

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

CLAUDINA ROMERO TOSI

**A COMPETÊNCIA EM GESTÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2017

CLAUDINA ROMERO TOSI

**A COMPETÊNCIA EM GESTÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Biblioteconomia pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Lourdes da Silva Moro.

Coorientador: Me. Luis Fernando Herbert Massoni

PORTO ALEGRE

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitora: Profa. Dra. Jane Tutikian

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretora: Profa. Dra. Karla Maria Müller

Vice-Diretora: Prof. Dra. Ilza Maria Tourinho Girardi

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Profa. Dra. Jeniffer Alves Cuty

Chefe substituto: Profa. Dra. Eliane Lourdes da Silva Moro

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Coordenador: Profa. Dra. Rita do Carmo Ferreira Laipelt

Coordenador substituto: Prof. Dr. Renê Faustino Gabriel Júnior

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Tosi, Claudina Romero

A Competência em Gestão no Processo de
Planejamento Estratégico em Bibliotecas Públicas da
Região Metropolitana de Porto Alegre / Claudina
Romero Tosi. -- 2017.

91 f.

Orientadora: Eliane Lourdes da Silva Moro.

Coorientador: Luis Fernando Herbert Massoni.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de
Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Biblioteca Pública. 2. Bibliotecário. 3.
Competências em Gestão. 4. Planejamento Estratégico.
I. Moro, Eliane Lourdes da Silva, orient. II.
Massoni, Luis Fernando Herbert, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

Rua Ramiro Barcellos, 2705, – Bairro Santana

CEP 90035-007 – Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS)

Telefone: (51) 3308.5067

E-mail: fabico@ufrgs.br

Claudina Romero Tosi

**A COMPETÊNCIA EM GESTÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharela em Biblioteconomia pela
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 17 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Eliane Lourdes da Silva Moro – UFRGS (Orientadora)

Me. Luis Fernando Herbert Massoni – UFRGS (Coorientador)

Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira - UFRGS

Profa. Dra. Lizandra Brasil Estabel – IFRS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido André pela compreensão, apoio e companheirismo nesta trajetória e às minhas filhas, Clara e Bruna, por darem sentido a minha vida e por sempre estarem do meu lado incentivando e acreditando na minha capacidade para realizar o meu sonho.

Agradeço a todos meus amigos e colegas do curso de Biblioteconomia, em especial às queridas amigas: Enise, Ana Alice e Rose, por compartilharmos momentos ímpares de grandes emoções, principalmente nos finais de semestres.

Agradeço à minha professora e orientadora Eliane Moro, profissional competente, que com muita habilidade e dedicação lia e relia o meu trabalho, fazia as observações e finalizava dizendo que estava conseguindo ver a autora na leitura do texto e assim foi, desde o início desta caminhada me incentivando a compor um trabalho com a minha identidade.

Agradeço ao Luis Fernando, meu coorientador, inteligente, competente, generoso, um amigo para a vida toda.

Agradeço a essas duas profissionais que tenho grande admiração e respeito, Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira e a Dra. Lizandra Brasil Estabel, por aceitarem o convite para compor a banca de avaliação do meu trabalho.

Agradeço aos professores da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela transmissão dos conhecimentos, os quais foram muito importantes e me guiaram para este momento.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um
pode começar agora a fazer um novo fim.

Chico Xavier

RESUMO

Apresenta um estudo sobre a competência em gestão no processo de planejamento estratégico em bibliotecas públicas. Aborda o conceito mais básico, o qual é biblioteca e a sua tipologia, com destaque para a biblioteca pública. Afirma a importância da competência do bibliotecário, principalmente nas técnicas de administração para poder enfrentar de forma eficaz e positiva os inúmeros desafios no cargo de gestor. Enfatiza que a formação do bibliotecário possibilita vários ensinamentos, mas que durante sua trajetória profissional precisam ser aprimorados. Conceitua o planejamento e a estratégia, que são imprescindíveis no processo administrativo. Destaca a importância do planejamento estratégico, como uma ferramenta eficaz para alcançar os objetivos almejados pela biblioteca. Descreve o contexto de estudo das quatro bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre. Aponta os sujeitos do estudo, que são quatro bibliotecárias no cargo de diretoras na gestão das bibliotecas públicas. Utiliza como metodologia o estudo de caso, sendo pesquisa qualitativa de natureza básica e de abordagem exploratória. Analisa os dados que foram coletados na entrevista com os sujeitos do estudo. Conclui que as bibliotecárias que exercem o cargo de diretora expressam a competência na elaboração do planejamento estratégico, mas muitas vezes sua atuação é limitada pelas hierarquias e políticas às quais as bibliotecas públicas estão submetidas.

Palavras-chave: Biblioteca Pública. Bibliotecário. Competência em Gestão. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

It presents a research about the management competence in the process of strategic planning in public libraries. It addresses the most basic concept, which is the library and its typology with emphasis on the public library. It claims the importance of the librarian's competence, mainly in the management techniques to deal with the several challenges in the management position. It emphasizes that the formation of the librarian allows several lessons, but it must be improved during their professional trajectory. It conceptualizes the planning and the strategy, being necessary in the administrative process. It highlights the importance of the strategic planning like a powerful tool to reach the library's objectives. It describes the research context of the four public libraries from the metropolitan region of Porto Alegre. It points out the subjects of the research, which are four librarians in the director positions in the management of the public libraries. It uses as methodology the case study, being a basic qualitative research with an exploratory approach. It analyzes the collected data from the interview with the subjects of the study. It concludes that the librarians who hold the position of director express the competence in the elaboration of the strategic planning, but often its action is limited by the hierarchies and policies to which the public libraries are submitted.

Keywords: Public Library. Librarian. Management Competence. Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Mapa de Localização da BPE-RS.....	39
Figura 2 -	Prédio da BPE-RS.....	40
Figura 3 -	Setor Geral e de Referência da BPE-RS.....	42
Figura 4 -	Ficha de Empréstimo de Livro.....	43
Figura 5 -	Fichário da BPE-RS.....	44
Figura 6 -	Setor Multimeios da BPE-RS.....	44
Figura 7 -	Setor de Documentação da BPE-RS.....	45
Figura 8 -	Sala da Administração da BPE-RS.....	45
Figura 9 -	Atividade Cultural na BPE-RS.....	47
Figura 10 -	Visita guiada na BPE-RS.....	47
Figura 11 -	Mapa de Localização da BPM Josué Guimarães.....	48
Figura 12 -	Prédio da BPM Josué Guimarães.....	49
Figura 13 -	Setor de Literatura da BPM Josué Guimarães.....	50
Figura 14 -	Mapa de Localização da BPM Érico Veríssimo.....	51
Figura 15 -	Prédio da BPM Érico Veríssimo.....	51
Figura 16 -	Mapa de Localização da BPM Vianna Moog.....	52
Figura 17 -	Prédio da BPM Érico Veríssimo.....	53
Figura 18 -	Telecentro Comunitário da BPM Érico Veríssimo.....	54
Figura 19 -	Setor de Literatura Infantil da BPM Érico Veríssimo.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Elementos das Etapas do Planejamento Estratégico.....	32
Quadro 2 -	Administrações da BPE- RS.....	46
Quadro 3 -	Sujeitos do Estudo.....	56
Quadro 4 -	Formação Profissional.....	57
Quadro 5 -	Competência do Bibliotecário na Função de Gestor.....	60
Quadro 6 -	As dificuldades no exercício de gestor.....	61
Quadro 7 -	Principais Avanços na Função de Gestor.....	64
Quadro 8 -	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	65
Quadro 9 -	Elaboração do Planejamento Estratégico.....	68
Quadro 10 -	Planejamento Estratégico e Gestão na Biblioteca.....	72
Quadro 11 -	Realização do Orçamento da Biblioteca.....	74
Quadro 12 -	Planejamento Estratégico e a Qualidade dos Serviços.....	75

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALA	American Library Association
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPE-RS	Biblioteca Pública do Estado do Rio grande do Sul
BPM	Biblioteca Pública Municipal
BPMJG	Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CF	Constituição Federal
FBN	Fundação Biblioteca Nacional
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
IES	Instituição de Ensino Superior
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IPASE	Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado
IPHAE	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado
IPHAN	Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LOA	Lei Orçamentária Anual
LDO	Lei das Diretrizes Orçamentárias
MET	Ministério do Trabalho e do Emprego
MINC	Ministério da Cultura
PPA	Plano Pluri Anual
RS	Rio Grande do Sul
SEBP	Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas
SNBP	Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS E A COMPETÊNCIA DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR.....	16
3	METODOLOGIA.....	37
4	CONTEXTO E SUJEITOS DO ESTUDO.....	39
4.1	BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	39
4.2	BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL JOSUÉ GUIMARÃES.....	48
4.3	BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL ÉRICO VERÍSSIMO.....	50
4.4	BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL VIANNA MOOG.....	52
4.5	SUJEITOS DO ESTUDO.....	55
5	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
6	RESULTADOS DO ESTUDO.....	78
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados: Entrevista.....	88
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento...	90

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão eficaz na otimização das atividades desenvolvidas, tendo em vista os objetivos almejados por qualquer instituição, seja esta pública ou privada, visando ou não ao lucro. O escopo de instituições que se valem desse recurso inclui os mais variados tipos de bibliotecas, enquanto instituições que carecem de uma administração inteligente para cumprirem de modo satisfatório suas metas e objetivos. Enquanto uma importante ferramenta de gestão, o planejamento estratégico auxilia o bibliotecário que atua como gestor a planejar de modo eficiente o seu trabalho, visando o cenário atual e futuro.

A realização do planejamento estratégico pode contribuir para melhorar o desempenho da biblioteca pública, visto que a municipalidade ou o estado só concede verbas para a biblioteca pública se ela for considerada como um serviço relevante para a população, devendo o orçamento ser apresentado com metas bem justificadas. (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, 2010). Entretanto, nem sempre esse recurso é concretizado, fazendo com que tais instituições deixem de receber verbas às quais teriam direito, o que dificulta ou mesmo inviabiliza a realização de alguns de seus serviços, conseqüentemente impactando na satisfação dos seus usuários.

Além disso, o orçamento público é alicerçado pelo planejamento estratégico e obriga o gestor da biblioteca pública a fundamentar e evidenciar os recursos solicitados, visto que o processo orçamentário é consolidado sobre princípios constitucionais. Dessa forma, o descumprimento desse processo pode acarretar a exoneração do servidor deste cargo público, envolvendo também a administração à qual a biblioteca pertence. Caso seja a biblioteca pública do estado ou a biblioteca pública do município, o governador e o prefeito poderão ser penalizados, caracterizando desabono à idoneidade administrativa e ao exercício público.

O dia a dia do trabalho na biblioteca pública exige do bibliotecário a competência na realização do planejamento estratégico. Assim, o conhecimento que este profissional adquire no curso de Biblioteconomia, vinculado à prática

profissional, possibilitam que ocorram resultados positivos, como a melhoria na qualidade dos serviços que a unidade de informação oferece à sociedade. Contudo, é imprescindível que o bibliotecário busque de maneira contínua se qualificar, visto que um dos maiores desafios dos gestores da biblioteca pública é elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, para analisar as possíveis situações onde envolvem problemas, de modo a ter uma visão objetiva dos resultados esperados.

Desta forma, este estudo trata da competência dos bibliotecários que atuam como gestores em bibliotecas públicas na elaboração e execução do planejamento estratégico nessas instituições. A pesquisa faz uso de uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com caráter exploratório e o propósito de proporcionar uma visão geral acerca do que é ou significa o planejamento estratégico para a biblioteca pública. O trabalho se caracteriza como um estudo de caso, que pretende descobrir novas respostas para um determinado problema, destacando a compreensão do contexto onde o fenômeno é estudado. Além disso, a pesquisa visa retratar a situação real presente, através de fontes de informações como a entrevista, que foi realizada em diferentes momentos e ocorrendo em função da prática profissional do sujeito.

A população é composta por quatro bibliotecárias que atuam como diretora/gestora nas seguintes unidades: *Biblioteca Pública do Estado do Rio Grande do Sul*; *Biblioteca Municipal Josué Guimarães* (Porto Alegre); *Biblioteca Pública Municipal Érico Veríssimo* (Viamão); e *Biblioteca Municipal Vianna Moog* (São Leopoldo).

Este estudo se justifica devido às bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre estarem constantemente necessitando de recursos financeiros para reformas dos seus prédios, das suas instalações, atualização dos acervos, implantação adequada da tecnologia da informação (registros eletrônicos, comunicação e transferência de arquivos), dentre outras necessidades. Além disso, a falta de conhecimentos básicos de técnicas de administração (planejamento estratégico) de alguns bibliotecários que desempenham a função de gestor nas

bibliotecas públicas contribui para que esses locais continuem carecendo de recursos financeiros. Portanto, é necessário que o bibliotecário que atua como gestor na biblioteca pública em um cenário de incertezas previsíveis utilize com competência um planejamento estratégico bem estruturado e que seja atualizado continuamente, possibilitando que a biblioteca ofereça um serviço eficiente e de qualidade para a sociedade.

Como justificativa adicional, evidencia-se o planejamento estratégico como sendo um instrumento de gestão eficaz. No entanto, a autora percebeu, ao longo do curso de Biblioteconomia e nas palestras sobre gestão de bibliotecas públicas, que essas instituições poderiam se beneficiar do planejamento estratégico. Entretanto, aparentemente, há um descrédito por parte de alguns gestores da biblioteca pública quanto aos resultados concretos na realização deste planejamento, sendo esse o motivo que fez surgir o interesse por esse tema.

Sendo assim, estudo visa responder ao seguinte questionamento: De que maneira os bibliotecários expressam a competência em gestão no processo de planejamento estratégico em bibliotecas públicas na região metropolitana de Porto Alegre? O objetivo geral desse estudo é investigar como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelos bibliotecários em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre, evidenciando as competências que esses profissionais construíram no curso de Biblioteconomia para a realização dessa atividade.

O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos: identificar a existência do planejamento estratégico e seus procedimentos na gestão do profissional bibliotecário em biblioteca pública; analisar a competência do bibliotecário para a realização do planejamento estratégico na gestão da biblioteca e avaliar a elaboração do planejamento estratégico no processo de gestão em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre.

O referencial teórico que ampara este estudo auxilia na busca de respostas para o problema de pesquisa e na obtenção de seus objetivos. Os assuntos abordados e que servem para a fundamentação teórica dessa pesquisa são:

biblioteca pública, bibliotecário como gestor, competência informacional e profissional em gestão e planejamento estratégico em bibliotecas públicas.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS E A COMPETÊNCIA DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

Inicia-se pelo conceito mais básico, o qual é biblioteca, de modo a contextualizar o entendimento que este estudo faz a respeito do que seja essa instituição. O termo biblioteca é originário do grego *bibliotheke*, que etimologicamente, significa depósito de livros. (CUNHA, 1997). A biblioteca surgiu com a necessidade de um local para a humanidade armazenar as suas ideias, e os seus conhecimentos. Além disso, percebeu-se, que formar um acervo seria uma forma, de acordo com Milanesi (2002) de preservar a memória dos acontecimentos históricos de uma época para as próximas gerações.

Deste modo, uma das formas de registrar os pensamentos existentes, foi através da escrita, em suportes como o tablete de argila, o papiro, o pergaminho e o papel. No entanto, a disseminação destas informações, a princípio ficou restrita a poucos membros da sociedade, visto que a biblioteca desde o seu início não possuía caráter público, sendo um local fechado e seu acervo acessado por um determinado público.

