numa observância pelas normas generalizadas do contexto. É dedicado e revela capacidade de iniciativa manifestada nas suas práticas. É um indivíduo com um papel mais complexo face ao colaborador. O seu

contato social é de natureza aberta e confiante. Um cliente interessado (*devoted*) pressupõe a presença de um colaborador ‘buscador de contatos’ que tenha a capacidade de ser flexível e bom nos contatos sociais face a situações diferenciadas. Através de uma escuta e comunicação ativas e atentas o colaborador procura motivar o cliente, ajudando-o a desempenhar um papel mais ativo, mais autônomo e, simultaneamente, mais inclusivo no processo de cocriação de valor. O excerto da narrativa que escolhemos espelha o que se pode caracterizar por cliente interessado que vai à busca de informação, de orientação

É um local onde as experiências acontecem, há noção de que as pessoas que lá trabalham sabem, sabem o que têm, sabem orientar, sabem encaminhar e sabem motivar de forma interessante e rica. Tive uma vez uma formação para adquirir conhecimento sobre o uso da B-on e foi de tal modo interessante que desde esse dia utilizo esta ferramenta de pesquisa sem qualquer problema. (K)

De igual modo verificámos, pela observação e notas de campo recolhidas, a postura do cliente interessado em contexto de biblioteca quando integra recursos (NC4;NC5)

Quadro 16 – O cliente interessado

Cliente Interessado	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas			Nem sempre é autónomo
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff/colegas	X		Predispõe-se facilmente a interagir
Solicita orientação nas pesquisas	X		
Solicita formações personalizadas	X		Até se tornar autónomo solicita com frequência
Propõe iniciativas	X		
Estuda só	X		Muitas vezes surge acompanhado
Estuda em grupo	X		
Costuma fazer pausas	X		Com frequência
Nas pausas interage ou está só	X		Procura companhia frequentemente
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		

Por último, um cliente passivo é aquele que necessita de orientação e apoio do colaborador na medida em que carece de conhecimentos e competências no uso dos recursos, tornando-se mais dependente do serviço face-a-face (*service encounter*).

Um cliente passivo é um indivíduo com pouca capacidade de iniciativa, aparentemente pouco motivado, mais limitado no seu papel social e, conseqüentemente,

mais dependente da interação ocorrida em contexto de serviço. Um cliente passivo pressupõe a presença de um colaborador ativo, na medida em que este age ativa e colaborativamente sobre aquele através de um processo motivacional de transferência de informação, conhecimentos e competências para o cliente. Nesta dinâmica o colaborador ativo é o orientador do processo preferindo a interação face-a-face para tocar (*touch*) o cliente no sentido de o despertar para novas energias e emoções (recursos operantes) valorativas no processo de cocriação de valor como espelha o seguinte relato:

Estava parado em frente às estantes. Percorria-as, e voltava ao início. Parece não saber como estão organizadas as estantes. Está confuso. Entra um colaborador para arrumar uns livros. O NC3 continua de pé. O colaborador pergunta se precisa de ajuda. Diz que não. Insiste o colaborador. Preciso, de saber se tem este título mas não encontro... Pergunta o colaborador se já pesquisou na base de dados. Não conhece. Recolhe informação sobre o livro e diz: essa área pertence ao 2º piso. Diz que desconhece. O colaborador acompanha-o à sala de leitura respetiva. Vai ao balcão e ensina a fazer a pesquisa. Depois pede para o acompanhar e leva-o à estante e encontra o livro e entrega-lhe. Agradece e arranja um lugar para o consultar. (NC3)

Corri não sei quantas estantes... estava um pouco desorientada com a organização e devo ter dado essa ideia ao colaborador que estava ao serviço. Lembro-me que ele se acercou de mim e muito amavelmente me perguntou se me podia ajudar.(J)

Quadro 17. - O cliente passivo

Cliente Passivo	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas		X	
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff/colegas		X	
Solicita orientação nas pesquisas		X	
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas	X		
Nas pausas interage ou está só	X		Maioria das vezes está só
Conflante		X	
Motivado		X	Muito pouco motivado. Alheia-se com frequência
Comunicativo		X	

A categorização apresentada serve a nível concetual para balizarmos referências. Mas a nível de observação prática pudemos observar que os diferentes papéis se entrecruzavam consoante os propósitos e graus de autonomia e interação dos clientes. Por exemplo, um cliente definido como ativo (NC7), cujo grau de autonomia se revela através de conhecimentos e competências elevadas, pode-se comportar, num outro momento,

como um ator que necessita de orientação e apoio por parte dos colaboradores (o ator interessado ou mesmo o passivo). Normalmente, um ator ativo não interage como rotina, nem solicita apoio ou orientação. Em certas situações, que tomamos como exemplo através de um excerto que apresentamos a seguir, um cliente ativo que transporta consigo os recursos operantes essenciais - nível do conhecimento e competências- que serão usados em idênticas condições contextuais, pode transformar-se num ator passivo, revelando-se incapaz de resolver uma tarefa de busca de informação e, ao mesmo tempo, se mostra incapaz de solicitar apoio técnico ao serviço. É o colaborador que toma a iniciativa. Para exemplificar podemos dizer que o comportamento deste informante, que transparecia ser, pelo relato, ser um ator ativo,

Aqui tenho à minha disposição o conhecimento que vai sendo construído à medida das minhas necessidades. Posso ir à sala das ciências puras como posso ir para a área das humanidades e artes, como para a zona do conhecimento das agronomias (...) e tenho tudo isso à minha disposição. É um espaço que rapidamente me permite a partir de uma informação ou de um texto chegar rapidamente a outras realidades do saber. (J)

manifesta um comportamento desajustado, ‘um pouco desorientado’, expressão, utilizada pelo próprio, exigindo, conseqüentemente, uma atitude mais ativa, interventiva e empreendedora, por parte do colaborador, que deteta o seu comportamento instável ante uma situação mais complexa e dirige-se ao seu encontro:

(NC3)

Corri não sei quantas estantes (...) estava um pouco desorientada com a organização e devo ter dado essa ideia ao colaborador que estava ao serviço. Lembro-me que ele se acercou de mim e muito amavelmente me perguntou se me podia ajudar. Eu disse-lhe o que pretendia e ele foi consultar à base de dados (...)foi muito importante. (J)

Das observações realizadas pudemos acompanhar e complementar o *dailylife* das suas práticas e o modo como os vários atores interagem com o sistema biblioteca. Este ator usa com frequência os recursos (operados e operantes) que transporta consigo (por exemplo, computador, apontamentos, telemóvel), escolhe invariavelmente a mesma mesa, ladeada por estantes carregadas de livros, sob uma claraboia que deixa trespassar luz natural. Conhece o espaço, os seus recursos operados, e cria as condições ideais para a realização dos seus projetos. Tem gestos mecânicos como ligar o computador, colocar o material em seu redor, o telemóvel permanece no mesmo local sem se levantar até à

hora da refeição (almoço). As manhãs são, normalmente, preenchidas naquele contexto. Este ator esporadicamente interage com os colaboradores mas gosta, particularmente de participar nos eventos culturais e sociais realizados pela biblioteca, porque vai em busca de energia pessoal

(NC9)

(...) é um espaço que me faz funcionar emotiva e cognitivamente, (...) pede de mim uma participação ativa. (...) e eu gostaria de colaborar, sei lá ajudando a promover uma atividade à hora do almoço (...) faríamos o anúncio para chamar grupos de pessoas, trazer público, novos públicos à biblioteca para que este não esteja conotado com 'o estar sentado a ler um livro e poder dizer, aqui também se cruzam ideias, textos, perspectivas. (J)

Aqui as práticas e experiências do cliente criam valor e a biblioteca despoleta a atividade cognitiva impelindo-o à colaboração. E, nessas alturas, mostra interesse e vontade em colaborar e propor novas iniciativas. O seu comportamento durante o período de observação apresentou-se mais ou menos homogêneo sempre que a sua prática era o estudo. Sempre que iniciava uma nova prática, por exemplo a da escrita ou de preparação para a apresentação de um trabalho, curiosamente interagia mais, pedia orientação, era mais comunicativo mas também menos tolerante ao ruído que normalmente não parecia ser um incómodo para si mas que em momentos criativos se tornava mais insustentável,

Bem nunca há silêncio total nesta biblioteca pela estrutura (...)mas não incomoda porque há um fundo humano e essa interação é importante. (J)

Este pormenor pudemos validar através das observações realizadas a este ator como podemos, de seguida, apresentar através da ficha matriz de observação,

Quadro 18 – Níveis de intensidade, autonomia, interação e participação

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS
NARRATIVA (J)- NC6_Ativo DIA_10/11/2014 MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade			Níveis de autonomia			Níveis de interação			Níveis de participação		
	ELEVAD O	MÉDIO	BAIXO	ELEVAD O	MÉDIO	BAIXO	ELEVAD O	MÉDIO	BAIXO	ELEVAD O	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X				X			X			X	
CONSULTA RECURSOS			X						X			X
REQUISICÃO RECURSOS	X				X			X			X	
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X					X		X			X	
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X								X			X
ESTUDO		X		X						X		X
INVESTIGAÇÃO		X			X			X				X
SOCIALIZAÇÃO		X			X				X			X
COMUNICAÇÃO		X			X				X		X	
CONEXÕES		X			X				X		X	

Observações
Hoje alterou comportamento solitário. Interagiu com os colaboradores para solicitar informação específica para a escrita de algum trabalho. Parece motivada. Usa computador (recurso operado) pessoal e internet (recurso operado da biblioteca). Integra recursos para realizar a sua prática pedindo orientação na busca de informação online. Hoje desligou telemóvel que normalmente está ligado em modo vibração.
Usou os recursos (operados e operantes) que transporta consigo (por exemplo, computador, apontamentos, telemóvel). escolhe o seu local e a mesma mesa, ladeada por estantes carregadas de livros, sob com uma claraboia que deixa trespassar luz natural. Conhece o espaço, os seus recursos operados, e cria as condições ideais para a realização dos seus projetos. Tem gestos mecânicos como ligar o computador, colocar o material em seu redor, o telemóvel permanece no mesmo local sem se levantar até à hora da refeição (almoço). Não faz pausas a menos que necessita de se conectar e fá-lo por envio de mensagens escritas. As manhãs são, normalmente, preenchidas aqui. Este ator esporadicamente interage com os colaboradores mas gosta, particularmente de participar nos eventos culturais e sociais realizados pela biblioteca.

A construção de práticas variam, portanto, em função dos impactos emocionais, de liberdade e de esperança. E os relacionamentos que estabelece dão sentido à sua vida pessoal e universitária.

Neste outro excerto de uma narrativa o cliente interessado mostra-se empenhado em ir buscar informação credível que o capacitasse um maior grau de autonomia (NC10). Neste movimento voluntário de ir em busca de algo resultou em benefício mútuo, quer a nível pessoal quer a nível do serviço bibliotecário: a aprendizagem surtiu o efeito expectável, pelo expresso nas frases “(...)o que eram fichas de leitura, o que era um plágio” e, por outro, criou-se a tal autonomia exigida para a realização das suas práticas. Ora, para este caso, a classificação de ator interessado parece ajustar-se à classificação efetuada por Åkesson (2011).

[eu] sabia que iria haver umas ações de formação sobre pesquisa, ministradas pela biblioteca. (...) pedi ajuda aos serviços. Fui muito bem atendida (...) imediatamente foi agendado um dia e hora para a sessão de formação (...) Lembro-me que era uma 4ª feira de tarde e que a sessão foi no auditório. A sessão foi muito elucidativa porque a formadora partiu de um caso concreto e mostrou como se colocava uma questão, como se pesquisava, como se selecionava os termos para a pesquisa, como se faziam fichas de leitura, o que era o plágio, como se faziam as referências bibliográficas (...). Fiquei muito contente (...)e alcancei o meu objetivo. (AK)

Ora, em face do exposto, podemos acrescentar que a classificação dos perfis apresentada por Åkesson (2011) e que tomámos como referência para iniciar o processo

da análise qualitativa, se revelou, neste contexto menos parametrizada, menos estática e mais flexível, menos estanque e mais dinâmica, menos redutora e mais expansiva gerando fronteiras muito esbatidas quanto à definição de cada perfil. O esbatimento exige dinâmicas, comunicação e colaborações estimulantes, interações mais ativas de ambas as partes pois, o que se pretende é que através de interações mais estreitas se possa operar um processo de transformação no cliente e que este se sinta, quando interage e integra recursos, mais auto-confiante, motivado e livre no contexto da biblioteca reunindo as condições ideais para poder criar valor em termos pessoais e em termos da comunidade universitária.

Em face do exposto apresentamos o esquema dos tipos de cliente que podemos encontrar numa biblioteca universitária, conforme figura infra:

TIPOS DE CLIENTES

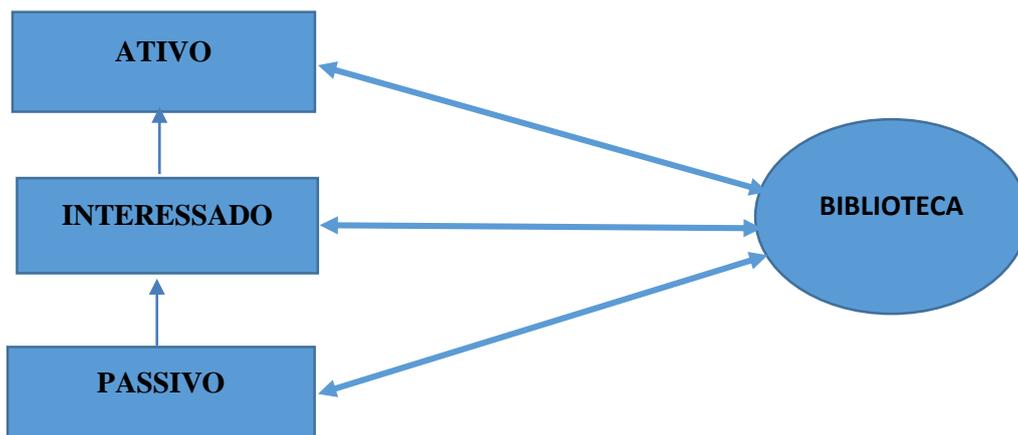


Figura 19.- Tipos de clientes

E que, de algum modo, se caracterizam, através das seguintes interseções que passamos a explicar:

- ao nível das autonomias quanto à realização de tarefas recorrendo à integração de recursos um cliente passivo precisa de uma atitude por parte do serviço mais atenta e colaborativa enquanto o cliente ativo se apresenta mais independente no uso e na integração dos mesmos não requerendo apoio ao serviço.

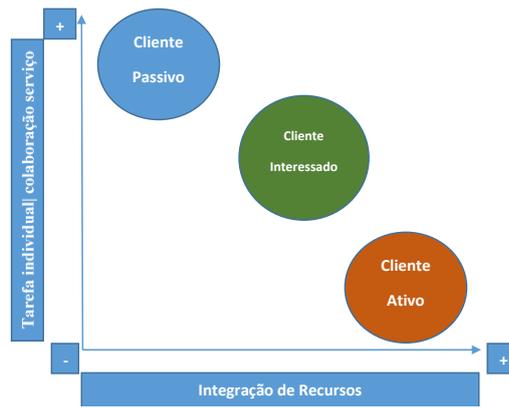


FIGURA 20 - Integração de recursos | Tarefa individual|Colaboração serviço

Quando cruzamos as emoções (motivação, confiança e liberdade) com o modo de integração de recursos constatamos que a atitude do cliente ativo é reveladora de uma intensa motivação (sabe o que quer, sabe como o fazer) canalizando essa energia para a prossecução dos seus projetos.

(...) acervo que está disponível é completo, bem etiquetado. Faz-nos sentir autónomos e independentes. (E)

(...) esticava-se na cadeira, esboçava um sorriso e consultava o telemóvel.” (NC4)

O cliente passivo releva essas energias a um nível quase residual (está ali porque tem de...) sem grande motivação

Ficava por lá (...)utilizo a biblioteca só porque tenho de fazer trabalhos de grupo Não me consigo orientar muito bem no catálogo (...)

Fez inúmeras pausas recorrendo com frequência à máquina de vending. Tem um comportamento pouco social. Não usa recursos da biblioteca. (NC7)

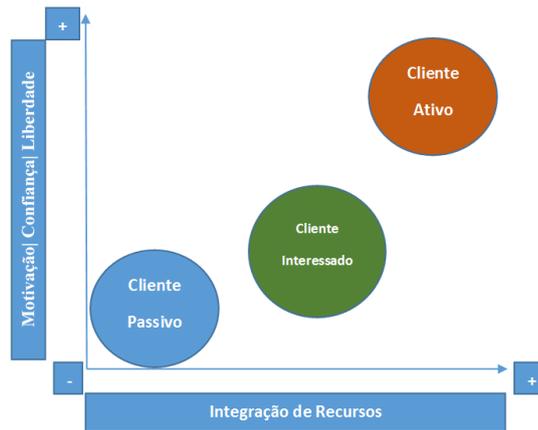


FIGURA 21 - Integração de recursos | Motivação|Confiança|Liberdade

Quando realizamos a interseção das variáveis interação, contato e comunicação com níveis de autonomia, conhecimento e competências e independência, responsabilidade e liberdade verificamos que o cliente ativo tem maior grau de autonomia e recursos operantes não procurando nem necessitando de interagir ou comunicar para a realização das suas práticas sendo que o inverso ocorre no perfil do ator passivo. O mesmo sucede ao cruzarmos as variáveis conforme nos transmite a figura seguinte:

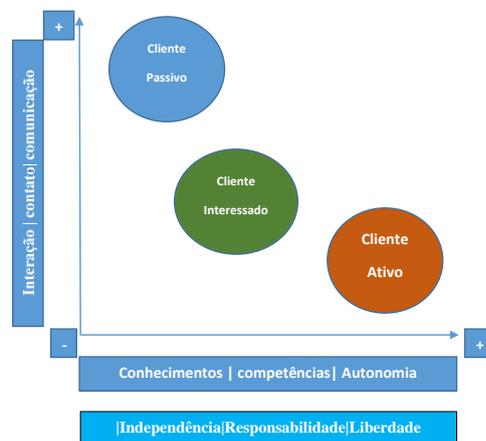


FIGURA 22.- Conhecimentos| Competências|Autonomia|Independência|Responsabilidade|Liberdade
Interação|Contato|Comunicação

Todos os atores são integradores de recursos. Todos os atores são mobilizadores de recursos. Todos os atores são ativadores de recursos. Todos os atores são cocriadores de valor (Vargo & Lusch, 2008; Gummesson & Mele, 2010; Lusch & Wu, 2012). Os

recursos (operantes e operados) são fonte de criação de valor, têm uma relação de interdependência com a cocriação de valor (Edvardsson *et al*, 2012; Mele & Polese, 2010) e exigem uma ação ou combinação de ações interrelacionais (McColl Kennedy *et al*, 2012; Edvardsson *et al*, 2012; Arnould, 2014). Daqui podemos afirmar que as práticas sustentadas por fluxos de comunicação, orientação, apoio, aconselhamento, interação, atenção são necessárias para que possam ocorrer contexto diferenciados e promotores de práticas que revelem indicadores de confiança, liberdade, independência e possam promover maior independência e autonomia, e bem-estar nos clientes (nível meso). O desafio reside em tornar um ator passivo em ator interessado e este num ativo e por sua vez este num ator criativo e cocriador de valor.

5.2.9. Como é que o cliente mobiliza recursos para realizar uma tarefa?

As tarefas realizam-se através de interações e experiências que se completam em determinados contextos específicos onde ocorrem envolvimentos de atores que se motivam reciprocamente fruto dos seus contactos e comunicações.

Costumo vir praticamente todos os dias e costumo requisitar livros para complementar o meu estudo. Tenho excelentes relações com a biblioteca. Os funcionários da biblioteca são pessoas sempre disponíveis e ajudam a encontrar o que precisamos. (UA)

As interações são modos carregados de significados (Edvardsson, Tronvoll & Grub, 2011) tornando a cocriação possível (Grönroos, 2006). As relações são recíprocas (Huotari & Chatman, 2001) e usadas de múltiplas maneiras articulando estados comportamentais e emocionais (*Heart and Mind*) (Storbacka & Lehtinen, 2001) e que atrás referenciamos com a expressão “*estudar com o coração*”. As interações são modos pessoais de envolvimento na rede de serviços para integrar recursos (McColl Kennedy *et al*, 2012). Ou seja, a integração de recursos é um objetivo e simultaneamente um resultado. O que pretendemos neste ponto da nossa investigação é compreender o modo como os indivíduos interagem e se envolvem com os outros recursos (operantes e operados) pois as intenções que os movem são distintas (Schau, *et al*, 2009).

Como podemos verificar pelos dois excertos que ora apresentamos, o nível de competências e conhecimentos que os colaboradores detêm transparece na prestação de serviços ao nível do *front office* desencadeando um sentimento de confiança nos clientes

(NC10). Tal ganho de competências e de profissionalização, exige aos colaboradores uma atualização constante a nível de aquisição de novos conhecimentos e competências capazes de manter os níveis ativos quanto à agradabilidade, segurança e confiabilidade expressas nestas passagens,

A biblioteca é vista como um local onde as experiências multivariáveis ocorrem. Há noção de que lá as pessoas que lá trabalham sabem, sabem o que têm, sabem orientar, sabem encaminhar. E isso dá confiança a nós e aos alunos. (K)

(...) pela confiança que tenho neste serviço, pela segurança e atualização constante da informação científica (R)

Mas para que ocorra um ambiente de confiança é importante que se criem condições de maior interação, proximidade e de sentido de inclusão tal como é referido por Germano (2010) (NC5). Por sua vez, Huotari & Chatman (2001)⁵⁷ aludem que a confiança é o elemento nuclear para fazer emergir a cocriação de valor. O sentido de confiança pressupõe um jogo de relações, de interações que devem ser modeladas de acordo com níveis de proximidade e de sentido de pertença

Foi uma experiência gratificante e pode servir de experiência de interação chamando os alunos a intervir mais vezes numa relação mais próxima e direta. (AL)

Na primeira parte da análise e discussão de dados tivemos oportunidade de expressar a ideia, decorrente dos relatos, de que no âmago da estrutura sistema biblioteca universitária residia a questão do *STATE*, enquanto pilar de relações, agregadora de experiências, interações, comunicação e valores, tais como liberdade, confiança e inclusão. Nesta segunda etapa, ao profundarmos o modo como os clientes co-criam valor surge novamente essa evidência como condição imprescindível. A dimensão das interações destaca-se apelando a uma postura mais próxima e direta dos colaboradores junto dos clientes de modo a oferecerem oportunidades de envolvimento (*intervenção*) aumentando uma rede de contatos e de relações (*network relations*) (NC1).

