

Gestão Pública e Bibliotecas: Parceria e Cooperação

Fernando Burgos¹

A partir da Lei 12.244, aprovada em maio de 2010, ficou estabelecido que até maio de 2020, todas as instituições de ensino públicas e privadas do Brasil deverão possuir bibliotecas. Trata-se, sem dúvida, de um grande avanço, pois permitirá que crianças, jovens e adultos tenham uma ampliação de acesso ao universo da leitura. No entanto, a lei também traz um grande desafio, uma vez que não basta disponibilizar os livros ao público interessado, mas para que as bibliotecas possam continuar executando seus serviços por um longo período, é necessário que sejam bem administradas. E é fundamental que contem com o apoio do setor público para isso.

Então, esta Cartilha tem como objetivo principal auxiliar os gestores públicos e funcionários das bibliotecas a entender melhor como ambos podem cooperar entre si e, tornando-se parceiros, ajudar a melhorar a manutenção desses importantes equipamentos educacionais e culturais, ficando cada vez mais atrativos para a população. Assim, a Cartilha “Gestão Pública e Bibliotecas: Parceria e Cooperação” está dividida em 4 grandes eixos: Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão da Biblioteca e Sustentabilidade Financeira. Você pode lê-la integralmente ou apenas as partes que interessar mais, neste momento. Esperamos que seja uma leitura prazerosa e, principalmente, útil.

EIXO 1: GESTÃO PÚBLICA: DEFINIÇÕES, HISTÓRICO RECENTE E TRANSPARÊNCIA

1. O que é Gestão?

Em termos históricos, as ciências administrativas surgiram há pouco mais de 100 anos, com Frederick Taylor e Henry Fayol. Nesse século, as teorias foram sendo aprimoradas e adaptadas às novas configurações da sociedade. Surgiram vários “modismos”, e muitos

1 Bacharel em Administração Pública pela FGV-EAESP. Mestre e Doutorando em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP.

deles deixaram de ser usados. Mas até hoje, o ato de gerir (ou administrar) está relacionado com as tarefas de planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e articular ações para atingir os objetivos estabelecidos.

Há autores que veem pequenas diferenças entre Gestão e Administração², mas pode-se dizer que os dois conceitos são muito parecidos. Nos últimos anos, o conceito de Gestão tem sido mais utilizado, principalmente no mundo empresarial.

1.1. A Gestão e as Organizações

Ao contrário das teorias administrativas, as organizações surgiram há bem mais tempo. A Igreja Católica, por exemplo, é uma organização com aproximadamente dois mil anos. As organizações podem ser públicas ou privadas e a vida cotidiana de todas as pessoas dependem diretamente da atuação delas. Por exemplo, a maior parte dos brasileiros nasce hoje em hospitais ou maternidades. E, quando morrem, também são sepultadas em organizações específicas, que são os cemitérios. Atividades que fazemos todos os dias como tomar café da manhã ou almoçar dependem de organizações que produziram os alimentos, os transportaram e os comercializaram até a chegada às nossas casas. O mesmo ocorre se pensarmos nas demais atividades, como ir ao trabalho, frequentar escola ou universidade, ou ter lazer. Em todos esses casos, as organizações estão presentes, mesmo que não estejam visíveis a nós.

Para tentar clarear um pouco mais essa explicação do que é uma organização, há uma definição interessante do professor Richard Hall:

“Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.” (HALL, 2004, p. 30)

2 Para uma interessante distinção entre Gestão e Administração, ver: “Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias”, de Ademir Antonio Ferreira e outros, 2006.

No caso das bibliotecas, independente de serem bibliotecas públicas, comunitárias ou escolares, elas também são organizações que possuem regras e condutas a seguir.

1.2. Conceitos Importantes

Ao começarmos a entender melhor o “mundo da gestão”, é importante esclarecermos alguns conceitos que são comumente utilizados nas organizações:

- metas: são os objetivos das organizações, traduzidos em dados concretos;
- eficiência: está relacionado com a menor utilização possível dos recursos disponíveis;
- eficácia: é a capacidade de realizar os objetivos propostos, ou o cumprimento das metas estabelecidas;
- efetividade: é a capacidade de promover os melhores resultados, utilizando os recursos da melhor forma possível;
- fronteiras organizacionais: é a separação entre os sujeitos que pertencem a determinada organização, em relação àqueles que não pertencem. Um exemplo que ajuda a identificar essas fronteiras é a utilização de uniformes ou crachás;
- especialização: ato de especializar-se em algo ou alguma atividade específica.

Há, com certeza, muitos outros termos que podem ser utilizados. Caso você se depare com algum deles e não tenha certeza sobre o seu significado, utilize os livros da área de administração ou gestão na biblioteca mais próxima, ou tente buscar a informação na internet.

2. O que é Administração Pública?

A Administração Pública é o setor da Administração responsável pela satisfação dos interesses coletivos de uma determinada sociedade, sendo composta de um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas³. Embora não fosse chamado formalmente assim, as atividades que hoje estão compreendidas dentro do campo da Administração Pública já

3 Para uma definição mais precisa de Administração Pública, ver “Direito Administrativo”, de Maria Sylvia Zanella Di Pietro – Editora Atlas, 2009.

eram exercidas há muitos séculos atrás, quando os governos começaram a existir e, portanto, a prover serviços aos cidadãos.