Na atualidade, o vocábulo biblioteca, segundo Souza (2005), não se refere somente a depósito de livros, visto que há diversos suportes onde a informação pode estar registrada e ser disponibilizada a todos os indivíduos. Assim, o entendimento da palavra biblioteca, no sentido amplo, é definido pela Fundação Biblioteca Nacional (2010, p. 17) como sendo:

[...] uma instituição que agrupa e proporciona o acesso aos registros do conhecimento e das ideias do ser humano através de suas expressões criadoras. Como registros entende-se todo tipo de material em suporte papel, digital, ótico ou eletrônico (videos, fitas cassetes, CD-ROM, etc.) que organizados de modo a serem identificados e utilizados, compõem seu acervo. Sem fins lucrativos, objetiva atender à comunidade em sua totalidade.

A biblioteca passou por processos de mudanças ao longo do tempo, tanto no seu espaço físico, como nas coleções bibliográficas, passando a ter funções

específicas que atendam à missão e aos objetivos segundo os diversos tipos de bibliotecas.

A tipologia de bibliotecas se apresenta nas categorias gerais que podem ser assim compreendidas como: **escolares**, que atende o ensino básico, desde a educação infantil ao ensino médio e também a toda comunidade escolar; **universitárias**, que atuam em instituições de ensino superior, contendo acervo destinado à comunidade acadêmica, valendo ressaltar que podem ser a extensão do trabalho iniciado na biblioteca escolar; **especializadas**, que geralmente estão em instituições onde o acervo é centralizado em um determinado assunto que é direcionado a profissionais de uma área específica do conhecimento; **comunitárias**, que surge com o empoderamento da comunidade local, sem vínculo com o governo, visando o combate às desigualdades de acesso à informação e o fortalecimento da identidade cultural dos sujeitos desta comunidade, através de um acervo que reflete a sua história; **públicas**, que atendem às comunidades na qual estão inseridas e desenvolvem destacado trabalho da memória do local. O público é diversificado, o seu acervo é generalista e disponível a todos da comunidade, independente do suporte, uma vez que a biblioteca pública também pode disponibilizar à população meios para acessar e localizar a informação através das ferramentas tecnológicas e digitais.

Sendo assim, das categorias de bibliotecas que existem, a biblioteca pública, segundo Fonseca (2007) é uma das mais importantes, visto que além de cumprir com seus objetivos pode complementar as competências das outras tipologias. Na segunda metade do século XIX, na Inglaterra, as primeiras bibliotecas públicas surgiram em decorrência da revolução industrial, com a necessidade de acesso gratuito à educação. Para Cunha (2003), no século XIX, com a consolidação dos ideais democráticos e baseado na filosofia da educação, a biblioteca assume o papel de ser uma instituição aberta a todos os segmentos da sociedade.

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), que é uma das primeiras organizações não governamentais sem fins lucrativos desde sua fundação, em 1927, vem contribuindo para a sistematização das atividades das

bibliotecas e demais serviços de informação. Além disso, representa e promove a causa dos bibliotecários. Nas suas diretrizes para biblioteca pública, a IFLA define que:

A biblioteca pública é uma instituição criada, mantida e financiada pela comunidade, seja por meio do governo local, regional ou nacional. Ela proporciona acesso ao conhecimento, à informação, à educação permanente e a obra da imaginação por meio de uma variedade de recursos e serviços colocando-se à disposição de modo igualitário, a todos membros da comunidade independente de raça, nacionalidade, idade, gênero, religião, língua, dificuldade física, condição econômica, social e de nível de escolaridade. (DIRETRIZES DA IFLA, 2012, p.1).

A biblioteca pública tem como características principais apresentar um acervo diversificado para atender um público variado, oferecendo seus serviços informacionais para serem disponibilizados de forma irrestrita, propiciando desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade a qual pertence. O Manifesto da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), de novembro de 1994, declara que as missões das bibliotecas públicas relacionadas com a informação, a alfabetização, a educação e a cultura são as seguintes:

- a) criar e fortalecer os hábitos de leitura nas crianças, desde a primeira infância;
- b) apoiar a educação individual e a auto-formação, assim como a educação formal a todos os níveis;
- c) assegurar a cada pessoa os meios para evoluir de forma criativa;
- d) estimular a imaginação e criatividade das crianças e dos jovens;
- e) promover o conhecimento sobre a herança cultural, o apreço pelas artes e pelas realizações e inovações científicas;
- f) possibilitar o acesso a todas as formas de expressão cultural das artes do espetáculo;
- g) fomentar o diálogo inter-cultural e a diversidade cultural;
- h) apoiar a tradição oral;

- i) assegurar o acesso dos cidadãos a todos os tipos de informação da comunidade local;
- j) proporcionar serviços de informação adequados às empresas locais, associações e grupos de interesse;
- k) facilitar o desenvolvimento da capacidade de utilizar a informação e a informática;
- l) apoiar, participar e, se necessário, criar programas e atividades de alfabetização para os diferentes grupos etários.

No entanto, para que a missão da biblioteca pública seja alcançada, é necessário a modernização do local onde ela esteja instalada, além da ampliação da quantidade de bibliotecas públicas que ofereçam serviços de qualidade à comunidade. O apoio para o desenvolvimento de práticas que valoriza a biblioteca pública já existe, sendo de responsabilidade do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP). O SNBP, segundo o *site*¹, foi instituído como um órgão por meio do Decreto Presidencial nº. 520, de 13 de maio de 1992, ligado à Fundação Biblioteca Nacional (FBN), instituição vinculada ao Ministério da Cultura (MinC).

O objetivo do SNBP é fazer uma grande articulação nacional de modo organizado e contínuo, com os estados, através dos Sistemas Estaduais de Bibliotecas Públicas (SEBP), por meio de algumas das ações que são:

- a) assessoria técnica a profissionais governo e sociedade civil;
- b) fomento à pesquisa na área;
- c) formação de pessoal para atuar em bibliotecas públicas e comunitárias;
- d) gestão de informação sobre bibliotecas públicas e comunitárias;
- e) instalação e modernização de bibliotecas públicas;
- f) ampliação e qualificação de acervos.

¹SNBP. Disponível em: <<http://snbp.culturadigital.br/historico>>.

² SBPE. Disponível em: <<http://www.cultura.rs.gov.br/v2/instituicoes-sedac/instituto-29/>>.

O SBPE² do Estado do Rio Grande do Sul (RS) começou a ser estruturado em 1977 e foi instituído por meio do Decreto nº 30947, em 24 de dezembro de 1981 e tem como finalidade desenvolver a organização, coordenação, o planejamento e o apoio às bibliotecas gaúchas.

A biblioteca pública deve estar disponível para atender às demandas da sociedade, oferecendo serviços diferenciados para os usuários, tais como: curso de leitura e escrita braile, roda de leitura, exibição de filmes, lançamento de livros, dentre outros. No entanto, as bibliotecas públicas são mantidas financeiramente com recursos governamentais, o que muitas vezes dificulta tanto a renovação de materiais para o seu acervo como do seu espaço, inviabilizando a disponibilização deste para eventos que atraiam o usuário. A situação das bibliotecas públicas brasileiras, para Silva (2006, p. 16), encontra-se na seguinte situação:

[...] os acervos desatualizados, a falta de acervos literários, a falta de recursos humanos qualificados, acarretam em bibliotecas defasadas, desinteressantes aos olhos dos usuários. Sendo vistas muitas vezes como um espaço de silêncio, meramente para busca de demandas imediatas. Dificilmente as nossas Bibliotecas públicas são vistas como um lugar de prazer, um espaço de leitura, espaços de apropriação de cultura, de agregação de valor, de bagagem para o leitor na leitura de mundo. E certamente não podemos responsabilizar o usuário por esta imagem da biblioteca.

A colocação do autor escancara uma situação muito desconfortável no panorama das bibliotecas públicas brasileiras, mas também deixa claro que não é o usuário o culpado por esta situação. Há outra personagem nessa trama sobre a qual recai a responsabilidade de gerenciar e promover os serviços das bibliotecas públicas: o bibliotecário. Como menciona Almeida Junior (2003), os bibliotecários são os profissionais preparados, formados e capacitados para as atividades desenvolvidas na biblioteca. Além disso, é imprescindível que os bibliotecários também tenham conhecimento profundo da realidade das bibliotecas públicas no Brasil e no mundo, visto que precisam avançar nas técnicas de gestão na administração da biblioteca pública para poder enfrentar os inúmeros desafios de forma eficiente e positiva.

A título de legislação, considera-se bibliotecário o bacharel em Biblioteconomia, legalmente habilitado para o exercício profissional, conforme Lei n.º 4.084 de 30 de junho de 1962, Decreto nº 56.725 de 16 de agosto de 1965 e Lei n.º 9.674 de junho de 1998. De acordo com as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Biblioteconomia (BRASIL, 2001, p. 32), a formação do bibliotecário deve proporcionar ao aluno:

[...] o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da Biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que envolve, buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta [...].

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é um documento que foi desenvolvido no âmbito do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro. Conforme a CBO (BRASIL, 2007), as atividades consideradas intrínsecas ao bibliotecário são:

- a) disponibilizar informação em qualquer suporte;
- b) gerenciar unidades, redes e sistemas de informação;
- c) tratar tecnicamente recursos informacionais;
- d) desenvolver recursos informacionais;
- e) disseminar informação;
- f) desenvolver estudos e pesquisas;
- g) prestar serviços de assessoria e consultoria;
- h) realizar difusão cultural;
- i) desenvolver ações educativas.

O campo de atuação do bibliotecário é amplo e com atividades diversificadas, possibilitando que este profissional atenda diferentes áreas na biblioteca e seja capaz de lidar com várias responsabilidades, como realizar tarefas que envolvem o

processamento técnico e também a gestão e a administração da unidade de informação.

Se antes o profissional que dominasse a parte técnica e ainda tivesse um perfil de gestor era algo limitado dentro da profissão, pois além de exigir que o bibliotecário soubesse tudo da parte técnica como catalogação, indexação e classificação o mesmo ainda soubesse gerir toda uma unidade, o perfil atual mostra que é uma nova realidade na qual o profissional tem que se inserir, pelo número de profissionais formados por ano ser pouco frente a demanda de vagas no mercado de trabalho, a grande maioria vai diretamente para a gestão de toda uma unidade e tem que aprender de uma hora para outra está função [...]. (VIEIRA, 2013, p. 4).

Diante dessa nova realidade, a função do bibliotecário como gestor, de acordo com Cavalcanti e Silva (2013), não se dá apenas pela designação do cargo: é pela forma como este profissional usa o conhecimento construído no curso de Biblioteconomia, buscando uma educação continuada, visando o aprimoramento de suas habilidades para atuar com competência nas funções técnicas e administrativas. Quando o assunto em questão abrange o contexto gerencial, Silva (2009, p.76) destaca que:

A todo gerente, gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação, é necessário desenvolver habilidades e competências. Elas são primordiais para que o profissional consiga desempenhar a função de líder no seu dia a dia com a equipe.

As competências se revelam na ação do profissional e caracterizam-se pela sua prática. Assim, quanto mais conhecimento o bibliotecário adquirir ao longo da sua carreira profissional, mais capacitado estará para enfrentar diferentes desafios que possivelmente surgirão na gestão de bibliotecas, principalmente as públicas.

Para a IFLA (DIRETRIZES DA IFLA, 2012), a gestão de uma biblioteca pública compreende diversas competências distintas:

- a) liderança e motivação;
- b) manutenção de um efetivo relacionamento com os organismos de tutela e financiadores;

- c) planejamento e definição de políticas;
- d) criação e manutenção de redes com outras organizações;
- e) gestão e negociação orçamental;
- f) gestão de recursos de biblioteca;
- g) gestão de pessoal;
- h) planejamento e implementação de sistemas de biblioteca;
- i) gestão da mudança;
- j) marketing e promoção;
- k) contatos e ações de *lobby* junto da comunidade;
- l) angariação de fundos a partir de fontes alternativas.

Uma gestão comprometida com o desempenho da sua equipe, sempre buscará formas de aprimoramento da biblioteca, seja através da capacitação do gestor como também dos funcionários/colaboradores que integram o grupo de trabalho da biblioteca. Além disso, o gestor pode desempenhar, o papel de líder, sendo o responsável pela motivação da equipe da biblioteca. Deste modo, contribui para a estabilidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, os funcionários exercerem as suas funções mais motivados, gerando resultados positivos e propiciando melhor atendimento à comunidade.

Nessa continuidade, os serviços disponibilizados pela biblioteca à comunidade têm relação direta com as diversas competências que o bibliotecário possui, entre elas estão a função de gestor e as atividades consideradas tradicionais, como o tratamento da informação. No entanto, o atual cenário da informação, aponta a necessidade de aprendizado contínuo desse profissional, principalmente no que se refere à competência informacional.

A competência informacional (*information literacy*), segundo Campello (2003), surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, com o objetivo de ampliar a função do bibliotecário dentro das instituições educacionais. A competência informacional não é estática e passa por transformações que visam acompanhar as mudanças da sociedade contemporânea, dentre as quais está a utilização dos recursos tecnológicos e das mídias digitais. A especialização do bibliotecário nesta área possibilitará, pelo menos na comunidade onde a biblioteca estiver presente, a

inclusão digital de todos que precisarem de auxílio no acesso, no uso e no compartilhamento de informações.

No Brasil, a Competência Informacional foi mencionada pela primeira vez por Caregnato (2000), com o termo alfabetização informacional. Entretanto, no contexto brasileiro, segundo Mata (2014), não há um consenso ou normatização terminológica. A Competência Informacional é uma temática ainda em construção e existem distintos conceitos com relação a outras terminologias. Segundo Gasque (2013), por mais que esses conceitos estejam inter-relacionados, convém descrever seus significados:

- a) o **letramento informacional** é processo de aprendizagem voltado para o desenvolvimento de competências para buscar e usar a informação na resolução de problemas ou tomada de decisões. O letramento informacional é um processo investigativo, que propicia o aprendizado ativo, independente e contextualizado, o pensamento reflexivo e o aprender a aprender ao longo da vida;
- b) a **alfabetização informacional** refere-se à primeira etapa do letramento informacional, isto é, abrange os contatos iniciais com as ferramentas, produtos e serviços informacionais. Nessa etapa, o indivíduo desenvolve noções, por exemplo, sobre a organização de dicionários e enciclopédias, de como as obras são produzidas, da organização da biblioteca e dos significados do número de chamada, classificação, índice, sumário, autoria, bem como o domínio das funções básicas do computador – uso do teclado, habilidade motora para usar o mouse, dentre outros. O ideal é que a alfabetização informacional se inicie na educação infantil;
- c) a **competência informacional** refere-se à capacidade do aprendiz de mobilizar o próprio conhecimento que o ajuda a agir em determinada situação. Ao longo do processo de letramento informacional, os aprendizes desenvolvem competências para identificar a necessidade de

informação, avaliá-la, buscá-la e usá-la eficaz e eficientemente, considerando os aspectos éticos, legais e econômicos;

- d) a **habilidade informacional** é a realização de cada ação específica e necessária para alcançar determinada competência. Para o aprendiz ser competente em identificar as próprias necessidades de informação, por exemplo, é necessário desenvolver habilidades de formular questões sobre o que deseja pesquisar, explorar fontes gerais de informação para ampliar o conhecimento sobre o assunto, delimitar o foco, identificar palavras-chave que descrevem a necessidade de informação, dentre outras.

