



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

**GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

**CULTURA INFORMACIONAL E GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS  
MUNICIPAIS: COMPETÊNCIAS E USOS DA INFORMAÇÃO**

**Lídia Eugenia Cavalcante**  
Universidade Federal do Ceará

**Resumo** Apresenta os resultados da pesquisa sobre cultura informacional e gestão de bibliotecas municipais, realizada no Estado do Ceará. O estudo teve como objetivos analisar como ocorre o processo de gestão das bibliotecas municipais por parte dos profissionais que nelas atuam; relacionar a biblioteca pública com os espaços sociais e culturais existentes em cada localidade; compreender como essa instituição é vista por seus usuários e, ainda, verificar como se dá a formação dos funcionários para o exercício competente de suas funções. Como procedimento metodológico realizou-se pesquisa de caráter exploratório, mediante visitas às bibliotecas, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a entrevista. Dentre os autores estudados destacam-se (BOUTEILLER, 2009, PAQUETTE, 2005, CHOO, 1998 e RAYNAULD, 2006). Em conclusão salienta-se para o desenvolvimento local de uma determinada comunidade, o acesso à informação é condição primordial para romper com as fronteiras das desigualdades sociais, culturais e educacionais que ainda estão presentes em territórios brasileiros.

**Palavras-chave** Cultura informacional; Bibliotecas públicas; Gestão de bibliotecas; Competências e usos da informação.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

## **INTRODUÇÃO**

Na ótica da cultura informacional, as bibliotecas públicas devem destacar-se como espaços de conquista do direito à informação, à leitura e à cidadania - elementos cada vez mais indispensáveis na sociedade, diante das exigências do mundo contemporâneo. Nesse sentido, a sociedade atual comporta dimensões plurais da existência humana, que não podem ser isoladas do contexto global. A biblioteca pública necessita, portanto, assumir caráter efetivo na vida das pessoas, em virtude do multiculturalismo que envolve os seres humanos, de maneira cada vez mais dinâmico, e das necessidades informacionais dos indivíduos no meio em que vivem.

Para discutir essas constatações, este texto visa apresentar os resultados da pesquisa realizada em bibliotecas públicas municipais, do Estado do Ceará, durante o ano de 2009, mediante investigações e pelas experiências vivenciadas por seus gestores, funcionários e usuários. Dentre os objetivos do estudo destacam-se: analisar como ocorre o processo de gestão da biblioteca por parte dos profissionais que nela atuam; relacionar a biblioteca pública com os espaços sociais e culturais existentes em cada localidade; compreender como a biblioteca é vista por seus usuários e, ainda, verificar como se dá a formação dos funcionários para o exercício competente de suas funções.

Em consonância com o momento atual que o Brasil e o povo brasileiro estão vivenciando, no intuito de se inserirem efetivamente na sociedade do conhecimento, as bibliotecas públicas municipais devem ser vistas como equipamento fundamental para tal crescimento. Por conseguinte, essas instituições não podem perder de vista o seu papel no desenvolvimento local das pequenas comunidades e a valorização de suas culturas. Para tanto, ainda é preciso solucionar grandes problemas de ordem cultural e educacional, que são realidades no País, principalmente na maioria dos municípios onde se encontra instalada grande parte das bibliotecas públicas.

São diversas as variáveis e condicionantes que dificultam o acesso das pessoas às bibliotecas e a outros equipamentos culturais como: museus, cinemas e teatros. Pode-se destacar: a falta de recursos, a inexistência desses equipamentos nas proximidades do local onde vivem, o desconhecimento do papel que a cultura pode representar na melhoria da qualidade de vida etc. Não há como reverter esta situação sem políticas,



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

estratégias e articulações que envolvam governos, setores público e privado e sociedade civil. Em outras palavras, é necessária a consciência de que o envolvimento coletivo fará toda a diferença na construção de um país mais justo, igualitário e que todos se sintam incluídos culturalmente.

Neste contexto, as instituições culturais e educativas têm papel primordial na transformação da sociedade e na sustentabilidade de projetos que ampliem o acesso ao conhecimento e às suas diferentes formas de manifestação. No caso da cultura, cabe à biblioteca pública a responsabilidade de fornecer à comunidade o acesso à informação e à leitura, de modo democrático e com qualidade, principalmente nos casos em que essa instituição representa o único equipamento cultural existente na maioria dos municípios brasileiros.