Normalmente, as pessoas consideram como Administração Pública apenas a tarefa executada pelos prefeitos municipais, governadores estaduais e presidente da República, e seus subordinados. No entanto, estes representam apenas um dos poderes estabelecidos pela Constituição Federal de 1988. Os servidores do Poder Legislativo (vereadores, deputados estaduais e federais e senadores, e seus subordinados) e do Poder Judiciário (juízes, desembargadores e ministros dos tribunais superiores) também fazem parte da Administração Pública. E ainda é preciso considerar os funcionários das empresas públicas ou de economia mista, fundações públicas, autarquias, agências reguladoras, agências executivas e Ministério Público.

2.1. O que é Público?

De acordo com a primeira definição do Dicionário Aurélio, “público” é um adjetivo para tudo o que é de propriedade do povo ou da coletividade. Pode ser também utilizado para coisas que estão relacionadas ou sejam destinadas ao povo⁴.

No caso das bibliotecas públicas municipais, significa dizer que elas são de propriedade de todos os habitantes do município, e não do prefeito ou prefeita. A ele (ou ela), cabe apenas o papel de zelar pelo seu correto funcionamento e buscar sempre melhorar o acesso aos seus serviços, por parte da população.

3. Evolução Recente da Administração Pública no Brasil⁵

Com o final do regime militar brasileiro, em 1984, a gestão pública estava marcada por três características básicas: descontrole financeiro, falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade e politização indevida da burocracia nos estados e municípios. No entanto, a partir do final da década de 1980, a situação

4 Aprofundando um pouco mais essa questão do público, o professor H. George Frederickson, em “The Spirit of Public Administration”, adota cinco diferentes perspectivas para público: como grupos de interesse, como consumidor de mercados, como representado, com foco nos serviços oferecidos e como cidadão.

5 A maior parte das informações desta seção foram obtidas no trabalho do professor Fernando Abrucio (2007).

começou a mudar. E essa mudança deve-se principalmente à promulgação da Constituição Federal de 1988.

O novo texto constitucional trouxe aspectos muito importantes. O primeiro deles refere-se ao processo de Descentralização. Com ele, políticas públicas como saúde e educação, que eram responsabilidade do governo federal, foram descentralizadas para os governos estaduais e municipais, com a ideia de que, ao estarem mais próximos dos cidadãos, os representantes do poder público teriam mais condições de suprir as necessidades da comunidade. E, como consequência, aumentavam-se as oportunidades para maior participação dos cidadãos nas decisões governamentais. O segundo, refere-se à Democratização do Estado. Além da possibilidade de escolher o presidente da República, através do voto direto, o Estado brasileiro tornou-se mais democrático, com o fortalecimento do controle externo da administração pública por meio de órgãos como os Tribunais de Contas e também com o novo papel assumido pelo Ministério Público. E o terceiro aspecto, está relacionado com a Profissionalização do Serviço Público, através da aprovação do princípio da seleção meritocrática e universal, o que significa que os servidores deverão ser selecionados por mérito (melhor nota no concurso público, por exemplo) e que estes processos seletivos estarão abertos à participação de todos, respeitadas as especificidades de cada carreira⁶.

A eleição de Fernando Collor, em 1989, trouxe alguns problemas para a gestão. Em primeiro lugar, como na campanha eleitoral o candidato havia feito inúmeras críticas aos “marajás”, que seriam os funcionários públicos que receberiam altos salários, sem que precisassem trabalhar por isso, foi gerada uma sensação de desconfiança no governo federal e nos servidores públicos, como se todos pudessem ser encaixados nesse perfil. Depois, houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas. O Ministério da Cultura, por exemplo, que havia sido criado em 1985, foi transformado em Secretaria da Cultura, o que representou uma grande perda simbólica.

Após o impeachment de Collor, Itamar Franco assumiu a Presidência e, a despeito da importantíssima transição democrática e também da aprovação do Plano Real, não houve grandes mudanças em termos de gestão.

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso assume a presidência e cria o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare), que foi administrado durante quatro anos

⁶ Para ver alguns problemas oriundos desses três aspectos, consultar Abrucio (2007).

por Luiz Carlos Bresser Pereira. No Mare, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que gerou uma grande reorganização administrativa na gestão pública brasileira. Através do aprendizado com as experiências internacionais que estavam ocorrendo, Bresser buscava mudar a administração pública burocrática para uma administração pública gerencial. As principais características desse novo modelo eram: administração voltada para o cidadão e para os resultados, políticos e funcionários merecem confiança limitada, descentralização, controle por meio do contrato de gestão e controle *ex-post* (na entrega dos resultados e, não, no processo). A aprovação do Plano Diretor permitiu que a gestão pública estabelecesse diversas modalidades novas de parcerias, com as Organizações Sociais (OS), as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e as Parcerias Público-Privado (PPPs).