Nos dias atuais, com diversas definições do que seja competência informacional, a função do bibliotecário torna-se cada vez mais relevante como mediador entre a informação e o usuário. De acordo com Mata (2014), a competência informacional foi compreendida pela *American Library Association* (ALA) como:

Para ser competente em informação, uma pessoa deve reconhecer quando uma informação é necessária, e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e utilizar efetivamente a informação. [...] as pessoas competentes em informação são aquelas que aprendem a aprender. Elas sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-la de forma que outras pessoas aprendam a partir dela. (MATA, 2014, p. 52).

Do modo como competência informacional foi descrita acima, evidenciou que é por meio das habilidades desenvolvidas ao longo da vida que o indivíduo será capaz de fixar, selecionar, explorar, sintetizar e disseminar a informação em um universo informacional. Para Campello (2003), a competência informacional desenvolve-se ao redor de quatro aspectos: a sociedade da informação, as teorias educacionais construtivistas, a tecnologia da informação e o bibliotecário.

A partir do século XXI surge a Sociedade do Conhecimento, que preconiza o aprendizado em um mundo globalizado, com recursos tecnológico e dinâmico. A interação entre as pessoas pode ocorrer, segundo Moro (2011), de forma mais

colaborativa e cooperativa, com o auxílio de ferramentas tecnológicas que possibilitam o acesso e o uso da informação de maneira democrática, possibilitando a inclusão de todos e propiciando novas competências, através de uma rede integrada de informação.

Contudo, a sociedade da informação é o cenário de surgimento do que se conhece como competência informacional e o aprendizado que o bibliotecário adquirirá ao longo da sua vida profissional o auxiliará no alcance dos seus propósitos, aproveitando as oportunidades de novos conhecimentos que estejam em ascensão, os quais propiciarão o compartilhamento da informação e também de seus benefícios a sociedade.

A formação do bibliotecário implica no desenvolvimento de competências e habilidades que transcendem o domínio dos conteúdos técnicos da Biblioteconomia, pois, acima de tudo, esse profissional deve ser preparado para pensar e agir com criatividade, ter a sua conduta pautada pela ética, refletir criticamente sobre a realidade que o cerca e buscar o aprimoramento constante. (LISTON; SANTOS, 2008, p. 288).

O bibliotecário, quando conclui o curso de Biblioteconomia, não faz ideia das múltiplas habilidades que possui e das várias atribuições que terá em uma unidade de informação. Ele só vai ter consciência da dimensão dessas responsabilidades e desafios quando estiver no mercado de trabalho e verificar na prática, que várias tomadas de decisões em uma biblioteca, ou unidade de informação dependerão da sua competência profissional para o sucesso da organização.

Assim, o bibliotecário terá que ter uma visão holística e global deste ambiente e procurar formas inovadoras e eficientes de potencializar os serviços que prestará ao público da biblioteca. Na maioria das vezes este profissional trabalha sobrecarregado devido a vários fatores, dentre eles está a falta de pessoas para auxiliá-lo, principalmente se a função for de gestor, conforme Maciel e Mendonça (2000) o gestor de biblioteca, na maioria das vezes, está voltado para o imediatismo das tarefas urgentes.

Mas, independentemente de uma rotina de trabalho intensa, o bibliotecário deverá investir em uma educação continuada para adequar-se às novas exigências

de mercado, que requer um profissional cada vez mais capacitado e com o domínio dos recursos tecnológicos do momento. Conforme afirmam Holanda e Nascimento (2010, p. 3):

[...] hoje o profissional da biblioteconomia tem como objetivo trabalhar com os diversos suportes que a informação apresenta, gerindo as unidades de informação e buscando as mais variadas ferramentas disponíveis para os processos de organização, disseminação e gestão da informação.

Contudo, o bibliotecário não trabalha somente com a organização da informação, há todo um leque de atividades que requer a habilidade e competência deste profissional, inclusive o processo de planejamento estratégico, o qual visa ações estratégicas, as quais são imprescindíveis para o funcionamento da biblioteca. Nesse sentido, para exercer o cargo de gestor os conceitos fundamentais de planejamento e estratégia, devem também fazer parte da expertise do bibliotecário.

O termo *planejamento* pode ser compreendido como o ato racional de criar e moldar um plano, a partir do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados no futuro. No contexto organizacional, o planejamento é parte do processo administrativo nas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar de forma contínua e ativa com ações integradas e orientadas visando à concretização dos objetivos. Conforme Oliveira (2013), nas organizações, conceituar a função do planejamento é um desafio, devido a ter que determinar sua real amplitude e abrangência. Mas a amplitude do assunto planejamento nas organizações pode ser visto a seguir com a apresentação das cinco dimensões que são:

- a) a primeira dimensão é a dos **assuntos abordados**, que podem ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.;
- b) a segunda dimensão é dos **elementos do planejamento**, os quais podem ser mencionados os objetivos, as estratégias, as políticas, os programas, os orçamentos, as normas, os procedimentos, etc.;

- c) a terceira refere-se ao **tempo do planejamento**, como exemplo, o longo, o médio ou curto prazo;
- d) a quarta dimensão é das **unidades organizacionais** onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, são permitidos os tipos de planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos de funcionários, de divisões, de departamentos, de produtos, entre outros;
- e) a quinta é a das **características do planejamento** que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

A partir dos aspectos tratados pelas cinco dimensões, o planejamento pode ser considerado como um processo, desenvolvido para atingir metas de uma situação futura, e sua função administrativa é determinar os objetivos e as linhas de ação apropriadas para alcançá-los. Desta forma, o gestor da organização jamais deverá negligenciar o processo de planejamento para não correr o risco da ação improvisada.

No entanto, para alguns gestores a justificativa para não fazerem o planejamento é a falta de tempo. Entretanto, imprevistos ocorrem e o tempo gasto será muito maior para decidir “como agir da melhor maneira” e de forma adequada na solução do problema. Ademais, as decisões tomadas no impulso do momento podem não ser a melhor estratégia.

Sobre não improvisar, Maciel e Mendonça (2000, p. 44) compreendem que:

Decido não improvisar quando tenho um objetivo em vista e estou interessado em alcançá-lo; quando diferentes pessoas e organismos estão comprometidos com a realização de um objetivo comum; quando os recursos são escassos. Quando se tem mais objetivos do que meios para atingi-los é preciso definir quais deles são prioritários, quais têm mesmo que ser atingidos primeiro e quais podem ser deixados para depois, ou ainda, quais, se forem atingidos primeiro, ajudam a atingir os demais.

O planejamento é um processo contínuo e se baseia na identificação, na análise e na estruturação dos objetivos da organização. Desta maneira, desenvolve premissas com relação ao futuro, possibilitando avaliar no presente as implicações futuras, de modo a reduzir a incerteza envolvida na tomada de decisões e, conseqüentemente, alcançar os propósitos estabelecidos, considerando as políticas e recursos disponíveis da organização. Nesse sentido, para Oliveira (2013), o planejamento possui algumas características básicas que são:

- a) o planejamento não diz respeito nas decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo;
- b) o planejamento não é isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam;
- c) o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para a implantação.

Ainda segundo Oliveira (2013), o planejamento quando está inserido no contexto organizacional tem que considerar os princípios gerais e específicos desta organização, para a que os resultados esperados sejam alcançados no momento da sua operacionalização. Assim, na definição deste autor, os princípios gerais são o da **contribuição aos objetivos**, que nesse aspecto, o planejamento deve visar os objetivos máximos das organizações; o da **precedência do planejamento**, que

corresponde a uma função administrativa; e os **das maiores influências e abrangências**, onde o planejamento pode provocar alterações em série nos tipos de atividades da organização. Já os princípios específicos são: **eficiência**, que equivale a fazer as coisas da maneira adequada, resolver os problemas que surgem, cuidar dos recursos aplicados pela organização, cumprir o dever e as responsabilidades assumidas e também reduzir custos; **eficácia** relaciona-se em fazer as coisas certas, ou seja, fazer o que precisa ser feito de modo a produzir alternativas criativas para as várias situações que surgirem nas empresas, maximizando a utilização dos recursos na obtenção de resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento das empresas e aumentar o lucro da empresa (lucro, produtividade, participação de mercado); e **efetividade**, que significa manter-se sustentável no ambiente, apresentando resultados globais ao longo do tempo, coordenando esforços e energias sistemáticas.

Deste modo, o objetivo do planejamento é ajudar a prever e superar dificuldades, fortalecendo e aperfeiçoando o desempenho da organização de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. A hierarquia que o planejamento possui pode contribuir para esta performance e, conforme Chiavenato (2004), há uma hierarquia do planejamento com três níveis distintos: estratégico, tático e operacional:

- a) **planejamento estratégico** que é o mais amplo e abrange toda a organização, é projetado no longo prazo, visando alcançar os objetivos em nível organizacional é definido pela cúpula da organização (no nível institucional – Diretores e Altos Executivos) e corresponde ao plano maior ao quais os demais estão subordinados;
- b) **planejamento tático** abrange cada departamento ou unidade da organização é projetado para o médio prazo, é geralmente para o exercício anual. Envolve cada departamento com seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. A sua definição ocorre no nível intermediário, ou seja, o da Gerência;

- c) **planejamento operacional** engloba cada tarefa ou atividade específica é projetado para o curto prazo. Também, envolve cada tarefa ou atividade isoladamente, preocupa-se com o alcance de metas específicas e a sua definição ocorre no nível operacional (Supervisão) para cada tarefa e atividade.

Percebe-se que a relação entre os níveis (estratégico, tático e operacional) vem de cima para baixo, onde o planejamento estratégico vem primeiro e, na sequência, os demais. Desta maneira, por mais que as características dos planejamentos sejam distintas, eles são integrados e nenhum deles deve ser excluído, visto que inviabilizaria que os objetivos propostos na elaboração do planejamento estratégico sejam alcançados.

Conforme Chiavenato (2009) o plano estratégico foi gerado a partir da estratégia organizacional. No entanto, a palavra estratégia vem do grego *strátegos*, inicialmente referia-se ao título ou cargo atribuído ao general no comando do exército, mais tarde ficando conhecida como a arte do general, ou arte militar. Mas, com as frequentes guerras ao longo dos séculos, os militares começaram a pensar prudentemente antes de agir e, assim, as guerras passaram a ser planejadas.

Nos campos de batalhas entre os militares, a estratégia passou a ser definida como aplicação de grande quantidade de força contra algum inimigo. Porém, no contexto organizacional, a estratégia tem muito a ver com decisões e definições das metas, a implementação, a avaliação do desempenho, resultados e orientação de longo prazo dos objetivos da organização. Desta maneira, a estratégia precisa ser formulada com clareza, ou seja, definida e o processo de planejamento estratégico é a forma para ela ser estruturada e preparada para a sua execução. Segundo Oliveira (2013, p. 17) o planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de

ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa, e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico é um processo contínuo e sistêmico que possibilita a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo nas organizações públicas ou privadas. Porém para atingir os objetivos é necessário a elaboração e implementação das fases básicas que constitui o processo de planejamento estratégico. Na visão de Oliveira (2013) estas fases são: Fase 1 – diagnóstico estratégico; Fase 2 – missão da empresa; Fase 3 – instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase 4 – controle e avaliação.

As fases distinguem-se pela natureza de suas ações. Já na primeira fase, a dinâmica é “fazer ou não fazer” o planejamento estratégico, ou seja, é o momento de decisão das pessoas representativas da alta direção da organização decidirem pela intenção estratégica. Na segunda é estabelecida a razão de ser da empresa, ou seja, a sua missão, bem como o posicionamento estratégico. Na terceira fase, outro momento é com relação às questões básicas determinadas como os objetivos, desafios e metas de onde se quer chegar e também como chegar à situação desejada, com a implantação do planejamento estratégico e a quarta fase, a que avalia e controla a implementação do planejamento estratégico, para certificar-se da realização da estratégia estabelecida.

Os elementos que compõem as etapas do Planejamento Estratégico expondo as definições de alguns elementos que constitui o seu processo, podem ser considerados a partir da apresentação dos mesmos no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos das Etapas do Planejamento Estratégico

Elementos das Etapas do Planejamento Estratégico	
Missão	É a determinação do motivo central da existência da empresa, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Ela

	representa a razão de ser da Empresa (OLIVEIRA, 2013).
Visão	A visão é o sonho acalentado pela organização, referindo-se aquilo que a organização deseja ser no futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).
Valores	Correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, da organização, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou o respeito ao meio ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).
Pontos fortes	Variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável à empresa em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2013).
Pontos fracos	Variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2013).
Oportunidades	São variáveis externas e não controláveis pela empresa, mas que podem criar condições favoráveis a ela, desde que tenha condições e/ou interesse de usufruí-la, enquanto perdura a referida situação (OLIVEIRA, 2013).
Ameaças	Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, mas que podem significar dificuldades para ela (OLIVEIRA, 2013).
Objetivo	O alvo ou situação que se pretende alcançar, ele determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços (OLIVEIRA, 2013).
Metas	Passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos, para alcançar os desafios e objetivos (OLIVEIRA, 2013).
Estratégias	Ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de modo diferenciado, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor

	posicionamento da empresa perante seu meio ambiente. (OLIVEIRA, 2013).
Controle	[...], procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2013).

Fonte: Tosi, 2017.

Como pode ser verificado no Quadro 1, a leitura das definições dos elementos que compõe as etapas do planejamento estratégico, de certa maneira, evidencia o quanto é imprescindível, na gestão, principalmente da biblioteca pública, que a competência do bibliotecário vá além do enfoque tecnicista da profissão. Mesmo que este profissional não seja o gestor deste espaço, ele precisa saber aonde a biblioteca quer chegar (visão), qual a razão de ser da organização/instituição (missão) e seguir apropriando-se dos conhecimentos administrativos que regem a gestão da biblioteca. A FBN afirma que:

O planejamento estratégico caracteriza-se por se basear na análise do contexto onde a biblioteca está inserida, ou seja, análise da comunidade e com planos de visão a longo prazo. No entanto, dentro desta perspectiva metodológica, o planejamento a longo prazo norteia os programas e projetos a curto e médio prazos, visualizando oportunidades e riscos para sua implementação, bem como os pontos fortes e os pontos fracos da biblioteca. (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, 2010, p. 30).

A elaboração do planejamento estratégico é fundamental na gestão da biblioteca pública, principalmente por esta unidade de informação contar com recursos financeiros limitados e por vezes incertos, relacionados às questões políticas das prefeituras e também do estado, com a alternância de governo.

Além disso, o planejamento estratégico pode integrar-se aos elementos orçamentários como o Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias

(LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), e servir de base para o orçamento público. Este processo orçamentário é previsto na Constituição Federal de 1988 (CF/88). Desta forma, obriga o gestor da biblioteca pública a fundamentar e evidenciar os recursos solicitados em um planejamento bem estruturado.

Para Pfeiffer (2000), os benefícios ou vantagens potenciais do planejamento estratégico são:

- a) a organização ser capaz de cumprir com os compromissos que lhe foram atribuídos por meio de um mandato de maneira mais rápida e melhor, ou seja, o fortalecimento da competência;
- b) aumento da eficiência devido à organização alcançar os mesmos ou melhores resultados com menor aplicação de recurso;
- c) melhoramento da compreensão e da aprendizagem, onde a organização e os membros compreendem melhor a sua situação e o seu ambiente;
- d) a aplicação sistemática de instrumentos de gerenciamento lhes capacita a aprender melhor;
- e) as tomadas de decisões passam a ter mais consistência e uma linha mais clara se os futuros impactos são suficientemente analisados;
- f) melhoramento do desempenho organizacional, com a reflexão sobre as fraquezas organizacionais ajuda a diretoria da organização a desenvolver estruturas e procedimentos mais adequados;
- g) melhoramento da comunicação interinstitucional e das relações públicas, devido a missão, visão, estratégias e objetivos que foram elaborados conjuntamente pelos *stakeholders* orientam melhor todos os envolvidos na sua contribuição para o objetivo comum.