## **1 PERCURSOS TEÓRICOS**

O conhecimento não é estanque e os desafios de apreendê-lo ocorrem por toda a vida, desde o nascimento, por meio de aquisição contínua, formal ou informalmente. No caso do aprendizado formal, este acontece sob várias possibilidades através da escola, universidade, centros de formação e outras instituições que integram os processos de educação contínua ao longo da vida.

No âmbito das competências de caráter informal, destacam-se a aprendizagem ética, os valores, costumes, o sentido de cooperação, dentre outros, que ocorrem no dia-a-dia. É importante salientar, entretanto, o caráter de complementaridade que une o acesso à formação ao longo da vida e o conhecimento. Esses fatores irão refletir na formação de competências para o trabalho, na geração de emprego e renda, coesão social e na qualidade da vida em comunidade, portanto na sustentabilidade da existência humana.

Para milhões de brasileiros, a leitura e o acesso à informação ainda representam problema crucial quanto os índices de pobreza e desigualdades sociais que atingem o País. Esta constatação pode ser observada por meio dos muitos estudos já realizados nacionalmente, a exemplo de: *Retratos de Leitura no Brasil* (2008) realizado pelo Instituto Pró-Livro, *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB* (2007), bem como de outros de caráter internacional, a saber: o *Programa Internacional de Avaliação de*



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

*Alunos* – PISA (2007), coordenado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e ainda o *Índice de Desenvolvimento Humano* – IDH, medido pela Organização das Nações Unidas, que tem como um dos fatores avaliadores *alfabetização* e *educação*.

No Ceará, a situação também ainda não é confortável quando o assunto é competência de leitura, nível de alfabetização e acesso à informação, como mostrou a pesquisa do Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar, realizada em 2005, haja vista o fato de que a baixa escolarização dos cearenses reflete no desenvolvimento do Estado.

Vale salientar que as consequências mais nefastas dos índices de letramento e leitura no contexto mundial estão justamente localizadas entre os povos e nações cuja má distribuição de renda e a pobreza são notórias. Por conseguinte, a evidência desses fatos aponta para a necessidade atual do desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a Educação e a Cultura.

Com efeito, ao longo desses últimos anos, a preocupação com o desenvolvimento das sociedades humanas, com suporte no desempenho dos seus cidadãos como leitores, representa enfoque assumido dentro das preocupações de governantes, do poder público, de empresas privadas e da sociedade civil como um todo.

No Brasil, especificamente na última década, se intensificaram as discussões sobre políticas públicas de leitura e acesso à informação. Os debates originados dos muitos eventos deram origem e visibilidade a programas, projetos e ações, identificados e reconhecidos por todo o Território Nacional, em igrejas, praças, escolas, bibliotecas, hospitais, presídios, barcos, borracharias entre outros, apenas para citar alguns.

Ao poder público coube transformar o livro e a leitura em política para garantir a sustentabilidade das ações nacionais a médio e longo prazo e fomentar parcerias entre empresas públicas, privadas e sociedade civil. Dentre essas políticas, destacam-se as bibliotecas públicas e o seu papel para democratizar o acesso à informação, mediar à leitura e contribuir com os processos de aprendizagem nos diversos municípios brasileiros.

Na promoção da desejada aprendizagem ao longo da vida, a biblioteca pública é um dos equipamentos mais necessários no ambiente social, haja vista que, a maioria das



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

peças, quando deixa os bancos escolares, não costuma buscar novos mecanismos para formação de competências ou mesmo preparação e qualificação para o trabalho. Muitos desses indivíduos ficam alheios ao desenvolvimento informacional exigido pela sociedade do conhecimento e têm dificuldades para manterem-se empregados ou mesmo para solucionar pequenos problemas cotidianos.

Com efeito, apesar de existir um número considerável, e por vezes divergente, sobre o conceito de aprendizagem, pode-se dizer que se trata, pois, do processo pelo qual um indivíduo (ou grupo) adquire e acumula conhecimentos e estrutura-os de forma organizada e integrada para o exercício de uma atividade pertinente, muitas vezes visando obter vantagem competitiva.