Além dessa mudança administrativa, o governo FHC também trouxe uma grande melhoria nas informações disponíveis sobre a administração pública (indicadores do INEP e Datasus, por exemplo) e fortaleceu algumas carreiras de gestão para o Estado. É importante lembrar também que foi durante esse governo que a Lei de Responsabilidade Fiscal foi aprovada e que o governo eletrônico começou a ser utilizado, permitindo maior facilidade aos cidadãos.

Com a eleição de Lula e sua posse em 2003, não houve grandes mudanças no modelo de gestão instituído pelo governo anterior. Mas alguns avanços puderam ser notados. O primeiro deles foi a melhora nos debates sobre o Plano Plurianual (que será detalhado no Eixo 4). A utilização do governo eletrônico também foi ampliada, tanto para que os cidadãos possam se informar, solicitar serviços ou mesmo fazer denúncias, como também para que a administração pública possa otimizar alguns processos, como as compras governamentais. Um terceiro aspecto diz respeito aos mecanismos de controle à corrupção. Apesar do aumento das denúncias durante esse governo, as mudanças na Controladoria Geral da União estão gerando importantes avanços na fiscalização da correta utilização dos recursos públicos.

A gestão da presidenta Dilma Rousseff ainda está no início, para uma avaliação mais consistente. Mas, pela sua trajetória profissional, parece que tratar-se-á de um governo técnico, com objetivos de melhora da gestão pública, buscando torná-la mais eficiente e efetiva.

4. Controle Social e Transparência na Gestão Pública

A transparência na gestão pública é essencial para qualquer sociedade, uma vez que, com ela, a relação de confiança entre os gestores e a população tende a aumentar. No Brasil, ela ainda deixa bastante a desejar, mas vem melhorando nos últimos anos.

O artigo 74 da Constituição Federal, por exemplo, afirma que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário deverão manter, de forma integrada, sistemas de controle interno para garantir o cumprimento das suas funções. Além disso, o parágrafo 2º do mesmo artigo, estabelece que além desse controle interno, “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”. Ou seja, o controle que o cidadão, também chamado de **controle social**, pode e deve fazer sobre o poder público, é garantido pela Constituição.

Outro avanço conquistado em agosto de 2008, foi em relação ao “nepotismo”, prática comum de empregar parentes em cargos públicos. Aprovada por unanimidade no Supremo Tribunal Federal (STF), a Súmula Vinculante nº 13 estabelece que:

“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica, investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança, ou, ainda, de função gratificada na Administração Pública direta e indireta, em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.”

Um conceito bastante utilizado no âmbito da gestão pública é “accountability”. Essa palavra não tem tradução em português⁷, mas pode-se dizer que é “a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os

7 Em 1990, Anna Maria Campos escreveu um texto com o provocativo título “Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?” e, em 2009, os professores José Antonio Gomes de Pinho e Ana Rita Sacramento publicaram outro artigo denominado “Accountability: já podemos traduzi-la para o português?”. Ambos os textos nos ajudam a compreender melhor essa questão.

parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva” (Pinho e Sacramento, 2009, p. 1348). Conforme descrito, trata-se da necessidade dos agentes públicos de prestarem contas sobre a qualidade dos seus trabalhos para a sociedade.

Algumas ações importantes que vêm sendo desenvolvidas pelos governos ajudam a aumentar a “accountability”. A primeira delas é a utilização do Governo Eletrônico, principalmente disponibilizando portais e sites de transparência e também com a utilização do pregão eletrônico, para aumentar a confiabilidade dos processos de licitação. Depois, a Lei de Responsabilidade Fiscal, que será melhor descrita adiante. E, finalmente, o Programa de Modernização do Controle Externo (Promoex), que tem auxiliado na modernização dos Tribunais de Contas, que é uma importante fonte de controle externo.

Além dos Tribunais de Contas Estaduais (TCE) e da União (TCU), o controle externo também é realizado pelo Poder Legislativo (por meio das Câmaras de Vereadores, Assembleias Legislativas, Câmara dos Deputados e Senado Federal) e pelo Ministério Público. Essa relação de fiscalização do legislativo perante o executivo, é a dimensão horizontal da “accountability”. A dimensão vertical é realizada pela mídia, quando ajuda no papel de agente fiscalizador realizando denúncias, e pelas eleições, que são a oportunidade para que os cidadãos exerçam o direito de mudar o seu representante, caso ele não esteja atuando da maneira esperada.

Voltando aos controles internos, o órgão que tem sido mais efetivo nos últimos anos é a Controladoria Geral da União (CGU). Embora tenha sido criada em abril de 2001, durante o governo FHC, foi a partir do governo Lula que a CGU ampliou suas funções. Além de controlar os recursos públicos e visar detectar casos de corrupção, a CGU também busca a criação de meios de preveni-la. Essa prevenção está, por exemplo, no ato de considerar algumas empresas acusadas de corrupção anteriormente como inidôneas, impedindo que elas venham a participar de outros processos de licitação dos governos.