Portanto, um dos maiores desafios dos gestores da biblioteca pública é elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento estratégico, que é um processo importante para analisar as possíveis situações que envolvem problemas e alcançar uma visão objetiva dos resultados esperados, como

também das vantagens, que de acordo com Almeida (2005), tem a ver com o fato de tornar possível a ocorrência de eventos, ou seja, realizá-lo. Além disso, é um compromisso com a mudança, visto que viabiliza e controla, reduzindo riscos e, simultaneamente, tirando proveito das oportunidades, equilibrando incertezas e mudanças.

3 METODOLOGIA

A ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz problemas formulados que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento. (GERHRDT; SILVEIRA, 2009). Os procedimentos descritos neste capítulo nortearam a realização da pesquisa e as informações relativas aos aspectos pertinentes das diversas etapas utilizadas neste estudo são apresentadas a seguir.

A pesquisa é de natureza básica, visto que abrange interesses públicos com o propósito de ampliar o conhecimento acerca de um assunto que é disseminado na sociedade, mas sem aplicação prática prevista. Trata-se de um estudo de caso, buscando o aprofundamento de uma realidade específica, no caso a atuação do bibliotecário na gestão da biblioteca pública.

A abordagem do estudo tem um caráter qualitativo, que se desenvolve em um ambiente natural, abrangendo de modo global segundo Lüdke e André (1986), a descrição dos dados, com a construção de ideias amplas, flexíveis e tem como foco a realidade de forma complexa e contextualizada. Além disso, a pesquisa pode ser considerada exploratória, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema de investigação.

O instrumento utilizado para a coleta de dados desta pesquisa foi a entrevista do tipo semiestruturada, com questões abertas ocorrendo diretamente com o sujeito da pesquisa (o bibliotecário) no seu local de trabalho que é a biblioteca pública. Para Lüdke e André (1986), a vantagem da entrevista é que a sua aplicação acontece de forma flexível, podendo ser adaptada durante todo o tempo da sua realização. Também existe uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde, o que pode gerar certa intimidade, devido o fato de estarem frente a frente. Além disso, mesmo a entrevista sendo uma conversa orientada, o pesquisado sentindo-se a vontade, acaba fornecendo as informações almejadas pelo pesquisador.

O Desenvolvimento desta pesquisa possui três fases, as quais são apresentadas a seguir:

- a) **primeira fase:** envolveu o Projeto de Pesquisa, a definição do tema, as pesquisas nas bases de dados para auxiliar na elaboração do problema e dos objetivos;
- b) **segunda fase:** para a coleta de dados foi agendada uma entrevista com dia e hora marcada, nas bibliotecas públicas, local de trabalho das bibliotecárias (sujeitos da pesquisa). Nesse dia, foram assinadas as autorizações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). Logo após as assinaturas, as entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro previamente estabelecido (Apêndice A), composto por nove questões e registradas com um gravador de áudio. A finalidade foi obter informações sobre planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão e deve ser realizado pelas bibliotecárias na gestão das bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre, evidenciando as competências dessas profissionais;
- c) **terceira fase:** finalizada a etapa das entrevistas realizadas com as bibliotecárias, foi o momento da transcrição da gravação de áudio. Em seguida, apoiando-se na literatura referente ao tema, a pesquisadora fez a análise das informações obtidas na coleta de dados, visando respostas para o problema, o objetivo geral e específico desta pesquisa.

4 CONTEXTO E SUJEITOS DO ESTUDO

Para elaboração desse estudo foram selecionadas quatro bibliotecas públicas, sendo uma pública do Estado e outras três Municipais da região metropolitana de Porto Alegre. A Biblioteca do Estado situa-se no Centro Histórico da Capital, a Biblioteca Josué Guimarães está localizada em um bairro próxima ao centro de Porto Alegre, a Biblioteca Érico Veríssimo fica no município de Viamão e a Biblioteca Vianna Moog que se localiza no município de São Leopoldo. A seguir será apresentado um breve histórico dessas bibliotecas.

4.1 BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A Biblioteca Pública do Estado do Rio grande do Sul (BPE-RS) está localizada na Rua Riachuelo,1190, bairro Centro Histórico, na cidade de Porto Alegre, Capital do RS. A BPE-RS permanece aberta para atendimento ao público de segunda a sexta-feira, das 9 às 19 horas e aos sábados, das 14 às 18 horas. As figuras 1 e 2 ilustram e auxiliam na localização da BPE-RS.

Figura 1 – Mapa de Localização da BPE-RS



Fonte: GOOGLE Maps, 2017a.

A história da BPE-RS, segundo o *site*² da instituição, começa na Província de São Pedro durante o reinado de Dom Pedro II. Em 30 de março de 1871, o deputado João Pereira da Silva Borges Fortes Filho apresentou à Assembleia Provincial do Rio Grande do Sul um Projeto de Lei, cujo teor era a criação de uma biblioteca oficial. O projeto foi aprovado em 14 de abril de 1871 e foi sancionada a Lei n. 724 que oficializava a criação da biblioteca pelo presidente da província, Francisco Xavier Pinto de Lima.

Figura 2 – Prédio da BPE-RS



Fonte: SECRETARIA DA CULTURA DE PORTO ALEGRE, 2012.

Assim, a instalação da Biblioteca Pública do Estado, com a missão de proporcionar o desenvolvimento cultural a todos os cidadãos de forma igualitária através da informação em todos os níveis, da multiplicidade de seus recursos e do estímulo à leitura como forma de inclusão, participação e transformação social, ocorreu em 1877, no antigo Liceu Dom Afonso, situado na esquina da Rua Marechal Floriano com a Duque de Caxias. Neste mesmo ano foi aberta ao público.

No entanto, a história da Biblioteca está intimamente relacionada com a de seu prédio, cuja autoria do projeto arquitetônico foi de Afonso Herbert e Teófilo Borges de Barros. Em 1912 começou a construção da primeira etapa do prédio da

² BPERS. Disponível em: <<http://www.bibliotecapublica.rs.gov.br/>>.

Biblioteca. A finalização desta etapa foi em 1915, e a Biblioteca pôde transferir-se para a sede atual na Rua Riachuelo, esquina com a Rua General Câmara.

Mas a inauguração oficial do prédio, situado na Rua Riachuelo, ocorreu em 07 de setembro de 1922, durante as comemorações do centenário da independência (JARDIM, 1982). O prédio da BPE-RS foi tombado em 1986 pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado (IPHAE). Dez anos depois, em 1996 ocorreram modernizações na Biblioteca, como o início da informatização do processamento técnico e a criação de uma sala de multimeios. Além disso, no ano de 2000 ocorreu o tombamento do prédio pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Recentemente foi concluída a segunda etapa de restauro do prédio com patrocínio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), através da Lei Rouanet, foram realizadas obras de recuperação da cobertura, corrigidos os problemas de infiltrações e da estrutura da Biblioteca.

As obras raras e valiosas que fazem parte do acervo da instituição, datadas dos séculos XVI, XVII, XVIII e XIX, passaram por diagnóstico, higienização, e, por fim, acondicionamento adequado. Estas obras estão em exposição em armários envidraçados dispostos na Sala Guilhermino César, localizado no segundo pavimento do prédio. O acervo da Biblioteca Pública possui cerca de 240 mil volumes.

A Biblioteca atualmente conta com uma equipe composta de cinco bibliotecárias, sendo que uma bibliotecária é a diretora desta instituição, um cargo de confiança, cinco agentes administrativos, um técnico em assuntos culturais, um arquivista, um escriturário, um jornalista, três auxiliares de serviços, uma pedagoga – uma estagiária e uma voluntária. Desta forma, os serviços que a biblioteca oferece são:

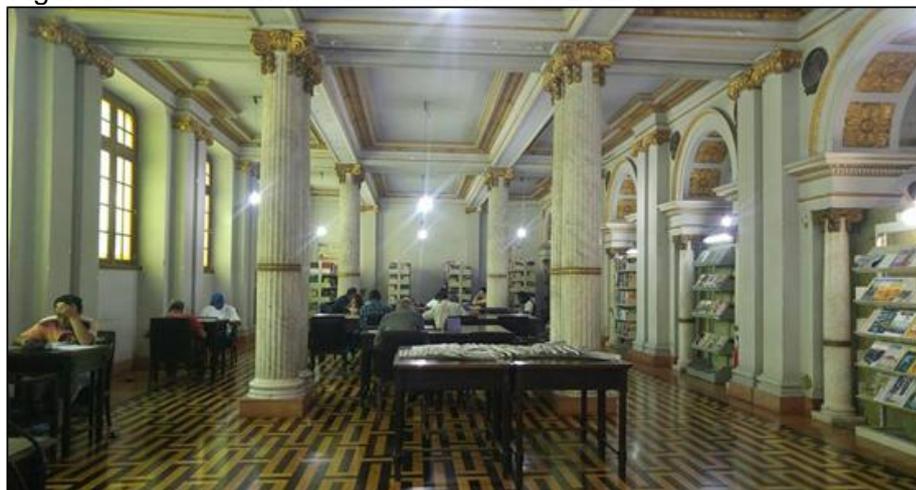
- a) acesso ao catálogo on-line;
- b) disponibilização de computadores para os usuários e rede sem fio;
- c) impressão e digitalização de documentos;
- d) empréstimo domiciliar de livros, mediante cadastramento;

- e) leitura e pesquisa local;
- f) orientação à pesquisa bibliográfica;
- g) elaboração de fichas catalográficas;
- h) orientação para registro do Direito Autoral e ISBN;
- i) pesquisa em documentação referente ao Rio Grande do Sul;
- j) impressões em braile, para pessoas com deficiência visual.

Os setores da biblioteca responsáveis pela disponibilização destes serviços são:

- a) o setor Geral/Referência (Figura 3), que está localizado no andar térreo, com acervo para leitura e consulta local, além de obras de referência, como enciclopédias e dicionários, abrangem também diversos assuntos, como literatura, filosofia, história, geografia, educação, ciências sociais, arte, arquitetura, direito, cinema, economia, autoajuda, livros didáticos, livros para concursos, entre outros;

Figura 3 – Setor Geral e de Referência da BPE-RS



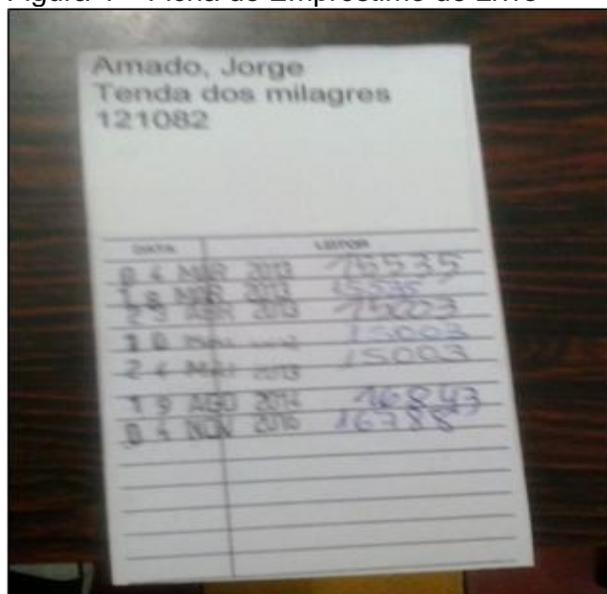
Fonte: Marcon, 2016.

- b) no andar térreo também fica o Setor braile, com obras em braile, áudio-livros e em CDs, as quais são disponibilizadas para empréstimo. Os principais

assuntos deste acervo são: língua portuguesa, história, biografias, música literatura infantil, juvenil e adulta;

c) o Setor de Empréstimo, localizado em uma sala com acesso pela Rua General Câmara, possui em seu acervo aproximadamente cerca de 25 mil obras de literatura juvenil e adulta. O sistema de empréstimo deste setor é realizado de forma manual por meio de fichas que ficam no fichário sobre a mesa de atendimento, conforme as figuras 4 e 5. Este sistema também é auxiliado por uma planilha *EXCEL*, onde são anotados os livros emprestados com a indicação da data de devolução;

Figura 4 – Ficha de Empréstimo de Livro



DATA	LIVRO
04 MAR 2010	76535
18 MAR 2010	75536
29 JUN 2010	75223
18 MAR 2010	75003
24 MAR 2010	75003
19 AGO 2010	76043
04 NOV 2010	76378

Fonte: Tosi, 2016.

Figura 5 – Fichário da BPE-RS



Fonte: Tosi, 2016.

d) o Setor de Multimeios está localizado junto ao setor de empréstimo e disponibiliza quatro computadores, como apresentado na Figura 6, os quais os usuários cadastrados podem utilizar por um período máximo de 60 minutos por dia;

Figura 6 – Setor Multimeios da BPE-RS



Fonte: Tosi, 2016.

e) localizado no segundo andar do prédio, conforme (Figura 7), o Setor de Documentação do Rio Grande do Sul, é composto por obras de autores gaúchos ou assuntos relacionados ao RS e seus municípios. Este setor também abriga coleções

doadas por personalidades ou escritores do estado. No entanto, os livros nos mezaninos são fechados ao acesso público, devido às condições do acervo histórico, ainda não estar higienizado. Assim, as obras deste setor que estão disponíveis para o acesso do público são somente para leitura e pesquisa local.

Figura 7 – Setor de Documentação da BPE-RS



Fonte: Marcon, 2016.

f) O setor da administração da biblioteca fica localizado no segundo andar do prédio, conforme (Figura 8).

Figura 8 – Sala da Administração da BPE-RS



Fonte: Marcon, 2016.

A gestão desta instituição é uma função da bibliotecária responsável pela administração da Biblioteca. De acordo com o *site da BPE-RS*, as administrações

que marcaram a história da biblioteca, foram divididas por fases, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2- Administrações da BPE-RS

Primeira fase: a dos Bacharéis
1871-1878 Fausto de Freitas e Castro 1879 Frederico Bier 1879-1882 Joaquim Pedro Soares 1882-1884 Graciano Alves Azambuja 1884-1887 Joaquim Pedro Soares 1885, 1887-1897 João Pedro Henrique Duplan 1897-1906 José Pinto da Fonseca Guimarães
Segunda fase: a dos Escritores
1906-1922 Victor Silva 1922-1928 Eduardo Guimaraens 1928-1930 Augusto Gonçalves de Souza Junior 1938-1939 Manoelito de Ornellas 1939-1956 Reynaldo Moura 1956-1959 Arthur Ferreira Filho 1959-1963 Jayme Caetano Braun
Terceira fase: a dos Bibliotecários
1963-1965 Lucília Minssen 1965-1967 Ada Drügg de Freitas 1967-1982 Juliana Vianna Rosa 1983-1984 Leonora Lund 1984-1987 Ariete Pinto dos Santos 1987-1991 Suzete Levy Nunes Teixeira
Quarta fase: Ênfase na Programação Cultural
1991-1993 Mozart Pereira soares (Escritor) 1993-1995 Laury Maciel (Escritor) 1995-1998 Cleci Grandi (Bibliotecária) 1999-2000 Denise Paulsen (Bibliotecária) 2001-Volnyr Santos (Escritor)
Quinta Fase: Ênfase na Preservação e Recuperação do Patrimônio

2001-2002 Maria Hedy Lubisco Pandolfi (Bibliotecária) 2003-2006 Morgana Marcon (Bibliotecária) 2007-2010 Morgana Marcon (Bibliotecária)
Fase atual
2017 - Morgana Marcon (Bibliotecária)

Fonte: BPE-RS, 2017.