Sob o ponto de vista teórico, o conceito de aprendizagem está profundamente relacionado ao conceito de competência, amplamente abordado nas discussões atuais dos pesquisadores, que desenvolvem suas pesquisas no âmbito das organizações (CHOO, 1998). De acordo com Bouteiller (2009), a aprendizagem compreende vasto domínio transversal de conhecimentos que envolvem o humano, a técnica e o trabalho, aos quais se podem acrescentar também o social e a cultura. Ainda para esse autor, vários são os campos de estudos que se interessam por esta temática, como a psicologia, as ciências da educação, a sociologia e a gestão, somente para citar alguns.

Trata-se, portanto, de acordo com a visão de alguns dos autores estudados, (BOUTEILLER, 2009, PAQUETTE, 2005, CHOO, 1998), dentre outros, de tema que se encontra em plena evolução. De acordo com os estudiosos do assunto, cotidianamente as experiências se multiplicam e surgem novas dinâmicas de aprendizagem no meio organizacional e educacional, diversificadas e sofisticadas, a exemplo das formações mediadas por computador, *E-learning*, *E-training* etc.

Outro fator importante a considerar é que o processo de aprendizagem ocorre em níveis e contextos diferenciados, influenciados por situações individuais e coletivas, que se estabelecem em meios formais e informais e interferem nos resultados das construções mentais de apreensão do conhecimento das pessoas.

O conceito de biblioteca pública como espaço multicultural, de troca de saberes e experiências, de aprendizado humano e de atendimento às necessidades informacionais locais deve ser entendido também como fundamental para o desenvolvimento de



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

competências, mediante o acesso, mediações e usos da informação. Por outro lado, a este ofício, confrontam-se muitas dificuldades enfrentadas por essas bibliotecas com relação aos seus papéis, recursos, inadequação de suas ações e falta de compartilhamento entre outros equipamentos públicos, a exemplo da escola.

No sentido de encorajar autoridades e demais interessados no amplo debate sobre bibliotecas públicas e sua importância para a sociedade, a UNESCO, em 1994, apresentara os papéis dessas instituições para a garantia do pleno desenvolvimento local:

A biblioteca pública é o centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus usuários o conhecimento e a informação de todos os gêneros.

Os serviços da biblioteca pública devem ser oferecidos com base na igualdade de acesso para todos, sem distinção de idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social. Serviços e materiais específicos devem ser postos à disposição dos usuários que, por qualquer razão, não possam usar os serviços e os materiais correntes, como por exemplo minorias linguísticas, pessoas com deficiências, hospitalizadas ou reclusas.

Todos os grupos etários devem encontrar documentos adequados às suas necessidades. As coleções e serviços devem incluir todos os tipos de suporte e tecnologias modernas apropriados assim como materiais tradicionais. É essencial que sejam de elevada qualidade e adequadas às necessidades e condições locais. As coleções devem refletir as tendências atuais e a evolução da sociedade, bem como a memória do esforço e da imaginação da humanidade. As coleções e os serviços devem ser isentos de qualquer forma de censura ideológica, política ou religiosa e de pressões comerciais.

Como se vê, as bibliotecas públicas necessitam ter vinculação e interagir com as comunidades onde se localizam, revelando a sua face integradora e de bem público em favor de seus usuários, sob as responsabilidades do Poder Público.

## **2 PERCURSOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O que faz o morador de um município do interior do Estado do Ceará, contando mais de 50 anos de idade, responder que não sabe onde fica a biblioteca pública municipal, mesmo estando diante dela? Esta pergunta foi feita a um habitante de uma das cidades visitadas durante a coleta de dados para esta pesquisa.

Buscando resposta para esta e para as outras questões da pesquisa, realizou-se um estudo exploratório, mediante visitas feitas a quatro bibliotecas públicas municipais do Estado. Os dados foram obtidos utilizando-se como instrumento de coleta de dados entrevistas realizadas com os gestores, funcionários e usuários da biblioteca.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

**BIBLIOTECAS VISITADAS – ESTADO DO CEARÁ**

<b>BIBLIOTECA</b>	<b>MÉDIA USUÁRIO/MÊS</b>	<b>Nº DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>ACERV O</b>	<b>ÁRE A TOTAL</b>
E MARANGUAP	1.800	21	17.000	810 m <sup>2</sup>
RUSSAS	2.000	11	11.000	199 m <sup>2</sup>
GUAIBUBA	500	05	10.800	105 m <sup>2</sup>
IGUATU	900	17	10.000	312 m <sup>2</sup>

\*Dados obtidos mediante entrevista realizada com os gestores das bibliotecas visitadas.