Para facilitar a transparência, o governo federal tem criado e aperfeiçoado alguns sistemas de informação:

- SIAFI: controle diário da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da Administração Pública. Permite também o registro contábil dos

- balancetes dos estados e municípios e de suas supervisionadas;
- SIAPEnet (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos): sistema em que os servidores ativos, aposentados e pensionistas podem acompanhar de forma mais detalhada a sua vida funcional, seus dados pessoais e financeiros sem nenhuma burocracia e com muito mais segurança, contribuindo assim, para que as informações constantes na base SIAPE sejam consistentes e verossímeis, de modo a subsidiar políticas de gestão de pessoas do governo federal;
 - Compras Net: sistema eletrônico de cadastramento de fornecedores, divulgação de editais, atas de registro de preços, e outros procedimentos relacionados às compras governamentais. Em virtude do grande volume comprado pelos governos, é fundamental que empresários de grande, médio e pequeno porte possam concorrer e que os cidadãos possam verificar quem são os vencedores de cada processo licitatório;
 - Portal da Transparência: através desse Portal, é possível acompanhar diariamente todas as receitas e despesas do governo federal. Também existe a opção de verificar todas as verbas destinadas pela União para estados e municípios, inclusive por meio dos convênios para a execução de obras ou serviços. Além desse acompanhamento, há a possibilidade de qualquer cidadão realizar denúncias (anônimas, se preferir), que serão automaticamente investigadas pela CGU.

Além desses canais, o governo federal também tem investido em portais eletrônicos e sites que tratam a utilização dos recursos públicos de forma lúdica e divertida. Aqui estão algumas dicas de sites, com conteúdo bastante interessante e que podem ser utilizados por professores, pais e crianças, visando a que essa nova geração esteja mais consciente da necessidade de boa utilização dos recursos públicos:

- Criança-Cidadã – Portalzinho da CGU (<http://www.cgu.gov.br/portalzinho/>): Portal criado pela CGU para as crianças. Traz um glossário, jogos eletrônicos e histórias em quadrinhos. Além disso, tem um canal para os professores, com várias dicas de como trabalhar essa questão em sala de aula, propiciando condições para uma formação cidadã;



- Leãozinho da Receita Federal (<http://leaozinho.receita.fazenda.gov.br/>): O Portal criado pela Receita Federal ajuda, por meio de histórias e desenhos, a entender o que o governo faz com o dinheiro dos impostos arrecadados. Utilizando a ideia da educação fiscal, traz um conteúdo bastante grande, permitindo também a utilização por pais e professores interessados em aprender mais sobre o tema e compartilhar esse aprendizado com as crianças;



- Plenarinho da Câmara dos Deputados (<http://www.plenarinho.gov.br/>): o Plenarinho foi desenvolvido pela Câmara e também é muito interessante, porque explica em uma linguagem infantil qual o papel do poder legislativo e, principalmente, dos deputados federais. Além de histórias em quadrinhos e atividades, o Plenarinho tem realizado muitas campanhas educativas com crianças, envolvendo temas como exploração sexual, bullying e drogas. Assim como os outros dois portais, também possui uma parte destinada aos professores interessados em utilizar esse conteúdo em sala de aula.



EIXO 2: POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEITO, CICLO E INDICADORES

5. Conceito de Política Pública

Nos últimos anos, o termo Política Pública vem sendo muito utilizado por integrantes dos diferentes governos e também pela mídia. Mas, esse conceito não é novo, principalmente nos Estados Unidos, onde pesquisadores já o utilizam há pelo menos 70 anos. Apesar desse tempo, não há ainda um consenso sobre uma definição. Mas, a professora Celina Souza afirma que é o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças para essas ações. Para que esse campo do conhecimento possa realizar suas atividades, os administradores públicos geralmente necessitam do auxílio de outras áreas, como a Economia, Contabilidade, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, História, Geografia, Direito, Administração e Ciência Política. É, portanto, uma área interdisciplinar.

Uma explicação interessante é pensar a política pública como o final de um conjunto de etapas. A primeira delas é quando alguma questão incomoda um determinado cidadão, tornando-se um “problema individual”. Quando esse cidadão percebe que esse incômodo é de outras pessoas também, torna-se um “problema coletivo”. Se esses indivíduos decidem tomar alguma iniciativa para resolver o problema, temos a “ação pública”. E se o governo resolve agir para buscar a solução do problema, teremos uma “política pública”.

Para exemplificar. Uma determinada dona-de-casa pode se sentir incomodada com o fato de seu filho não possuir livros em casa, para complementar seus estudos. Isso é um “problema individual”. Conversando com os vizinhos ou outros pais de alunos, percebe que há outras pessoas que pensam de maneira semelhante sobre a ausência de livros. Ou seja, é um “problema coletivo”. Se estas pessoas se unem para pedir doações às editoras e/ou fundações empresariais para montar uma sala de leitura, isso é uma “ação pública”. E, finalmente, se o governo municipal resolve encarar essa situação como uma questão coletiva, pode utilizar seu poder e seus recursos para a implementação de uma “política pública de incentivo à leitura” na cidade.

5.1. Tipos de Políticas Públicas

Uma confusão bastante comum é considerar Política Pública e Política Social como sinônimos. As políticas sociais (educação, saúde, cultura e assistência social, por exemplo) são políticas públicas. Mas a política nuclear, industrial, fiscal ou monetária, por exemplo, também são consideradas como políticas públicas, mesmo não sendo políticas sociais.