Além dos serviços que são disponibilizados pelos setores, a biblioteca também realiza atividades culturais (Figura 9 e 10), como saraus, visitas guiadas, etc.

Figura 9 – Atividade Cultural na BPE – RS



Fonte: Marcon, 2016.

Figura 10 – Visita guiada na BPE–RS



Fonte: Marcon, 2016.

4.2 BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL JOSUÉ GUIMARÃES

A Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães (BPMJG) é uma instituição vinculada à Secretaria da Cultura de Porto Alegre, atualmente está localizada no Centro Municipal de Cultura, Arte e Lazer Lupicínio Rodrigues, na Avenida Érico Veríssimo, 307 – Bairro Menino Deus. As figuras 11 e 12 ilustram e auxiliam na localização da BPMJG.

O atendimento ao público da BPMJG é de segunda a sexta-feira, das 9 às 17 horas e aos sábados, das 14 às 18 horas.

Figura 11 – Mapa de Localização da BPMJG



Fonte: GOOGLE Maps, 2017b.

Nos registros da Prefeitura de Porto Alegre não existem documentos antigos sobre a fundação da biblioteca. Mas, se encontram Decretos que alteram sua denominação. Em 11 de agosto de 1986, a Biblioteca Pública de Porto Alegre recebeu o nome de Biblioteca Josué Guimarães por meio do Decreto municipal Nº 877. Neste mesmo ano, em 22 de agosto, através de outro Decreto municipal Nº 8778 foi denominada Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães em homenagem ao escritor gaúcho falecido naquele ano.

Figura 12 – Prédio da BPMJG



Fonte: Tosi, 2017.

A Biblioteca Pública Municipal, no ano de 1955 encontrava-se em funcionamento no Departamento de Assistência e Instrução no Ed. José Montaury na Avenida Siqueira Campos. Em 1962, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura, migrou para o prédio do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado (IPASE), localizado na mesma região do Centro Histórico. A sede atual fica no Centro Municipal de Cultura, Arte e Lazer Lupicínio Rodrigues desde a sua inauguração em 1978. Dois anos depois a sua inauguração a Biblioteca foi incorporada à Coordenação do Livro e Literatura, segmento da Secretaria Municipal da Cultura. Já em 2001 a instituição passou a contar com uma unidade no bairro Restinga que atualmente disponibiliza um acervo de dez mil volumes aos moradores da região.

Com a missão de formar leitores através de serviços e ações que proporcionam aos indivíduos o amplo acesso à informação, ao lazer e à cultura, o acervo da biblioteca conta com 44 mil volumes, entre livros, periódicos, fitas VHS e CDs.

Atualmente a equipe da Biblioteca é composta por duas bibliotecárias, sendo que uma é a diretora do local, além disso, possui um assistente administrativo e cinco estagiários.

O acervo é disponibilizado nos três andares que a BPMJG ocupa no Centro Cultural, sendo organizado no primeiro andar com Obras de Referência, Obras

Gerais, Setor de Periódicos, Videoteca. O Setor de literatura fica no andar de cima da biblioteca (Figura 13), e no subsolo o Setor infantil.

Figura 13 - Setor de Literatura da BPMJG



Fonte: Tosi, 2017.

Os serviços oferecidos pela biblioteca ao público em geral são o de empréstimo, consulta local que (pode ser de forma autônoma ou orientada) e as atividades de Promoção da Leitura Feira de Troca de Livros, cursos, oficinas e conferências.

4.3 BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL ÉRICO VERÍSSIMO

A Biblioteca Pública Municipal Érico Veríssimo, (Figura 14), está localizada no Calçadão Tapir Rocha, 20 no Centro de Viamão, (Figura 15). O atendimento ao público da Biblioteca é de segunda a sexta-feira, das 8 às 17 horas, sendo que a Biblioteca fecha das 11 horas e 30 minutos às 13 horas e 30 minutos.

A biblioteca foi criada pela primeira vez em 05 de novembro de 1949, pela Lei nº 123, sem indicação da sua localização. A segunda vez foi em 09 de dezembro de 1961, pela Lei nº 713, com a denominação de Biblioteca Pública Infantil Municipal, e foi instalada no Prédio do Quiosque na Praça Julio de Castilhos. Neste mesmo ano, no dia 23 de dezembro, pelo Decreto nº 334 recebeu o nome de Biblioteca Pública

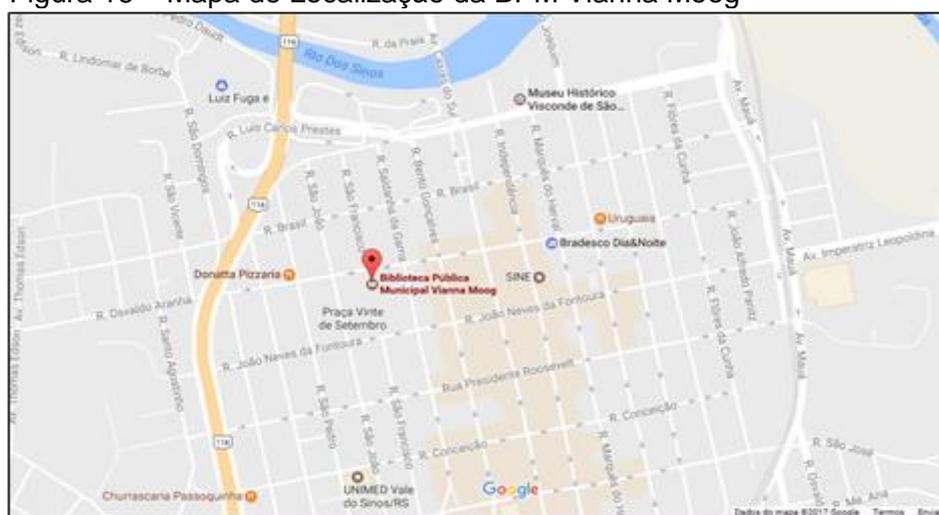
Além disso, a Biblioteca Pública Municipal Érico Veríssimo recebeu o Certificado de Registro do Instituto Nacional do Livro, órgão do Ministério da Educação e Cultura, em 14 de janeiro de 1981 e foi vinculada a Secretaria da Cultura, mas atualmente está ligada a Secretaria da Educação. Assim, a missão da Biblioteca é disseminar a leitura a toda comunidade, com ênfase às bibliotecas das escolas públicas do município de Viamão.

A equipe da Biblioteca é composta de uma diretora que possui formação em Biblioteconomia e uma auxiliar de biblioteca. No horário de funcionamento da Biblioteca são disponibilizados à comunidade, o acervo, os serviços de auxílio à pesquisa, consulta local, empréstimo, devolução, enfim, todos os serviços e atividades que a biblioteca possui estão a disposição da população.

4.4 BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL VIANNA MOOG

A Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog, (Figura 16) está localizada no Centro Cultural José Pedro Boéssio, na Rua Oswaldo Aranha, 934, Centro de São Leopoldo, no Vale do Rio dos Sinos, (Figuras 17). O atendimento ao público da Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog é de segunda a sexta-feira, das 8 às 18.

Figura 16 – Mapa de Localização da BPM Vianna Moog



Fonte: GOOGLE MAPS, 2017d.

A Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog, segundo informações contidas no *site*⁴ da Prefeitura de São Leopoldo foi criada pelo Decreto Municipal nº 19A em 10 de novembro de 1941, com o nome de Biblioteca Pública Municipal Olavo Bilac. No entanto, em 23 de abril de 2007 a partir da Lei nº 6195, que instituiu uma política municipal para a promoção da leitura e do livro, o nome da Biblioteca também foi modificado para Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog em homenagem ao centenário do escritor Leopoldense que foi membro da Academia Brasileira de Letras, Clodomir Vianna Moog. Assim, a participação da Biblioteca tornou-se presente na vida cultural da comunidade.

Figura 17 – Prédio da BPM Vianna Moog



Fonte: Tosi, 2017.

A missão da Biblioteca é de contribuir para o desenvolvimento cultural da sociedade, promovendo o exercício da cidadania, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida de seus usuários, com a finalidade de possibilitar o acesso à informação para toda a comunidade, incentivando o gosto pela leitura, contribuindo para a formação cultural e social dos cidadãos.

Atualmente a Biblioteca conta com seis funcionários concursados. Deste total, duas são bibliotecárias, sendo que uma delas é a diretora deste espaço. Seis estagiários Também integram a equipe da Biblioteca.

⁴Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog. Disponível em:
<http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Secretarias%20e%20Gabinetes&template=conteudo&categoria=1&codigoCategoria=1&idConteudo=1352&tipoConteudo=INCLUDE_MOSTRA_CONTEUDO>.

O acervo da Biblioteca é composto por livros, periódicos, audiovisuais, audiolivros e acervo em braille à disposição da comunidade. Além disso, dispõe de Telecentro com internet banda-larga (Figura 18), Jardim da leitura e mais os setores que são o de Literatura Infantil, que também é utilizado para Contação de Histórias (Figura 19), Atendimento ao Público, Referência, Processamento Técnico e Encadernação.

Figura 18 – Telecentro Comunitário da BPM Vianna Moog



Fonte: Tosi, 2017.

Figura 19 – Setor de Literatura Infantil da BPM Vianna Moog



Fonte: Tosi, 2017.

Após fazer a inscrição em um edital do Ministério da Cultura do Projeto Contação de História, a Biblioteca venceu e com o recurso que recebeu, investiu nos acervos infantil e juvenil transformando-os em acervos de qualidade. Com o Projeto do Telecentro Comunitário, a Biblioteca ganhou do governo federal 10 computadores com acesso à internet. Este espaço possibilita que as pessoas possam fazer pesquisas, digitar o trabalho escolar, universitário, verificar vaga de empregos, enviar curriculum, ou seja, o Telecentro Comunitário também é um instrumento de cidadania.

4.5 SUJEITOS DO ESTUDO

Os sujeitos da pesquisa são compostos pelas bibliotecárias atuantes em quatro unidades de informação da região metropolitana de Porto Alegre. Devido à familiaridade e autoridade que possuem com relação à temática. Foram selecionadas as Diretoras da Biblioteca Pública do Estado do Rio Grande do Sul, da Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães (Porto Alegre), da Biblioteca Pública

Municipal Érico Veríssimo (Viamão) e da Biblioteca Municipal Vianna Moog (São Leopoldo).

O Quadro 3 apresenta, além da idade das bibliotecárias, algumas informações pertinentes sobre sua formação profissional, como a Instituição de Ensino Superior (IES) de formação, ano de formação e o tempo de exercício profissional na Biblioteca Pública.

Quadro 3 – Sujeitos do Estudo

Bibliotecárias	IES de formação	Ano de formação	Tempo de exercício profissional na Biblioteca Pública	Idade
Bibliotecária 1	UFRGS	1991	13 anos	49 anos
Bibliotecária 2	UFRGS	1998	20 anos	50 anos
Bibliotecária 3	UFRGS	2008	02 anos	33 anos
Bibliotecária 4	UFRGS	2005	10 anos	35 anos

Fonte: Tosi, 2017.

5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu de forma previamente combinada com os sujeitos da pesquisa, no intervalo de tempo entre 22 de abril a 04 de maio de 2017, entre os períodos da manhã e da tarde. Cada entrevista teve em média a duração de 1h30min.

O instrumento utilizado foi a aplicação da entrevista semiestruturada (Apêndice A), com todo o seu registro sendo realizado através de gravação de áudio, posteriormente transcrito. Deste modo, as análises puderam se concretizar com a obtenção dos resultados de todo o processo que envolveu a coleta de dados, somadas à significação do referencial teórico.

Para análise, será apresentado a seguir o roteiro semiestruturado da entrevista compostos de nove questões, com as respostas da transcrição da gravação do áudio, as quais optou-se pela apresentação em quadros, para melhor visualização das respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa e na sequência a análise.

Quadro 4 – Formação Profissional

Pergunta 1: Você considera que a formação profissional contribuiu para a habilidade e a competência no exercício de gestor e administrador de biblioteca pública?	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>Em partes sim, mas eu acho que o Curso por si só não te forma assim um profissional completo. Ele te dá a base nessa parte de administração. Eu tive bons professores, acho que foi o que contribuiu bastante. Mas, muita coisa eu fui atrás. Nos estágios, aprendi muito sobre projetos, administração, também as minhas leituras, participação em eventos. Todos esses extras, além da Universidade me ajudou bastante com essa formação.</i>

Bibliotecária 2	<i>Sim, esse conhecimento teórico a gente não despreza nunca, né, é o conhecimento das outras pessoas que atuam, dos bibliotecários que atuam na área e, passam para gente. E o conhecimento teórico dos livros, dos grandes bibliotecários. Isso aí a gente não pode desprezar.</i>
Bibliotecária 3	<i>Com certeza. Eu acho que a grande questão que a gente traz da universidade, para o dia a dia da biblioteca, é poder entender o que é a biblioteca, poder entender quais são as atribuições dela. E, claro tem as questões administrativas, não tem como tu administrares uma biblioteca partindo de achismo.</i>
Bibliotecária 4	<i>De certa forma, sim, né, porque a gente quando está dentro da Universidade, não tem essa visão. Mas, a gente tem várias disciplinas da área da Administração. Então, de certa forma isso contribui, para que a gente consiga desempenhar esta função. Mas eu te de digo assim, que é uma noção muito básica na faculdade. Tu desenvolves muito mais depois na vivência no dia a dia, e claro participando, também de formações de cursos.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

A finalidade principal desta questão é verificar se os sujeitos da pesquisa acreditam que o aprendizado foi satisfatório para o desempenho profissional na gestão da biblioteca pública.

A constatação a partir das respostas (Quadro 4) foi que as Bibliotecárias 1 e 4 acreditam, que a formação profissional dá a base administrativa. No entanto, para a Bibliotecária 1, este aprendizado ocorre de forma parcial, pois na avaliação dela, o conhecimento construído no curso não é suficiente para a completude do profissional, ou seja, mesmo durante a graduação deve-se vivenciar outras formas

de aprendizados como estágios, palestras, eventos, entre outros para potencializar a formação profissional. Em conformidade com a Bibliotecária 1, a Bibliotecária 4 compartilha da mesma opinião e aponta que é por meio da vivência diária no exercício da profissão que ocorre de fato o aprendizado. De acordo com as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Biblioteconomia (BRASIL, 2001, p. 32), a formação do bibliotecário deve proporcionar ao aluno:

[...] o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da Biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que envolve, buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta [...].

Na visão da Bibliotecária 4, mesmo com as várias disciplinas de administração que o curso oferece, os alunos de Biblioteconomia não têm uma visão definida do porquê destas disciplinas.

Contudo, as Bibliotecárias 2 e 3 estão convictas de que a formação profissional ajudou no desenvolvimento das suas competências para atuarem na gestão da biblioteca. Para a Bibliotecária 2, a grande contribuição do Curso foi através da teoria e do conhecimento de outros profissionais da área. Já a Bibliotecária 3 acredita que o ensinamento aprendido na universidade é imprescindível para o entendimento do que seja a biblioteca e as suas atribuições, além disso os aspectos importantes da formação profissional sempre são recuperados para orientar algumas questões que envolvem a organização e a gestão da biblioteca.

Com algumas ressalvas por parte das Bibliotecárias 1 e 4, de modo geral, todas as Bibliotecárias concordaram que a base administrativa é consequência do aprendizado na formação profissional. Além disso, a construção deste conhecimento possibilita o direcionamento do caminho a ser seguido no momento da prática profissional.