As visitas foram realizadas em horários diferentes (manhã, tarde e noite). Em duas das bibliotecas, sequer foi verificada a presença de usuários naquele momento. Situações como esta, por mais bem elaborado que seja o texto da missão da biblioteca, certamente não alcançará os objetivos, tendo em vista que é o público de usuário o principal fator de sucesso e desenvolvimento de uma unidade de informação.

A este fator, somam-se requisitos essenciais como: infra-estrutura, localização, qualidade e atualização do acervo, perfil do profissional gestor e de sua equipe, equipamentos tecnológicos, atividades desenvolvidas e estratégias de marketing; além da atenção dada à biblioteca por parte dos responsáveis pela administração municipal. Todos esses itens contribuem para liberar o papel transformador da realidade local, por meio do acesso ao conhecimento e à leitura, o fluxo de informação, seu funcionamento e acessibilidade.

Dentre os principais desafios detectados, destacam-se, na maioria dos casos estudados:

- ausência de bibliotecários;



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

- quantidade pouco significativa de usuários;
- falta de atividades cotidianas de incentivo à leitura;
- desconhecimento por parte dos usuários e dos profissionais do verdadeiro papel da biblioteca pública;
- acervo desatualizado;
- falta de computadores ou em quantidade suficiente com acesso a Internet para os usuários (em alguns casos);
- inexistência de assinaturas de jornais diários e revistas correntes;
- inadequação de espaços, por exemplo, o lugar de pesquisa e leitura individual em locais de circulação;
- falta de identificação e sinalização;
- falta de climatização adequada;
- inadequação de espaços de circulação e uso por parte de pessoas com necessidades especiais;
- desarticulação com os demais equipamentos culturais e educacionais;
- desarticulação com as escolas;
- nem todas as administrações públicas locais revelam interesse, sensibilidade e comprometimento com a necessária presença da biblioteca pública e avaliam erroneamente os benefícios que pode trazer para a comunidade; e
- os recursos destinados à biblioteca não são percebidos como investimentos necessários à qualidade de vida e educação do município. Em muitos casos são considerados apenas como uma despesa a mais e que não precisa de grandes investimentos.

Por outro lado, alguns pontos que representam oportunidades de crescimento para as bibliotecas públicas foram visíveis, como:

- o interesse de seus gestores para que a biblioteca cresça;
- os gestores destacaram a importância do bibliotecário para o bom desenvolvimento das atividades de mediação de leitura na biblioteca;
- todas as bibliotecas visitadas estão bem localizadas em espaços estratégicos da cidade (próximo a praças, igrejas, centro, avenidas e a outros equipamentos culturais);



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

- mesmo com a ausência de bibliotecários, fator indispensável para as ações estratégicas de funcionamento da biblioteca, em todas elas se verificou a existência de profissionais de nível superior;
- os profissionais atuantes nas bibliotecas, na maioria dos casos, já fizeram ou estão interessados em participar de cursos técnicos e de capacitação para atuar em bibliotecas;
- há bibliotecas que se encontram em fase inicial de informatização de seus acervos; e
- boa articulação com o Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas (SEBP).

Principais reivindicações dos gestores entrevistados:

- profissionais devidamente treinados para mediar cursos e oficinas;
- mais computadores e acesso a Internet;
- assinatura de revistas e jornais;
- atualização do acervo, baseado em estudo de comunidade;
- ônibus biblioteca para visitar os distritos mais distantes;
- contratação de bibliotecário;
- compra de equipamentos como: aparelho de TV e DVD, aparelho de som, microfone, data-show etc;
- melhoria na divulgação da biblioteca junto à comunidade;
- melhoria da sinalização;
- climatização; e
- mais recursos e investimentos.