O professor Theodore Lowi, em 1972, afirmou que as políticas públicas podem ser divididas em quatro tipos, mostrando que há diferentes níveis de relacionamento entre a sociedade e o governo. Elas podem ser: distributivas, redistributivas, constitutivas ou regulatórias. As políticas distributivas, por exemplo, seriam aquelas em que determinado grupo de indivíduos é beneficiado, e não há prejudicados. Já as políticas redistributivas são muito mais difíceis de serem implementadas, pois geram conflitos concretos e reações ideológicas, uma vez que necessitam obrigatoriamente de alguns “perdedores”, para que haja “ganhadores”. As constitutivas são aquelas que estabelecem os procedimentos ou as regras do jogo. E, finalmente, as regulatórias, que envolvem os grupos de interesse, a classe política e a burocracia governamental.

6. Ciclo de Políticas Públicas

Para que uma política pública seja concretizada, normalmente há um conjunto de fases denominado ciclo. Há diversos ciclos possíveis, mas utilizaremos um bastante simples composto por 4quatro fases: Agenda, Formulação, Implementação e Avaliação. É

importante lembrar que o nome ciclo remete à ideia de que após a avaliação, inicia-se um novo ciclo, com Agenda, conforme a figura 1:



6.1. Agenda

A primeira etapa é conhecida como Agenda. É nela que os assuntos serão avaliados pelos governos para depois serem pensados em soluções possíveis, ou mesmo descartados. Segundo o professor John Kingdon, há três tipos de agendas: a Sistêmica ou não governamental, a Governamental e a Decisão. No primeiro, estão aqueles assuntos que preocupam a sociedade, mas não os governos. O segundo é composto pelos assuntos que fazem parte da atenção dos governos, mas não poderão ser solucionados. Essa impossibilidade pode ser porque os governos não querem resolver determinado problema ou ainda não têm clareza de como solucioná-lo. E, no terceiro tipo, estão as questões que os governos decidem enfrentar. E, para isso, começarão a segunda etapa do ciclo: a Formulação.

No entanto, antes de prosseguirmos para a próxima etapa, é importante descrevermos um pouco mais a Agenda. A primeira constatação importante é que esses tipos de Agenda descritos anteriormente não são fixos. Eles podem ser alterados no caso de eventos dramáticos ou crises. É o caso de terremotos ou das grandes enchentes que estão ocorrendo no país. Até aquele momento, as preocupações dos governos estavam voltadas para outros assuntos, mas com a inundação ou destruição das casas dos munícipes, os governos precisam concentrar seus esforços na solução desse problema habitacional.

A divulgação de indicadores sociais também pode alterar o tipo de Agenda. Por exemplo, se o Ministério da Saúde constata que o índice de mortalidade infantil de um determinado estado aumentou 20% em relação ao ano anterior, certamente, o governador será cobrado a explicar esse aumento. E assim, também terá de concentrar as atenções de seu governo para a melhoria dos indicadores de saúde, iniciando um processo de formulação de novas políticas públicas.

Mas o tipo de Agenda também pode mudar com o aumento das informações disponíveis e da experiência dos gestores públicos. Isso ocorre principalmente naqueles casos em que os governantes reconhecem que determinado assunto é importante, mas não sabem como resolvê-lo. Com a participação dos gestores em seminários, congressos, cursos ou mesmo com a troca de conhecimento com outros especialistas, uma possível solução pode surgir e desencadear uma mudança para a Agenda de Decisão.

Outro aspecto importante é identificar quais são as pessoas (ou atores) que influenciam a Agenda de um determinado governo. Normalmente, eles são divididos em governamentais (cargos de confiança, funcionários de carreira, parlamentares e funcionários do Poder Legislativo) e não governamentais (acadêmicos, partidos políticos, mídia, grupos de pressão, empresas, etc.) Identificá-los ajuda a entender a forma como determinado assunto está entrando nas preocupações do governo e muito provavelmente, quais as soluções que serão encontradas.

Então, a pergunta realmente importante é: como atrair e manter a atenção dos governos para determinado assunto?⁸ Para atrair, o primeiro passo é fazer com que os governos reconheçam que determinado problema deve ser tratado como assunto público. Por exemplo: os pais de crianças matriculadas em determinada escola podem mostrar aos governantes que a subnutrição de seus filhos não é decorrente da falta de alimentação em casa, mas sim, da baixa qualidade nutricional da merenda, o que exigiria mudanças na política pública de alimentação escolar.

Depois desse reconhecimento inicial, há alguns aspectos que ajudam, como as reivindicações de grupos organizados através de manifestações públicas ou pressões diretas aos tomadores de decisão. Nesse caso, é fundamental lembrar que há diferenças entre os recursos materiais e simbólicos de cada grupo. Também é preciso levar em consideração o contexto cultural, uma vez que alguns “problemas” em determinadas

8 Para mais detalhes sobre a fase de Agenda, ver o trabalhos de Mario Fuks, Ana Luiza Vianna e John Kingdon.

regiões podem não ser considerados como tal, em outras. E, finalmente, analisar se os governos possuem condições estruturais (estrutura organizacional e legislação) para enfrentar os desafios propostos.