Quadro 5 – Competência do Bibliotecário na Função de Gestor

Pergunta 2. Na sua opinião, quais as competências que o bibliotecário deve ter para exercer a função de gestor na biblioteca?	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>Bom, minha experiência própria, primeira de todas é empatia, tem que saber se colocar no lugar do outro. Observação é muito importante, eu observei o universo todo, cada funcionário as atribuições que desempenhava e se ele tinha condições de estar naquele setor ou não. A gente tem que ter um pouco de psicologia. Ser acolhedor é uma característica importante também.</i>
Bibliotecária 2	<i>Eu acho que é organização, é conhecimento do que vai fazer, de todas as tarefas da biblioteca, de todos os setores dentro da biblioteca. Saber delegar as funções e ser dinâmica.</i>
Bibliotecária 3	<i>Eu acho que a gente tem que entender que a biblioteca funciona como uma empresa. Então, a gente tem que trabalhar para ter resultados e, aí são nesses resultados que a gente observa e toma as decisões a partir da observação.</i>
Bibliotecária 4	<i>Na realidade tem que ser dinâmico, porque como esse espaço exige tanta coisa de ti então, tu não podes ser uma pessoa apática, tem que ser um profissional ligado nas coisas que estão acontecendo.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

A questão expressa no Quadro 5 tem o intuito de verificar como os sujeitos da pesquisa determinam as competências para atuação do bibliotecário na gestão da biblioteca. Assim, quando o assunto em questão abrange o contexto da gestão, Silva (2009, p. 76) destaca que:

A todo gerente, gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação, é necessário desenvolver habilidades e competências. Elas são primordiais para que o profissional consiga desempenhar a função de líder no seu dia a dia com a equipe.

Sendo assim, a Bibliotecária 1 elegeu a empatia como sendo a primeira de todas as competências. O fato do gestor ter empatia, isto é, conseguir se colocar no lugar do outro (funcionário/colaborador), pode contribuir significativamente para tornar o ambiente de trabalho mais colaborativo. A observação também é considerada como uma competência muito importante na opinião das Bibliotecárias 1 e 3, visto que a partir da observação o gestor da biblioteca poderá conhecer melhor a sua equipe e o desempenho das suas atribuições.

A Bibliotecária 2 aponta, saber delegar as funções e ser dinâmico como sendo as competências necessárias na gestão da biblioteca. Na visão da Bibliotecária 4, ser dinâmico é a competência que possibilita estar atento às mudanças, isto é, não se acomodar, não ser um bibliotecário apático, que fica esperando que a solução dos problemas “bata a sua porta”. Este pode ser o caso de alguns bibliotecários que escolheram se posicionar como vítimas do sistema em vez de serem ativos, transitarem entre lugares diferentes, conhecendo outras bibliotecas, trocando experiências profissionais com outros bibliotecários e também com profissionais de outras áreas. Atualmente, as possibilidades de adquirir novos conhecimentos aumentaram e a distância não é empecilho para manter-se atualizado, visto que através das tecnologias, a informação e o conhecimento podem ser acessados e construídos de qualquer lugar.

Assim, as competências profissionais, seja no cargo administrativo ou em outras funções, podem ser o diferencial do bibliotecário no mundo do trabalho.

Quadro 6 – As dificuldades no exercício de gestor

Pergunta 3. Quais as principais dificuldades encontradas no exercício de gestor?	
Bibliotecárias	Respostas

	<i>o poder público, com os políticos que estão acima de ti. Aqui é uma biblioteca pública, então, cada 4 anos mudam as pessoas, os gestores que estão acima de mim e cada um entra com suas prioridades, com a sua visão. O bibliotecário/gestor tem que vender a imagem da biblioteca, a importância da biblioteca, para quem tem a visão política. É complicado, é uma briga sempre tu tentar negociar, isso é o mais desgastante de tudo.</i>
Bibliotecária 2	<i>Na questão burocrática, a falta da informática, de material que a gente precisa, da compra de livros, aquisição de material. Então isso é complicado</i>
Bibliotecária 3	<i>Eu acho que pra administrar uma biblioteca tem alguns aspectos que muitas pessoas não entendem que são peculiares à biblioteca, por exemplo, coleta de informação de consulta ao acervo, tu bota um cartaz lá “favor não guardar o livro na estante” e o que as pessoas acham? Que não é para guardar errado. Não, pois a gente realmente coleta informação do livro que foi consultado. Então, isso é uma informação que vai ser relevante para eu tomar decisões mais adiante. E, às vezes é difícil fazer as pessoas entenderem isso.</i>
Bibliotecária 4	<i>Eu acho que é a questão do recurso financeiro, da dificuldade com o recurso e da inexistência dele no nosso caso, de ter um recurso da biblioteca e, eu vejo assim, que a questão da gestão de pessoas é bem complicada.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

Esta questão (Quadro 6) tem a finalidade de evidenciar que o bibliotecário muitas vezes trabalha em situações nada favoráveis na gestão da biblioteca pública.

A falta de pessoal para compor a equipe da biblioteca, recursos financeiros e a negociação com o poder público foi relatada especificamente pela Bibliotecária 1, que enfatizou a negociação com o poder público, principalmente após as eleições, como sendo o mais desgastante de tudo. A Bibliotecária 2 aponta a burocracia, a falta de tecnologia, entre outras necessidades que infelizmente fazem parte da rotina da maioria das bibliotecas públicas brasileiras. A Bibliotecária 3 fala da dificuldade de algumas pessoas que frequentam a biblioteca não entenderem como ela funciona, devido as suas peculiaridades. A Bibliotecária 4 afirma que a gestão de pessoas também é bem complicada. Mas, para duas bibliotecárias, as principais dificuldades que elas enfrentam na gestão da biblioteca pública é a ausência de recursos financeiros. Desta forma, a situação das bibliotecas públicas brasileiras, para Silva (2006, p. 16), encontra-se na seguinte situação:

[...] os acervos desatualizados, a falta de acervos literários, a falta de recursos humanos qualificados, acarretam em bibliotecas defasadas, desinteressantes aos olhos dos usuários. Sendo vistas muitas vezes como um espaço de silêncio, meramente para busca de demandas imediatas. Dificilmente as nossas Bibliotecas públicas são vistas como um lugar de prazer, um espaço de leitura, espaços de apropriação de cultura, de agregação de valor, de bagagem para o leitor na leitura de mundo. E certamente não podemos responsabilizar o usuário por esta imagem da biblioteca.

A maioria das bibliotecas públicas brasileiras encontra-se em situações precárias devido ao descaso de alguns representantes do poder público e da falta de planejamento da gestão pública. Assim, é imprescindível que o bibliotecário avance os seus conhecimentos nas técnicas de gestão, para poder aplicar, com competência, na administração da biblioteca pública, visto que as dificuldades são reais e precisam de soluções eficientes e eficazes que viabilizam o funcionamento da biblioteca.

Quadro 7 – Principais Avanços na Função de Gestor

Pergunta 4. Quais os principais avanços que você considera na função de gestor?	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>A minha equipe tem se mantido unida, apesar de todas as dificuldades, das trocas de governo e de todo esse desgaste de parcelamento de salários de mexidas, né, nos direitos de funcionários e tal.[...]. A minha equipe é parceira, isso é um pouco do estilo que eu venho empreendendo. Também a questão de manter a biblioteca aberta, com toda uma intensa programação cultural, sem um tostão, sem apoio, sem verbas diretas do Estado.[...]. Ser criativo e buscar e manter a biblioteca funcionando com toda essa dificuldade de recursos, mesmo pelo fato de eu ter me mantido na direção da Biblioteca em diferentes governos, diferentes ideologias.</i>
Bibliotecária 2	<i>Eu digo assim, eu acho que nesse sentido de mostrar que a biblioteca existe e que ela é importante [...].</i>
Bibliotecária 3	<i>Eu acho que os bibliotecários têm conquistado um espaço de reconhecimento como profissional do livro. O fato de eu ter sido Coordenadora do Conselho Municipal do Livro e da Leitura e das Coordenadoras anteriores terem sido bibliotecárias também dá um respaldo muito grande para nós enquanto gestores. Então, dá conta de que o bibliotecário tem competência para fazer isso, e dá um respeito também ter conseguido conquistar esse espaço. O fato de a direção da biblioteca ter um bibliotecário, por incrível que pareça é uma conquista, porque nem todos os lugares isso é assim.</i>
Bibliotecária 4	<i>Com o tempo tu vais te apropriando mais do espaço, isso te</i>

	<i>auxilia na questão de pensar nas atividades, planejar alguns eventos.</i>
--	--

Fonte: Tosi, 2017.

A pergunta 4 (Quadro 7) está focada em saber se o bibliotecário percebe os avanços no cargo de gestor. A Bibliotecária 1 aponta como avanço o estilo que ela vem empreendendo na biblioteca com relação à equipe de trabalho se manter unida, ser parceira, ou seja, uma equipe integrada. Além disso, mesmo sem recursos, a biblioteca conseguir ter uma programação cultural ativa e também pelo fato de uma bibliotecária conseguir permanecer na direção da Biblioteca Pública por vários anos, caracterizados pela alternância de governos e partidos políticos. Para a Bibliotecária 2, a biblioteca ser notada e valorizada pela comunidade significou um avanço na sua gestão. A Bibliotecária 3 considera o reconhecimento profissional que o bibliotecário vem conquistado e isto dá um respaldo muito grande para os bibliotecários enquanto gestores. A Bibliotecária 4 percebe também a autonomia para o planejamento de eventos na biblioteca baseado na sua experiência profissional como sendo um avanço.

Na pergunta 5 da entrevista (Quadro 8), pediu-se que as bibliotecárias apontassem cinco pontos fortes e cinco pontos fracos das bibliotecas. Nesta questão, a autora decidiu fazer a apresentação das respostas dos sujeitos em forma de tópicos com a finalidade de melhor visualização dos pontos fortes e fracos.

Quadro 8 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

Bibliotecárias	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Bibliotecária 1	1) Pouco pessoal especializado (bibliotecários). 2) Limitação do espaço físico. 3) Sem dotação orçamentária para compras de livros.	1) Equipe integrada. 2) Bom relacionamento da biblioteca com instituições da iniciativa privada e pública. 3) Ter Associação de Amigos.

	<p>4) Ausência de Acessibilidade.</p> <p>5) Ausência de climatização.</p>	<p>4) A participação da comunidade.</p> <p>5) Atualização do acervo <i>(Apesar de não termos dotação orçamentária para compra de livros, o acervo da Biblioteca se amplia e se atualiza através das doações da comunidade, das Leis de incentivo da Contrapartida, da Leis de incentivo Federal e Estadual.)</i></p>
Bibliotecária 2	<p>1) Ausência de sinalização na fachada do prédio.</p> <p>2) Sem verbas para compras de livros.</p> <p>3) Ausência de sistema de informatização.</p> <p>4) Ausência de divulgação da Biblioteca.</p> <p>5) Falta de interesse da prefeitura com a Biblioteca.</p>	<p>1) O ambiente ser diversificado.</p> <p>2) Biblioteca organizada por cores.</p> <p>3) Ambiente acolhedor.</p> <p>4) Atendimento de qualidade.</p> <p>5) A localização da biblioteca.</p>

Bibliotecária 3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ausência de estratégia de marketing. 2) Não conseguir concorrer com atividades culturais que acontecendo ao mesmo tempo em POA. 3) Ausência de acessibilidade. 4) Sem recursos para adaptação do espaço. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) O acervo da biblioteca é todo aberto. 2) Horário de atendimento. 3) O acervo de literatura/ Sul Riograndense. 4) Possui material para concursos especialmente da UFRGS. 5) A Biblioteca tem muitas parcerias.
Bibliotecária 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) A estrutura física do prédio da biblioteca. 2) Ausência de recursos financeiros. 3) Equipe reduzida. 4) Desatualizado Acervo Geral. 5) Dificuldades de horário para realizar reuniões. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qualidade do acervo Infantil e Juvenil. 2) Agenda de eventos na biblioteca. 3) Telecentro comunitário. 4) Página do Facebook. 5) Contação de histórias.

Fonte: Tosi, 2017.

Esta questão da entrevista busca identificar os pontos fracos e pontos fortes da biblioteca

No momento da entrevista, os sujeitos da pesquisa relataram os aspectos dos pontos fracos e fortes da biblioteca. Nos pontos fracos, as Bibliotecárias evidenciaram o espaço físico inadequado quando apresentavam, por exemplo, a limitação do espaço físico, ausência de acessibilidade, ausência de climatização, ausência de sinalização na fachada do prédio e a estrutura física do prédio da biblioteca. A inexistência de recursos financeiros foi mencionada por todas as Bibliotecárias, visto que sem dotação orçamentária para compras de livros,

caracteriza que há ausência de recursos financeiros. Nos pontos fortes, os aspectos mais citados foram o acervo atualizado e a relação com instituições privadas e públicas.

Quadro 9 – Elaboração do Planejamento Estratégico

<p>Pergunta 6. a) A biblioteca faz parte do Planejamento Estratégico da Instituição ou você elabora independentemente?</p> <p>b) Como você elabora o planejamento estratégico da biblioteca?</p> <p>c) Você recebeu algum tipo de capacitação?</p>	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<p>a) Não. A biblioteca faz parte do planejamento estratégico da Secretaria da Cultura, [...]. Então, o nosso planejamento faz parte do planejamento estratégico da Secretaria. Nós temos um planejamento interno, mas pertencemos a um maior que é o da Secretaria, porque nós necessitamos do orçamento da Secretaria para manter todo o prédio, para compra de material como papel higiênico, lápis, caneta, então, tudo isso entra. Então, nós passamos as necessidades, o consumo mensal de tais coisas, tais materiais para que eles coloquem no orçamento deles. b) Geralmente quando muda o governo, o primeiro ano do novo governo ainda é o final do planejamento estratégico do governo anterior. Então, nesse primeiro ano, nos reunimos com o Secretário e os responsáveis da Secretaria com os Diretores e nós temos um prazo definido para mandarmos para entrar no PPA que é o Plano Pluri Anual, esse é orçamentário. No Planejamento Estratégico da Secretária as ações, as atividades que na verdade eles geralmente pedem dos 4 anos seguintes. Nós temos o nosso planejamento estratégico que tem a nossa missão, o nosso público alvo, que é interno, que é apresentado</p>

	<p><i>para os funcionários para que eles possam enfim, atender de acordo com a nossa missão o público. Para que eles possam ter consciência das nossas dificuldades, dos nossos pontos fortes e fracos também. Então, para a equipe é apresentado a cada início de ano, geralmente. c) Sim, todo governo que entra, a equipe da Secretaria de Planejamento treina os Diretores das instituições. Temos reuniões com a equipe de técnicos da Secretaria de Planejamento para preencher as planilhas; de que forma colocar, mensurar enfim, todo início de governo temos treinamento. Então, temos também, um acompanhamento para preencher uma planilha eletrônica, alimentar essa planilha para que eles tenham noção do que acontece nas instituições da Cultura.</i></p>
Bibliotecária 2	<p><i>a) Independentemente. b) Eu começo a ver os usuários e abranger um número maior de usuários, começo a ver do pessoal, os livros, o material de trabalho, material, equipamentos, então todas essas partes, então, eu começo a montar essas partes e ver o que eu posso pegar e fazer para esse ano, vendo o resultado do ano passado, e vendo a quantidade de pessoas que conseguimos associar. Então, eu trabalho em cima das propostas do ano passado. c) Não. Isso aqui é o dia a dia é de acordo com as necessidades. E com os dados que temos aqui, tudo é baseado em coisas reais.</i></p>

Bibliotecária 3	<p>a) <i>A biblioteca faz parte do planejamento da Coordenação do Livro e da Leitura [..]. Nós fazemos o planejamento estratégico da biblioteca e passamos para a Coordenação compor o planejamento. Todo final de ano fazemos um relatório e um planejamento da biblioteca e passamos para Coordenação do Livro e da Leitura, daí a Coordenação coloca no relatório deles e passa para a Prefeitura. Cada um faz o seu pedacinho e o de cima vai juntando e aí entrega para o maior. b) O planejamento que temos não é o planejamento estratégico modelo dos livros de Administração, porque utilizamos as estruturas que eles nos pedem, ou seja, preencher as planilhas que eles nos pedem. Então, colocamos informações para preencher aquelas planilhas e aí nos organizamos para fazer as atividades conforme aquelas demandas. Até porque como estamos subordinados a várias hierarquias, nós precisamos atender aquelas orientações. As hierarquias são; A Coordenação que está subordinada à Secretaria que está subordinada a Prefeitura. c) A Secretaria de Administração oferece alguns cursos, eu já fiz alguns. [...], só o que acontece, eu sou Diretora este mês, não era antes, assim alguns cursos são destinados a pessoas em determinados cargos. Então, enquanto eu não era Diretora, alguns níveis de Cursos de Administração eu não tinha acesso.</i></p>
Bibliotecária 4	<p>a) <i>A partir dessa gestão, nós estamos fazendo juntos. A Secretaria da Cultura, em conjunto com a biblioteca e com todas as instituições que fazem parte da Secretaria da Cultura, estão fazendo o planejamento juntos. b) Na verdade, a gente vai elaborando [...], a gente já tem algumas atividades, alguns eventos, algumas ações que já são da rotina da biblioteca.</i></p>

	<p><i>Então isto já está organizado, outras questões que vão surgindo, a gente vai vendo conforme elas se apresentam, a gente vai resolvendo, ou vai encaminhando. Então, na realidade não tem. Como a gente não tem recurso, a gente não tem. Quando tu tens uma previsão é mais fácil de tu se organizares, mas se tu não tens então.</i></p> <p>c) Não recebi.</p>
--	--

Fonte: Tosi, 2017.