Foi uma experiência gratificante e pode servir de experiência de interação chamando os alunos a intervir mais vezes numa relação mais próxima e direta. (AL)

Este tipo de retorno cria confiabilidade, impacto e satisfação e às vezes sem saber estamos a desempenhar um serviço de responsabilidade social, cultural

⁵⁷ A confiança segundo Huotari & Chatman (2001) é um capital social que se apresenta sob três vertentes: a cognitiva, a normativa e a afetiva. Quanto maior a confiança maior a facilidade para emergir a cocriação de valor.

(...) cria uma rede sistémica de contactos muito interessantes e válidas quer para o docente, investigador quer para a instituição (...). (M10)

Analisando o perfil dos diferentes atores, que tivemos oportunidade de explicar anteriormente, sentimos necessidade de aprofundar os níveis de intensidade, de autonomia, de interação, de proximidade, para compreendermos a correlação existente entre um perfil e a manifestação destas ações. Por norma, cada cliente, no seu dia-a-dia, no seu quotidiano, numa biblioteca universitária, empreende as mesmas práticas e ações no exercício das suas rotinas. Todavia, não podemos esquecer que as pessoas não funcionam como máquinas talhadas para comportamentos e tarefas pré-definidas, podendo surpreender-nos, no seu quotidiano, com possíveis transformações quer de ordem subjetiva quer de ordem objetiva. É o que os incidentes críticos por vezes permitem observar e que já referenciámos anteriormente. Por exemplo, podem despoletar novas atitudes ou posturas de conduta na sua relação consigo próprio, com os outros, com as coisas (recursos operados) e até com o conhecimento (recurso operante). O importante é dar substância às práticas desenvolvidas, observar o modo como evoluem e se desenrolam numa esfera onde se entrecruzam vontades, motivações, sentimentos fluidos, que se entrelaçam, se reativam e se renovam num movimento dialético.

Assim um nível de intensidade elevada significa que a energia (motivação) depositada naquela prática é significativamente alta em termo de utilização de recursos (operantes e operados). Um nível de autonomia elevada pressupõe independência total no exercício da sua atividade; um nível de interação elevado pressupõe uma relação íntima, de familiaridade com os colaboradores do serviço, típico do cliente interessado; um grau de proximidade elevada significa a integração ativa dos recursos operantes disponíveis em contexto. Um ator ativo pressupõe ser capaz de resolver todas as situações de forma autónoma mas que por força das suas capacidades não recorre à interação nem a relações de maior proximidade. Isto serviu-nos para, por um lado, conhecer os clientes ajudando-os a criar valor mas, por outro lado, revelou-se indispensável para a adoção das melhores práticas conducentes à cocriação de valor. Assim, os níveis de interação, articulam-se a estados de emoções e de sentido de confiabilidade e motivação constituindo-se o epicentro das práticas individuais e em grupo.

Foi-nos também possível observar que, efetivamente e até excecionalmente, em determinados contextos as práticas variavam – práticas de natureza mais aberta, práticas

de natureza mais fechada – para um mesmo ator (cliente), consoante os níveis de motivação pessoal e sua capacidade de interagir, de comunicar, de partilhar, de colaborar e de se sentir incluído.

(...) é um espaço que me faz funcionar emotiva e cognitivamente, (...) pede de mim uma participação ativa.(J)

Essa transformação permite incorporar novos elementos, novos recursos, novas relações, novos propósitos, novas emoções abrindo o cliente para níveis de bem-estar, de sentimento de inclusão e de liberdade mais criativos e vantajosas.

Não conhece. Recolhe informação sobre o livro e diz: essa área pertence ao 2º piso. Diz que desconhece. O colaborador acompanha-o à sala de leitura respetiva. Vai ao balcão e ensina a fazer a pesquisa. Depois pede para o acompanhar e leva-o à estante e encontra o livro e entrega-lhe. Agradece e arranja um lugar para o consultar. (NC3)

Desconhecia o catálogo on-line da própria biblioteca (...) nós aprendemos de muitas maneiras até às vezes por observação. A biblioteca convida a entrarmos pela dimensão e arquitetura que tem. Fiz uma opção a partir daquele momento. Era mais fácil para mim estudar naquele sítio, utilizar o meu computador, consultar as bases de dados ou mesmo os livros e estar com outros colegas. Fico assim mais acompanhado e orientado. Com esta situação desloquei o meu 'escritório' para a biblioteca e ainda hoje sempre que posso passo por aqui. (AI)

Estava a decorrer uma exposição temática e eu estava a apreciá-la. Por acaso a bibliotecária estava ao meu lado e fez-me observar um detalhe que me tinha escapado e a propósito desse pormenor tivemos uma agradável conversa sobre arte. Foi uma espécie de aprendizagem, posso dizer. Na minha perspetiva esta é a nova dimensão que a biblioteca da universidade deve promover. (...)A biblioteca na minha perspetiva é um laboratório vivo de experiências únicas e múltiplas. (J)

Pela sua natureza e propósito sabem que a biblioteca é a fonte de informação credível e confiável por excelência,

A biblioteca é, sem dúvida, conhecimento!. (M10),

(...)um espaço de possibilidades e de conhecimento. (J)

Recuperando a parametrização da caracterização apresentada por McColl Kennedy *et al* (2012), (elevado, médio e baixo) ajustámos tal matriz para podermos caracterizar o modo (o que fazem) como os clientes se envolvem no processo de cocriação de valor. O modo como o indivíduo vê o mundo e como interage com os outros está na base da sua qualidade de vida e da realização dos seus projetos. Num ambiente de biblioteca

universitária encarada como um *service ecosystem* faz todo sentido relevar estes aspetos por serem essenciais ao processo de cocriação de valor.

Percebemos que o processo de criação de valor envolve um conjunto diversificado de atividades desenvolvidas, mais ou menos autónomas cujo grau de intensidade, autonomia, interação, proximidade é variável de acordo com o perfil dos clientes. As atividades dos clientes ocorrem em sistemas sociais onde cada um, atendendo às suas escolhas, intenções, projetos de vida, aspirações e recursos que possui, potenciam a sua aprendizagem adaptando-se ao contexto e este a eles. Importante é considerar, neste processo de cocriação de valor, a intervenção dos vários atores, nomeadamente, o do cliente e o do fornecedor de serviço, onde cada um ajusta o seu papel na realização das suas intenções de vida (McColl Kennedy *et al*, 2012; Edvardsson *et al*, 2011; Payne *et al*, 2008). Essa configuração, integrativa, interativa, inclusiva, ocorre em sistemas sociais alargados, envolvendo os atores no uso e integração de recursos postos à sua disposição (o serviço disponibiliza, facilita e orienta) exigindo deles informação, conhecimento, compreensão no uso e na integração desses recursos (Edvardsson, 2013).

O cliente, de uma maneira geral atribui valor aos recursos que tem à sua disposição para alcançar determinados objetivos na comunidade académica em que se insere. O ambiente do serviço pode afetar positivamente ou condicionar o estilo empregue de cocriação de valor, que se verificam através dos níveis de interação, de proximidade, de emoções, de confiança, de eficácia, de simpatia e de otimismo. As práticas dos clientes podem variar em função da intervenção dos colaboradores de serviço os quais podem encorajar e orientar em certas atividades com benefício mútuo. Podem inclusivamente alterar a rotina das suas práticas. Mas, para isso, é essencial que o fornecedor conheça, compreenda e capte melhor as pretensões e propósitos da sua comunidade, abrindo-se a novas propostas, a novas relações, reduzindo níveis de controlo e aumentando a qualidade das suas interações.

Quando um cliente integra os recursos com apoio de um colaborador, a interação entre os dois torna-se uma prática bastante interessante pela mobilização de recursos (operantes e operados) que são envolvidos no processo. Neste processo dinâmico certos clientes valorizam certas atividades que desenvolvem através da evolução de certas formas preferenciais de interação (McColl Kennedy *et al*, 2012). Recordamos Vargo & Lusch (2011) que anunciam que os recursos podem ser obtidos através de i) fontes privadas (do próprio, amigos e família), ii) fontes de mercado (outras entidades e

organizações) e iii) fontes públicas (comunidades e governo). Por sua vez, Åkesson (2011) transmite que os recursos podem ser obtidos através de redes de valor de base intencional e interativa.

A interação é, desse modo, o elemento de uma interioridade relacional que se manifesta através da proximidade, da inclusão, da confiança, de intencionalidade, de interdependências.

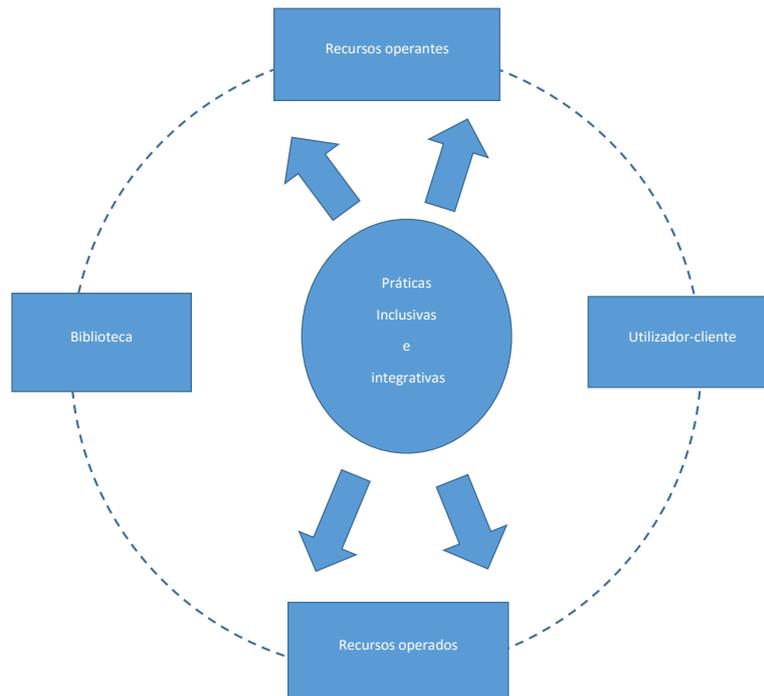
Ora, cada integrador de recursos (cliente|ator|fornecedor-biblioteca) é portador de recursos operantes e operados que apresentamos no quadro seguinte, e que estão na base da transformação de práticas e da anunciação da dimensão da cocriação de valor:

QUADRO 19 – Tipos de recursos: operantes e operados

Recursos	Cliente	Biblioteca
Recursos Operantes	Conhecimentos, micro competências, aptidões, emoções, motivação, atitudes, comportamentos	Conhecimentos, competências, socialização
Recursos Operados	Computador portátil, telemóvel com acesso às redes sociais, material escolar, apontamentos	Mobiliário, acesso à internet, ferramentas web, acesso a documentos, livros, base de dados, catálogos, portal b-on, diário da república eletrónico, estatísticas gabinetes individuais ou salas de grupos, ou sala de leitura, etc

Fonte: elaboração própria

Através das práticas integrativas e inclusivas, como pedra angular sistémica, é possível potenciar a dinâmica do processo de cocriação de valor, de base interativa, através do uso e integração de recursos à disposição do cliente e que representamos na ilustração da figura seguinte:



Fonte: elaboração própria

Figura 23. A dinâmica das práticas interativas e integrativas

Através das observações realizadas e das anotações recolhidas foi-nos também possível verificar, que o perfil de cliente - cliente ativo (designação recuperada a Åkesson, 2011) se apresentava, no decurso da realização das suas práticas e concretização dos seus propósitos, mais autónomo e auto-confiante devido a ser portador de conhecimentos e competências elevadas (recursos operantes) mas, simultaneamente, menos sociável. Observámos que o **NC4** mesmo em momentos de pausa, não procura ir ao encontro dos outros recorrendo frequentemente ao telemóvel para aceder às redes sociais ou para enviar mensagens escritas. O tipo de comunicação processa-se através de dispositivos eletrónicos. É um ator solitário. Num serviço experiencial e interativo que se norteia pela mediação e facilitação de recursos é fundamental que se adote uma atitude de maior compreensão para entender o mundo|*daily life* daquele. Somos da opinião pelo que observámos que talvez seja pertinente adotar-se uma postura de maior abertura, aproximação, envolvimento e inclusão. Este tipo de cliente é muito exigente e de poucas palavras requerendo uma postura de maior abertura por parte dos colaboradores do serviço-fornecedor. É um potencial criador de valor. Para este tipo de ator, pensamos que a cocriação emergirá da rede de relações (*network relations*) e de constelações de valor de base inclusiva que se consiga promover.

O cliente categorizado como interessado (Åkesson, 2011 designado por devoto) é um indivíduo dedicado com alguns conhecimentos e competências mas que não sabe lidar com o sistema e com os seus recursos. É solícito e cuidadoso e busca apoio e orientação para a realização das suas práticas. Interage com facilidade para a obtenção da informação necessária à realização das suas tarefas. O serviço-fornecedor da biblioteca deve promover a instrução para criar mais confiança e autonomia no indivíduo e interagir com ele no sentido da partilha e colaboração. À medida da sua evolução na relação com os recursos abre-se um cenário de oportunidades para, naturalmente, se gerar valor co-criado.

O cliente passivo tem um perfil mais inibidor de práticas no contexto da biblioteca universitária. Normalmente não procura, manifestando um comportamento retraído e estático. Exige um papel mais interventivo do colaborador pois aquele indivíduo não é portador de conhecimentos nem de aptidões que o capacitem, per si, no manuseamento e na integração de recursos. É preciso mobilizar a sua motivação e exercitar a sua confiança. A orientação é dada personalizadas para se obter valor. Deve-se apostar no jogo de interações recíprocas para aumentar o espectro de possibilidades.

Para a constituição desta tabela socorremo-nos das narrativas recolhidas e da observação de dez (10) clientes nas suas rotinas quotidianos em contexto de biblioteca universitária. Em suma, podemos esquematicamente apresentar o supra exposto, do seguinte modo:

QUADRO 20 – Integração de recursos | tipo de cliente no processo de cocriação de valor

Cliente	Observação Práticas	Integração Recursos	Transformação	Observação Novas práticas	Cocriação
Ativo	Auto-confiante	Autónomo	Proximidade Inclusão	Envolvimento	
Interessado	Contemplativo Dedicado	Busca procura	Interação Colaboração	Partilha	
Passivo	Retraído introvertido	Dependente	Motivação Confiança	Interventivo	

Fonte: elaboração própria

5.2.10. A reciprocidade das proposições de valor na biblioteca universitária enquanto *service system* e a sua influência no processo de cocriação de valor

As proposições de valor no âmbito da criação de valor são também elas práticas que envolvem três dimensões essenciais: a comunicação, a interação e a inclusão. Permite uma atividade de uso, de troca, num contexto determinado, e um conhecimento renovado que se transforma dinamicamente que, por sua vez, alimenta todo o sistema beneficiando todos os atores (Edvardsson *et al*, 2012) (NC9). O valor é, portanto, colaborativamente criado através de configurações de recursos interativos e atores, sendo, nesse sentido, recíproco (Gummesson, 2006; Ballantyne & Varey, 2006; Grönroos, 2011; Campbell *et al*, 2012) manifestando-se no uso das ofertas.

As propostas de valor são apresentadas pelo fornecedor (inputs do serviço-sistema biblioteca) mas podem também serem apresentadas pelos clientes no movimento de colaboração ativa com o serviço fornecedor.

Iremos, de seguida, apresentar excertos que representam de alguma forma propostas de valor (encaradas também como práticas) e que podem ser potenciadoras de valor co-criado.

Foram várias as propostas de valor que ao longo das narrativas recolhemos, algumas das quais se concretizaram tendo resultado em cocriação de valor. Outras, revelaram-se também elas importantes pelas possibilidades criadas em termos da condução de melhores práticas. Mas, fundamentalmente, presidiu um forte sentido de envolvimento (*engagement*) e vontade (motivação) empenhada em colaborar para criar naquele espaço alternativas importantes para as suas rotinas e expectativas.

A criação de uma livraria no átrio da biblioteca (...) era capaz de chamar mais gente e tornava a imagem da UTAD mais forte e apostar no merchandising promovendo a venda de produtos. (Z)

Acho que deviam divulgar mais o que fazem. O trabalho que vocês fazem não é muito valorizado nem é conhecido. Utilizem outros meios para promover a biblioteca. (AI)

Registo um evento em que um aluno, autor de uma recente obra literária pede-me para fazer o lançamento da obra no contexto da biblioteca. Pudemos contactar várias estruturas da comunidade universitária envolvendo também estudantes para esse evento. Foi interessante porque o aluno-autor aparece na reunião com a família (mãe e irmã) que também participaram ativamente na organização do evento. Diria uma proposta de constelações sociais-culturais. Apesar de não estarem diretamente associadas à comunidade

universitária são pertença de contexto social e familiar do aluno. Este é um exemplo de uma proposta vinda dos clientes e que o serviço integra e inclui nas suas propostas e cujo resultado irá ser apurado pelos restantes atores. Aqui temos um exemplo de um envolvimento de ambos atores na cocriação de valor. (AA)

A orientação para ajudar a utilizar os recursos deveria ser integrada numa cadeira das licenciaturas ou mestrado (...) onde temos de saber investigar. Tem de haver mais proximidade entre os cursos e as bibliotecas. As pessoas das bibliotecas deram-me instrução e deve ser uma instrução para todos os cursos, os professores não ensinam isso e (...) passei por muitas dificuldade em aceder à informação(...)(AL)

A biblioteca deve apostar na sua essência através de apresentação variada de livros. Deviam celebrar o dia da biblioteca e fazer uma exposição fotográfica (...) histórica e documental. Sei lá (...) deviam estabelecer parcerias com outros organismos criando mais facilidades aos alunos para acederem aos livros e outros documentos que aqui não existem. (A)

A orientação referida pela narrativa (AL) tem sido desenvolvida ao longo destes dois anos com um papel francamente mais incisivo junto da academia. Acolhe a proposta de (AI) para promoção e divulgação de serviços. Desde que se adotou esta estratégia aumentou-se o número de pedidos de formação e orientação e o número de visitantes ao contexto biblioteca. A proposta apresentada por um aluno à biblioteca concretizou-se e trouxe consigo uma constelação de recursos sociais, familiares e culturais que no espaço biblioteca interagiram e cocriaram valor.

Quanto à proposta de criação de uma livraria dentro do espaço biblioteca está a ser estudado não tendo sido ainda implementada.

Do lado do fornecedor, as propostas residem ao nível da interação fora do contexto como elemento integrador e congregador da comunidade académica (Uf), na oferta do pacote de formações (AK), no reforço ao sentido de missão envolvendo e motivando o staff (M) como parceiros ativos e no papel de orientação à consulta de livros e pesquisa de dados e ainda a criação de um cartão único como modo de expressar o sentimento de inclusão dentro da comunidade.

(NC9) – proposta musical

Como não posso perder muito tempo com isso nas aulas, contactei os serviços de biblioteca porque vi um anúncio na página da universidade que iria haver umas ações de formação sobre pesquisa, ministradas pela biblioteca. (AK)

Seria vantajoso a biblioteca sair do seu espaço e ir ao encontro dos clientes e ensinar a manuseá-lo. O Staff está sempre disponível e acompanham com muita paciência connosco. E são nesse aspeto, muito prestáveis. (Uf)

(...)os funcionários são uma presença necessária pois eles sabem orientar, têm sentido de missão, fazem observar as regras, são colaboradores ativos (...). (M)

Criação de um sistema de cartão único para toda a academia. (AA)

A visão ecossistêmica de serviço de uma biblioteca universitária proposta na primeira fase do nosso estudo, reconhece como nuclear, a natureza da interação entre clientes, *staff*, faculdades, instituições e demais atores. Para que este sistema funcione de forma homeostática, é necessário desenvolver uma arquitetura da participação ativa onde seja possível todos os atores conectarem-se, colaborarem, sob a égide de uma visão comunitária partilhada (Heinrich, 2010). De seguida iremos expor algumas passagens que de alguma forma denotam esta abordagem de base interativa e de proximidade:

(...) estreita colaboração com vários alunos e outros clientes até que houve consenso sobre a disposição final. Posso dizer que há 6 meses que estão com esta disposição, que o espaço e o mobiliário está sempre a ser usado, são áreas de grande fluxo de utilização, de interação, de partilha, de bem estar. E há maior proximidade e mesmo interação entre os serviços e os utentes deste que se tomou esta medida de abertura a novos procedimentos. (M11)

Criámos brochuras que resumem o que é o acesso aberto, o que são as licenças, como orientar a comunicação interna de forma mais simples, ... criar documentação mais fácil em termos visuais para mais facilmente se orientarem. Foi preciso saber qual a perceção da investigação sobre estas questões do acesso aberto porque os investigadores vivem num contexto de exigência para publicar e nem têm noções sobre direitos de autor. Um canal aberto nesta área com noções exatas de como e onde publicar. (M12)

O que se verifica pela análise é que se intensificam modos de relacionamento mais inclusivos, mais recetivos, com forte reconhecimento do papel de ambas as partes. No primeiro excerto a estreita colaboração com os verdadeiros clientes do espaço permitiu arranjar uma solução conveniente para ambas partes mas construída à medida das necessidades dos seus frequentadores. Quanto ao segundo fragmento, estamos numa atitude pró-ativa do serviço em não só promover a proposta de valor como orientar de forma mais eficaz os procedimentos (através de brochuras) levando os investigadores a assumirem um papel de verdadeiros parceiros ativos. Este caso relatado assim como o anterior são exemplos reais de cocriação de valor com benefício mútuo.

5.2.11. Em síntese:

Após a análise dos relatos acompanhados pela observação e notas de campo realizadas às práticas quotidianas em contexto de serviço, após a identificação do tipo de

práticas, do tipo de clientes (perfil), do tipo de interações, intensidade, autonomia e envolvimento do uso de recursos e respetivo modo de realização para a criação do processo de cocriação de valor e ainda as propostas de valor de ambas partes (cliente e fornecedor), estamos em condições de apresentar um modelo que, de uma forma sintética, representa o ecossistema de interações ideal ao processo de cocriação de valor.