Um dos recursos utilizados para conhecer o interesse do usuário pela biblioteca, destacado anteriormente, foi mediante entrevista. Como fenômeno observado em todos os casos, plenamente justificado pela necessária inserção na sociedade da informação e globalização do conhecimento, ressalta-se no discurso dos usuários a reivindicação por computadores com acesso à Internet, em quantidade e qualidade. Este fator permitiria maior socialização da cultura e do acesso, ampliando as possibilidades de desenvolvimento local, com inserção no mundo global.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Nesta perspectiva, tomando-se como elemento articulador a democratização do acesso ao conhecimento reivindicado pelos usuários, salientam-se que as tecnologias de informação e de comunicação são recursos necessários para a multiculturalidade e para outros benefícios sociais, econômicos e educacionais, além da perspectiva cidadã defensora do acesso e da constituição de redes sociais.

A concepção de biblioteca pública que se quer consolidar, como instituição reconhecidamente valorizada e socialmente relevante para uma ação cidadã, deve afastar-se do anacronismo para aproximar-se da visão de futuro, que visa a integrar o ser humano à cultura e ao conhecimento socialmente relevante, por meio do diálogo entre os diferentes saberes e experiências na ação cotidiana. É no sentido de pertença e reconhecimento do lugar de fala de seus usuários (reais e potenciais) que a biblioteca poderá encontrar a sua verdadeira razão de ser e estar inserida temporal e geograficamente em uma comunidade. Portanto, sua capacidade reflexiva e de boas práticas deve encontrar-se no cruzamento de uma visão plural e articuladora de suas dimensões, enfatizando a flexibilidade, as diversas formas de expressão, favorecendo o debate e a constituição de um projeto de sociedade por meio da humanização de seus papéis.

A biblioteca pública, assim concebida, se tornará espaço de encontro, de busca, diálogo, prazer, descoberta, aventura, cidadania e fortalecimento dos laços locais. Ampliando as possibilidades de leitura como prática social que articula o local e o global, valoriza as ações individuais e coletivas e melhora a qualidade de vida no ecossistema comunitário e comunicacional.

## **2.1 Gestão de Bibliotecas Públicas em Municípios Cearenses**

Importante ponto observado durante as visitas realizadas às bibliotecas públicas dos municípios cearenses, quando da realização desta pesquisa, diz respeito à gestão. Entendendo que a missão desses equipamentos culturais é fornecer informação com qualidade, eficiência e de forma eficaz, bem como contribuir para o desenvolvimento da sociedade na qual está inserida, atuando como mediadora na formação de leitores considera-se que uma boa gestão se faz prioritária.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Mesmo em se sabendo que se trata de questão que representa dilema técnico e político para as gestões municipais, é importante a discussão sobre como resolver essa situação. Tendo em vista o fato de que um dos entraves para que as bibliotecas públicas cumpram o seu papel de dar sustentabilidade informacional à população, bem como contribuir positivamente para melhoria dos índices de leitura no País, é a qualificação de seus profissionais e como estes lidam com os processos de competências gerenciais e de liderança que fará a diferença.

Sabe-se que o conceito da gestão de bibliotecas públicas, ao longo dos anos, evoluiu consideravelmente. Este fato provoca mudanças significativas nos ambientes internos e externos desses equipamentos culturais, nas competências de seus profissionais e no atendimento às necessidades de seus usuários. As bibliotecas pesquisadas carecem de planejamento estratégico, com visão a médio e longo prazo, que permitam planificar ações, produtos e serviços, voltados para os interesses das demandas das comunidades nas quais estão inseridas.

Na atualidade, a biblioteca pública precisa ser vista como espaço de inclusão, participação cidadã e sustentabilidade social e informacional, para que ela cumpra competentemente o seu papel na sociedade. Assim, como conceito da gestão de bibliotecas públicas propõe-se: o processo de gerenciar com inovação e liderança o capital estrutural, informacional e intelectual, rumo a consolidação de seus objetivos, de modo a atender satisfatoriamente as necessidades do seu público de usuários (capital de relacionamentos) na sociedade a qual está inserida, de forma abrangente e com visão de futuro para a sustentabilidade do seu papel sociocultural e educativo, levando-se em consideração todo o ecossistema do qual a biblioteca faz parte.

*Capital Estrutural:*

Pode ser definido como a infraestrutura interna da biblioteca e o conjunto de itens que ela comporta para a otimização do seu funcionamento e das boas práticas, como: sistemas administrativos, sistemas de informação e comunicação, processos, rotinas, projetos, cultura e valores organizacionais. O capital estrutural está relacionado as atividades-meio e às atividades-fim.