Depois de atrair a atenção, o próximo desafio – e mais difícil – é mantê-la. Nesse momento, é necessário reforçar constantemente aos governantes que o problema continua existindo. A apresentação de novos indicadores qualitativos ou quantitativos, e novas manifestações podem ajudar. Um outro aliado importante pode ser a mídia local, que serve como espaço de reclamação, mas também de cobrança por respostas das autoridades envolvidas.

6.2. Formulação

Considerando que o tema conseguiu entrar na “Agenda de Decisão” do governo, é iniciada a segunda fase do ciclo de políticas públicas: a Formulação. É quando o governo começará a ver quais as alternativas disponíveis para o enfrentamento da situação. Nesse momento, a atuação é quase exclusivamente dos técnicos do governo, que possuem conhecimento especializado sobre o tema.

Os autores Hoppe, de Graaf e Van Dijk⁹ afirmam que essa fase possui três subfases. A primeira é quando todos os dados disponíveis transformam-se em informações relevantes para os gestores. Na segunda, os valores, ideais, princípios e ideologias dos formuladores são combinadas com as informações factuais, permitindo a produção de conhecimento sobre a ação. E, finalmente, quando o conhecimento empírico e normativo é transformado em ações públicas.

É importante lembrar que, no processo de Formulação, os governos possuem condições econômicas, tecnológicas, culturais, políticas e sociais que podem limitar muito a escolha de determinada alternativa. Por exemplo, o prefeito de um pequeno município pode estar muito disposto a implementar uma política de incentivo à leitura, inclusive com a integração das bibliotecas de todas as escolas em rede, e com acesso à internet para os usuários realizarem pesquisa. Mas, se naquele município, a conexão com a internet for lenta, ele não conseguirá, nesse momento, implementar a sua política integralmente, em função das condições tecnológicas não serem adequadas.

9 Para uma leitura interessante do modelo, ver o trabalho de Ana Luiza Vianna.

O professor Jorge Monteiro afirma que o processo de Formulação não está isolado de um contexto. Ele afirma que os governos trabalham no “contexto de oportunidade”, em que as soluções podem ser pensadas com mais calma, com relativa clareza e com reduzida pressão dos grupos de interesse. Mas também trabalham nas “conjunturas de crise”, em que há sobrecarga na capacidade de identificação das ideias mais adequadas e, quando as pressões são bastante intensas. Voltando ao exemplo das famílias desabrigadas por causa de enchentes, mencionado anteriormente, os governos estariam trabalhando em uma conjuntura de crise.

6.3. Implementação

Passado o processo de Formulação, chegamos à terceira etapa do ciclo. Pode-se dizer que é a etapa mais crítica, uma vez que as políticas costumam ser bem desenhadas, mas há muitos desafios para colocá-las em prática. A fase de Implementação, então, é justamente esse momento de transformar todas as ideias planejadas em ações concretas para resolver determinada situação.

Os autores que estudam o processo de implementação¹⁰ costumam apontar três modelos básicos. O primeiro é conhecido como “Top-Down”, e ocorre quando a decisão sobre a política ocorre no órgão central e, aos demais atores, cabe apenas o papel de meros executores. O segundo é o “Botton-Up”, em que a situação é inversa, ou seja, as instâncias descentralizadas é que formulam e o poder central acata a decisão. E, o terceiro é o modelo misto, que combina o “Top-Down” com o “Botton-Up”, estabelecendo que há uma inter-relação entre os níveis de governo

Um exemplo é quando os secretários municipais de educação sentam com os professores para debater alguma mudança na política educacional no município. Se simplesmente for uma reunião de comunicação sobre novas diretrizes, programas e procedimentos da secretaria para as escolas, trata-se de uma estratégia “Top-Down”. Se essa reunião tiver como objetivo ouvir as sugestões dos professores, ou apresentar projetos pilotos criados por estes e que influenciarão o rumo das políticas públicas, é “Botton-Up”. E se esse diálogo for franco e aberto para argumentos dos dois lados, apresentando suas sugestões e debatendo as soluções mais adequadas, seria o modelo misto.

¹⁰ Destacamos os textos de Joan Subirats, Lester et al e Lahera Parada.

Essa questão do diálogo está diretamente relacionada com o que o professor Michael Lipsky chamou de “Street-Level Bureaucracy”, ou “Burocracia no nível da rua”. Esse servidor público é o que está mais próximo do cidadão e que, portanto, tem papel fundamental no êxito da Implementação. É o caso do professor, policial, assistente social, juiz, profissional da saúde e outros. E Lipsky lembra que quanto mais pobre for o cidadão, maior a sua dependência em relação a esse profissional, uma vez que não há outras pessoas a quem ele possa recorrer. No caso das bibliotecas, o “burocrata no nível da rua” são os auxiliares de bibliotecas ou bibliotecários. Dependendo da sua capacitação, dos recursos disponíveis para desempenhar suas atividades e do seu relacionamento com a comunidade, a política pública de incentivo à leitura pode alcançar resultados melhores ou piores. Por isso, é fundamental ter muito cuidado no processo de seleção e escolha do profissional que desempenhará essa função!