O modelo que iremos apresentar faz a sùmula do exposto na segunda etapa o qual passamos a explicar:

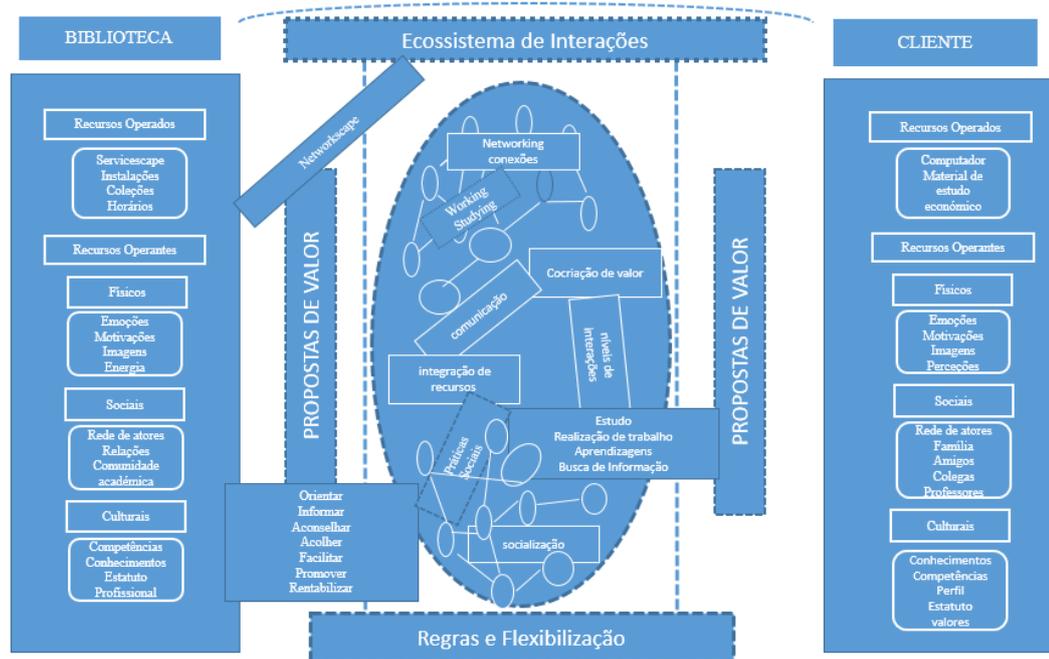


Figura 24 – O modelo ecossistêmico da cocriação de valor no contexto da biblioteca universitária

Nesta perspetiva, segundo a nossa investigação, biblioteca é um ecossistema social de interações e de inclusões. Retomando a S-D logic (Vargo & Lusch, 2004, 2008) e a CCT (Arnould *et al*, 2006), o SS (Spohrer & Maglio, 2008) e a integração de recursos (IR) (McColl Kennedy *et al*, 2012; Åkesson, 2011) o universo do cliente é constituído por recursos operados e operantes (ver quadro 19). Estes capacitam o cliente a apresentar propostas de valor que serão resgatadas pelo serviço-fornecedor para criar territórios permeáveis à cocriação de valor com benefício mútuo. As propostas de valor do cliente decorrem das suas aspirações, rotinas, atividades, ações e práticas individuais ou coletivas (ver figura 17) num contexto específico regulado por um conjunto de normas/regras condutoras de estilos de comportamento. Por outro lado, a biblioteca universitária é também um integrador de recursos operantes (físicos - emoções, motivações, imagens, energia; sociais - rede de atores, rede de relações, comunidade académica; culturais –

competências, conhecimentos, estatuto profissional) e operados (instalações, recursos materiais, coleções) sendo encarada como um ecossistema de serviço que carece da ativação e uso por parte dos clientes para poderem alimentar o sistema de cocriação de valor. Abrindo-se à comunidade a sua postura é inclusiva e, simultaneamente, expansiva. O seu modo de atuação influencia as práticas podendo transformá-las no sentido de maior eficácia quanto à concretização dos projetos a realizar pelo cliente.

Do lado do cliente, também encarado como um integrador de recursos que transporta recursos operados (computador, material de estudo, e parte económica, como por exemplo a sua deslocação) e recursos operantes (físicos – emoções, motivações, imagens, perceções; sociais – rede de atores, família, amigos, colegas, professores; culturais – conhecimentos, competências, perfil, estatuto e valores) que lhes permite gerar valor.

Tomando como referência a perspetiva centrada no cliente podemos, em modo explicativo do referido modelo dizer, retomando Chandler e Vargo (2011) que a nível micro:

- i) o indivíduo desenvolve recursos (operantes e operados) para prosseguir os seus projetos de vida (Arnould *et al*, 2006; Baron & Warnaby, 2011);
- ii) o modelo baseado em recursos inclui as motivações (Arnould *et al*, 2006; Ford *et al*, 1998);
- iii) os recursos são conceitos dinâmicos que transformam pessoas quando integrados através das interações (Lobler, 2013; Caridà *et al*, 2015). Os recursos não são; os recursos tornam-se (Edvardsson *et al*, 2012);
- iv) Integração de Recursos (IR) é uma pré condição para gerar valor (Lusch & Webster, 2011; Vargo & Lusch, 2008; Caridà *et al*, 2015) consubstanciada no uso combinado de recursos (Vargo & Lusch, 2006, Gummesson & Mele, 2010);
- v) o cliente é quem determina o valor de um serviço pela ativação de recursos (Edvardsson, 2013); o cliente é quem decide o que tem valor (Sundström *et al* 2008; Heinenon *et al*, 2010; Kelleher & Peppard, 2010);
- vi) Quanto maior é o uso dos recursos, maior é a conexão, maior a interação, maior a legitimação para a ocorrência das normas e dos papéis a exercer;

considerando que a abordagem com o foco na perspetiva do fornecedor – biblioteca, nível meso:

vii) a biblioteca existe para apoiar e facilitar a criação de valor através de processos e atividades com os serviços e com os seus recursos (Ballantyne & Varey, 2008; Baron & Warnaby, 2011); viii) a biblioteca interage e desenvolve relações para explorar os seus próprios recursos e ganhar benefícios, proporcionando o mesmo também às outras partes envolvidas (Baron & Warnaby, 2011); ix) a biblioteca é responsável pela criação de propostas de valor e pela facilitação da criação de valor (Vargo & Lusch, 2006); x) a biblioteca enquanto facilitador de atividades desejadas. A biblioteca é um recurso que permite e capacita a emergência dessas práticas, socialmente partilhadas e culturalmente enraizadas e rotinizadas em comportamentos (Holttinen, 2010; McColl Kennedy *et al*, 2012): o foco de realização dos projetos de vida centra-se nas práticas e nas atividades; xi) a biblioteca enquanto sistema social cujos atores pertencem a uma comunidade universitária. Objeto de análise através do olhar e da voz do cliente que integra recursos através das suas práticas de quotidiano (universitário); xii) a biblioteca enquanto sistema de serviço em rede (IMP Group, Håkansson & Snehota, 1995; Ford, 2004; Vargo & Lusch, 2011);

e, ainda, atendendo a que os atores de um sistema, nível macro:

xiii) determinam modos de usar e integrar recursos (Edvardsson, 2013); xiv) o valor é criado colaborativamente através de uma configuração interativa de recursos e atores (Akaka, 2014; Chandler & Vargo, 2011; Caridà *et al*, 2015); xv) o valor é co-criado num contexto social através do uso (Edvardsson *et al*, 2011; Thompson, 2013) e da integração de recursos (Edvardsson, *et al*, 2012; Arnould *et al*, 2006; Baron & Harris, 2008); xvi) os esquemas sociais (regras e normas) são importantes num serviço porque regulam e legitimam práticas, orientam os clientes, refletem valores básicos e fundamentais de uma sociedade que se expressam através de práticas (Hogström & Tronvoll, 2012);

conseguimos ter a noção clara de um conjunto de componentes iterativas, com foco no ecossistema de relações tais como o diálogo, comunicação, a socialização, a inclusão e a proximidade, as experiências que, agregadas em rede (*network system*) esboçam e consolidam, no seio de um contexto específico (a biblioteca universitária), o processo de cocriação valor.

Esta passagem da narrativa (D) é um corolário do que seria um ecossistema da biblioteca,

(...) podia criar um conselho onde os estudantes pudessem participar, por exemplo nas aquisições, que livros, que bases, que tipo de exposições(...) no fundo envolver mais os estudantes nas decisões que se tomam. (D)

e onde as práticas refletem linguagens do fazer e do dizer (comunicar), permitindo-nos: i) perceber o alcance dos conceitos de interação e inclusão, nucleares ao sistema; ii) compreender o que é determinante ao sistema relacional (integração de recursos); iii) enfatizar os recursos operantes (conhecimentos e competências) como sendo aqueles que desencadeiam maior impacto na constituição da rede de criação de valor, concorrendo para esse processo as dimensões da motivação e o sentido de inclusão como nucleares à coconstrução de novas proposições de valor; iv) levar à confirmação de que o valor é cocriado; v) determinado pelo uso de recursos num contexto pelo ator-beneficiário e que patenteamos através da ilustração da figura infra que esclarece o ora exposto:

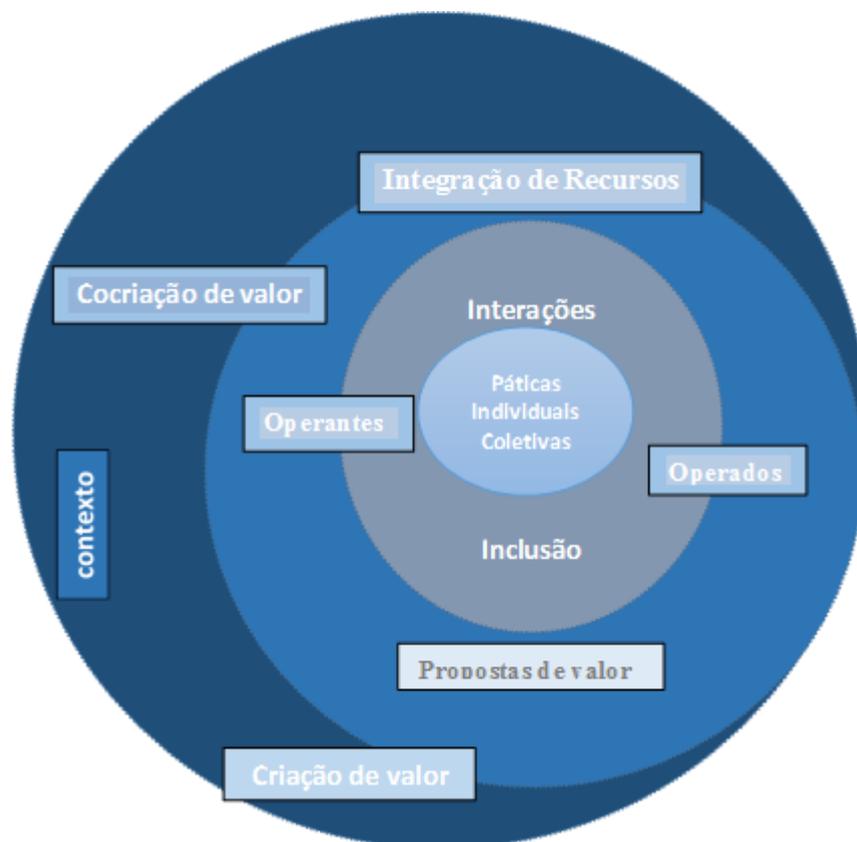


Figura 25 - O ecossistema da biblioteca universitária

6. CONCLUSÃO

Este capítulo pretende encerrar todo o processo de investigação sobre o tema da criação de valor num contexto específico: a biblioteca universitária. Procurámos responder especificamente às seguintes questões examinando o modo como os clientes de uma biblioteca universitária criam valor através da integração e uso de recursos nas suas práticas quotidianas, em contexto social e, mais concretamente i) como é que o beneficiário ator de um sistema de serviço bibliotecário integra recursos e cria valor no âmbito da comunidade universitária onde se integra e, ii) que implicações um prestador de serviço num *service system* retira da avaliação realizada pelo beneficiário do serviço experienciado para prosseguir com a criação da sua proposta de valor.

A nossa investigação pretende, a partir deste contexto, contribuir para colmatar duas lacunas (*gaps*) referenciadas na literatura revista, a saber: i) a primeira, consubstancial à sua génese que continua a definir o conceito de serviço como uma valência orgânica gerada pela empresa, necessária à funcionalidade das organizações onde o valor desse serviço é apenas considerado como algo disponibilizado pelo fornecedor desse serviço e cuja razão de ser decorre da perceção e avaliação pelos clientes, colaboradores, acionistas ou outros atores do mercado, determinada pelo índice de qualidade que lhe é atribuído pelo seu destinatário. Esta conceção é superável se se atender a que o cliente é um criador de valor na relação que estabelece e que justifica a natureza do serviço, independentemente de também poder ser ou não co-produtor da oferta definida pela firma (Svensson 2004; Gummesson 1991); e, ii) a segunda que, no âmbito da *S-D logic*, aborda o modo como o ambiente sociocultural condiciona o processo de criação de valor (Edvardsson, Tronvoll & Gruber 2011) e que tem sido pouco estudado até aos dias de hoje. Para tentar explicar essa influência a *S-D logic* tem vindo a evoluir de forma a integrar no seu dispositivo categorial a noção de *service systems*, concebida como uma combinação de “níveis” descritivos de funcionamento – macro, meso e micro – das componentes do serviço, isto é dos recursos dos atores (Chandler & Vargo, 2011). No entanto, esse modelo não explicita o modo como a integração de recursos se processa nos seus diferentes níveis por forma a possibilitar a emergência da criação de valor (Edvardsson, Skälen & Tronvoll, 2012).

Para respondermos aos desafios que nos propusemos, delineámos uma incursão pela literatura de referência em torno da evolução do conceito de valor que nos conduziu às noções de interações, das práticas em contexto, da integração de recursos, enquanto sustentáculos do processo de criação de valor. Também estudámos o conceito de valor numa perspetiva multidimensional, como uma associação compósita de vários fatores, como uma construção em permanente evolução (Grönroos, 2006, 2008; Gummesson, 2007; Vargo & Lusch, 2008). Vimos que a polivalência dos seus significados é, em grande medida, determinada por variações de tempo e de espaço (contexto) (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; Oliveros, 2010), e, por conseguinte, difícil de ser univocamente definido e mensurado (Grönroos, 2008). A noção de valor é, também tida como um conceito idiossincrático (Vargo & Lusch, 2006), envolvendo experiências de natureza subjetiva e relacional (Holbrook, 2006; Ballantyne & Varey, 2006; Gummesson, 2007), sendo única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2008). Dependente do cliente, enquanto centro congregador, criador e difusor de valor e não apenas entendido como mero parceiro (Heinenon *et al*, 2010), a criação de valor processa-se no decurso de operações de uso (*value-in-use*) e de troca (*value-exchange*), e, desse modo, resulta de um processo dinâmico e experiencial que ocorre num contexto espaço-temporal e social e que emerge individual, intrasubjetiva e intersubjetivamente (Voima, *et al*, 2010; Helkkula *et al*, 2012; Grönroos & Voima, 2012). É neste sentido que o cliente é entendido como um criador de valor, na medida em que este é gerado processualmente pelo acumular de experiências individuais ou coletivas e pela incorporação de contextos, de integração de recursos, processos e outros *outcomes*, dinamicamente agregados à sua própria vivência (Vargo & Lusch, 2004; Heinenon, Strandvik & Voima, 2010; Grönroos & Voima, 2012; Arantola-Hattab, 2013).

Foi igualmente importante termos constatado que o valor é criado por sujeitos ativos, construído através de práticas interativas e dinâmicas (Schau, Muniz & Arnould, 2009; Grönroos, 2006, 2008; Vargo & Lusch, 2008b; Holbrook, 2006; Woodall, 2003) e aferido em contextos experienciais, visíveis ou invisíveis, que envolvem estados mentais, físicos e emocionais.

Considerado como um efeito sistémico dos processos de interação (*value-in-use*, *value-exchange*, *value-in-context*), o valor assume uma natureza pragmática (Grönroos, 2006, 2008; Vargo & Lusch, 2008b; Grönroos & Ravald, 2011; Ballantyne *et al* 2011; Lindgreen *et al* 2012) determinada pelos atores que nele participam. No âmbito do

serviço, o valor é tido, assim, como um constructo gerado por modos, atitudes, comportamentos e práticas interativas, experienciais, utilitárias (valor em uso), envolvendo a cooperação sistémica entre o prestador-facilitador e o cliente-beneficiário (NMC, 2014). Trata-se de uma noção integrativa determinante e determinada para e pelo beneficiário. Nesta lógica de raciocínio revelou-se importante considerarmos o serviço como um processo dinâmico-colaborativo, que combina os recursos operantes (*operant resources*) – que são de natureza intangível e dinâmicos –, e os recursos operados (*operand resources*) – que são recursos tangíveis e estáticos – que requerem a intervenção dos diferentes atores (integradores de recursos) para se tornarem válidos e significativos, através de uma interação ecossistémica de base transformativa (Vargo & Lusch, 2011a p.184; Wieland *et al*, 2012; Grönroos & Voima, 2012).

Esta conjugação de recursos, operantes e operados, permitiu-nos entender que o valor obtido nos processos de contacto é cocriado e gerado através de uma articulação agregada de experiências interrelacionais. Os encontros, os contactos, as redes de relações que o cliente – o beneficiário da cocriação de valor – estabelece com o sistema de serviço configuram eventos, episódios ou histórias que ocorrem antes, durante e/ou após a prestação do serviço, constituindo-se num fluxo de experiências (Heinenon, 2010; Grönroos & Voima, 2012) ou de fenómenos (intra e inter-subjetivos) experienciados em situações interativas, e que se podem projetar para além do tempo efetivo da sua duração espacialmente contextualizada (Helkkula, 2010, Grönroos & Voima, 2012, Arantola-Hattab, 2013). Os clientes são sujeitos socialmente definidos pela sua pertença a uma cultura de valores (Peñaloza & Venkatesh, 2011; Peñaloza & Mish, 2011), pelos seus condicionalismos espaço-temporais (Cova & Dalli, 2009). O cliente é um ativo na prática da construção de valor, através do trabalho imaterial e das suas relações sociais. É um integrador de recursos e contribui para a rede de valor através das suas manifestações práticas e experienciais, construídas autónoma e exteriormente em relação às manifestações experienciais e ao papel do fornecedor (Carù & Cova, 2005).

Neste contexto, o fornecedor de serviço (biblioteca universitária) assume-se como um facilitador de proposições de valor de uso do serviço e de recursos disponibilizados em contexto mediado pela comunidade universitária, podendo o seu funcionamento orgânico ser definido como um ecossistema (Chandler & Vargo, 2011).

Estas posições conceptuais referentes às dimensões do valor, da cocriação de valor, das interações, das práticas quotidianas em contexto, da integração de recursos operantes

e operados e da biblioteca enquanto *service system*, resultaram de uma construção estruturada e articulada envolvendo o quadro de explicação formal da S-D logic (Vargo & Lusch, 2004; 2008, 2011; Chandler & Vargo, 2011), os contributos teóricos da *Consumer Culture Theory* (Arnould *et al*, 2006), ao *Service System* (Maglio & Spohrer, 2006), e as reflexões produzidas em torno da *Integração de Recursos* (Gummesson & Polese, 2009; Peters *et al*, 2014).

Sendo escassos os estudos empíricos elaborados a partir da lente do cliente, enquanto elemento fundamental do processo de criação de valor (McColl Kennedy *et al*, 2012), esta investigação, como já foi referido acima, pretende colmatar essa lacuna num contexto específico, o da biblioteca universitária. Restava-nos, assim, definir a metodologia de investigação que melhor se adaptasse e correspondesse aos propósitos da nossa investigação.

A metodologia de investigação apoiou-se num estudo de caso que envolveu três bibliotecas universitárias, a saber: a Biblioteca da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), a Biblioteca da Universidade do Minho (UMINHO) e a Biblioteca da Universidade da Beira Interior (UBI). Consistiu em duas etapas, uma mais exploratória e outra de cariz naturalista (em contexto) e participativa. Em ambas utilizámos duas ferramentas de natureza qualitativa e exploratória: i) a recolha e análise de narrativas complementada pela técnica de identificação de incidentes críticos, e ii) na UTAD, utilizámos a observação de práticas em contexto auxiliadas por registos de notas de campo.

Embora promissor, o recurso à análise do conteúdo de narrativas em estudos sobre a gestão de serviço também é ainda limitado, o que constituiu um desafio e um estímulo suplementar à prossecução da nossa investigação. Por outro lado, como veremos mais a frente, o trabalho efetuado a partir dos relatos recolhidos confirmaram o potencial do uso das narrativas para se compreender, mais aprofundadamente, a realidade (social, cultural, estética, fenoménica) em estudo sob a perspetiva dos informantes (Brophy, 2007; Kenney, 2008), conferindo à investigação uma compreensão mais holística do seu objeto de estudo (Chandler & Vargo, 2011). Associada às narrativas, a Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1954) permitiu descortinar o modo como os eventos positivos e negativos ocorridos em contexto de biblioteca serviço podem desencadear efeitos (diretos ou indiretos) no comportamento dos informantes durante o processo de criação de valor. Um evento crítico positivo é aquele que transforma a experiência num valor intrínseco ao

indivíduo e ao contexto (orientação, formação, colaboração); um evento crítico negativo é aquele que desencadeia um desajustamento ou insatisfação sobre algo, podendo desencadear emoções negativas (coimas, roubo, danificação de obras, ruído).

Na primeira fase da abordagem empírica, a análise e interpretação dos contributos dos relatos dos informantes permitiu chegar à construção da biblioteca universitária enquanto estrutura *open system* congregadora de três níveis essenciais para a criação de valor dos clientes: i) a *spaceness*, enquanto *servicescape* (Bitner, 1992) surge como estrutura promotora de práticas académicas, tendo-se verificado que as categorias mais relevantes incidiam sobre as instalações, o conforto e os recursos; ii) a *placeness* (Mathews, 2009), enquanto serviço mediador e facilitador de atividades académicas⁵⁸, e iii) a *stateness*, enquanto indutora de práticas individuais, coletivas e de socialização, formulada a partir de uma inferência indutiva. Esta metacategoria surge agregada à categoria relação e às sub categorias “comunicação” “experiências”, e estas, por sua vez, às subsub categorias “encontro” e “interação”; já a categoria “valores” subsume as subcategorias “inclusão”, “liberdade”, “confiança”. Verificámos que, ao nível da metacategoria *State*, as “experiências” e a “interação” foram identificadas na categoria “relação” como sendo as mais relevantes pelo número de referências inferidas nos relatos; seguindo o mesmo critério, na categoria “valores” destacou-se a “inclusão”. O *stateness* abarca situações cognitivas, comportamentais e estados afetivos emocionais processados mediante “relações”, “experiências”, “interações”, “valores”, isto é, processados por um conjunto de categorias reguladoras do funcionamento global da organização biblioteca universitária geradora de processos de criação de valor de conhecimento e do próprio cliente.