A finalidade da pergunta 6 (Quadro 9) é saber como é realizado o planejamento estratégico na biblioteca. As Bibliotecárias 1 e 4 responderam que a biblioteca faz parte do planejamento estratégico da Secretária da Cultura. A Bibliotecária 3, afirma que faz o planejamento estratégico da biblioteca, mas passa para a Coordenação do Livro e da Leitura colocarem no planejamento deles, conforme o relato dessa Bibliotecária, não é um planejamento conforme modelo de Livros de Administração, porque a Coordenação pede que anualmente sejam preenchidas planilhas e faça relatório para que essas informações sejam colocadas no relatório da Coordenação e enviado à prefeitura. A Bibliotecária 2 também afirma que ela elabora o planejamento estratégico independentemente, porém não recebeu capacitação. Conforme Maciel e Mendonça (2000, p. 61):

No contexto de mudanças e incertezas de ordem política, econômica e social que se atravessa é fundamental antecipar-se e planejar o futuro. A resposta para tal desafio estaria na adoção de metodologias que permitam à biblioteca competir por recursos cada vez mais escassos e mercados cada vez mais competitivos. É uma questão de escolha entre 'planejar ou ser planejado' ou 'em vez de aborrecer-se e desanimar sobre o futuro, trabalhar e criá-lo'.

Diante deste cenário de incertezas, o bibliotecário na gestão da biblioteca pública não pode desanimar e nem desistir de fazer o planejamento estratégico, visto que acarretará em consequências para o funcionamento deste espaço, tais como a ausência de: profissionais qualificados, serviços de qualidade, tecnologias, acervos atualizados entre outros que podem inviabilizar um atendimento de

excelência à comunidade. Assim, com um planejamento bem elaborado onde o seu centro é a comunidade, o gestor e sua equipe poderão obter benefícios no curto, médio e longo prazo para a biblioteca e principalmente aos seus usuários.

Quadro 10 – Planejamento Estratégico e Gestão na Biblioteca

Pergunta 7. Como você avalia o processo do planejamento estratégico para a gestão da biblioteca?	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>Eu diria que ele é um instrumento bem importante, porque é nele que se baseia que vai construir e atender os objetivos finais da biblioteca. O planejamento estratégico é aquilo que vai te dar orientação pra ti e para a tua equipe dos objetivos que tu queres chegar com o serviço que tu oferece. Então tu vai ter lá, missão da biblioteca, visão, o que tu pretende atingir. Tu vai levantar os pontos fortes e pontos fracos, se existe concorrência no mercado, quem são os nossos concorrentes, o plano de ação onde vamos buscar parcerias para poder melhorar aqueles pontos fracos, para poder atingir os objetivos, isso é o planejamento estratégico. [...] é um instrumento importante para controle para efetivação dos objetivos, para o cumprimento da função da biblioteca, porque ali tu vai montar as suas estratégias, os seus parceiros. Eu acredito ser um instrumento de controle bem importante. A gente faz sempre, mas nem sempre a gente consegue.</i>
Bibliotecária 2	<i>O planejamento é uma coisa que fica mais na teoria. Depende muito da gente, de um gestor fazer isso valer, mas é que cai na burocracia da instituição. Eles dizem que tem outras prioridades. Então, tu tens que lutar com unhas e dentes pra poder mostrar, que as pessoas vêm ainda aqui, que as pessoas precisam desse espaço, e precisam, é importante ter toda essa parte,</i>

	<i>planejamento, tudo isso pra poder a biblioteca seguir</i>
Bibliotecária 3	<i>Pensando na administração da biblioteca pública, eu acho que planejar é importante para tu conseguires chegar naquilo que tu sabes o que você quer ser. É uma construção, é muito parecida com o trabalho de incentivo à leitura que é um trabalho de formiguinha, cada pessoa que tu conquista é uma vitória. Assim é na administração, por exemplo, cada coisa que tu consegues provar que é importante, que consegues fazer funcionar é uma vitória. Dá trabalho? Sim dá trabalho, mas às vezes esse trabalho é indispensável para poder comprovar que teu trabalho é indispensável.</i>
Bibliotecária 4	<i>É na realidade é muito importante, porque tu consegues desempenhar as ações de uma forma melhor [...], não atropelada. Então, só que não é nossa realidade. É superimportante, mas a gente não consegue desempenhar, porque a gente acaba tendo na realidade pouco tempo para essa questão do planejamento.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

Segundo Almeida (2005), o planejamento é indispensável no exercício da administração, principalmente porque as organizações impõem que alguns custos permaneçam e outros sejam eliminados e, além disso, os serviços continuem sendo oferecidos com qualidade. A partir das respostas das bibliotecárias (Quadro 10), todas elas compartilham da mesma opinião e consideram o planejamento estratégico como sendo importante na gestão da biblioteca. Dessa maneira, evidencia que o desenvolvimento desse processo fornece o caminho a ser seguido por todos os setores da biblioteca, visando o alcance dos objetivos desta instituição no futuro.

A questão da biblioteca pública é bem particular, porque são muitas atribuições e geralmente é somente um bibliotecário para desempenhar todas elas.

Por isso, a realização do planejamento estratégico é fundamental, para que este profissional consiga, com eficiência, eficácia e efetividade, administrar diferentes pessoas, projetos e ações que estejam em andamento e também empregar os escassos recursos disponíveis na gestão da biblioteca.

Assim, é mais vantajoso realizar o planejamento estratégico do que não realizá-lo, visto que pode implicar em mais tempo gasto na tomada de decisão, para solucionar problemas que ocorrem diariamente na biblioteca.

Quadro 11 – Realização do Orçamento da Biblioteca

Pergunta 8. Como é realizada a negociação para o orçamento da biblioteca?	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>Nós não temos muita autonomia, porque assim, dentro da Secretaria existem alguns itens chaves, manutenção dos espaços culturais, aquisições de materiais. Tem um guarda-chuva, com alguns itens chaves, aí tu tens que se encaixar naquele guarda-chuva, o que foi aprovado, tanto aqui, tanto ali, para manutenção, aquisição e, daí quando acabar aquele dinheiro acabou. Por isso que é bom tu mandar seu planejamento.</i>
Bibliotecária 2	<i>Aqui não tem negociação nenhuma não. A biblioteca pública aqui não tem orçamento próprio. A prefeitura, ela ampara assim, com este material de escritório, como folhas de papel. A biblioteca aqui vive de doações. Mas a gente recorre a esse Banco dos Livros, que é lá na FIERGS, e que é muito bom, a gente apresenta um projeto, e a partir do projeto eles dão os livros, tudo novinho. E assim, a gente vai, porque verba a gente não tem. Então a gente faz um planejamento em vão.</i>
Bibliotecárias 3	<i>O orçamento da prefeitura é estabelecido pela Lei Orçamentária Anual que é a LOA é baseada na Lei Pluri Anual. Temos que</i>

	<i>entregar o Planejamento Anual, e aí os valores que são previstos na LOA é dividido entre as Secretarias, entre os projetos, entre as Coordenações, e aí, vão ser priorizados os que têm maiores resultados. Por isso é tão importante mostrar resultados. Os resultados são mostrados nos relatórios, na parte de público atingido.</i>
Bibliotecária 4	<i>A gente não tem assim. Nós já tentamos negociar, e por enquanto não tem previsão de uma nova tentativa. Também já foi tentado negociar o orçamento para aquisição de acervo, mas no momento não foi e, por enquanto, esse processo está parado.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

Na questão 8 (Quadro 11), o foco é a negociação do orçamento. No entanto, pelas respostas das bibliotecárias, nenhuma delas faz a negociação, sendo realizado através da estrutura de planejamento que é desenvolvido pela Coordenação e pelas Secretarias. As Bibliotecárias já haviam relatado anteriormente que, com as dificuldades no orçamento, elas acabam buscando parceiros, fazendo projetos para conseguir algum tipo de benefício para a biblioteca, como atualização de alguns acervos.

Quadro 12 – Planejamento Estratégico e a Qualidade dos Serviços

Pergunta 9. <i>Você acredita que na atual conjuntura política o planejamento estratégico contribui para a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca pública? Por quê?</i>	
Bibliotecárias	Respostas
Bibliotecária 1	<i>Na atual conjuntura política, não contribui em nada, porque a atual conjuntura é somente de cortes e redução de despesas e não dão a mínima importância para a biblioteca. Atualmente, não tem adiantado eu mandar meu planejamento estratégico,</i>

	<i>porque está muito limitado à falta de recursos.</i>
Bibliotecária 2	<i>No geral sim. No geral que eu digo é na teoria sim, porque ele vai direcionar naquilo exatamente que a pessoa se propõe na teoria, por isso que é importante o planejamento estratégico.</i>
Bibliotecária 3	<i>Eu acho assim, o que planejamos e o que realizamos é o que vai manter a biblioteca funcionando. A biblioteca normalmente é este equipamento que não dá lucro e, o fato de não dar lucro, no momento em que temos um corte de despesas tão grande, temos que provar que, pelo menos, não estamos dando prejuízo. Continuar existindo, vai continuar existindo, por força da Lei, mas recebendo investimento e recebendo apoio é outra história. Quando há troca de governo, temos que fazer o convencimento com toda a papelada, como relatório, projetos entre outros.</i>
Bibliotecária 4	<i>Com certeza, porque é essa questão mesmo de a gente conseguir se organizar melhor, de pensar no que a gente vai realizar, de que forma e também poder solicitar parceiros, porque daqui a pouco, tu tendo esse planejamento bem estruturado, tu consegues também, ajuda de parceiros.</i>

Fonte: Tosi, 2017.

O objetivo da pergunta 9 (Quadro 12) é verificar se as Bibliotecárias acreditam na contribuição do planejamento estratégico para a qualidade dos serviços na biblioteca pública.

A Bibliotecária 1, mesmo afirmando, principalmente no Quadro 10, que o planejamento estratégico é um instrumento bem importante, deixa claro que não acredita que ele possa contribuir. Devido à política de cortes do atual governo que limita os recursos e também o fato dela acreditar que atualmente não adianta mandar o planejamento para a Secretaria. Por outro lado, as outras Bibliotecárias continuam acreditando nos resultados do planejamento estratégico – a Bibliotecária

3, inclusive, aponta que o ato de planejar, aliado ao que se realiza, é o que mantém a biblioteca funcionando, demonstrando esperança na realização do planejamento estratégico.

6 RESULTADOS DO ESTUDO

Este estudo buscou verificar como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelas bibliotecárias que atuam nas bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre. Sendo assim, a partir das entrevistas e amparado pelo referencial teórico, o estudo evidenciou que as bibliotecárias fazem uso do planejamento estratégico em suas práticas profissionais, embora tal uso seja muitas vezes limitado ou dificultado devido às hierarquias e políticas às quais as bibliotecas estão submetidas.

O primeiro objetivo específico – identificar a existência do planejamento estratégico e seus procedimentos na gestão do profissional bibliotecário em uma biblioteca pública – foi contemplado através da entrevista, que a Bibliotecária 2 afirmou fazer o planejamento independentemente, realizando-o a partir da observação do ambiente interno da biblioteca, com base no resultado do ano anterior. Além disso, a maioria das bibliotecárias também declarou que realizam o planejamento, mas o procedimento utilizado é o preenchimento de planilhas, às quais devem ser incorporadas no orçamento da Secretária da Cultura ou Coordenação.

Dessa maneira, o planejamento estratégico torna-se presente na gestão da biblioteca com a função principal de coletar dados a respeito das necessidades mais básicas, como recursos para compra de papel higiênico, materiais de escritório, como também da implantação tecnológica, a atualização do acervo, dentre outros, para ser incorporado no orçamento do Estado e das Prefeituras. Sendo assim, as bibliotecárias realizam o planejamento estratégico, mas de forma parcial.

O segundo objetivo apresentado – analisar a competência do bibliotecário para a realização do planejamento estratégico na gestão da biblioteca – cumpriu-se com a explanação das bibliotecárias sobre a formação profissional no curso de Biblioteconomia ter possibilitado o aprendizado a partir das disciplinas sobre administração, mesmo que tenham sido oferecidas de forma ampla e básica. Elas afirmam que obtiveram um conhecimento que viabiliza atuarem na gestão da

biblioteca de forma eficiente, mas que requer uma atualização constante das habilidades adquiridas no Curso, principalmente sobre as técnicas administrativas. Nesse sentido, percebe-se que é a partir da prática profissional que essas bibliotecárias realmente desenvolvem as competências que também se formaram na teoria.

Além disso, pelas falas dessas profissionais, fica evidente que elas sabem que o planejamento estratégico é um instrumento importante na gestão da biblioteca, principalmente a Bibliotecária 1, que descreve alguns elementos que compõem as etapas do planejamento estratégico, enfatizando a importância da utilização desse instrumento para construir e atender os objetivos finais da biblioteca. No entanto, o fato do planejamento na biblioteca ser realizado mais em função de preenchimento de planilhas e também de relatórios faz com que as bibliotecárias priorizem mais esses procedimentos, deixando de elaborar de fato um planejamento estratégico eficiente, eficaz e efetivo. Por isso, as competências que foram construídas desde a formação profissional aparecem de forma restrita.