Não há fórmula mágica para que uma determinada política alcance os resultados previstos no processo de Formulação. Mas, sem dúvida, se houver uma boa integração de formuladores e implementadores, em que cada um tenha a possibilidade de expor seus objetivos e limitações, a chance aumenta. É preciso também garantir que haja estrutura funcional (equipes, equipamentos, estrutura física, recursos financeiros) para a Implementação. Também é fundamental entender as características das políticas e que algumas delas demandam mais tempo para a produção de resultados. Ademais, boas estratégias de comunicação e participação ajudam o processo de realizar mudanças. E, finalmente, é importante mudar a interação com o sistema político, aumentando o grau de confiança entre formuladores e implementadores.

6.4. Avaliação

A última etapa do ciclo é a Avaliação. Trata-se do momento em que serão verificados se os objetivos propostos atingiram os resultados esperados. Pode parecer simples, mas há algumas considerações a fazer sobre esta etapa. Em primeiro lugar, é preciso identificar claramente quem está realizando a Avaliação e quais os valores dessa pessoa ou organização. Isso porque, como lembrou o professor Peter Spink, avaliar é atribuir valor e, portanto, os valores de quem está mensurando os resultados precisam ser levados em consideração. Por isso, é necessário escolher bem quem fará a Avaliação.

Existem alguns tipos de Avaliação. O mais comum é a Supervisão, em que as metas são confrontadas com os resultados obtidos. Outra Avaliação bastante comum é a de Processo, cujo objetivo é avaliar como foram executados os processos que levaram a determinado resultado. O terceiro tipo é a de Custo-Benefício, em que são calculados todos os custos referentes à implementação da política e os seus resultados. Normalmente, essa avaliação é utilizada para comparar uma política com outra semelhante e verificar qual delas tem a melhor relação custo-benefício. Há também a Avaliação de Impacto, que é bem mais complexa e requer muitos cuidados. O intuito é verificar o impacto que determinada política gerou na situação inicial, e para isso, é preciso um grande esforço para “isolar” outras variáveis que possam ter influenciado no resultado.

Tipo de Avaliação	Exemplo para as Bibliotecas
Supervisão	Número de usuários <i>esperados</i> naquele ano <i>versus</i> número de usuários <i>efetivamente inscritos</i> na biblioteca.
Processo	Como foi realizado o processo de divulgação do novo acervo?
Custo/ Benefício	Custo total para o funcionamento da biblioteca (aluguel, pessoal, manutenção, etc.) <i>versus</i> número de usuários efetivos.
Impacto	Impacto da presença da biblioteca na redução da evasão escolar (é importante lembrar que outros fatores afetam a evasão escolar e conseguir isolar apenas o impacto da biblioteca é o grande desafio).

Além da preocupação com o tipo de Avaliação a ser adotada, é fundamental também pensar em quais os atores que farão parte do processo de Avaliação. Temos então, o quinto tipo, que é a Avaliação Democrática¹¹. Para os defensores dessa Avaliação, o maior número possível de atores deve participar e ela deve ter um enfoque na prestação de contas, mas também na aprendizagem que a política trouxe para a comunidade. E Peter Spink lembra: “toda avaliação é participativa – o problema é identificar quem está participando e quem está sendo excluído” (Spink, 2001, p. 16).

11 Para mais detalhes sobre Avaliação Democrática, ver Peter Spink.

7. Indicadores

No processo de avaliação, é fundamental que haja indicadores capazes de mensurar a utilização dos recursos e os resultados alcançados pela política. Basicamente, pode-se dizer que existem dois tipos de indicadores¹² e ambos são muito importantes: os qualitativos e os quantitativos. Os indicadores qualitativos são coletados através da observação de fenômenos ou fatos. As fontes possíveis são conversas, entrevistas, formulários, questionários e documentos em geral (como leis, decretos, orçamentos, relatórios, etc.).

Já os indicadores quantitativos são os registros numéricos de fenômenos e/ou acontecimentos. Eles normalmente são expressos através de tabelas, quadros e gráficos, podem requerer análises estatísticas e trabalham com amostras representativas (quando parte da população é analisada) ou universos (quando a totalidade da população é analisada). É possível distinguir em indicadores simples ou indicadores compostos. Os simples são aqueles autoexplicativos e descrevem a realidade. Por exemplo: número de livros em uma biblioteca. Já os compostos reúnem um conjunto de aspectos, em que cada um pode ter um peso diferente do outro. Um exemplo de indicador composto é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que é calculado através do desempenho do estudante em avaliações do governo federal (Prova Brasil, por exemplo) e em taxas de aprovação da escola.