A operacionalização do conceito de cliente implicou relevarmos uma questão cuja reflexão e problematização determinou a abertura de uma segunda fase da investigação empírica. Se pretendíamos apurar o modo como os clientes integram e usam recursos no processo de criação de valor tornou-se necessário perscrutar as suas práticas diárias em contexto. A inferência das principais categorias descritoras das experiências relatadas não nos forneceu respostas totalmente satisfatórias às nossas interrogações. Essa indeterminação exigiu, conseqüentemente, procedermos a uma observação mais

⁵⁸ Esta abordagem relevou as categorias de estudo e aprendizagem e a da curadoria como as mais relevantes. O *space* e o *place* de alguma forma já tinham sido identificados na literatura existente tendo-se optado pelo uso da mesma terminologia.

detalhada sobre os seus comportamentos quotidianos em contexto de biblioteca. Por outro lado, ao avançarmos para a identificação das dimensões interativas, experienciais, emotivas, cognitivas e comunicacionais, encaradas como pré-condição para a emergência do processo de criação de valor, deparámo-nos com um novo campo de estudo relativo à operacionalização de categorias reguladoras dos valores sociais de inclusão, de confiança e de liberdade. Ora, a inferência dessas categorias permitiu-nos prosseguir na análise do nosso estudo. Num movimento dialético recorreremos à teoria para explicar a prática e vice-versa. A matéria proveniente dos relatos demonstrava ser relevante para a investigação, mas faltava compreender um outro conjunto de questões relacionadas com o modo como operava a integração de recursos e como estes podiam ativar o processo de criação de valor. Considerámos, então, o domínio das práticas individuais ou coletivas, a componente da segunda fase da metodologia. Nesta etapa, complementámos a análise das narrativas com os contributos de uma abordagem de cariz etnográfico, baseada em observações e registo de notas campo. Com este recurso metodológico pudemos analisar os relatos de comportamentos e rotinas quotidianas de dez (10) clientes (nível micro), frequentadores da biblioteca. Por questões logísticas, optámos por delimitar, nesta segunda fase, o estudo apenas ao contexto da biblioteca da UTAD. Assim, ao longo de seis meses, procurámos compreender nesta biblioteca universitária quais os recursos mais utilizados e quais as interações desenvolvidas aquando da integração de recursos (operantes e operados) para gerar valor. Por sua vez, procurámos verificar se a biblioteca, enquanto serviço integrado numa comunidade universitária (nível meso), facilitava a atribuição de significado (*meaning*) de valor, de tal maneira que contribuísse para a realização dos propósitos dos projetos de vida dos seus clientes (Peñaloza & Venkatesh, 2011) e assim favorecesse o próprio cumprimento da razão de ser e dos objetivos da comunidade universitária (nível macro) (Chandler & Vargo, 2011). Na sua complementaridade, a combinação do estudo interpretativo das narrativas com o estudo etnográfico, de incidência comportamental e socio-cultural, revelou-se produtivo para a fundamentação mais integrada e sistémica (Falzon, 2009) da nossa tese. Assim, a informação recolhida segundo as linhas de orientação dos estudos etnográficos sobre comportamentos, relações e contextos situacionais baseou-se em observações de práticas diárias auxiliadas por registos de notas de campo.

Desta etapa, os resultados obtidos identificaram, por um lado, um domínio tão vasto quanto complexo da natureza das interações individuais e/ou coletivas e, por outro

lado, a influência que a mesma exerce na vivência e transformação das práticas que resultam da confluência de vários planos (cognitivo, emotivo e comportamental), conducentes ao processo de criação de valor.

Foi-nos possível identificar as principais práticas desenvolvidas em contexto da biblioteca, nomeadamente, as práticas de estudo, investigação, busca de informação, consulta de recursos, pedidos de orientação sobre o modo de utilizar recursos, elaboração de trabalhos, momentos de socialização associados e derivados das práticas de estudo. Consequentemente, foi-nos permitido determinar os diferentes papéis dos clientes (ativo, interessado e passivo) através das suas práticas com efeitos diferenciados no processo de criação de valor (Åkesson, 2011). Nesse sentido, verificámos que o perfil ativo atribuído a um cliente corresponde a uma maior autonomia no uso de recursos por incorporação de conhecimentos e competências, tornando-o mais confiante na concretização do seu propósito; cliente interessado, apesar de não ser totalmente autónomo, demonstra vontade (interesse) em seguir as aprendizagens, interagindo com os fornecedores de serviços para realizar os seus objetivos; o cliente passivo não é portador de conhecimentos e competências que o tornem autónomo no uso e na integração de recursos, inibindo-se na execução de tarefas que visam a aquisição de informação e, consequentemente, suscitando um envolvimento e uma iniciativa mais interventiva do colaborador. De igual modo, a natureza das interações, classificada como elevada, média e baixa quanto ao nível da sua frequência (McColl Kennedy *et al.*, 2012), foi tomada como um indicador para inferir a capacidade de iniciativa de vários tipos de clientes. Por exemplo, no contexto de uma biblioteca universitária, o cliente interessado regista níveis de elevada interação em função da vontade que demonstra na execução das suas tarefas de busca e processamento da informação, enquanto que o cliente ativo não interage com a biblioteca de forma elevada por ser autónomo na execução daquelas tarefas. Da mesma forma, o cliente passivo não interage por sua iniciativa, antes exige uma intervenção mais direta do colaborador. Quanto às motivações que estão na base das suas preferências, elas constituem o fundamento das práticas. O tipo de recursos usados e os diferentes modos como se opera essa integração, nomeadamente os níveis de intencionalidade, de intensidade do uso de recursos e de sentimento de inclusão dependem da sua vontade em realizar algo.

Verificámos, assim, que existem diferentes tipos de recursos (operantes e operados) que são usados e integrados nas práticas quotidianas dos clientes de uma biblioteca universitária e que exigem a sua ativação para alimentar o processo de criação

de valor. Os recursos mais relevantes situam-se no plano cognitivo do conhecimento e das competências adquiridas (Vargo & Lusch, 2008) e no plano motivacional (emotivo) (Åkesson, 2011; McColl Kennedy *et al*, 2012), determinando níveis de compreensão e entendimento para a realização do processo de criação de valor (Caridà *et al*, 2015).

Verificámos também que o sucesso do uso e da integração dos recursos depende de um conjunto de fatores situacionais, contextuais e sociais bem como de factores cognitivos e emotivos do cliente que participam na consecução das suas práticas geradoras de valor. Neste sentido, os recursos operantes (conhecimentos e competências) surgem-nos como sendo aqueles que desencadeiam maior impacto na constituição da rede de criação de valor, concorrendo para esse processo as dimensões da motivação e o sentido de inclusão. Vejam-se, a título de exemplo, as notas de campo referenciadas no decurso da 2ª fase, como as relativas à **NC10** que reportam o seu pedido direto de apoio no *front desk* para a elaboração de uma bibliografia e a sua satisfação manifestada no final do processo, ou quando, após pedir orientação para uma pesquisa na *b-on*, comunica a realização do seu propósito, ou, ainda, o testemunho da **NC3** em que se comunica a orientação dada pelo colaborador ao cliente na localização e recuperação do documento que procurava. Compreende-se, assim, que o grau de envolvimento e motivação no investimento das tarefas (energia e emoção) condiciona o grau de sucesso da concretização das práticas. A motivação vincula-se, portanto, à dimensão da aprendizagem, que vai aumentando de forma proporcional. Confirmámos, em linha com Kleinaltenkamp *et al* (2012), que existe uma relação complexa para a decifração da natureza sistémica da cocriação de valor, residindo esta na combinação triádica das competências, relações e informação. Pudemos constatar que as práticas são, portanto, unidades de valor que se transformam pela ação dos fornecedores, enquanto integradores de recursos e geradores de novas propostas de valor, e que permitem aos clientes desenvolverem as suas criações de valor. As práticas e as ações dos colaboradores são, na nossa perspetiva, ativadas pela motivação dos atores e, conseqüentemente, pela colaboração interativa.

O conceito de inclusão, aplicado à organização funcional da biblioteca universitária, comporta uma dupla e reversível significação, porquanto se reporta não só à observação do código de comportamento que o cliente tem de adotar na frequência do seu espaço, mas também à modulação e adaptação das práticas gestionárias que a organização deve promover e monitorizar, visando o bom acolhimento e a satisfação das necessidades dos destinatários do seu serviço. Implicando um movimento de mútua

adaptação funcional, que envolve a conduta regulamentada do cliente (nível micro), por um lado, e a prática monitorizada da gestão do serviço (nível meso), por outro, a inclusão no espaço da biblioteca (universitária) é um valor de natureza social e ética (nível macro) que se constrói numa base relacional interativa em rede. Ser incluído e proporcionar a inclusão pressupõe a ativação de valores axiológicos, como os da confiança e liberdade, necessários, neste contexto, à criação do valor de conhecimento. A inclusão favorece a constituição de comunidades abertas e solidárias (sentido de pertença), facilitando o exercício da cidadania, estimulando aquisição de novas aptidões, competências e valores sociais e culturais. O conceito de inclusão estabelece a articulação entre os três níveis propostos por Chandler e Vargo (2011); conjuntamente com os conceitos de motivação e da interação constituem os fatores determinantes do processo de cocriação de valor. Incluir pressupõe envolver; envolver pressupõe participar; participar convoca modos de colaborar e cooperar; cooperar indicia pertencer a uma comunidade; pertencer ativa valores de confiança e liberdade; liberdade promove a criatividade. Inclusão é ser|sentir liberdade. E nela reside a vontade de aprender e de ser. O cliente é um ator criador de valor que participa de uma comunidade biblioteca que, por sua vez, está incluída numa comunidade universitária, que por sua vez se integra numa complexa rede de sistemas de atores. A inclusão surge-nos assim como um dos valores essenciais no processo de cocriação de valor, como o fator determinante da conceção da biblioteca como *open system* de uma comunidade universitária.

Vimos, também, que os diferentes papéis desempenhados por cada ator exigiam uma atitude diferenciada, mas não menos interessada por parte do serviço biblioteca. Um cliente ativo, que usa autonomamente os recursos, apela a um papel de maior proximidade e inclusão por parte da biblioteca. Um cliente interessado exige um papel mais interativo e colaborativo por parte do serviço. E um cliente passivo convoca uma resposta mais interventiva do serviço ao nível motivacional.

Contudo, a proposta de classificação de tipo de cliente elaborada por Åkesson (2011) e que nos serviu de base para a diferenciação das práticas, não é, em nossa opinião, passível de ser utilizada de forma generalizada. Determinado por um conjunto de circunstâncias situacionais, emotivas e cognitivas, um mesmo cliente pode exercer papéis mais ou menos ativos, mais ou menos autónomos no uso de recursos (tal facto suscitou a necessidade de se observar mais atentamente as práticas quotidianas e redefinir níveis de atuação do prestador de serviço ao nível dos encontros).

Um outro domínio categorial inferido das narrativas e das observações foi o das regras⁵⁹ configuradoras de uma estrutura macro (Chandler & Vargo, 2011). Os esquemas sociais (regras e normas) são importantes num serviço porque regulam e legitimam práticas, orientam os clientes, refletem valores básicos e fundamentais de uma sociedade que se expressam através de práticas (Hogström & Tronvoll, 2012). No essencial, a atualização ou revisão das normas, a admissão da sua possível cocriação de acordo com uma conceção gestonária ecossistémica e com uma lógica interativa do funcionamento da biblioteca (universitária), deve ter em vista não criar entropias desnecessárias e, nesse sentido, evitar perceções negativas junto dos clientes contrárias ao seu sentimento de inclusão no funcionamento da organização.

Em síntese, podemos destacar as seguintes considerações finais: i) a noção de cocriação de valor não é definível pela consideração exclusiva do valor em uso dos recursos, valor em troca de bens ou serviço, valor em contexto realizados quer pelo fornecedor quer pelo cliente através da apresentação de propostas de valor, mas como um efeito combinado das interações entre ambos, envolvendo recursos, processos, contextos e experiências acumuladas, individuais e sociais, passadas e presentes, que podem ser replicadas no futuro (Helkkula *et al* 2012; Grönroos & Voima, 2012); ii) uma das limitações da *S-D logic* reside em não integrar no seu quadro teórico as componentes cognitiva e emocional (como por exemplo a motivação e a inclusão); iii) a lógica dominante de serviço (S-DL) apresenta-se como uma mudança de paradigma muito válida para os novos desafios decorrentes da implementação do processo de Bolonha no ensino superior e das suas consequências no reordenamento funcional das bibliotecas universitárias; iv) a conceção da biblioteca universitária, enquanto *service system* (nível meso) – que resulta das abordagens *Service System* e *S-D Logic* – corresponde à existência de um lugar onde se aprende, onde se integram recursos, e onde se realizam projetos de vida conducentes à criação de valor; v) numa perspetiva focada no cliente, podemos dizer que a biblioteca é esse espaço transformacional, de aprendizagens multidimensionais, um sistema de possibilidades que confere sentido de pertença a uma comunidade de saber, na qual as experiências de cada ator contribuem para a geração de valor no próprio devir dos seus projetos de vida; vi) as propostas de valor oferecidas pela biblioteca (meso) podem também contribuir para o desenvolvimento de redes de relações geradoras de valor, a nível macro, como, por exemplo, as que se manifestam sob a forma de ofertas de

⁵⁹ Perspetiva da lógica institucional (Institutional Logic Perspective)

colaboração e parcerias; vii) os valores axiológicos realizados e processados pelos informantes (inclusão, liberdade e confiança) são partes constituintes da condição humana (nível micro) e próprias de uma *library service system* enquanto *learning enterprise* (nível meso), enquanto rede organizada de valor; viii) o processo de cocriação de valor depende do uso e da integração de recursos realizada pelo e para o cliente beneficiário como efeito de uma dinâmica interativa; ix) o modo de integração de recursos, que se processa ao nível dos recursos operantes, é condicionado pelos sistemas socio-culturais afetando práticas quotidianas. Adicionalmente, esta investigação permitiu-nos sustentar a tese que a estrutura biblioteca universitária possui características particulares que a diferenciam dos outros serviços porque envolve articulada e dinamicamente os níveis cognitivos e emocionais dos atores envolvidos (cliente e prestador de serviço) traduzidos em comportamentos das suas práticas.

Arriscamos também a apresentar os seguintes postulados:

- a) Quanto maior o nível de interação maior o grau de confiança
- b) Quanto maior a confiança maior a motivação
- c) Quanto maior a motivação maior o uso e a integração de recursos
- d) Quanto maior a integração de recursos maior o sentimento de inclusão
- e) Quanto maior a inclusão maior o sentimento de liberdade
- f) Quanto maior a liberdade maior a autonomia
- g) Quanto maior a autonomia maior a aprendizagem
- h) Quanto maior a aprendizagem maior a cocriação de valor
- i) Quanto maior a cocriação de valor maior o resultado dinâmico, interativo e sistémico com benefício para a comunidade no seu todo.

Pistas de investigação para o futuro

Ao longo deste estudo foi-nos possível discutir aspetos nucleares em torno do conceito de criação de valor, identificando lacunas de conhecimento. Julgamos que este nosso trabalho poderá servir de referência a investigações futuras que tenham como objetivo prosseguir uma proposta de integração holística das três dimensões sociais (micro, meso e macro), interligando-as, de forma dinâmica, na análise da compreensão das práticas individuais e coletivas (micro), durante o processo de criação de valor em contexto de bibliotecas universitárias, encaradas como *service systems* (meso) e enquanto pertença de uma comunidade universitária (macro). Julgamos também que as suas

conclusões poderão também ser recuperadas|testadas em outras áreas de serviço relacionadas com o tema da cocriação de valor.

No entanto, contrariamente à clara identificação e compreensão do fator motivação, o fator da inclusão carece de uma maior reflexão e pesquisa como componente explicativa da conceção sistémica do funcionamento da biblioteca universitária e do seu contributo no processo de criação de valor. Como fazer propostas de valor integrando o elemento de inclusão? Apesar de não termos obtidos dados concretos sobre esta questão, julgamos que, tornando a biblioteca mais ativa, mais interventiva, mais próxima da comunidade universitária, mais aberta aos novos desafios, mais integrativa e interativa, tais desígnios poderão transformar modos de atuação suscetíveis de contribuírem para a cocriação de valor.

Testar a dimensão da inclusão em outros domínios não circunscritos à área das bibliotecas é outro dos desafios que pode ser colocado. Talvez fosse importante que a S-D logic pudesse integrar o fator da inclusão nas suas propostas ou em futuros modelos explicativos, conferindo maior coerência ao âmbito sistémico das suas aplicações.

Finalmente, há a referir que, pelos resultados aferidos, a produção e a análise de narrativas bem como o estudo de teor etnográfico que sustentou a metodologia da nossa investigação demonstram um potencial de aplicação a outros contextos de serviços.

Em termos metodológicos, se para a nossa investigação, achamos muito oportuno a utilização das narrativas e o estudo etnográfico, por nos ter levado a esclarecer o papel essencial do fator inclusão no contexto das bibliotecas universitárias, pensamos que seria interessante poder replicar este tipo de metodologia em outros contextos de serviço e testar se esta categoria emerge de forma tão preponderante.

A combinação dos modelos explicativos da S-D logic, *Service System*, CCT e Integração de Recursos, poderá ser interessante na abordagem em estudos referentes àquilo que hoje se convencionou designar por *Transformative Service Research* (Anderson *et al*, 2013). Existe, nesta abordagem, uma conjugação de condições para ativar os recursos operantes associados ao bem estar de uma comunidade e que passam por uma maior proximidade e maior contato e onde a inclusão surge como um dos valores essenciais ao processo de cocriação de valor.

7. BIBLIOGRAFIA

- Aabø, S. & Audunson, R. (2012). Use of library space and the library as place. *Library & Information Science Research*, 34, p. 138-149.
- Abbott, H. (2002). *The Cambridge introduction to narrative*. Cambridge: Cambridge University Press. Acesso em: <http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam031/2001037549.pdf>
- Agten, J. (2007). *Bologna as a frame for Competence Based Learning and Supervision?* Acesso em: http://docs.china-europa-forum.net/bologna_as_a_frame_for_cbl_and_supervision.pdf
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. [ebook]. Lisboa: Universidade Aberta. acesso em 26 abril 2015 em <https://repositorio.aberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/1/Paradigma%20Qualitativo%20e%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20Educativa.pdf>.
- Akaka, M. (2007). *The value co-creation crossroad of service-dominant logic and network theory*. ProQuest Dissertations and Theses. [PHD].
- Akaka, M.; Corsaro, C.; Kelleher, C.; Maglio, P.; Yuri, S.; Lusch, R.; Vargo, S. (2014). The role of symbols in value cocreation. *Marketing Theory*, p. 1-16. Acesso em www.mtg.sagepub.com.
- Åkesson, M. (2011). *Role constellations in value co-creation: a study of resource integration in an e-government context*. PhD. Karlsta University Studies Alter, 2008. Acesso em <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:453192/FULLTEXT01.pdf>
- Alter, S. (2008). Service system fundamentals: Work system, value chain, and life cycle. In Maglio, P.P., Spohrer, J. (Eds.). Special issue on Service Science, Management, and Engineering. *IBM Systems Journal*. 47, 1, p.71-85.
- Anderson, L., Ostrom, A., Corus, C., Fisk, R., Gallan, A., Giraldo, M. & Williams, J. (2013). Transformative service research: an agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66, 8, p.1203-1210.
- Arantola-Hattab, J. (2012). A customer unit perspective on value co-creation. In *AMA SERV SIG 2012 International Service Research Conference*, June, 7-9, 2012. Finland, Helsinki.
- Arantola-Hattab, J. (2013). *Family as a customer experiencing co-created service value*. Helsinki, Finland: Hanken School of Economics. [PhD].
- Arnould, E. & Price, J. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20, 1, p. 24-45.
- Arnould, E. & Thompson, C. (2005). Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31, 3, p. 868-883.
- Arnould, E. (2007). Service - Dominant Logic and Consumer Culture Theory: natural allies in an emerging paradigm. *Journal of the Academic of Marketing Science*. Acesso em www.researchgate.net/publication/225487975.
- Arnould, E.; Price, L. & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In *the new dominant logic in marketing*. Armonk: Sharpe, p. 91-104.
- Arnould, E.J. (2008) Service-Dominant Logic and Resource Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, p. 21-24.
- Atkinson, P. & Delamont, S. (2008). Analytic perspectives. In *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage. p. 285-312.
- Babin, B. & James, K. (2010). A brief retrospective and introspective on value. *European Business Review*, 22, 5, p. 471-478.
- Badinelli, R.; Barile, S.; Ng, I.; Polese, F.; Saviano, M.; DiNauta, P. (May, 2012). Viable Service Systems and Decision Making in Service Management. WMG Service Systems Research Group Working Paper Series. Acesso em 7 de Maio 2014 em http://wrap.warwick.ac.uk/45743/1/WRAP_Ng_030512-wp8vsaservicemanagement.pdf, 08.12. The University of Warwick. ISSN: 2049-4297.
- Bagozzi, R. (1992). The self regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55, 2, p. 178-204.

- Bailey, J. (2014). *Customer learning for value creation*. PhD thesis. University of Nottingham. Acesso em <http://eprints.nottingham.ac.uk/27763/1/Customer%20Learning%20for%20Value%20Creation%20%20James%20Bailey%20PhD%20Thesis%20December%202014.pdf>
- Bailey, J. (2014). *Customer learning for value creation*. PhD thesis. University of Nottingham. Acesso em <http://eprints.nottingham.ac.uk/27763/1/Customer%20Learning%20for%20Value%20Creation%20%20James%20Bailey%20PhD%20Thesis%20December%202014.pdf>
- Bailin, K. (Dec, 2011). Changes in academic library space: a case study at the University of New South Wales. *Australian Academic & Research Libraries*, 42, 4 p. 342-359. https://scholar.google.com/citations?user=Jn11ZF8AAAAJ&hl=enfile://C:/Users/Margarida%20Carvalho/Downloads/Peer_reviewed_version-libre.pdf
- Ballantyne, D. & Varey, R. (2006a). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6, 3, p. 335-48.
- Ballantyne, D. & Varey, R.J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p.11-14.
- Ballantyne, D. & Varey, R. (2006b). Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing”, in Lusch, R. and Vargo, S. (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, p. 224-235.
- Ballantyne, D. & Varey, R. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p.11-14.
- Ballantyne, D; Frow, P.; Varey, R. & Payne, A. (2011). Value propositions as communicative practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40, p. 202-210.
- Barile, S. & Polese, F. (2010). Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 1, p. 23-42.
- Barile, S. & Polese, F. (2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems: applying systems theory to service science. *Service Science*, 2, 1-2, p. 21- 40.
- Barile, S. & Polese, F. (2010). The viable systems approach and its potential contribution to marketing theory. Chap. VI. 139-173. Acesso em www.naplesforumonservice.it/uploads/filesthe520Viable%20Systems%20Approach%20and%20its%20potencial%20contribution%20to%20marketing%20theory.pdf.
- Barile, S.; Pels, J.; Polese, F. & Saviano, M. (2012). An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing. *J. Bus. Mark. Management*, 2, p. 54-78.
- Barile, S.; Polese, F.; Saviano, M. & Di Nauta (2011). Drawing boundaries in complex service systems: a viable systems perspective. Acesso em 22 abril 2014 em. <http://www.cambridgeservicealliance.org/uploads/downloadfiles/serviceweekslides/2A%20-%20Barile%20Polese%20Saviano%20Di%20Nauta%20Cambridge%202011.pdf>
- Baron, S. & Harris, K. (2008). Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management*, 24, 1, p. 113-130.
- Baron, S. & Harris, K. (2010). Toward an understanding of consumer perspectives on experiences. *Journal of Services Marketing*, 24, 7, p. 518–531.
- Baron, S. & Warnaby, G. (2011). Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, p. 211-218.
- Baron, S.; Warnaby, G. & Hunter-Jones, P. (2014). Service(s) marketing research: developments and directions. *International Journal of Management Reviews*, 16, p. 150-171.
- Bates, J. (2004). Use of narrative interviewing in everyday informations behavior research. *Library & Information Science Research*, 26, p. 15-28.
- Belk, R. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 2, p. 157-164.
- Bell, J. (2002). Narrative Inquiry: More than just telling stories. *Tesol Quarterly*, 36, 2, p. 207-213.
- Bell, S. (2012). Students tweet the darndest things about your library and why you need to listen. *Reference Services Review*, 40, 2, p. 217-220.