*Capital Intelectual:*



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

Referem-se às habilidades, competências, talentos, valores, conhecimentos formais e informais e experiências dos profissionais colaboradores da biblioteca - coordenadores, bibliotecários, técnicos e auxiliares; ou seja, trata-se de capital intangível, constituído pelas pessoas que atuam cotidianamente para que a biblioteca possa alcançar seus objetivos.

*Capital Informacional:*

Trata-se de capital simbólico, representado tanto por bens tangíveis -como os acervos constituídos por materiais informacionais (livros, revistas, jornais e outros documentos de valor científico, cultural, histórico, artístico e patrimonial) - indispensáveis à aquisição do conhecimento. Em outras palavras, congrega tanto o capital estrutural quanto o intelectual para se aproximar do atendimento dos objetivos da biblioteca em relação ao seu capital de relacionamentos.

*Capital de Relacionamentos:*

Este é bastante abrangente, pois incorpora ambientes internos e externos à biblioteca. Os principais agentes são: público de usuários, a comunidade em geral, grupos de interesse, escolas, outros equipamentos culturais, governos municipais, estaduais e federal. Portanto, são as alianças estratégicas que representam a razão de ser da biblioteca e para as quais se voltam todos os investimentos em capital estrutural, informacional e intelectual, que é garantir o atendimento às necessidades informacionais da sociedade onde está inserida e para a qual a biblioteca foi criada.

Mediante o reconhecimento da importância que a gestão tem no desenvolvimento das ações da biblioteca, propõem-se a implantação de estratégias gerenciais, de liderança e de *marketing*, que possam fortalecer o seu papel tanto em relação ao ambiente interno, quanto externo para alcançar os seus objetivos.

## **2.2 Estratégias da Gestão por Competência**

Uma das tendências atuais nos processos de metodologia de gestão do capital humano é a gestão por competência. De acordo com Raynauld et. al. (2006), a competência é um saber-agir fundado a partir da mobilização e utilização de um conjunto de recursos (materiais, humanos, éticos, saberes, cultura, memória etc). Seu foco está no



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

reconhecimento das habilidades, experiências, interesses e aptidões das pessoas que trabalham na instituição. As competências profissionais da equipe, além das aptidões identificadas em cada um, podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, cursos e outros eventos que fortaleçam o potencial individual para o crescimento coletivo e da biblioteca.

Então, é possível definir estratégias e metodologias para que as competências sejam devidamente aplicadas em favor dos objetivos organizacionais. Este tipo de gestão de pessoas contribui para que a equipe de profissionais seja valorizada, o que se torna fundamental, tanto para o crescimento da biblioteca quanto para o fortalecimento de suas ações e reconhecimento social. Outro fator importante é a possibilidade de identificar as competências necessárias para o bom desempenho da biblioteca e que não foram identificadas no quadro de pessoal. Dessa forma, será possível minimizar lacunas por meio do estímulo, capacitação e reorientação profissional, de modo a adequar habilidades atuais identificadas com as necessidades percebidas.

De acordo com Parry citado em Rabaglio (2004, p. 22), pode-se definir competência como

Um grupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, competência significa importante recurso tanto para o indivíduo quanto para a organização na qual ele está inserido. Com efeito, Fleury e Fleury (2004, p. 30), acrescentam que, além de conhecimentos, habilidades e atitudes, é preciso saber agir, mobilizar, transferir, aprender, engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades com o intuito de agregar valores.

### **2.3 Proposta de Plano de Ação por Competências para as bibliotecas públicas municipais**

1. Mapeamento de competências: identificar, selecionar, otimizar e capacitar os profissionais de acordo com as habilidades e aptidões de cada um.
2. Desenvolvimento de estímulos: para que os profissionais possam permanentemente potencializar suas competências para atender às necessidades e os desafios no meio em que atuam.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

3. Elaboração de política de treinamento e capacitação baseada nas necessidades da biblioteca pública: como cada realidade tem suas características, é importante adequar a gestão à situação local, sem o uso de modelos externos ou receitas advindas de outras realidades, que não se harmonizam ao meio em questão.

4. Identificação de objetivos e metas claras: é preciso identificar quais os objetivos a se alcançar, os recursos disponíveis, bem como desenvolver um planejamento que leve em consideração também a satisfação do profissional, para que ele possa empenhar-se e comprometer-se em dar o melhor de si para o alcance das metas projetadas.