O terceiro e último objetivo específico - avaliar a elaboração do planejamento estratégico no processo de gestão em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre – constatou-se através da explanação das bibliotecárias no momento da entrevista, no qual elas afirmam que o planejamento estratégico é elaborado, no entanto, é feito de forma parcial, ou seja, não é realizado do modo como é apresentado nos Livros de Administração, como disse uma das bibliotecárias. Dessa forma, sem a utilização das técnicas administrativas, pode-se afirmar que o planejamento estratégico não é elaborado pelos sujeitos do estudo.

Embora o resultado tenha sido negativo da não realização do planejamento estratégico, evidencia a extrema importância do estudo para alavancar as mudanças necessárias, começando pela conscientização do bibliotecário que atua principalmente na direção da biblioteca pública, para a utilização desse instrumento de gestão que pode auxiliá-lo a gerir este espaço com eficiência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto uma importante ferramenta de gestão, o processo de planejamento estratégico torna possível auxiliar o bibliotecário que atua como gestor na biblioteca pública a planejar de modo eficiente o seu trabalho. Além de planejar, devem ser colocadas em ação as estratégias que foram definidas na elaboração, visto que uma das vantagens de ter um planejamento estratégico bem elaborado é evitar a ação improvisada na tomada de decisão.

Sendo assim, tendo o planejamento como parte do processo administrativo nas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma contínua e ativa, com ações integradas e orientadas, visando à concretização dos objetivos da biblioteca, o estudo constatou que o planejamento estratégico não é realizado da maneira que deveria ser atendendo ao contexto da instituição pública no atendimento à comunidade. Uma das consequências desse quadro é que as atividades que fazem parte da rotina na gestão da biblioteca podem ser realizadas de forma improvisada, ou seja, sem nenhum planejamento. Desse modo, o resultado negativo da não realização do planejamento estratégico, pode contribuir para alavancar as mudanças necessárias na atuação do bibliotecário na gestão da biblioteca pública.

Enquanto instrumento de coleta de dados, a entrevista possibilitou a este estudo acessar a concepção que as bibliotecárias possuem a respeito de suas práticas e dos seus locais de trabalho. Registros oficiais disponibilizados pelas Prefeituras ou Secretarias de Cultura jamais permitiriam acesso à subjetividade que apenas o contato direto com essas profissionais possibilita. Amparadas em suas visões de mundo, as respostas das bibliotecárias ajudam na compreensão do porquê da situação dessas bibliotecas – é a partir dessas entrelinhas que se explica a realidade dessas instituições.

Para a autora, a entrevista foi um momento de coleta de dados para a realização do estudo, mas para as bibliotecárias que participaram da pesquisa, esse foi um momento de parada e reflexão sobre o planejamento estratégico em relação

às suas próprias ações enquanto diretoras/gestoras das bibliotecas em que atuam. Nesse sentido, a entrevista se revelou benéfica para essas profissionais, no sentido de propiciar um momento de questionamento e de parar para refletir e, se for o caso, se conscientizarem da importância da realização do planejamento na biblioteca pública, nas instituições de classes como o Conselho Federal ou Regional de Biblioteconomia e nos órgãos públicos a que pertencem, garantindo um retorno à comunidade a que servem.

A missão da biblioteca pública determina que a razão da sua existência é a comunidade, sendo assim, o bibliotecário não deve se omitir diante dos desafios que enfrenta na gestão da biblioteca. O cargo de gestor/diretor para o qual este profissional foi designado é importante, mas o mais importante é a manutenção dessa conquista através das habilidades e das competências que foram construídas no Curso e também na prática profissional, às quais devem ser desempenhadas com eficiência, sem negligenciar o uso de nenhum instrumento de gestão e seus procedimentos, que viabilizam uma infraestrutura adequada com serviços de qualidade à comunidade a qual a biblioteca pertence. Portanto, as bibliotecárias que exercem o cargo de diretora nas bibliotecas públicas expressam a competência no processo de planejamento estratégico, principalmente no atendimento à comunidade, possibilitando a formação da cidadania. Entretanto, muitas vezes sua atuação ocorre de forma limitada devido às hierarquias e políticas às quais as bibliotecas estão submetidas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. 2^a. ed. Brasília, DF: Lemos Informação e Comunicação, 2005.

ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. **Biblioteca Pública: avaliação de serviços**. Londrina: Eduel, 2003.

BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.bibliotecapublica.rs.gov.br/>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

BIBLIOTECA PÚBLICA MUNICIPAL ÉRICO VERÍSSIMO. c. 2015. 1 fotografia color. Disponível em: <<https://www.facebook.com/bibliotecaericovericimoviamao/photos/a.841817682550188.1073741825.841815565883733/946291732102782/?type=1&theater>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 4.084/1962, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 Jul. 1962. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L4084.htm>. Acesso em: 25 nov. 2016.

_____. Ministério da Educação. CNE/CES 492/2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 9 jul. 2001, Seção 1e, p. 50. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2007. Brasília, DF: MTE, 2007. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResult.jsf>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

CAMPELLO, Bernadete. O Movimento da Competência Informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19021.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

CAREGNATO, Sônia Elisa. O Desenvolvimento de Habilidades Informacionais: o papel das universidades no contexto da informação digital em rede. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**, Porto Alegre, v. 8, p. 47-55, 2000. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/11663/1/artigoRBC.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

CAVALCANTI, Vanessa Oliveira de Macêdo; SILVA, Maria de Lourdes Teixeira da. Bibliotecário Gestor: um estudo sobre o perfil dos bibliotecários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., Florianópolis, 2013. **Anais...** Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1456>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1998. 32a Edição, 2010. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

CUNHA, Vanda Angélica da. A Biblioteca Pública no Cenário da Sociedade da Informação. **Biblios**, m. 15, 2003. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5540/>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

DIRETRIZES DA IFLA para Bibliotecas Públicas. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2012.

FONSECA, Edson Nery. **Introdução à Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2007.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. **Biblioteca Pública**: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. Competência em Informação: conceitos, características e desafios. **AtoZ**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 5-6, jan. 2013. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41315>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

GERHRDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2016.

GOOGLE Maps.. **Biblioteca Pública Municipal Érico Veríssimo**. 2017c.

Disponível em:

<https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=cal%C3%A7ad%C3%A3o+tapir,20+via+m%C3%A3o-rs&spf=1498535425425>. Acesso em: 25 fev. 2017.

_____. **Biblioteca Pública Municipal Josué Guimarães**. 2017b.

Disponível em:

<https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=biblioteca+josu%C3%A9+guimar%C3%A3es&spf=1498535177811>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. **Biblioteca Pública Municipal Vianna Moog**. 2017d. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/maps/dir/'/biblioteca+publica+vianna+moog/@-29.7640474,-51.2200423,12z/data=!3m1!4b1!4m8!4m7!1m0!1m5!1m1!1s0x95196846085b4ddd:0xbab2e7c8a9c82b1a!2m2!1d-51.1500021!2d-29.7640658>>.

Acesso em: 15 mar. 2017.

_____. **Biblioteca Pública do Estado do Rio Grande do Sul**. 2017a.

Disponível em:

<https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=biblioteca+p%C3%BAblica+do+estado+do+rio+grande+do+sul&spf=1498534806617>. Acesso em: 20 jan. 2017.

HOLANDA, Cíntia; NASCIMENTO, Amanda. Bibliotecário: gestor nas unidades de informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 12., 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, UFRGS, 2010.

JARDIM, Jaci Aquino. **A Biblioteca Pública Estadual como Marco da Influência Positivista no Estado**. 1982. (Monografia) – Curso de História da Arte, Faculdade de Música Palestrina. Porto Alegre, 1982.

LISTON, R.C.F.S.; SANTOS, P.L.V.A.C. Representando a Information Literacy “Competências Informacionais” na Biblioteconomia. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, 2008. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/5043/4742>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília A. R. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MARCON, Morgana. **Setor Geral e de Referência da BPE-RS**.

2016. 1 fotografia, color. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1243578342364779&set=a.180845148638109.50110.100001378746954&type=3&theater>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

_____. **Setor de Documentação da BPE-RS**. 2016. 1 fotografia, color. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1069047176484564&set=gm.716653771809252&type=3&theater>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

_____. **Sala da Administração da BPE - RS**. 2016. 1 fotografia, color. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10208164370381017&set=a.10208164423622348&type=3&theater>>. Acesso em: 15 marc. 2017.

_____. **Atividade Cultural na BPE - RS**. 2016. 1 fotografia, color. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1259658117423468&set=a.180845148638109.50110.100001378746954&type=3&theater>>. Acesso em: 14 marc. 2017.

_____. **Visita Guiada na BPE – RS**. 2016. 1 fotografia, color. Disponível em:
<<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1199234063465874&set=a.180845148638109.50110.100001378746954&type=3&theater>>. Acesso em: 14 marc. 2017.

MATA, Marta Leandro da. **A Inserção da Competência Informacional nos Currículos dos Cursos de Biblioteconomia no Brasil e de Informação e Documentação na Espanha**. 2014. 196 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2014. Disponível em:
<<http://hdl.handle.net/11449/110393>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

MILANESI, Luís Augusto. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002.

MORO, Eliane Lourdes da Silva. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem e Recursos da Web 2.0 em Contexto Hospitalar: rompendo a exclusão temporária de adolescentes com fibrose cística**. 2011. Tese (doutorado) – Programa de Pós – Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <lume.ufrgs.br/handle/10183/32216>. Acesso em: 18 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

SECRETARIA DA CULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. **Prédio da Biblioteca Pública do Estado**. 2012. 1 fotografia, color. Disponível em:

<<http://www.cultura.rs.gov.br/v2/2012/10/predio-da-biblioteca-publica-do-estado-reabre-para-visitas-guiadas-a-obra-de-restauro//>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

SILVA, Fernanda Melchionna e. **O Processo de Leitura em Diferentes Bibliotecas Parisienses**: visão de uma acadêmica brasileira. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Curso de Biblioteconomia. Porto Alegre, 2006.

SILVA, Janaina Costa. **O Estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília**. 2009. 166 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2009. Disponível em: <https://consulta.bce.unb.br/pergamum/biblioteca/index.php?resolution2=1024_1&tipo_pesquisa=&filtro_bibliotecas=&filtro_obras=&id=>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. **Histórico do SNBP**. Brasília - DF, 2017. Disponível em: <<http://snbp.culturadigital.br/historico>>. Acesso em: 30 marc. 2017.

SOUZA, Clarice Muhlethaler de. Biblioteca: uma trajetória. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, 3., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

TOSI, Claudina Romero. **Ficha de Empréstimo de Livro**. 2016. 1 fotografia, color.

_____. **Administrações da BPE- RS**. 2017. QUADRO (2).

_____. **As dificuldades no exercício de gestor**. 2017. QUADRO (6).

_____. **Competência do Bibliotecário na Função de Gestor**. 2017. QUADRO (5).

_____. **Elaboração do Planejamento Estratégico**. 2017. QUADRO (9).

_____. **Elementos das Etapas do Planejamento Estratégico**. 2017. QUADRO (1).

_____. **Fichário**. 2016. 1 fotografia, color.

_____. **Formação Profissional**. 2017. QUADRO (4).

_____. **Pontos Fortes e Pontos Fracos** . 2017. QUADRO (8).

_____. **Prédio da BPE-RS**. 2012. 1 fotografia, color.

_____. **Prédio da BPM Josué Guimarães** . 2017. 1 fotografia, color.

_____. **Prédio da BPM Érico Veríssimo**. 2015. 1 fotografia, color.

_____. **Prédio da BPM Vianna Moog**. 2017. 1 fotografia, color.

- _____. **Planejamento Estratégico e Gestão na Biblioteca.** 2017. QUADRO (10)
- _____. **Planejamento Estratégico e a Qualidade dos Serviços.** 2017. QUADRO (12).
- _____. **Principais Avanços na Função de Gestor.** 2017. QUADRO (7).
- _____. **Realização do Orçamento da Biblioteca.** 2017. QUADRO (11).
- _____. **Setor de Literatura da BPM Josué Guimarães.** 2017. 1 fotografia, color.
- _____. **Setor de Literatura Infantil da BPM Vianna Moog.** 2017. 1 fotografia, color.
- _____. **Setor Multimeios da BPE-RS.** 2016. 1 fotografia, color.
- _____. **Sujeitos do Estudo.** 2017. QUADRO (3).
- _____. **Telecentro Comunitário da BPM Vianna Moog.** 2017. 1 fotografia, color.

UNESCO. **Manifesto da UNESCO sobre Bibliotecas Públicas.** 1994. Disponível em: <<http://snbp.culturadigital.br/manifestos/manifesto-da-unesco-sobre-bibliotecas-publicas/>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

Pfeiffer, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.** Brasília: ENAP, 2000.

VIEIRA, Bruna Marques. **A Gestão de Informação: visão dos bibliotecários da Universidade Federal do Rio Grande-FURG.** In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., Florianópolis, 2013. **Anais...** Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1486>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados: Entrevista

Entrevista Semiestruturada

Identificação

- Nome:
- Sexo:
- Idade:
- IES de formação:
- Ano de formatura:
- Tempo de exercício profissional na Biblioteca Pública

Possui Curso de Pós-Graduação: () Sim () Não

Caso afirmativo qual(is):

1. Você considera que a formação profissional contribuiu para a habilidade e a competência no exercício de gestor e administrador de biblioteca pública?
2. Na sua opinião, quais as competências que o bibliotecário deve ter para exercer a função de gestor na biblioteca?
3. Quais as principais dificuldades encontradas no exercício de gestor?
4. Quais os principais avanços que você considera na função de gestor?
5. Cite 5 pontos fracos e 5 pontos fortes da biblioteca.
6. A biblioteca faz parte do Planejamento Estratégico da Instituição ou você elabora independentemente? Como você elabora o planejamento estratégico da biblioteca? Você recebeu algum tipo de capacitação?

7. Como você avalia o processo do planejamento estratégico para a gestão da biblioteca?

8. Como é realizada a negociação para o orçamento da biblioteca?

9. Você acredita que na atual conjuntura política o planejamento estratégico contribui para a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca pública? Por quê?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira o planejamento estratégico como parte do processo de gestão é utilizado em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre pelos bibliotecários, evidenciando as competências que esses profissionais construíram no curso de biblioteconomia para a realização do planejamento estratégico. Os objetivos específicos de estudo são: a) identificar a existência do planejamento estratégico e seus procedimentos na gestão do profissional bibliotecário em biblioteca pública; b) analisar a competência do bibliotecário para a realização do planejamento estratégico na gestão da biblioteca c) avaliar a elaboração do planejamento estratégico no processo de gestão em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre. A metodologia desta pesquisa qualitativa é exploratória, e utilizará como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Os sujeitos desta pesquisa são quatro bibliotecários que estão atuando como gestor na biblioteca pública da região metropolitana de Porto Alegre. Este estudo servirá como Trabalho de Conclusão de Curso para a graduanda Claudina Romero Tosi, do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dr.^a Eliane Lourdes da Silva Moro.

Eu, _____,

abaixo assinado, declaro ter compreendido as informações relativas ao projeto descrito acima, Declaro igualmente ter tido a oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas e questões adicionais relativas ao Projeto e ter sido satisfeito nas respostas e esclarecimento oferecido as minhas questões.

Aceito que os dados recolhidos do projeto permaneçam como propriedade da Pesquisadora responsável e autora: Claudina Romero Tosi.

Declaro que fui informado (a) que é possível retirar o sujeito do estudo, com o seu consentimento, a qualquer momento que assim o desejar.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2017.

Nome:

Nº da carteira de identidade (RG):

Idade:

Assinatura:

Endereço para contato: Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
FABICO/UFRGS – 5º andar, sala 513.

Rua Ramiro Barcelos, nº 2705 – Campus Saúde – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 33085138