- Bell, S.(2014) Higher ed's enrollment blues. From the Bell Tower. Acesso em <http://lj.libraryjournal.com/2014/10/opinion/steven-bell/seeing-more-gray-in-the-college-classroom-from-the-bell-tower/>
- Bell, S., Dempsey, L & Fister, B (2014) New roles for the road ahead: essays commissioned for ACRL's 75th anniversary: draft for comments. Acesso em <http://acrl.ala.org/newroles/wp-content/uploads/2014/11/New-Roles-for-the-Road-Ahead-COMMENT-DRAFT.pdf>
- Bendapudi, N. & Leone, R. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67, p. 14-28.
- Bennett, S. (2003). *Libraries designed for learning*. Washington: Council on Library and Information Resources. Acesso em www.clir.org/pubs/reports/pub122/pub122web.pdf.
- Bennett, S. (2008). The information or the learning commons: which will we have? *Journal of Academic Librarianship*, 34, 3, 183-185.
- Bennett, S. (2009). Libraries and Learning: a history of paradigm change. *Libraries and the Academy*, 9, 2, p.181-197. Acesso em 20 Outubro 2014 em <http://muse.jhu.edu/>
- Bitner M. (1990). Evaluating service encounters: the effect of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing* 54, 2, p. 69-82.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56, 2, p. 57-71. Acesso em <http://edtech2.tennessee.edu/projects/USDA/servicescapes.pdf>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58,4, p. 95 -106.
- Bitner, M.; Faranda, W.;Hubbert, A. & Zeithaml, V. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 3, p. 193-205.
- Bitner, M.; Öström, A. & Morgan, F. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50, 3, p. 66-94.
- Black, C. & Roberts, S (2006). Learning the social way: enhancing learning in a traditional setting. *New Review of Academic*, 12, 2, p.83-93.
- Blomberg, J. & Darrach, C. (2014). Toward na antropology of services. IBM Research, p. 122-132. Acesso em <http://www.servdes.org/wp/wpcontent/uploads/2014/06/Blomberg-J-Darrach-C.pdf>
- Boje, D. M (1995). Stories of storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as Tamara Land. *Academy of Management Review*, 38, 4, p. 997-1035.
- Boje, D. M. (1991, Mar). The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, 1, p. 106-126.
- Boje, D. M. (1994). Organizational storytelling: the struggles of pre-modern, modern and postmodern organizational learning discourses. *Management learning*, 25, 3, p. 433-461.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- Boje, D., Luhman, J. & Baack, D. (1999). Hegemonic stories and encounters between storytelling organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, p. 340-360.
- Bolton, R.& Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research* 17, 4, p. 375-384.
- Borie, J.; MacDonald, K., & Sze, E. (2014).Asserting our place in the "value of libraries" conversation: the evolving role and future of cataloguing.In *Faster, Smarter and Richer. Reshaping the library catalogue*, Roma (Italy), 27-28 February 2014. Acesso Dezembro 2014 em <http://hdl.handle.net/10760/22758>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boyce, M. (1995). Collective centering and collective sense-making in the stories of one organization. *Organization Studies*, 16, 1, p. 107-137.
- Brevik, I. (2006). Library 2.0. My library? Acesso 4 março 2013 em <http://lib1point5.wordpress.com/2006/04/12/library--20--mylibrary/>
- Briffaut, O. (2012). Valeur d'usage et valeur d'échange. Acesso em 26 março 2013 em <http://papiersuniversitaires.wordpress.com/2012/05/19/macroeconomie-valeur-dusage-et-valeurs-dechange-par-olivier-briffaut/>

- Brito, G. & Vergueiro, W. (2010). A aplicação do modelo SERVQUAL para percepção da qualidade da biblioteca acadêmica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16, 2010, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos, Rio de Janeiro,
- Brito, G. & Vergueiro, W. (2012). *Avaliação da qualidade da biblioteca acadêmica: a metodologia LibQUAL+® e suas perspectivas de aplicação no Brasil*. In XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB). Rio de Janeiro, October 28-31, 2012. [Conference paper] <http://eprints.rclis.org/17886/>
- Brophy, P & Butters, G (2007) Creating a research agenda for local libraries, archives and museums across europe. *The New Review of Information Networking Archive*, 13, 1, p. 3-21.
- Brophy, P. (1995). Quality management in libraries. Proceedings of the 1st Northumbria International Conference. *Performance measurement in Libraries and Information Services*. Newcastle: University of Northumbria.p.77-81.
- Brophy, P. (2001). *The library in the twenty- first century: new services for the information age*. London: Library Association Publishing.
- Brophy, P. (2002). La bibliothèque hybride. *BBF*, 47, 4, p.14-20.
- Brophy, P. (2004). Narrative-based librarianship. *Studies in Library and Information Science*, 10. Jagiellonian University Press, p. 188-195. <http://core.ac.uk:8081/download/pdf/271281.pdf>
- Brophy, P. (2004). *The quality of libraries*. In: Hilgermann, K. and the Borkhorst, P. (eds.) The effective library. München: K. G. Saur, p. 30-46. Consult Dezembro de 2010 em <http://www.espace.mmu.ac.uk/espace/bitstream/2173/1608/4/Brophy1%20quality%20of%20libraries.pdf>
- Brophy, P. (2007). Narrative based practice. *Evidence based library and information practice*. 2, 1, p. 149-158.
- Brophy, P. (Jun, 2001). Networked learning. *Journal of Documentation*, 57, 1, p. 130-156.
- Brown, M. & Long, P. (2006). Trends in Learning Space Design. in Oblinger, D. (Ed.) *Learning Spaces*, EDUCAUSE. Acesso em <http://www.uq.edu.au/nextgenerationlearningspace/UQ%20Next%20Generation%20Book.pdf>
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18, p.1-21.
- Bruner, J. (2004). Life as narrative. *Social Research*, 71, 3, p. 691-710.
- Bryant, J., Matthews, G. & Walton, G. (2009). Academic libraries and social and learning space: a case study of Loughborough University Library. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41, 1, p. 7-18.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Campbell, N.; O’Driscoll, A.& Saren, M. (Dec, 2013). Reconceptualising resources: a critique of service-dominant logic. *Journal of Macromarketing*, 33, 4, p. 306-321. Paper apresentado na 37th Annual Macromarketing Conference, Berlin em 2012.
- Caridà, A., Colurcio M. & Edvardsson, B. (2015). Modes of resource integration driving value co-creation: an empirical investigation in virtual brand communities. Acesso em <http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Carid%C3%A0%20Angela.pdf>
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. 1st ed. Cambridge: Ballinger.
- Carpenter, M., Graybill, J., Offord, J. & Piorun, M. (2011). Envisioning the library’srole in scholarly communication in the year 2025. *Portal: libraries and the Academy*, 11, 2, p. 659-682.
- Carter, K. (1993). The place of story in the study of teaching and teacher education. *Educational Researcher*, 22, 1, p. 5-12.
- Carù A.& Cova B. (2005). The impact of services elements on the artistic experience: the case of classical music concerts. *International Journal of Arts Management*, 7, 2, p. 39-54.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3, 2, p.267.
- Carvalho, M. (2010). *Do conceito à prática: a importância da qualidade na biblioteca da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Dissertação de Mestrado não editada, UTAD, Vila Real.

- Carvalho, M.; Menezes, J. & Dominguez, C. (2011). A cocriação de valor nos serviços bibliotecários: uma abordagem conceptual em construção. *Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*. Vila Real, UTAD, 1 a 3 de Fevereiro de 2011.
- Carvalho, M.; Menezes, J. & Dominguez, C. (2012). New challenges for the quality of librarian services delivery. *Library Management*, 33, 4, p. 272 – 291.
- Carvalho, M.; Menezes, J. & Dominguez, C. (2014). Negative critical incidents in academic libraries: an exploratory case study in the UTAD library. Comunicação apresentada no Congresso *Management Studies International Conference*, Universidade Algarve, 28 Novembro 2014.
- Casey, M. (2011). Revisiting Participatory Service in Trying Times. Acesso em <http://www.michaelecasey.com/?tag=participatory-service> [This post is a reflection/response to questions posed at the Salzburg Global SeminarprogramLibraries and Museums in an Era of Participatory Culture, exploring the challenges, solutions and potential for participatory services within libraries and museums.]
- Cavanagh, M. (2009). *Making the invisible visible: public library reference service as epistemic practice*. [PhD] University of Toronto. Graduate Faculty of Information.
- Chandler, J. & Vargo, S. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11, 1, p. 35-49. Acesso em http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/chandler_vargo_2011_mt.pdf
- Cheng, H. (2012). Collecting Shanghai: rise with a global city. In *Smart city and library service. The Proceedings of the 6th International Library Forum*. Shanghai, China: Shanghai Scientific and Technological Literature Publishing House. p.442-459
- Closet-Crane, C. (2009). *(Re)creating the academic library as place for the 21st century? A critical analysis of discourses in discussions of academic library planning and design*. PhD Proquest: The Scholl of Library and Information Management. Acesso em julho 2014 em <http://pqdtopen.proquest.com/doc/205435199.html?FMT=AI>
- Cohen, L.; Manion, L. e Morrison, K. (2005). *Research methods in education*. 5th. London; New York: Routledge. Acesso em http://research-srttu.wikispaces.com/file/view/Research+Methods+in+Education_ertu.pdf.
- Colegrove, T. (mar, 2013). Libraries as Makerspace? *Information Technology and Libraries*, 32, 1. p. 1-4. Acesso em <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ital/article/view/3793/pdf>
- Connelly, F. & Clandinin, J. (1990) Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19, 5, p. 2-14. Acesso em <http://www.jstor.org/stable/1176100>.
- Cook, C. & Thompson, B. (2000). Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. *Journal of Academic Librarianship*, 26, p. 248-258.
- Cook, Heath & Thompson, B. (2003) Zones of tolerance in perceptions of library service quality: a LibQUAL+TM study. *Portal: Libraries and the Academy*, 3, p. 113-123.
- Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing: na exploration of experience, critical incidentes and reflections in enterpreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6, 6, p.104-124.
- Corrall, S. (2014). Library service capital: the case for measuring and managing intangible assets. In: *Libraries in the digital age (LIDA)*, 13, Proceedings 16-20 jun 2014, Zadar, Croatia. Acesso em: ozk.unizd.hr/proceedings/index.php/lida/article/view/169.
- Courtney, N. (2007). *Library 2.0 and beyond: innovative technologies and tomorrow's user*. Westport: Libraries Unlimited.
- Cova, B. (1996). What post modernism means to marketing managers. *European Management Journal*, 14, 5, p. 494-499.
- Cova, B.; Dalli, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*, 9, 3, p. 315-339.
- Creaser, C.; Spezi, V. (2012). Working together: evolving value for academic libraries: a report commissioned by Sage. Loughborough University: Sage. Acesso em www.libraryvalue.wordpress.com
- Cronin, J.; Brady, M. K. & Hult, G. T. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76, 2, p. 193-218.

- Cunliffe, A., Luhman, J. & Boje, D. (2004). Narrative temporality: implications for organizational research. *Organizational Studies*, 25, 2, p. 261-286.
- Cunningham, H. & Tabur, S. (2012). Learning space attributes: reflections on academic library design and its use. *Journal of Learning Spaces*, 1, 2, p. 6.
- Czepiel, J., Solomon, M., Surprenant, C. & Gutman, E. (1985) Service encounters: na overview. In *The service encounter: managing employee/customer interaction in service business*. Lexington: Lexington Books. p. 3-15.
- Day, E & Crask, M. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, p. 52-60.
- Day, E. (2002). The role of value in consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, p. 22-32.
- Dehua, J. & Beijum, S. (2012). Internet of knowledge. The soft infrastructure for smart cities (in Chinese). In *Smart City and Library Service. The Proceedings of the sixth Shanghai International Library Forum*. Shanghai, China: Shanghai Scientific and Technological Literature Publishing House, p. 147-154.
- Delgadillo, Y. & Escalas, J. (2004). Narrative Word-of-Mouth Communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling. *Advances in Consumer Research*, 31, p.186- 192.
- Demers, C., Giroux, N. & Chreim, S. (2003). Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 2, p. 223-242.
- Denzin, N. (2001). The reflexive interview and a performative social science. *Qualitative Research*, 1, 1, p. 23-46.
- Dixon, D. (1990). Marketing as production: the development of a concept. *Journal of the Academic Marketing Science*, 18, 4, p. 337-343.
- Dodds, W. (1991). The effects of perceived and objective market cues on consumers' product evaluations. *Marketing Bulletin*, 13, p. 1-14. Acesso marketing-bulletin.massey.ac.nz/V13_A2_Dodds.pdf.
- Dutra, E. (2002). A narrativa como uma técnica de pesquisa fenomenológica. *Estudos de Psicologia*, 7, 2, p. 371-378.
- Echeverri, P. & Skälén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11,3, p.351-373.
- Eco, U. (1991). *Porquê 'Nome da Rosa'*. 2ª ed. Lisboa: Difel.
- Edgar, B. (2007). Questioning LibQUAL + TM : critiquing its assessment of academic library effectiveness. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 4, 1, p. 1-17.
- Edvardsson, B. & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 3, p.251 - 268. Acesso em <http://www.ihroos.fi/rapporter/Method%20development%20for%20mapping%20customer%20relationships.PDF>
- Edvardsson, B. & Tronvoll, B. (2013). A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 1, p. 19-31.
- Edvardsson, B. (1998). Research and concepts: service quality improvement. *Managing Service Quality*, 8, 2, p. 142-149.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*, 15, 2, p. 127 – 131.
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P. & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14, 3, p. 291-309.
- Edvardsson, B., Ng, G., Choo Z., Firth, R. & Ding Yi (2010). Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*, 22, 4, p. 540-556.
- Edvardsson, B., Ng, G., Choo, Z. & Firth, R. (2013). Why is service-dominant logic based service system better? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 2, p. 171-190.
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 1, p. 107-121.

- Edvardsson, B.; Skålen, P. & Tronvoll, B. (2012). Service systems as a Foundation for resource integration and value co-creation. In Vargo, S. & Lusch, R. (ed). *Special Issue: toward a better understanding of the role of value in markets and marketing (Review of Marketing Research, 9) Emerald Group Publishing Limited*, p. 79-126.
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, p. 327-339.
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B. & Höykinpuro, R. (2011). Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation. *Managing Service Quality*, 21, 4, p. 331-349.
- Egan, J. (2008). *Relationship Marketing*. Harlow: Pearson.
- Einasto, O. (2014). Investigating e-service quality criteria for university library: a focus group study. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3, p.712 -721.
- Enz, M. G. (2009). *Co-creation of value: managing cross-functional: interactions in buyer-supplier relationships*. Ohio State University. [Phd]
- Epp, A. & Price, L. (2011) Designing solutions around customer network identity goals. *Journal of Marketing*, 75, 2, p. 36-54.
- Esin, C. (2011). Narrative analysis approaches. In *Qualitative research in Psychology: combining core approaches*. McGraw Hill: Open University Press, Chap. 5, p. 92-117.
- Falzon, M.-A. (ed.) (2009). *Multi-sited ethnography: theory, praxis and locality in contemporary research*. Surrey, England; Burlington, VT: Ashgate.
- Feldman, M. & Orlikowski, W. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organizing Science*, 22, p. 1240-1253.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., et al. (2010). Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 21, 5, p. 591-624.
- Fisher, E.; Otnes, C. & Tuncay, L. (2007). Pursuing parenthood integrating cultural and cognitive perspectives on persistente goal striving. *Journal of Consumer Research*, 34, p. 425-440.
- Fisher, S. & Oulton, T. (1999). The critical Incident technique in library and information management research. *Education for information*, 17, p. 113-125.
- Flanagan, J.C. (jul, 1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51,4, p. 327-58. Acesso em 20 abril 2014 <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Fleetwood, S. (1997) Aristotle in the 21st century. *Cambridge Journal of Economics*, 21, p. 729-744.
- Flint, D. (2004). Strategic marketing in global supply chains: four challenges. *Industrial Marketing Management*, 33, p. 45-50.
- Flint, D. & Woodruff, R. (2001). The initiators of changes in customers' desired value: results from a theory building study. *Industrial Marketing Management*, 30, p. 321-337.
- Flint, D., Woodruff, R. & Gardial, S. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*, 66, 4, p.102-117.
- Flint, D., Woodruff, R. & Gardial, S. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26, 2, p. 163-175.
- Ford, D. (2004). The IMP Group and International Marketing. *International Marketing Review*, 21, 2, p. 139-141.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. et al, (1998). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Freeman, G. (2005). The library as place: Changes in learning patterns, collections, technology, and use. In *Library as place: rethinking roles, rethinking space*, p. 1-9. Council on Library and Information Resources: CLIR publications, 129. <http://www.clir.org/pubs/reports/pub129/pub129.pdf>
- Frost, N. (2011). *Qualitative research methods in psychology: combining core approaches*. Berkshine: McGraw Hill.
- Frow, P. & Payne, A (2011). A stakeholder perspective of value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45, 1, p. 223-240.

- Fyrberg, A. & Jürriado, R. (2009). What about interaction? Networks and brands as integrators within a service-dominant logic. *Journal of Service Management*, 20, 4, p. 420-432.
- Galvão, C. (2005). Narrativas em educação. *Ciência e Educação*, 11, 2, p. 327-345. Acesso www.scielo.br/pdf/ciedu/v11n2/12.pdf.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: na overview of experience componentes that cocreate value with customers. *European Management Journal*, 25, 5, p. 395-410.
- Germano, M. (2010). Narrative-based library marketing: selling your library's value during tough economic times. *The Bottom Line: Managing library finances*, 23, 1, p. 5-17.
- Germano, M. & Strecht-Stephenson, S (2012). Strategic value planning for libraries. *The Bottom Line: Managing Library finances*, 25, 2, p. 71-88.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2010). *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giroux, N.; & Marroquim, L. (2005). L'approche narrative des organizations. *Revue Française de Gestion*, 159, 6, p. 15-42.
- Golinelli, G. (2010). *Viable Systems Approach (VSA): governing business dynamics*. Padova: Kluwer (Cedam).
- Gordon, B. (1964, Feb.). Aristotle and the development of value theory. *The Quarterly Journal of Economics*, 78, 1, p. 115-128.
- Graetz, K. (2006). The psychology of learning environments. In Oblinger, D. ed. *Learning spaces*. EDUCAUSE. Chap. 6, Acesso www.educause.edu/learningspaces
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. & Peacock, R. (2005). Storylines of research in diffusion of innovation: a meta-narrative approach to systematic review. *Social Science & Medicine*, 61, p. 417-430.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 2, p. 19-30.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22, 1, p. 5-22.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2011). *Making sense of value and value co-creation in service logic*. Finland: Hanken School of Economics. Acesso em 23 Março 2013 em https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-1572.pdf?sequence=1
- Grönroos, C. & Voima, P. (July, 2012). Critical service logic: making sense of value creations and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Publicado on line July, 14th, 2012.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41,2, p. 133-150.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Finland: Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki [published in 1983 in the U.S by Marketing Science Institute and in the UK by Studentlitteratur/Chartwell-Bratt].
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 4, p. 36-44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, 1, p. 3-11.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4 -5, p. 322-338.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2nd ed. Chichester; New York: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6, 3, p. 317-333.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 3rd ed. West Sussex: John Wiley & Sons.

- Grönroos, C. (2008). Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation. *Otago Forum 2* (2008) - Academic Papers. Acesso em 14 august em: www.researchgate.net/publication/228378594_adopting_a_service_business_logic_in_relational_business_marketing_value_creation_interaction_and_joint_value_co-creation
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 4, p. 298–314.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5 -6, p. 351-359.
- Grönroos, C. (Sept., 2011). Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, 11, 3, p. 279-301.
- Grove, S. & Fisk, R. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of 'getting along'. *Journal of Retailing*, 73, 1, p. 63-85.
- Grupta, D. & Jain, A. (2009). Marketing library and information services: a study of periodical literature. *Annals of Library and Information Studies*, 56, p. 217-226.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 4, p. 181-198.
- Gummesson, E. & Polese, F (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5-6, p. 337–350.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25, 2, p. 60-75.
- Gummesson, E. (2006). After Relationship Marketing, CRM and One-to-One: Many-to-Many Networks. *Finanza Marketing e Produzione*, 1, p. 138-144.
- Gummesson, E. (2007a). Exit services marketing – enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6, 2, p. 113-141.
- Gummesson, E. (2007b). Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2,3, p. 226-248.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing* (revised 3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2008a). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, p. 15-17.
- Gummesson, E., (2008b). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, 20, 2, p. 143-153.
- Gummesson, E., Lusch, R. & Vargo, S. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 1, p. 8-22.
- Hakala, U. & Nygrén, U. (2010). Customer satisfaction and the strategic role of university libraries. *International Journal of Consumer Studies*, 34, p. 204-211
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact? *Journal of Business Research*, 55, p. 133-139.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London; New York: Routledge. Acesso em www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. Chichester: Wiley.
- Halliday, S. & Giraldo M. (2013). Value co-creation at service encounters: a practice-theoretical approach. Paper submetido em 2013 no Naples Forum on Service. Acesso em <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Halliday,%20Giraldo.pdf>
- Hamer, J. S. (2003). Coming-out: gay males' information seeking. *School Libraries Worldwide*, 9, 2, p. 73–79.
- Harrison, S. & Dourish, P. (1996). Re-placing space: the roles of place and space in collaborative systems. In *Conference proceedings for the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW-96)*, Cambridge, Massachusetts, p. 67–76. Acesso 4 maio 2013 http://www.eecs.ucf.edu/~cwingrav/teaching/ids6713_sprg2010/assets/10.1.1.94.6332.pdf.
- Heinenon, K. & Strandvik, T. (2009). Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, 21, 4, p. 531-548.

- Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality*, 14, 2-3, p. 205-215.
- Heinonen, K. (2006). Temporal and spatial e-service value. *International Journal of Service Industry Management*, 17, 4, p. 380-400.
- Heinonen, K. (2007). Conceptualizing online banking service value. *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 1, p. 39-52.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25, 2, p. 104-123.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 4, p. 531-548.
- Helkkula, A. & Kelleher, C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behaviour*, 9, 1, p. 37-53.
- Helkkula, A. & Pihlström, M. (2010). Narratives and metaphors in service development. *Qualitative Market Research: an International Journal*, 13, 4, p. 354-371.
- Helkkula, A. (2010). *Service Experience in an Innovation Context*. Tese de Doutorado não publicada. Finland: Hanken School of Economics, Helsinki University. Acesso em <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/634/213-978-952-232-090-2.pdf?sequence=3>
- Helkkula, A. (2011). Characterizing the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22, 3, p. 367-389.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Practices and experiences: challenges and opportunities for value research. *Journal of Service Management*, 23, 4, p.554-570. Acesso em abril 2014 em https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37408/Helkkula_Kelleher_Pihlstrom_JOSM_2012_Practices_and_Experiences_Challenges_and_opportunities_for_value_research.pdf?sequence=2
- Helkkula, A.; Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15, 1, p. 59-75.
- Henrich, K. & Attebury, R. (2010) Communities of practice at an academic library: A New Approach to Mentoring at the University of Idaho. *The Journal of Academic Librarianship*, 36, 2, p. 158-165.
- Heskett, J. (1986). *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hibbert, S.; Winklhofer, H.; & Sobhy, M. (2012). Customers as resource integrators: toward a model of customer learning. *Journal of Service Research*, 15, 3, p. 247-261.
- Hogström, C. & Tronvoll, B. (2012). The enactment of socially embedded service systems: fear and resourcing in the London Borough of Sutton. *European Management Journal*, 35, 5, p. 427-437.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982, Sept). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, p. 132-140
- Holbrook, M.B. & Schindler, R.M. (2003). Nostalgic bonding: exploring the role of nostalgia in the consumption experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 3, 2, p. 107-127.
- Holbrook, M.B. (1994). The nature of consumer value: An axiology of services in the consumption experience”, in Rust, R. and Oliver, R.L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 21-71.
- Holbrook, M.B. (1996). Consumer value: a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, 23, 1, p. 138-142.
- Holbrook, M.B. (1999). Introduction to consumer value. in Holbrook M.B. (Ed.). *Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge, p. 1-28.
- Holbrook, M.B. (Jun, 2006). Consumption experience, consumer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59, p. 714-725.
- Holt, D. & Thompson, C. (2004). Man-of-action heroes: the pursuit of heroic masculinity in everyday consumption. *Journal of Consumer Research*, 31, 425-440.

- Holttinen, H (2010). Social practices as units of value creation. Theoretical underpinnings and implications. *International Journal of Quality and Services Sciences*, 2, 1, p. 95-112.
- Holttinen, H. (2013). *Cultural ideals, practices and value propositions in consumer everyday value creation*. [PhD]. Hanken School of Economics. Acesso: http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41894/263_978-952-232-2135.pdf?sequence=1
- Hopkinson, G. & Hogarth-Scott, S. (2001). What happened was... broadening the agenda for storied research. *Journal of Marketing Management*, 17,1, p. 27-48.
- Höykinpuro, R. (2009). *Service firm's action upon negative incidents in high touch services: a narrative study*. Finland: Hanken School of Economics. [PHD]. Acesso fev 2012 <https://helda.helsinki.fi/bisteam/handle/10227/386/202-978-952-232-048-3.pdf>
- Hughes, H. (2007) Critical incident technique. In: Lipu, S.(ed). In *Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and Information Studies*, 28 Centre for Information Studies. Wagga: Charles Sturt University, Chap. 4, p. 49-66.
- Hughes, H. (2012). An expanded critical incident approach for exploring information use and learning. *Library and Information Research*, 36, 112. Acesso em 13 de julho 2014 em <http://www.lirjournal.org.uk/lir/ojs/index.php/lir/article/view/492/551>
- Hunt, S & Derozier (2004). The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 1, p. 5-22. Acesso: sdh.ba.ttu.edu/JBandIM2004pdf.pdf.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, p. 1-15. Acesso: sdh.ba.ttu.edu/r-a%20theory-jm95.pdf.
- Hunt, S. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huotari, M-L. (2005). *Using everyday life information seeking to explain organizational behaviour*. The department of Finnish, Information Studies and Logopedics, University of Oulu. [ppt]
- Huotari, M-L.& Chatman, E. (2001). Using everyday life information seeking to explain organizational behavior. *Library & Information Science Research*, 23, p. 351-366.
- Isberg, S. (2009). Creating brand value in the service encounter: a frontline personnel perspective. In *The 2009 Naples Forum on Services: service-dominant logic, Service Science and Network Theory*. Capri, June 16-19, 2009) Acesso em www.naplesforumservice.it/uploads/files/ISBERG_CREATING%20BRAND%20IN%20the%20SERVICE%20ENCOUNTER%20A%20FRONT%20LINE%20PERSONNEL%20PERSPECTIVE.pdf
- Jackson, B. (2015) University Rankings: How Well Do They Measure Library Service Quality? portal: *Libraries and the Academy*, 15, 2, p. 315–330. Acesso em: http://www.press.jhu.edu/journals/portal_libraries_and_the_academy/portal_pre_print/articles/15.2_jackson.pdf
- Jain, P. & Mutula, S. (2008). Libraries as learning organizations: implications for knowledge management. *Library HI Tech News*, 8, p. 10-14.
- Jamali, R. & Tooranloo, H. S. (2009). Prioritizing academic library service quality indicators using fuzzy approach. *Library Management*, 30, 4-5, p. 319-333.
- Jochumsen, H; Skot-Hansen, D. & Rasmussen, C. (2012). The four spaces: a new model for the public library. Acesso em fevereiro 2015 em http://centralbibliotek.dk/sites/default/files/a_new_model_of_the_public_library_final_artikel_dorte_skot-hansen.pdf
- Johnson, L., Becker, A., Estrada, S. & Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin (Texas): The New Media Consortium
- Jokiniemi, S. (2014). Once again I gained so much: understanding the value in business – to – business sales interactions from an individual point of view. Turun School of Economics. PhD. Acesso em abril 2015 em https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/98870/Ae9_2014.pdf?sequence=2
- Jubb, M. (2011). The value of libraries for research: some themes. *SCONUL Focus*, 52, p. 41-45. Acesso 14 março 2014 em http://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/14_2.pdf
- Kelleher, C. & Peppard, J (2010). Consumer experience of value creation: a phenomenological perspective. *European Advances in Consumer Research*, 9, p.1-7.
- Kemppainen, J. (2000). The critical incident technique and nursing care quality research. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 5, p. 1264-1271.

- Kenney, B. (2008). The transformative library: a narrative inquiry into the outcomes of information use. PhD. Acesso a 2 de março 2015 em http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc9764/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf
- Khalifa, A. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42, 5, p. 645-666.
- Kleinaltenkamp M., Brodie R., Frow, P., Hughes, T., Peters, L. & Woratschek, H. (2012). Resource integration. *Marketing Theory*, 12, 2, p.201-205.
- Koch, T. (1998). Story telling: is it really research? *Journal of Advanced Nursing*, 28, 6, p. 1182-1190.
- Korkman, O. (2006). *Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach*. Series A: 155, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. [PhD]
- Kowalkowski, C. (2008). *Managing the industrial service function*. Linköping: Linköping University. PhD. Acesso fevereiro 2015 em www.diva-portal.org/smash/get/diva2:162/FULLTEXT01.pdf
- Kwanya, T.; Stilwell, C. & Underwood, P. (2009). Library 2.0: revolution or evolution? *South African Journal of Library and Information Science*, 75, 1, p. 70-75.
- Lankes, R., Silverstein, J., Nicholson, S. & Marshall, T. (2007). Participatory networks: the library as conversation. In: *Proceedings of the Sixth International Conference on Conceptions of Library and Information Science—"Featuring the Future"*. Syracuse University, USA. Acesso em fev 2015 em <http://quartz.syr.edu/rdlankes/Publications/Journals/COLISFinal-v7.pdf>
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 2-3, p. 122-145.
- Latimer, K. (2011). Collections to connections: changing spaces and new challenges in academic library buildings. *Library Trends*, 60, 1, p. 112-133.
- Law, D. (1992). Resourcing the information explosion. *Cadernos BAD*, 1, p.61-72.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11, 3, p. 287-303.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005) Value in business markets: what do we know? Where are we going. *Industrial Marketing Management*, 34, p.732-748.
- Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, R. (2012). Value in business and industrial markets: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41, p. 207-214.
- Llorens Largo, F. (Dec, 2011). La biblioteca universitaria como difusor de la innovación educativa. Estrategia y política institucional de la Universidad de Alicante. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187, extra 3, p. 89-100.
- Lobler, H. (2013). Service Dominant Networks: na evolution from the Service-Dominant Logic perspective. *Journal of Service Management*, 24, 4, p. 420-434.
- Lomas, C. & Oblinger, D. (2006). Student practices and their impact on learning spaces. In D.G. Oblinger (ed) *Learning spaces*. EDUCAUSE.
- Lopez-Gijón, J., Ávila-Fernandez, B, Pérez-Galvez, I-J. & Herrera-Viedma, E. (may-jun, 2010). La calidad en las bibliotecas universitarias biomédicas según sus usuarios. *El profesional de la información*, 19, 3, p. 255-259.
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insight. *Journal of Marketing*, 47, 3, p. 9.20.
- Lovelock, C.& Wirtz, J. (2010 e 2011). *Services Marketing:people, technology, strategy*. 6th eand 7th ed. New Jersey: Prentice Hall. Acesso em bizfaculty.nus.edu/media/publications/D85y71431493043.pdf
- Lusch, R & Wu, C. (2012). A service science perspective on higher education: linking service productivity theory and higher education reform.Center for American Progress. p. 1-12. Acesso em www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/servicesciencehigher_2012.pdf.
- Lusch, R. & Webster, F. (2011). A stakeholder-unifying cocreation philosophy of marketing. *Journal of Macromarketing*, 31, 2, p. 129-134.
- Lusch, R. F., Vargo, S. & O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83, 1, p. 5-18.

- Lusch, R., Vargo, S. & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academic Marketing Sciences*, 38, p. 19-31.
- Lyman, P. (1997). The gateway library: teaching and research in the global reference room. In D. Dowler (Ed). *Gateways to knowledge: the role of academic libraries in teaching, learning and research*. Massachusetts: MIT Press, p. 135-147.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. (2008). The Service-Dominant Logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implication for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p. 67-82.
- Maglio, P. & Spohrer, J. (2008a). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36, 1, p. 18-20.
- Maglio, P., Srinivasan, S.; Kreulen, J.T. & Sporer, J. (July, 2006). Service systems, service scientists, SSME and innovation. In *Communications of the Association for Computing Machinery (ACM)*, 49, 7. Recuperado em 3 de Janeiro 2011 em <http://portal.acm.org/dl.cfm>.
- Mainka, A., Hartmann, S., Orszulok, L., Peters, I., Stallmann, A. & Stock, W. (2013). Public libraries in the knowledge society: core services of libraries in information world cities. *Libri*, 64,4,p. 295-319. Acesso em https://www.phil-fak.uniduesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Informationswissenschaft/siebenlist/Lehre/PS_12/libri-2013-0024_63-4-295319_Mainka_Stock.pdf.
- Marcum, J. (2001). From information center to discovery system: next step for libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 27, 2, p. 97-106.
- Mars, M.; Bronstein, J. & Lusch, R. (2012). The value of a metaphor: Organizations and ecosystems. *Organizational Dynamics*, 41, p. 271-280. Acesso em Outubro 2013 em <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.08.002>
- Marx, K. (1974). *O capital*. Trad. António Dias Gomes. 3ª ed. Lisboa: Delfos.
- Mason, M. (Sept., 2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. 11, 3, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428/3027#g11Strauss>.
- Matarazzo, J. & Pearlstein, T. (March, 2015). Academic libraries: a soft analysis, a warming and the road ahead. *IFLA Journal*, 41, 1, p. 5-12.
- Mathews, B. (2009). *Marketing Today's Academic Library: a broad new approach to communicating with students*. Chicago: ALA.
- Mathews, B. (2012). Too much assessment not enough innovation: R&D models and mindsets for academic libraries Acesso em 12 de julho 2014 em http://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/19047/Too_Much_Assessment_R%26D_Paper_Mathews_Enhanced_Version.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mathews, B. (2014). Flip the Model: Strategies for Creating and Delivering Value. *The Journal of Academic Librarianship*, 40, p. 16-24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2013.09.004>
- Mathews, J. (2009). The customer-focused library: re-inventing the public library from the outsider-in. Santa Barbara, Denver, Oxford: Libraries unlimited.
- Mathews, K., Adams, P. & Gannaway, E. (2009). The impact of social learning spaces on student engagement. Acesso em 3 de janeiro 2015 em http://fyhe.com.au/past_papers/papers09/content/pdf/3A.pdf
- Mattson, J. (1991). *Better business by the ABC of values*. Lund: Studentlitteratur
- McCull-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J., & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*. Acesso em http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/mccollkennedy_et_all_jsr_2012.pdf
- McCreadie, N. (2013). *Library value in developing world*. Sage. Acesso em setembro 2014 em <http://www.sagepub.co.uk/librarians/dw#libvalue>.
- McCreadie, N. (2014). Library value in developing world: marketing case study. In *Working Together: evolving value for academic libraries*. Acesso janeiro 2015 em [http:// www.Sagepub.co.uk/librarians/dw](http://www.Sagepub.co.uk/librarians/dw).
- McDonald, A. (2010). Libraries as places: challenges for the future. In McKnight S. (ed) *Envisioning future academic library services: initiatives, ideas and challenges*. London: Facet Publishing, p. 31-54.

- Mckechnie, L., French, P., Goodall, G., Kipp, M., Paquette, D. & Pecoskie, J. (2004). Covered beverages now allowed: Public libraries and book superstores. *Canadian journal of information and library science*, 28, 39-51.
- Medberg, G. & Heinenon, K. (2014). Invisible value formation: a netnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32, 6.
- Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 3, p. 351-389.
- Mele, C, Pels, J, & Polese, F, (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*, 2, 1-2, p. 126-135.
- Mele, C. & Polese, F. (2010). Key dimensions of service systems: interaction in social & technological networks to foster value co-creation. In Dermikan, Spohrer, J & Krishna, V. (eds). *The science of service systems*. Springer.
- Menchaca, F. (2014). Start a new fire: measuring the value of academic libraries in undergraduate learning. *Portal: Libraries and the Academy*, 14, 3, p. 353-367. Acesso em 5 maio 2015 em http://www.press.jhu.edu/journals/portal_libraries_and_the_academy/portal_pre_print/current/articles/14.3menchaca.pdf
- Mendonça, T. (2015) In Público 27 de fevereiro 2015: Suplemento Jornal de Serralves, fev-jun 2015, p. 16.
- Mertova, P. & Webster, L. (Dec.2012). Critical event narrative inquiry in higher education quality. *Quality Approaches in Higher Education*, 3, 2, p. 15-21. Acesso a 23 julho 2014 em <http://rube.asq.org/edu/2012/12/best-practices/quality-approaches-in-higher-education-vol-3-no-2.pdf>
- Miles, M. & Huberman, A (2007). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. London: Sage.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage.
- Miranda, G. L. (2007). Limites e possibilidades das TIC na educação. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 3, p. 41-50. Acesso em: <http://sisifo.fpce.ul.pt/?r=11&p=41>
- Mishler, E. (1995). Models of narrative analysis: a typology. *Journal of Narrative and Life History*, 5, p. 87-123.
- Moeller, S. (2008). Customer integration: a key to na implementation perspective of service provision. *Journal of Service Research*, 11, 2, p. 197-210.
- Moisio, R. Arnould, E. & Price, L. (2004). Between mothers and markets: constructing family identity ythrough homemade food. *Journal of Consumer Culture*, 4, p. 361-384.
- Monk, N., Rutter, C. R., Neelands, J. & Heron, J. (2011). Open-space learning: a study in transdisciplinary pedagogy. Acesso 23 fevereiro 2015 em <https://www.bloomsburycollections.com/book/open-space-learning-a-study-intransdisciplinary-pedagogy/>
- Monroe, K. (1990). *Pricing: making profitable decisions*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill
- Montgomery, S. & Miller, J. (2011). *The Third Place: the library as collaborative and community space in a time of fiscal restraint*. Faculty Publications. Paper 32. http://scholarship.rollins.edu/as_facpub/32
- Montoya Díaz, C. (jul-dec.,1999). Las unidades de información desde la óptica de la teoria de sistemas. *Revista Interamericana de bibliotecología*, 22, p. 35-49.
- Morujão, A. (1992). Universidade. In Cabral, R. (ed) (1989-1992). *Logos: enciclopédia de filosofia luso brasileira*. Lisboa: Verbo, 5 vols. Vol. V, p. 332-336.
- Mullaney, T. (Dec 12, 2013). Libraries reinvent themselves for the 21st century: Beyond the stacks. Chicago Tribune Company. Acesso em http://articles.chicagotribune.com/2013-12-12/features/chi-libraryfuture20131212_1_library-design-library-leaders-printers-row-journal/2
- Muñoz Rodriguez, J. (2009). Pedagogía de los espacios: la comprensión del espácio en el processo de construcción de las identidades. In: *Revista portuguesa de pedagogia*, 43, 1, p. 5-25.
- Ng, I. & Forbes, J. (2009). Education as Service: the understanding of university experience through the service logic. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19, 1, p. 38-64.

- Ng, I.; Nudurupati, S. & Williams, J. (2011). Redefining organizational capability for value co-creation in complex engineering service systems. In: *complex Engineering Service Systems: concepts and research*. London: Springer, p. 109-128.
- Ng, I.; Badinelli, R.; Polese, F.; Di Nauta, P.; Löbner, H. & Halliday, S. (2012). *S-D logic research directions and opportunities: the perspective of systems, complexity and engineering*. *Marketing Theory*, 12, 2, p. 213-217.
- Nguyen, L., Partridge, H. & Edwards, S. (2012). Towards an understanding of the participatory library. *Library Hi Tech*, 30, 2, p. 335-346.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a Foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, p. 40- 54. Acesso em 3 dezembro 2014. Acesso em <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1998). *Designing Interactive Strategy from value chain to value constellation*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: when the map changes the landscape*. Chichester: Wiley.
- Normann, R., & Ramirez, R. (July–August, 1993). From value chain to value constellation. *Harvard Business Strategy Review*, 71, 4, p. 65–77. http://www1.ximb.ac.in/users/fac/dpdash/dpdash.nsf/pages/BP_Constellation
- Nóvoa, A. & Amante, L. (enero-abril, 2015). Em busca da liberdade: a pedagogia universitária do nosso tempo. *REDU*, 13, 1, p. 21-34. Acesso em red-u.net/redu/index.php/REDU/article/view/956.
- Oakleaf, M. (2010). The value of Academic Libraries: a comprehensive research review and report. Acesso em http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val_repor_t.pdf
- Oldenburg, R. (1999). *Great Good Place*. New York: Marlow.
- Oliveros, M. (2010). Value co-creation practices in extended service encounters in high customer participation services: an activity theory approach. In VIII Doctoral Colloquium at XLV Assembly CLADEA, Cartagena, Colombia, November, 3, 2010. access in 19th November 2011 em http://www.surrey.ac.uk/sbs/sar/areas/marketingandretail/members/mario_eduardo_giraldo_oliveros/index.htm
- Orera-Orera, L. (jul-Ag, 2007). A biblioteca universitária ante el nuevo modelo social y educativo. *El profesional de la información*, 16, 4, p. 329-337.
- Oskaramanli, E. (2005). *Librarian’s perceptions of quality digital reference service by means of critical incidentes*. PhD. University of Pittsburg. Acesso em <http://d-school.arship.pitt.edu/7319/>
- Oyarce-Gatica, A. & Mardones, M (2012). Lógica del desarrollo económico: la biblioteca universitaria y los clusters industriales. *El Profesional de la Información*. <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2012/noviembre/09.html>
- Palmer, A. (2007). *Principles of services marketing*. 5th ed. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Pan, D.; Ferrer-Vinent. I. & Bruehl, M. (2014). Library value in the classroom: assessing student learning outcomes from instruction and collections. *The Journal of Academic Librarianship*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2014.04.011>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of quality service and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 70, 3, p. 201–230.
- Pareigis, J. (2012). *Customer experiences of resource integration: reframing servicescapes using scripts and practices*. PhD. Karlstad University Studies. Acesso em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:542537/FULLTEXT01.pdf>
- Payne, A. F., Storbacka, k & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1, p. 83–96.
- Pels, J., Möller, K., & Saren, M. (2009). Do we really understand business marketing? Getting beyond the RM and BM matrimony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5/6, p. 322-336.
- Peñaloza, L. & Venkatesh, A. (2006) Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing Theory*, 6, p.299-316.

- Peñaloza, L. & Mish, J. (2011) The Nature and Processes of Market Co-Creation in Triple Bottom-Line Firms: Leveraging Insights from Consumer Culture Theory and Service Dominant Logic. *Marketing Theory*, 11, 1, p.9-34.
- Pérez Rodríguez, Y. & Milanés Guisado, Y. (2008). La biblioteca universitária: reflexiones desde una perspectiva atual. *ACIMED*, 18, 3. Acesso em http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000900004
- Peters, L., Lobler, H., Brodie, R., Breidbach, C., Hollebeck, L., Smith, S., Sorhammer, D. & Varey, R. (2014). Theorizing about resourceintegration throughservice-dominant logic. *Marketing Theory*, p.1-14.
- Pham, H. & Tanner, K. (2015). Collaboration Between Academics and Library Staff: a structurationist perspective. *Australian Academic & Research Libraries*. Acesso em 14 March 2015 em <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00048623.2014.989661>
- Pine, B. & Gilmore, J. (1999). *The experience economy*. Boston, Massachusetts: Harvar Business School Press.
- Pinheiro, C. (2009). Biblioteca 2.0. *Newsletter RBE*, 5 de julho. Consultado na internet em 17 de dezembro de 2010 em <http://www.rbe.min-edu.pt/newsletter//np4/511.html>.
- Pinto, M., Sales, D. & Martínez-Osorio, P. (enero-marzo, 2009). El personal de la biblioteca universitária y la alfabetización informacional: de la autopercepción a las realidades y retos formativos. *Revista Española de Documentación Científica*, 32, 1, p.60-80.
- Pinto, M.; Fernández-Marcial, V. & Gómez-Camarero, C. (2009). The impact of information behavior in academic library service quality: a case study of the science and technology area in Spain. *The Journal of Academic Librarianship*, 36, 1, p.70-78.
- Plé, L. & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value on service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24, 6, p. 430-437.
- Polese, F., Di Nauta, P. (Mar-Apr, 2013). A viable systems approach to relationship management in S-D Logic and Service Science. *Business Administration Review*, 73,2, p.113-129. Acesso em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2198812
- Pomerantz, J. & Marchionini, G. (2007) The digital library as place. *Journal of Documentation*, 63, 4, p.505 - 533
- Pongsakornrungsilp, S. (2010) *Value co-creation processs: reconciling S-D logic of marketing and consumer culture theory within the co-consuming group*. PhD. Acesso em <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/113457PongsakornrungsilpS.pdf?sequence=2>
- Pralhad, C. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18, 3, p.5-14.
- Prioste, A. (2014) *Valores e padrões educativos: mapas de transmissão intergeracional*. Universidade Lisboa. [PhD]
- Qiu, R. G. (2009). Computational thinking of service systems: dynamics and adaptiveness modeling. *Service Science*. 1, 1, p. 42-55.
- Radford, M. (1996). Communication theory applied to the reference encounter: an analysis of critical incidents. *Library Quartely*, 66, 2, p. 123-137.
- Radford, M. (1999). The reference encounter: interpersonnel communication in the academic library. Chicago: ACRL. Acesso em <http://ala.org/acrl/publications/books/addigitalresources/booksmonographs/pil/referenceencounter>
- Radford, M. (summer, 2006). The critical incident technique and the qualitative evaluation of the connecting libraries and school projects. *Library Trends*, 55, 1, 46-64.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, p. 100-109. NewYork: Free Press. Acesso: web.b.ebscohost.com/ehost/pdfv?iwerid=1&sid=9fa39a61-8849-4094-a88f--dc1d9ebfce9%40sessionmgr110&hid=128.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences...and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, 2, p.195-196.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intelectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 1, p. 49-65.