5. Elaboração de plano de capacitação periódico, ajustado às necessidades da biblioteca. A biblioteca é um organismo sempre em crescimento e em mutação. Portanto, seus colaboradores devem ser continuamente capacitados para as mudanças que ocorrem cotidianamente no mundo informacional. Por conseguinte, o plano de treinamento e desenvolvimento deve ser continuamente atualizado em conteúdos, metas e objetivos, de modo a atender as demandas da sociedade do conhecimento.

6. Constituição de redes de relacionamento: no caso das bibliotecas municipais, que podem ser consideradas como organizações de pequeno porte, todos os colaboradores devem fazer parte do plano da gestão por competência de modo participativo e dinâmico, fortalecendo laços de ajuda mútua e colaboração.

7. Avaliação por meio da coleta e do uso de indicadores: para a avaliação do plano e de seus resultados, é importante o uso de indicadores, com amparo na colaboração de cada profissional. Dentre esses indicadores, citam-se: nível de satisfação com relação ao antes e depois, relacionamentos interpessoais, processos de comunicação, desempenho individual e coletivo, satisfação do público de usuários, dentre outros.



---

## INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

---

### Competências de liderança

Criatividade

Interesse por cursos e treinamentos

Proatividade

Iniciativa

Envolvimento com a equipe

Envolvimento com o público externo

Motivação

Organização e planejamento

Participação

Comunicação

---

É importante salientar que uma gestão por competência não significa trabalho individualista ou ações que não levem em conta os interesses da coletividade. Todos os funcionários devem estar preparados para atuar em um contexto global, tendo conhecimento amplo sobre os diferentes papéis a serem desempenhados na biblioteca, e que sejam proativos, de modo a solucionar problemas, independentemente do setor e da área em que atuem na busca do resultado satisfatório.

A atuação do gestor da biblioteca pública é de fundamental importância para o seu sucesso. O bom líder certamente influenciará a equipe de colaboradores, incentivando o seu crescimento e contribuindo para a harmonia do ambiente e motivação. Liderança é uma competência que se desenvolve formal e informalmente. No caso do gestor da biblioteca, trata-se de liderança formal, constituída por meio de contratação para atuar no desenvolvimento das funções gerenciais.

O líder representa uma referência para os seus colaboradores, portanto, é capaz de influenciá-los e impulsioná-los a se sentirem motivados, fazendo aflorar o desejo da partilha, colaboração e de contribuir para o sucesso da biblioteca, bem como para buscar crescimento pessoal e profissional.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

## **CONCLUSÕES**

Para o desenvolvimento humano sustentável, o investimento em cultura e educação significa ação indispensável ao compartilhamento de conhecimento, de modo a romper com as fronteiras das desigualdades sociais e a inclusão informacional. Assim, cada indivíduo exercerá dignamente o seu direito de ser cidadão, orgulhando-se de suas origens, valores, crenças e ideais, com capacidade de contribuir com uma sociedade mais justa e democrática.

Portanto, não basta que gestores municipais criem espaços com livros, chamados falsamente de bibliotecas, livros adormecidos em prateleiras, que muitas vezes não encontram a cumplicidade com o leitor. É necessário que esses lugares assumam papel decisivo no desenvolvimento sociocultural em que se encontram. Isto ocorrerá pela realização de atividades cotidianas que garantam o interesse da comunidade pela informação, a leitura e a produção de saberes, de modo participativo e dinâmico.

A formulação efetiva de políticas públicas, voltadas para a democratização do acesso ao livro, à leitura e à informação, ocorre pela interação de governos, instituições públicas, setor privado, organizações sociais e sociedade civil, que propõem e compartilham idéias, programas, projetos, pesquisas e metodologias. A inclusão social e a conquista do direito à cidadania no mundo contemporâneo passam, necessariamente, pelo acesso ao conhecimento e à leitura, além do acesso às tecnologias de informação. De ambos os lados, tanto naquilo que se refere à leitura, quanto à tecnologia, são necessários investimentos e políticas públicas, das mais diversas ordens, para tornar este desafio realidade para os brasileiros ainda excluídos desse processo.