- Ranganathan, S (1931). The five laws of library science. Digital Library of Information Science & Technology. Acesso <https://arizona.openrepository.com/arizona/bitstream/10150/105454/4/Chap1.pdf>.
- Rasmussen, H. & Jochumsen, H. (2009). The fall and rise of the physical library. Paper presented in BOBCATSSS, Symposium, Porto 28-30 January 2009. Acesso em 4 de março 2015 em <http://eprints.rclis.org/12925/1/40.pdf>, p. 1-5.
- Ravald, A. & Gröonros, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 2, p. 19-30.
- Ravald, A. (2009). The customer's process of value creation. *Mercati e Competitività*, 1,1
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, 2, p. 243- 263.
- Reeves, S.; Kuper, A.; Hodges, B. (2008). Qualitative research methodologies: ethnography. *The BMJ*, 337:a1020. Acesso em 1 August 2015 em <http://www.bmj.com/content/337/bmj.a1020>
- Reichertz, Jo (2009). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory .*Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11,1, Art. 13, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1001135>.
- Reis, C. & Lopes, A. (1991). *Dicionário de narratologia*. 3rd ed. Coimbra: Almedina. Rethlefsen, 2008
- Reynolds, K. & Harris, L. (2005). When service failure is not service failure: an exploitation of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining. *The Journal of Services Marketing*, 19, 5, p. 321-335. Acesso em <http://orca.cf.ac.uk/id/eprint/2708>
- Riessman, C. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. USA: Sage Publications.
- Rodrigues, D. (17/3/2014). O que é a inclusão? Jornal Público. Acesso <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/o-que-e-a-inclusao-1628577>
- Roszkowski, T, M; Baky, J. & Jones, D. (2005). So which score on the LibQual+TM tells me if library users are satisfied? *Library & Information Science Research* 27 p. 424-439 Acesso em <http://www.libqual.org/documents/admin/so%20which%20score%20on%20lqroszkowski%20et%20a1.pdf>
- Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J. & Mattsson, J. (1997). The dynamics of the service delivery process: A value-based approach. *International Journal of Research in Marketing*, 14,3, p. 231-243.
- Saarrijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20, 5, p. 381-391. Acesso em www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0965254X.2012.671339
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage Publication.
- Sanches, T. (2013). *O contributo da literacia da informação para a pedagogia universitária: um desafio para as bibliotecas universitárias*. PHD. Universidade de Lisboa. Acesso em repositorio.ul.pt/handle/10451/10773.
- Sanchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. Acesso em citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.7642&rep=rep1&type=pdf
- Sánchez-Fernandez, R. & Iniesta-Bonillo, M. A. (2006), Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 19, p. 40-58.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. & Holbrook, M. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51, p. 93-113.
- Saracevic, T. & Kantor, P. (1997). Studying the Value of Library and Information Services. Part I. Establishing a Theoretical Framework. *Journal of the American Society for Information Science*, 48, 6, p. 527-542. Acesso em <https://comminfo.rutgers.edu/~tefko/JASIS1998value1.pdf>
- Savitt, R. (1990). Some observations about market orientation and the growth of small entrepreneurial firms. In *Proceedings United States Association of Small Business and Entrepreneurship*2, October, p. 225-231.

- Scharf, E. & Soriano-Sierra, E. (2008). A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5, 1, p. 87-108;
- Schatzki, T. (1996). *Social practices: a Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schatzki, T. (2002). *The site of the social: a philosophical exploration of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. (2005). Peripheral vision: the sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 3, p. 465 - 484.
- Schatzki, T., Cetina, K. & Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London; New York: Routledge. Acesso sociology.sunimc.net/html/edit/uploadfile/system/20101015/20101015170608310.pdf
- Schau, H. Muñoz Jr., A. & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *American Marketing Association*, p. 30-51.
- Schembri, S.; Merrillees, B. & Kristiansen, S. (2010). Brand consumption and narrative of the self. *Psychology & Marketing*, 27,6, p. 623-638.
- Shankar, A., Elliott, R. & Fitchett, J. (2009). Identity, consumption and narratives of socialization. *Marketing theory*, 9, 1, p.75-79.
- Shankar, A., Elliott, R. & Goulding, C. (2001). Understanding consumption from a narrative perspective. *Journal of Marketing Management*, 17, p. 429-453.
- Shavelson, R. (2010). *Measuring college learning responsibly: accountability in a new era*. Standford: Standford University Press.
- Shera, J.H. (1980). Librarianship, philosophy of. In *ALA world encyclopedia of library and information services*. Edited by R. Wedgeworth. Chicago, USA: American Library Association. p. 314-317.
- Sheth, J.; Newman, B.; & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 2, p. 159-170.
- Shostack, G. (April, 1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, p. 73 – 80. Acesso em [belzudovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20\(cit%C3%A9%202065\)%20-%20201977.pdf](http://belzudovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20-%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20(cit%C3%A9%202065)%20-%20201977.pdf)
- Shostack, L. (1985) Planning the service encounter. In *The Service Encounter*. Lexington: Lexington Books, p. 234-254.
- Siddike, M. & Kohda, Y. (Dec. 2014). Service System for Social Innovation in Education: A Developing Country Perspective. *ACIS 2014*, December 01-03, Nha Trang, Vietnam. p. 172-179
- Siemens, G. (2005). Connectivism: a learning theory for a digital age. *International Journal of Instructional Technology and distance learning*, 2, 1. Acesso http://www.Itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm
- Singh, S. (2013). Positive service encounter: a tool for customer loyalty. *Journal of Business Theory and Practice*, 1, 2, p. 244- 261. www.scholink.org/ojs/index.php/jbtp
- Skålen, P. (2012) Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation: report work. Special Issue: Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. Acesso em https://www.academia.edu/3537163/Service_Systems_as_a_Foundation_for_Resource_Integration_and_value_Co-Creation.
- Sohail, Md. & Raza, M. (2012). Measuring service quality in Dr. Zakir Husain Library, J.M.I., New Delhi: a survey. *Library Philosophy and Practice*. Paper 82, p. 1-14. Acesso em digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1991&context=libphilprac.
- Sophrer, J., Anderson, L., Pass, N. & Ager, T. (2008). Service science and service dominant logic. In *Otago Forum*, p. 4-18. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.3642&rep=rep1&type=pdf>
- Sophrer, J., Vargo, S., Caswell, N. & Maglio, P. (2008). The service system is the basic abstraction of service science. Proceedings of the 41st, Hawaii International Conference on System Sciences. Acesso em 23 fevereiro 2015. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.109.1275&rep=rep1&type=pdf>

- Spohrer J., Maglio, P., Bailey, J. & Gruhl, D (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer* 40, 1, p. 71–77.
- Spohrer, J. & Kwan, S. (2009). Service science, management, engineering, and design (SSMED): na emerging discipline-outline and references. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 1, 3, p. 1-33.
- Spohrer, J. & Maglio, P. (2008). The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, 17, 3, p. 238-246. <http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/dossiers-tematicos/dossier-tematico-no5-servicos-de-si-ti-ciencia-de-servicos-eservicos-partilhados/ciencia-de-servicos/services-science-communications-of-the-acm-ju2006/SS-jspm.pdf>
- Sousa, S. (2010). A comunidade académica como um conceito errático. *Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, 20, p. 149-166.
- Stake, R. (1995). *The art of case studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Starr, S. (2013). Creating brand love for libraries: can we be a kind of Paradise. *Journal of the Medical Library Association*, 101, 3, p.168-170.
- Stephens, M. (2007a). Best practices for social software in libraries. *Library Technology Reports*, 43, 5, p. 67-74.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2001). Customer relationship management: creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Storbacka, K. & Lehtinen, S. (2009) Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24/5/6 (2009) 360-372 http://www.nordiccentre.org/downloads/ServiceManagement/Storbacka%20Nenonen%202009_Customer%20relationships%20and%20the%20heterogeneity.pdf
- Svensson, G. (2004). Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14, 4, p. 278 – 287.
- Szurmak, J. & Thuna, M. (2013). Tell me a story: The use of narrative as a tool for instruction. *ACRL, Library Journal*, April 10–13, 2013, Indianapolis, p. 542-556 <http://lj.libraryjournal.com/2013/02/shows-events/acrl-2013-preview-indy-scholars/>
- Tanackovic, S., Lacović, D. & Gašo, G. (2014). Student use of library physical spaces: unobtrusive observation of study spaces in na academic library. In *Libraries in the digital era: Proceedings*, 16-20 jun 2014, LIDA, p. 69-78.
- Tenopir, C., King, D.W., Edwards, S. & Wu, L. (2009). Electronic journals and changes in scholarly article seeking and reading patterns. *ASLIB Proceedings*, 61,1, 5-32. Acesso em 2 de maio 2015 em http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=utk_infosciepubs
- Thompson, B., Cook, C. & Thompson, R. (2002). Reliability and structure of LibQUAL +TM Scores: measuring perceived library service quality. *Portal: Libraries and the Academy*, 2, 1, p.3-12. Acesso www.libqual.org/documents/admin/reliabilitystructure.pdf
- Thompson, M. (2013). Customers value seeking practices in public sector health and fitness club. PhD. University of Sunderland. Acesso em <http://sure.sunderland.ac.uk/3289/>.
- Town, J. & Stein, J. (2015). Ten Northumbria Conferences: the contribution to library management. *Library Management*, 36, 3, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LM-11-2014-0135>
- Tronvoll, B. (2012). A dynamic modelo f customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 46, 1-2, p. 284-305.
- Truong, Y.; Simmons, G. & Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41, p. 197-206.
- Urquhart, C., Light, A., Thomas, R., Barker, A., Yeoman, A [et al] (2003). Critical incident technique and explicitation interviewing in studies of information behavior. *Library and Information Science Research*, 25, 1, p. 63-88. Acesso em <http://hdl.handle.2160/170>.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impacto f work contexto on work response. *Journal of Business Ethics*, 98, p. 353-372.
- Van der Haar, J., Kemp, R. & Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, 30, p. 627-636.

- Varey, R. J. (2008). Marketing as an interaction system. *Australasian Marketing Journal*, 16,1, p. 78-93.
- Vargo, S. & Akaka, M. (2012). Value cocreation and service systems (re)formation: a service ecosystems view. *Service Science*, 4, 3, p. 207-217.
- Vargo, S. & Lusch R. (2004, May). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6, 4, p. 324-335.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004, Jan). Evolving to New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, p. 1–17.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2006). Service-Dominant Logic: what it is, what it is not, what it might be. In *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Robert F. Lusch & Stephen L. Vargo (Eds.). Armonk, NY: M.E Sharpe, Inc., p. 43–56.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 3, p. 254-259. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850107001514>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Sciences*, 36, 1, p.1-10.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2010). From Repeat Patronage to Value Co-creation in Service Ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Marketing and Management*, 4, p. 169–179.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2011a). It's all B2B... and beyond: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40, 2, p. 181-187. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001082>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2011b). Reducing a fear of crime in a community; a logic of system & systems of logic perspective. In *Proceedings of the Grand challenges in service week: understanding complex service systems through different lens*. Cambridge.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2011c). Service-dominant logic: looking ahead. Comunicação apresentada em Naples Forum on Service, June 14 - 17, Isle of Capri, Italy. Acesso em www.sdlogic.net/Naples%20Forum%202011%20Looking%20Ahead.pdf
- Vargo, S. (2007). On a theory of markets and marketing: from positively normative to normatively positive. *Australasian Marketing Journal*, 15, 1, p. 53-60.
- Vargo, S. (2007). Paradigms, pluralisms, and peripheries: on the assessment of the S-D Logic. *Australasian Marketing Journal*, 15, 1, p. 105-108.
- Vargo, S. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11, 2, p. 211-215.
- Vargo, S. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 5 p. 373 - 379.
- Vargo, S. (2011). On marketing theory and service dominant logic: connecting some dots. *Marketing Theory*, 11, 1, 3-8.
- Vargo, S., Lusch, R. & Akaka, M. (2010). Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development. In: P.P. Maglio et al. (eds.), *Handbook of Service Science*, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy Handbook of Service Science. Springer. p. 133-156. Acesso em jan 2014 http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/vargo_lusch_akaka_2010.pdf
- Vargo, S., Lusch, R. & Morgan, F. (2006). Historical perspectives on service-dominant logic. In *The Service Dominant Logic of Marketing: dialog, debate and directions*, p. 29-42. Acesso em http://www.sdlogic.net/historical_persp_on_sd_logic.pdf
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.
- Veloso, H. Costa, A., & Lopes, J. (2010). *Fatores, representações e práticas institucionais de promoção do sucesso escolar no ensino superior*. Porto: Universidade do Porto Editorial.
- Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T., Michelsson, K.-J & Arantola-Hattab (2011). A customer ecosystem perspective on service. In *Proceedings of QUIS 12*. Cornell University, New York, 2-5-june 2011.
- Voima, P.; Heinonen, K. & Strandvik, T. (2010). *Exploring customer value formation: a customer dominant logic perspective*. Working paper 2010, Helsinki: Hanken School of Economics.

- Acesso em 4 Maio 2013 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/630/552-978-952-232-088-9.pdf?sequence=1>
- Voima, P.; Heinenon, K. & Strandvik, T. (2011). Value in experience: proposing a customer dominant marketing vocabulary. *EMAC, 40th conference*, 24-27 May. Ljubljana.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Brazziller. Acesso junho 2014 em http://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf
- Vu, X.; Abel, M-H.; Mahoudeuax, P. (2014) A user-centered and group-based approach for social data filtering and sharing. *Computers in Human Behavior*. Acesso em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563214006979>
- Wakaruk, A. (2009). Dissecting the disconnect: thinking about public space in academic libraries. *C&RL News*, 70, p. 16-19.
- Wallendorf, M.; Arnould, E. (1991). "We gather together": consumption rituals of thanks giving Day. *Journal of Consumer Research*, 18,1, p. 13-31.
- Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, A. (2010). Drivers of customers' service experiences: a study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20, 3, p. 236-258.
- Warde, A. (2005). Consumption and theories of practices. *Journal of Consumer Culture*, 5, 2, p.131-153.
- Watson, L. (2010). The future of the library as a place of learning: a personal perspective. *New Review of Academic Librarianship*, 16, 1, p. 45-56.
- Webb, K., Schaller, M. & Hunley, S. (2008). Measuring library space use and preferences: charting a path toward increased engagement. *Libraries and the Academy*, 8, 4, p. 407-422.
- Webster, L.; Mertova, P. (2007). *Using narrative inquiry as a research method: an introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching*. London; New York: Routledge.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, p. 171-180.
- Wieland, H.; Polese, F.; Vargo, S. & Lusch, R. (2012). Toward a service (eco)systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, 3, 3, p.12-25
- Wikström, S. (1996). Value creation by company-customer interaction. *Journal of Marketing Management*, 12, 5, p. 359-374.
- Wikström, S., Norman, R., Anell, B., Ekvall, G., Forslin, J. & Stearad, P. (1994). *Knowledge and value: the company as a knowledge processing and value creating system*. London: Routledge.
- Wilkinson, I., Mattson, L. & Easton, G. (2000). International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. *Journal of World Business*, 35, 3, p. 275-299
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12. Acesso em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8733&rep=rep1&type=pdf>
- Woodruff, R. & Gardial, S. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge: Blackwell Publishing Ltd.
- Woodruff, R. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, p. 139-153.
- Woodruffe-Burton, H. & Elliot, R. (2005) Compensatory Consumption and Narrative Identity Theory. *Advances in Consumer Research*, 32, p. 461-465 http://www.acrwebsite.org/volumes/v32/acr_vol32_132.pdf
- Woodside, A., Sood, S., & Miller, K. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25, 97-145.
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). California: Sage Publication.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 3, p. 2-22.

Zimmermann, E. (1951). *World resources and industries: a functional appraisal of the availability of agricultural and industrial materials*. New York: Harper & Brothers.

8. ANEXOS

8.1. Matriz de observação das práticas

Quadro 21- Matriz de observação das práticas

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA _____ DIA ____/____/2015
 MANHÃ _____ TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO																
CONSULTA RECURSOS																
REQUISIÇÃO RECURSOS																
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO																
REALIZAÇÃO TRABALHOS																
ESTUDO																
INVESTIGAÇÃO																
SOCIALIZAÇÃO																
COMUNICAÇÃO																
CONEXÕES																
Observações																

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS		
NARRATIVA ()- NC7_Passivo_DIA_21/09/2014	MANHÃ X	TARDE

PRÁTICAS	Níveis de intensidade			Níveis de autonomia			Níveis de interação			Níveis de participação		
	ELVADO	MÉDIO	BAIXO	ELVADO	MÉDIO	BAIXO	ELVADO	MÉDIO	BAIXO	ELVADO	MÉDIO	BAIXO
ERFACIÇÃO			X			X			X			X
INFORMAÇÃO			X			X			X			X
TERCELA			X			X			X			X
RECURSOS			X			X			X			X
RECURSOS			X			X			X			X
FORMAÇÃO			X			X			X			X
ORIENTAÇÃO			X			X			X			X
REALIZAÇÃO			X			X			X			X
TRABALHOS			X			X			X			X
ESTUDO	X				X			X				X
INVESTIGAÇÃO		X			X			X				X
SOCIALIZAÇÃO		X			X			X				X
COMUNICAÇÃO		X			X			X				X
CONEXÕES		X			X			X				X

Observações
 Gosta de observar em seu redor. Transporta folhas de apontamentos e inicia estudo perto de uma zona com mais colegas. Costuma mudar de lugar dentro do espaço. Parece desconcentrado e pouco motivado. Fez inúmeras pausas recorrendo com frequência à máquina de vending. Tem um comportamento pouco social. Não usa recursos da biblioteca. Hoje um colaborador aproximou-se para poder ajudar informando que pode usar os livros que estão nas estantes. Fez proposta para orientar e apoiar na busca de informação. Agradeceu mas não reagiu.

Quadro 21 - Matriz de observação e notas

Matriz de observação e notas de campo

	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados			
Computador			
Material escolar			
É autónomo e independente nas tarefas			
Integra recursos da biblioteca			Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff/colegas			
Solicita orientação nas pesquisas			
Solicita formações personalizadas			
Propõe iniciativas			
Estuda só			
Estuda em grupo			
Costuma fazer pausas			
Nas pausas interage ou está só			
Confiante			
Motivado			
Comunicativo			

Quadro 22 -Matriz de observação das práticas (complementar à anterior)

	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff/colegas		X	
Solicita orientação nas pesquisas		X	
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas			
Nas pausas interage ou está só		X	Normalmente vai em busca de contato mas por telemóvel
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		Apenas quando faz uma pausa. Normalmente contata através de telemóvel

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA NC5 (cliente interessado) DIA 15/10/2014

MANHÃ X

TARDE X

PRÁTICAS	Níveis de intensidade			Níveis de autonomia			Níveis de interação			Níveis de participação		
	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO	ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X				X		X				X	
CONSULTA RECURSOS	X				X		X				X	
REQUISICÃO RECURSOS		X			X			X			X	
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X				X		X				X	
REALIZAÇÃO TRABALHOS		X			X			X			X	
ESTUDO	X				X		X			X		
INVESTIGAÇÃO		X			X			X			X	
SOCIALIZAÇÃO		X			X			X			X	
COMUNICAÇÃO	X				X		X			X		
CONEXÕES		X			X			X		X		

Observações

Cliente interessado com uma abordagem acessível. Dirige-se à colaboradora e pede uma informação. A colaboradora olha para mim. Aproximo-me e pergunto se é preciso alguma ajuda. O cliente quer usar a B-on. Tem palavras em inglês para pesquisar. A colaboradora não sabe inglês. Ajudo. Falo com o cliente para ter uma ideia do que pretende. Executo pesquisa personalizada e ensino a criar uma conta na b-on. Desconhecia a pesquisa booleana. Mostra-se interessada e interage. Anota o que lhe digo com sequência. Falo sobre o Google académico e como aceder. Pede para repetir passos duas a três vezes. Pergunta como pode imprimir um artigo. Utiliza recursos à disposição. Indico o procedimento. Ensino para executar sozinho a tarefa de impressão. Depois já com o artigo impresso regressa ao gabinete individual, tranquilo e mais descontraído. Por diversas vezes tem vindo ao front desk para pedir orientação. Sabe orientar-se na consulta e acesso aos livros. Gradualmente tem-se revelado mais autónomo.

8.2. Caracterização das bibliotecas em estudo.

De forma esquemática apresentamos um quadro resumo dos elementos que melhor caracterizam, atualmente, as universidades que foram selecionadas para este estudo.⁶⁰

QUADRO 23 - Caracterização das bibliotecas em estudo

Descrição	UTAD	UM	UBI
Nº Unidades orgânicas	2	11	6
Nº Alunos	7808	18490	6931
Nº Licenciados	843	2021	814
Nº Mestres	125	915	527
Nº Doutoramentos	76	130	23
Nº Docentes	548	917	545
Nº Investigadores	4	70	545
Nº Doutores	414	915	359
Nº Programas Intercâmbio	560	648	314
Nº Unidades Investigação	7	32	13
Nº Campus/Polos	3	2	4
Nº Bibliotecas	2	5	3
Nº Pessoal não Docente	434	850	369

Fonte: <http://www.crup.pt/crup/membros/universidade-do-minho> (22 março 2015)

⁶⁰ Dados extraídos em <http://www.crup.pt/crup/membros/universidade-do-minho> em 22 de março 2015.

8.3. Outros indicadores

QUADRO 24 - Outros indicadores do estudo

INDICADORES	UTAD	UM ⁶¹	UBI
Nº Bibliotecas	2 (BC-Biblioteca Central do Campos Universitário; ESEnf-Biblioteca Escola de Enfermagem)	4 (BG-Bibliotecas Gerais em Braga e Guimarães 3 departamentais)	3 (BC-Biblioteca Central; BFCS - Biblioteca Fac. Ciências da Saúde; BFCSH -Biblioteca da Fac. Ciências Sociais e Humanas)
Nº Pisos	3 BC (Piso -1 depósito) 1 BESEnf	5	5 BC (Edifício autónomo com Piso -2, -1, 0, 1, 2) 1 BFCSH 2 BFCS
Nº Auditórios	1 BC	-	1 BC
Nº Salas Exposições	1	-	Nenhuma com esta designação; Ique está no momento a ser aproveitada para eventos na BC
Outros Espaços Culturais Tipo	1 Amplio átrio	2 Espaços multifuncionais (B-in e B-Longue)	1 Sala de Seminários
Nº Instalações - Restauração	- 1 Máquina vending	-	1 na BC
Nº Salas Grupo	11 BC – Salas de grupo fechadas	6	8 BC: 4 salas de trabalho em grupo fechadas, 3 espaços para trabalho em grupo, 1 sala trabalho em grupo aberta
Nº Gabinetes Individuais	22	12	14 carrels (não estão em salas fechadas, funcionam na Sala São Martinho)
Nº Lugares Totais	740 (salas leitura, gabinetes individuais, salas grupo)	1000	919 BC (perto de 633), BFCS (106), BFCSH (180)
Nº Clientes/Ano	77.636	9211 com empréstimos 800.000 visitas/saídas	8.000
Nº Funcionários	13	37	24
Direção	1	2	2
Recursos Materiais- livros/Obras	210.000	425.000 livros 350.000 fascículos de revistas	90.000
Nº Formações/Ano	17	122	11
Nº Atividades Culturais/Ano	26	5	4 grandes eventos e várias por mês (ligadas à Biblioteca)
Parcerias Tipo	8 Academia- Escolas Bibliotecas universitárias Rede bibliotecas escolares Biblioteca Municipal	Sem dados	3 Câmara Municipal e Escolas Bibliotecas escolares Biblioteca Municipal

Elaboração própria

⁶¹ A Biblioteca da UMinho está aberta 24 h e recentemente a biblioteca da UBI também aderiu à abertura de 24 h diárias. A biblioteca da UTAD mantém o atendimento das 9.00 às 20.00H e sábados das 14 às 20.00 H.

8.4. O Programa NVivo

A escolha do programa informático para inserção da análise das narrativas recaiu sobre o *software* de análise qualitativa NVivo, versão 10. Este programa para além de criar categorias, codifica-as, auxilia na organização e análise dos dados qualitativos, agrupa-os, estabelece correlações, faz resumos históricos do processo de investigação, garante a portabilidade do material, permite pesquisas múltiplas e configura a inserção dos dados através das fontes (*sources*), que se dividem em: i) internas (reporta-se aos dados essenciais do projeto de investigação); ii) externas (estabelecem a ligação ao material que não pode ser importado, i.e., páginas web ou *power points*, mapas conceptuais) e iii) “memos” (uma funcionalidade utilizada para fazer comentários ou apontamentos importados).

Há duas grandes estruturas na investigação NVivo: i) as fontes (*sources*) – onde se colocam todas as fontes de dados e ii) os nós (*nodes*) - que são as categorias criadas para qualquer tópico relevante. Estes dois sistemas inter-relacionam-se através de um processo de codificação. O programa NVivo permitiu-nos, assim, codificar dados em sistemas e categorias, padronizar codificações, organizar, descrever e representar visualmente dados, e finalmente construir uma teoria sobre o serviço experiencial e interativo. Foi-nos, dessa forma, possível questionar os dados, rever categorizações, agregá-las, reagrupá-las e construir matrizes recorrendo a, i) *free nodes* – organização livre, ideias não estruturadas; e ii) *tree nodes* - organização estruturada de forma hierárquica, em categorias major, categorias e subcategorias.

A operação da codificação é um processo mediante o qual os dados são transformados e agregados em unidades-categorias. Permite classificar, agregar e selecionar os termos chave que representarão o universo de categorias- descritores. O processo de categorização – muito semelhante à análise documental do tratamento documental das bibliotecas – baseia-se em rubricas ou classes que reúnem um grupo de unidade – designada por categorias- que são de natureza exclusiva assumindo-se como apenas um critério de classificação. O rigor imposto para a passagem da linguagem natural extraída das narrativas e sua representação em linguagem documental, exigiu por uma questão de uniformidade de critérios o uso de *thesauri* e lista de descritores.

Apesar das funcionalidades deste programa, a maioria das operações, sobretudo as associadas à análise dos dados, i.e, ao trabalho hermenêutico propriamente dito, exigem a aplicação sistemática de procedimentos racionais ordenadas por regras tais como i) exaustividade; ii) representatividade da amostra; iii) homogeneidade; iv) pertinência e v) coerência na análise e interpretação nos resultados a apresentar.

Para contornar o enviesamento na interpretação dos dados e assegurar uma melhor compreensão do objeto de estudo, a fase de análise e interpretação dos dados (fase crítica-temática e a hermenêutica) foi realizada com o requerido distanciamento, em sucessivos *flashbacks* e com auto sentido de objetividade da investigadora⁶², o que permitiu uma melhor clarificação do objeto de estudo e o desenho de uma fotografia holística para a sua representação.

A transcrição dos relatos, a sua codificação (para salvaguarda do anonimato), a identificação dos temas, a seleção dos termos, a representação dos mesmos em metacategorias, categorias e subcategorias, foram sendo construídas à medida que se foi aprofundando a leituras das narrativas. O levantamento das categorias ou temas foi sendo organizado à medida que ia sendo feita a análise de cada narrativa e de cada evento crítico experienciado, e foi sendo refinado à medida do apuramento da análise. Leu-se e releu-se repetidamente as transcrições realizadas. Revelou-se muito importante este método de reajustamentos sistemáticos em toda a fase de apuramento e de afinação das categorias. Neste processo de revisão contínua, os relatos das experiências dos informantes no contexto de biblioteca foram reanalisados profundamente. Os códigos foram sistematicamente revistos, comparados, agrupados, alterados e reagrupados, num processo contínuo. As categorias começaram a ser inferidas por níveis de frequência, como atrás referenciámos, e a ocorrência das codificações atribuídas foram sendo enumeradas e contabilizadas.

⁶² A nossa experiência profissional, com mais de 20 anos de exercício em contexto de bibliotecas universitárias, poderia interferir na análise, pelo que procurámos seguir um método de análise fenomenológica e colocar entre parêntesis as interferências de juízos e memórias subjetivas.

8.5. Guião para o trabalho de campo

1. Contexto do estudo empírico → Biblioteca universitária
2. Seleção e envolvimento dos participantes → população académica
3. Recolha dos dados → narrativa – conversação
4. Papel do investigador → facilitador e encorajador dos relatos

Fases

I.

1. Agradecimento, motivação e justificação da participação
2. Objetivo: explicação do contexto, finalidade, forma
3. Orientação da conversação: questões indutoras

II.

1. Observação
2. Anotação das fichas de notas de campo e de recursos
3. Registo de práticas quotidianas
 4. Registo de perfil e de níveis de interação|motivação|satisfação

8.6. Matriz de Integração de Recursos de NC1 a NC10

NC1 – CLIENTE INTERESSADO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X	X	Por vezes é autónomo, outras vezes não
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas	X		
Solicita formações personalizadas	X		
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo	X		
Costuma fazer pausas	X		Com alguma frequência. Faz mais pausas quando está acompanhado
Nas pausas interage ou está só	X		Se acompanhada interage. Quando não está procura falar ao telemóvel.
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		

NC2 – CLIENTE ATIVO E SOLITÁRIO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		Episódio da falha de caneta
Computador		X	Traz apontamentos. Por vezes consulta livros
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas		X	Não solicita ajuda
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas		X	Não foi observável qualquer pausa. Aparecia entre as 10 h até às 13h
Nas pausas interage ou está só		X	Não costuma fazer pausas
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		Pouco comunicativo

NC3 – CLIENTE PASSIVO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas		X	Por vezes está desajustado. Precisa de aprender a manusear recursos e tirar proveito deles
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas		X	
Solicita orientação nas pesquisas		X	Tem de ser o técnico a interpela-lo.
Solicita formações personalizadas		X	A iniciativa é do técnico colaborador
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo	X		
Costuma fazer pausas	X		
Nas pausas interage ou está só	X		Costuma estar só
Confiante		X	
Motivado		X	Não se entende o seu estado de alma
Comunicativo		X	

NC4- ATIVO INTERESSADO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		Recorre a muitas obras da biblioteca
É autónomo e independente nas tarefas		X	Este cliente foi transformando as suas práticas inicialmente mais dependentes à medida que foi aprendendo a manusear os recursos, tornando-se mais autónomo. Presentemente usa os recursos de forma confiante e autónoma
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		Interage muito bem com os colaboradores, sem barreiras
Solicita orientação nas pesquisas	X		
Solicita formações personalizadas	X		
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		Preferencialmente mas também com colegas
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas	X		Sempre que acaba um texto ou ideia faz uma pausa. Fala muito ao telemóvel
Nas pausas interage ou está só	X		
Confiante	X		Tornou-se confiante e livre no uso dos recursos
Motivado	X		
Comunicativo	X		Muito comunicativo.

NC5- CLIENTE INTERESSADO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas		X	Foi-se modificando. No começo da observação ainda muito dependente. Ganhou competências e está mais confiante. As práticas transformaram-se
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas	X		
Solicita formações personalizadas	X		
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas	X		
Nas pausas interage ou está só	X		
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		

NC6 – CLIENTE ATIVO	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autônomo e independente nas tarefas	X		
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas	X		
Solicita formações personalizadas	X		
Propõe iniciativas	X		Propôs uma exposição de pintura. Deixou contatos telefônicos tendo efetuado a primeira abordagem com o artista. Daí desencadearam-se um conjunto de reuniões. O quadro acabou por ficar exposto durante um tempo.
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas		X	
Nas pausas interage ou está só		X	costuma estar só
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo		X	Depende da sua motivação. Quando motivado, há maior satisfação e comunicação

NC7- cliente ativo – sempre só	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		Não usa recursos da biblioteca
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		Completamente autónomo na execução das tarefas. Utiliza frequentemente a internet
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas		X	
Solicita orientação nas pesquisas		X	Nunca pediu orientação
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas	X		Faz breves pausas para comer ou vir até ao exterior do edifício
Nas pausas interage ou está só		X	Está maioritariamente só
Confiante	X		Mostra-se muito confiante nas suas práticas diárias
Motivado	X		Tem elevado grau de autonomia
Comunicativo		X	

NC8- cliente interessado-ativo	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		Muito autónomo na execução das tarefas. Quando precisa de algo que não consegue realizar não se coíbe de comunicar a sua necessidade
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas		X	Raramente
Solicita formações personalizadas		X	Raramente (por vezes vem confirmar a atividade realizada ao nível das pesquisas)
Propõe iniciativas		X	Contudo, adere quando convidado a participar: caso das formações do INE
Estuda só	X		Muitas vezes estuda em grupo
Estuda em grupo	X		Gosta de estudar em grupo: forte sentido de inclusão
Costuma fazer pausas	X		
Nas pausas interage ou está só	X		Interage com colegas e com os colaboradores
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		Muito bem disposto e comunicativo quando está

NC9 - ativo	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autónomo e independente nas tarefas	X		
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas		X	
Solicita formações personalizadas		X	
Propõe iniciativas		X	Quando abordado colabora e interage.
Estuda só	X		
Estuda em grupo		X	
Costuma fazer pausas		X	Raramente
Nas pausas interage ou está só	X		Maioritariamente só
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		

NC10 – Cliente interessado	Sim	Não	Observações
Portador de recursos operados	X		
Computador	X		
Material escolar	X		
É autônomo e independente nas tarefas		X	Pede ajuda. O apoio que necessita é realizado (ex da norma APA)
Integra recursos da biblioteca	X		Mesa, cadeira, gabinete individual, gabinete de grupo, sala de leitura, internet, livros, máquina de vending, sala de exposições, auditório (palestras, formações)
Interage com staff colegas	X		
Solicita orientação nas pesquisas	X		Pede ajuda com frequência
Solicita formações personalizadas	X		Sim. É um cliente que se mostra interessado em aprender
Propõe iniciativas		X	Não. Mas tem uma atitude de abertura e cumplicidade
Estuda só	X		Por vezes aparece só
Estuda em grupo	X	X	Por vezes aparece acompanhado
Costuma fazer pausas	X		Faz muitas pausas. Parece buscar energia através das pausas
Nas pausas interage ou está só	X		Interage facilmente. É muito comunicativo
Confiante	X		
Motivado	X		
Comunicativo	X		Bastante comunicativo mesmo que se encontre só.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC1 DIA todo o trimestre 2014 e jan e fev 2015

MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X					X				X				X		
CONSULTA RECURSOS	X					X					X				X	
REQUISIÇÃO RECURSOS				X				X					X			
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO		X				X				X				X		
REALIZAÇÃO TRABALHOS		X			X					X				X		
ESTUDO	X				X					X				X		
INVESTIGAÇÃO	X				X					X				X		
SOCIALIZAÇÃO	X				X				X					X		
COMUNICAÇÃO		X				X			X					X		
CONEXÕES	X					X			X				X			

Observações

À medida que foi aumentando conhecimentos e competências para uso e manuseio de recursos e ferramentas foi-se tornando autónomo. Funde-se com o espaço da biblioteca. Aumenta nível de interação quando estuda em grupo. Às 6^{as} feiras e sábados não aparecia na biblioteca. Frequência assídua de 2^a a 5^a feira mesmo que fosse apenas uma hora. Gosta de se sentar no 1^o andar.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC2 (ativo) outubro e novembro 2014 e fev 2015

MANHÃ X entre 10 até às 13

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO			X				X				X				X	
CONSULTA RECURSOS			X				X				X				X	
REQUISICÃO RECURSOS				X				X			X				X	
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO				X				X			X				X	
REALIZAÇÃO TRABALHOS			X				X				X				X	
ESTUDO			X		X						X				X	
INVESTIGAÇÃO			X		X						X				X	
SOCIALIZAÇÃO				X				X			X				X	
COMUNICAÇÃO				X				X			X				X	
CONEXÕES				X				X			X				X	

Observações

Conhece ferramentas e recursos à sua disposição. Autônomo nas suas tarefas. Práticas realizadas assertivamente.

Não solicita ajuda. O episódio com a falha de tinta na caneta é marcante pela educação que demonstra e espírito de cidadania que manifesta. Sente-se incluído. Não usa computador nas suas tarefas. Aprecia escrever. Traz cadernos onde escreve notas e faz desenhos. Lê muito e consulta livros com à vontade.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC3 (passivo) Setembro | Dezembro 2014 e fevereiro março 2015

MANHÃ X TARDE X

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO				X				X				X				
CONSULTA RECURSOS				X				X				X				
REQUISICÃO RECURSOS				X				X				X				
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO				X				X				X				
REALIZAÇÃO TRABALHOS			X					X				X				
ESTUDO			X				X				X					
INVESTIGAÇÃO				X			X					X			X	
SOCIALIZAÇÃO				X				X				X			X	
COMUNICAÇÃO				X				X				X			X	
CONEXÕES				X				X				X			X	

Observações

Cliente passivo. Em fevereiro deu mostra de maior confiança no uso de recursos. Tem comportamentos diferentes quando vem acompanhado. O à vontade que manifesta parece que se sente mais motivado. Alterna a frequência (manhã) e (tarde). Agora (a socialização) a relação está mais estreita com os colaboradores. Já se conhecem e são bastante amáveis. Tendo conquistado mais um cliente.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC4 (interessado) setembro 2014 e jan e fev 2015

MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO			X				X				X				X	
CONSULTA RECURSOS			X				X				X				X	
REQUISIÇÃO RECURSOS				X				X				X				X
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X							X					X			
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X				X				X			X				
ESTUDO	X				X							X				X
INVESTIGAÇÃO			X				X	X			X	X				X
SOCIALIZAÇÃO			X				X				X				X	
COMUNICAÇÃO			X				X				X				X	
CONEXÕES			X				X				X				X	

Observações

A prática da escrita é uma constante. Concentra-se e isola-se para o efeito. Faz imensas pausas. Solicita quando precisa orientação no front desk. Esta prática de busca de apoio é constante. A interação, nestas situações, é intensa e faz uso dela quando realiza trabalhos. Parece ler e escrever de uma assentada revelando facilidade na escrita e exposição de ideias. Sempre que termina um ponto do trabalho sorri muito. Realiza-se na tarefa e objetivo. Tem um comportamento ativo. A autonomia instalou-se com a consolidação de recursos operantes e segurança na realização da tarefa. Parece ser um cliente solitário.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC5 (interessado) todo o período MANHÃ X TARDE X

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X						X	X					X			
CONSULTA RECURSOS	X						X	X					X			
REQUISICÃO RECURSOS		X				X			X				X			
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X						X	X					X			
REALIZAÇÃO TRABALHOS		X				X		X					X			
ESTUDO	X					X					X		X			
INVESTIGAÇÃO		X				X					X		X			
SOCIALIZAÇÃO		X				X			X				X			
COMUNICAÇÃO	X					X			X				X			
CONEXÕES		X				X			X				X			

Observações

Inicialmente sem conhecimento no uso de recursos da biblioteca. Solicita com frequência apoio ao nível das pesquisas mesmo após as formações. Parece não ter confiança nas atividades de pesquisa. Muito passivo (não coloca questões) na receção de novos modos de pesquisa. Quando realiza as suas tarefas procura estar só. É cordato e simpático para com os colaboradores. Notou-se à medida que o tempo foi passando um pouco mais confiante e confortável no manuseio de recursos mas ainda não está completamente autónomo. Verifica-se o uso da B-on com mais incidência mas mostra dificuldade no uso de descritores. Partilhámos o recurso thesauri para levantamento de descritores e pesquisa mais eficaz. Em março já fazia como rotina.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC6 (ativo) DIA todo o trimestre 2014 e jan e fev 2015 MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação					
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		
BUSCA DE INFORMAÇÃO		X					X					X				X		
CONSULTA RECURSOS				X			X					X					X	
REQUISICÃO RECURSOS		X					X					X				X		
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO		X								X						X		
REALIZAÇÃO TRABALHOS		X				X								X			X	
ESTUDO			X			X								X			X	
INVESTIGAÇÃO			X				X				X						X	
SOCIALIZAÇÃO			X				X					X					X	
COMUNICAÇÃO			X				X					X				X		
CONEXÕES			X				X					X				X		

Observações

O comportamento nem sempre é o mesmo. Há um dia que altera o seu comportamento tendencialmente solitário. Interagiu com colegas para pedir uma informação. Nessa situação estava muito motivado. Bons momentos de socialização onde se verificou a comunicação. Recorre muito à internet através do seu computador pessoal. Integra recursos para realizar tarefas sem dificuldade. Pede raramente orientação. É muito autónomo. Usa telemóvel com frequência que coloca sobre a mesa em modo vibratório. Conecta-se por mensagem. Seleciona sempre o mesmo local para estudar. Não faz pausas. Traz uma garrafa de água todos os dias. Gosta de participar em eventos culturais e sociais. Foi visto em vários concertos, debates, palestras, lançamento de livros que ocorreram na biblioteca mesmo depois do período de observação. Fizemos anotação em 10/11/2014 que incluímos na tese.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC7 (ativo) frequentador assíduo MANHÃ X TARDE X

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação							
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO				
BUSCA DE INFORMAÇÃO		X				X														X
CONSULTA RECURSOS		X (online)				X														X
REQUISIÇÃO RECURSOS				X				X												X
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO				X		X														X
REALIZAÇÃO TRABALHOS		X				X														X
ESTUDO		X				X														X
INVESTIGAÇÃO		X				X														X
SOCIALIZAÇÃO				X				X												X
COMUNICAÇÃO			X			X										X				
CONEXÕES			X			X										X				

Observações
 Usa internet. Consulta bases de dados. Não precisa orientação ou apoio. Estuda só. Não se envolve com colegas ou colaboradores. Face muito séria todos os dias. Procura apenas a biblioteca para realizar as suas tarefas. Tem objetivos no seu daily life. Não participa nas dinâmicas da biblioteca. Escolhe locais onde possa estar individualmente.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC8 (interessado|ativo) setembro 2014 e março 2015

MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO			X				X		X					X		
CONSULTA RECURSOS			X				X			X					X	
REQUISICÃO RECURSOS			X				X			X						X
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO			X				X			X					X	
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X				X				X				X			
ESTUDO	X				X				X				X			
INVESTIGAÇÃO	X				X				X				X			
SOCIALIZAÇÃO	X				X				X				X			
COMUNICAÇÃO			X				X			X				X		
CONEXÕES	X				X				X					X		

Observações

De difícil classificação. Ora está só ou em grupo. Quando acompanhado fica mais radiante e há espírito de inclusão. Trabalha bem em grupo e parece ser do agrado dos colegas. Por vezes aparece só e fecha-se em si mesmo. Inicialmente parecia pouco à vontade com os recursos mas foi aprendendo por si ou falando com colegas.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC9 (ativo) aparece 3 x por semana na biblioteca

MANHÃ X

TARDE _x_____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X				X					X						X
CONSULTA RECURSOS	X				X					X						X
REQUISICÃO RECURSOS				X				X								X
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO				X				X								X
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X				X					X						X
ESTUDO	X				X					X						X
INVESTIGAÇÃO	X				X					X						X
SOCIALIZAÇÃO				X				X						X		
COMUNICAÇÃO				X			X			X				X		
CONEXÕES				X			X			X				X		

Observações

Tem uma energia pessoal intensa que a desloca para a realização de trabalho. Envolve-se individualmente em todas as atividades e domina o uso dos recursos à disposição. Sente-se à vontade na biblioteca. Quando faz pausas não convive. É autônomo e ativo.

MATRIZ DE OBSERVAÇÃO DAS PRÁTICAS

NARRATIVA Observação de Práticas NC10 (interessado) nov|dez 2014 e jan 2015 MANHÃ X TARDE _____

PRÁTICAS	Níveis de intensidade				Níveis de autonomia				Níveis de interação				Níveis de participação			
		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO		ELEVADO	MÉDIO	BAIXO
BUSCA DE INFORMAÇÃO	X					X			X				X			
CONSULTA RECURSOS		X				X			X				X			
REQUISICÃO RECURSOS		X				X				X			X			
FORMAÇÃO ORIENTAÇÃO	X					X			X				X			
REALIZAÇÃO TRABALHOS	X					X			X				X			
ESTUDO	X				X				X				X			
INVESTIGAÇÃO	X				X				X				X			
SOCIALIZAÇÃO	X				X				X				X			
COMUNICAÇÃO	X				X				X				X			
CONEXÕES	X				X				X				X			

Observações

Em alturas de testes aparece diariamente. Em cada atividade realizada deposita toda a sua energia. Distingue-se quando presente pela quantidade de recursos que envolve em cada atividade, de estudo ou realização de trabalhos. Estuda bastante. <recorre muito a apontamentos. O grau de socialização é intenso e elevado. Associa grau de motivação e confiança. Rotinas permanentes sem grandes alterações. Procura o local para se socializar. Participa quando tem oportunidade. Sabe estar no espaço|lugar. Respeita quem estuda nunca elevando a voz.