## **INFORMATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT OF MUNICIPAL PUBLIC LIBRARIES: COMPETENCIES AND USES OF INFORMATION**

**Abstract** It presents the results of the research on informational culture and management of municipal libraries, held in the state of Ceará. The main objectives of this research were: to analyze the process of management of public libraries by the point of view of the professionals who work on them, connect the public library with the social and cultural spaces in each community, understand how this institution is viewed by its users, and also, verify how are the employees of these institutions trained to exercise effectively their functions. An exploratory research was carried out as a methodological procedure through visits to libraries using the interview as instrument for data collection. Some of the authors studied in this work are (BOUTEILLER, 2009, PAQUETTE, 2005, CHOO, 1998 and



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

RAYNAULD, 2006). The conclusion of this research is that the access to information is a precondition for breaking the boundaries of social, cultural and educational inequalities, which still exist in the Brazilian territory.

**Keywords** Informational culture; Public libraries; Management of libraries; Competencies and uses of information.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. **Bibliotecas públicas e bibliotecas alternativas**. Londrina: UEL, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Biblioteca pública: ambiguidade, conformismo e ação guerrilheira do bibliotecário**. São Paulo: APB, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Biblioteca pública: avaliação de serviços**. Londrina: Eduel, 2003.
- ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ. **Educação de qualidade começando pelo começo: relatório final do Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar**. Fortaleza: ALCE, 2006.
- BARROSO, Maria Alice. **A Biblioteca pública na educação de adultos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1998.
- BERTRAND, Anne-Marie. **Les Bibliothèques municipales**. Paris : Éditions du Cercle de Librairie, 1994.
- BEYOU, Claire. **Manager les connaissances**. Paris : Editions Liaisons, 2003.
- BOUTEILLER, Dominique, MORIN, Lucie (dir.). **Développer les compétences au travail**. Montreal : HEC, 2009.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Fundação Biblioteca Nacional. **Biblioteca pública: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: FBN, 2000.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Ministério da Educação. Plano Nacional do Livro e da Leitura. PNLL. Disponível em [http://www.vivaleitura.com.br/pnll2/images/pnll\\_download.pdf](http://www.vivaleitura.com.br/pnll2/images/pnll_download.pdf) . Acesso em 21/10/09.
- CAMPELLO, Bernadete. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, p. 28-37, set./dez. 2003.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

CAVALCANTE, Lidia Eugenia. Políticas de formação para a competência informacional: o papel das universidades. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. v.2, p.47 - 62, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam o conhecimento para criarem significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DELORS, Jacques (coord.). **Educação** : um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p.44-57, jan.-mar. 2004.

FOUET, Jean-Marc (coord.). **Connaissances et savoir-faire em entreprise** : intégration et capitalisation. Paris : Hermés, 1997.

GONCALVES E SILVA, Petronilha Beatriz; SILVÉRIO, Valter Roberto (org.). **Educação e ações afirmativas**: entre a injustiça simbólica e a injustiça econômica. Brasília: INEP, 2003.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. Retratos de leitura no Brasil. [S.l.: s.n.], 2008.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

PRONOVOST, Gilles. **Temps sociaux et pratiques culturelles**. Quebec : Presses de l'Université du Québec, 2005.

PAQUETTE, Gilbert. **Modélisation des connaissances et des compétences : un langage graphique pour concevoir et apprendre**. Quebec : Presses universitaires, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. São Paulo : Qualitymark, 2004.

RAYNAULD, Jacques et. al. **Système de gestion de situations d'apprentissage et réforme de l'enseignement au secondaire**. Montreal : HEC, 2006.

SUAIDEN, Emir José. A Biblioteca pública e a formação e manutenção de um público leitor. In.: **Cursos da Casa da Leitura 2**. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional: 2009. p. 57-63.

SUAIDEN, Emir José. **Biblioteca pública e informação à comunidade**. São Paulo: Global Gaia, 1995.



**XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**  
Inovação e inclusão social: questões contemporâneas da informação  
*Rio de Janeiro, 25 a 28 de outubro de 2010*

TANGUY, Corinne, VILLA VICENCIO, Daniel. **Apprentissage et innovation dans l'entreprise** : une approche socio-économique des connaissances. Paris : Érès, 2000.

UNESCO. Manifesto sobre Bibliotecas Públicas (1994). Disponível em <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm> . Acesso em 20 de outubro de 2009.