É importante também diferenciar a fonte das informações, que podem ser primárias ou secundárias. As fontes primárias são aquelas obtidas diretamente com o entrevistado ou usuário. Um exemplo de dados primários são aqueles obtidos pelo governo federal, através dos Censos do IBGE, em que a população é diretamente entrevistada. No caso das bibliotecas, uma pesquisa de satisfação dos usuários feita pelos auxiliares de biblioteca também configura como fonte primária. Já as fontes secundárias são aquelas utilizadas pelas organizações, sem que a coleta dos dados tenha sido realizada por elas. Quando utilizamos os dados do Censo, por exemplo, estamos trabalhando com fonte secundária. Mas também quando pegamos informações de relatórios governamentais, teses de

¹² Um texto muito didático sobre indicadores foi elaborado por Jorge Kayano e Eduardo Caldas. Para informações mais detalhadas, sugere-se o trabalho de Paulo Jannuzzi.

doutorado, dissertações de mestrado, artigos, estudos de organizações multilaterais como Unicef ou Unesco, etc.

A última ressalva importante sobre indicadores é em relação à sua utilização, que requer muitos cuidados. Isso porque um indicador, conforme o próprio nome diz, está apenas “indicando” algo, mas essa informação não é absolutamente completa. Trata-se de uma “foto”, capaz de registrar a situação, mas apenas naquele dado momento. Por exemplo, se uma determinada biblioteca está trabalhando com indicadores e constatou que no mês de junho de 2011, houve 120 empréstimos de livros, o que isso significa? Apenas que 120 livros foram emprestados. Mas isso é um resultado bom ou ruim para a biblioteca? Depende. Vejamos duas possibilidades:

- a) No mês de maio de 2011, 260 livros foram emprestados;
- b) No mês de maio de 2011, 30 livros foram emprestados.

Se a situação da biblioteca for a descrita em “a”, o resultado do mês de junho (120 livros) é muito ruim. Se for a descrita em “b”, o resultado é excelente. Então, esse indicador ajudou pouco. É por isso que muitos autores insistem para que não olhemos apenas a “foto”, mas principalmente o “filme”, que é capaz de mostrar o que está acontecendo ao longo de períodos de tempo sucessivos.

Continuando nesse exemplo, e supondo que em maio tenha havido apenas 30 empréstimos, as informações **qualitativas** passam a ser essenciais. Quais os motivos desse aumento? Isso pode ter acontecido através de uma programação especial da biblioteca junto aos alunos, um trabalho específico com os professores mostrando o acervo disponível, campanhas de incentivo à leitura no município, ou vários outros motivos. E só saberemos isso conversando com as pessoas e buscando maiores informações. Por isso, a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos, em conjunto, é essencial para a avaliação de políticas públicas.

EIXO 3: GESTÃO DA BIBLIOTECA: TIPOS DE BIBLIOTECAS, ASPECTOS GERENCIAIS E PARCERIAS

8. Os Tipos de Bibliotecas

Para aquelas pessoas que não costumam frequentar, pode-se imaginar que bibliotecas são todas iguais. Basta observar atentamente para perceber que isso não é verdade. As bibliotecas particulares ou de colecionadores possuem características próprias. Assim como as das universidades e de áreas temáticas. Como o objetivo desta cartilha é falar sobre gestão pública municipal e bibliotecas, vamos diferenciar três tipos, mostrar as especificidades de cada uma e também as possíveis fontes de recursos para melhorá-las. Existem alguns tipos diferentes de bibliotecas:

8.1. Bibliotecas Escolares

As bibliotecas instaladas dentro da escola, de acordo com o Ministério da Cultura, são consideradas Bibliotecas Escolares. Juridicamente, elas são administradas pela Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, através dos dirigentes competentes como, por exemplo, os diretores das unidades escolares.

Em termos financeiros, elas dependem dos recursos orçamentários das escolas, mas podem participar de editais específicos. Um dos editais disponíveis é do Programa Nacional Biblioteca da Escola – PNBE (MEC). Esse programa, criado em 1997, tem como objetivo a distribuição do acervo (disponível no Portal do MEC) para Escolas, Professores e Alunos e é realizado de forma centralizada pelo MEC. Após o processo de compra do acervo, os livros chegam diretamente às escolas pelo correio.

Outra possível fonte de recursos é o Plano de Ações Articuladas (Par), desde que o município tenha aderido ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Para receber recursos para as bibliotecas, é imprescindível que na Dimensão 4 (Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos), na Área 1, e no Indicador 1 do Par, essa subação não esteja prevista como a ser executada pelo município. Caso o prefeito tenha assinado como a ser executada pelo município, não há disponibilização de recursos financeiros pelo Ministério da Educação para a implementação da subação.

Há ainda os recursos do Fundeb. De acordo com as regras do Fundo, despesas de manutenção e desenvolvimento podem consumir, no máximo, 40% dos recursos do Fundeb. Dentre esse percentual, é possível a aquisição de materiais didático-escolares diversos, destinados ao uso coletivo nas escolas ou individual dos alunos (como é o caso do acervo da biblioteca da escola, composta de livros, atlas, dicionários, periódicos etc.). Também é permitida a aquisição, manutenção, construção e conservação de instalações e equipamentos necessários ao ensino, sendo alcançadas por esta definição as despesas com ampliação, construção (terreno e obra) ou conclusão de escolas e outras instalações físicas de uso exclusivo do sistema de ensino. Mas, o MEC ressalta que os recursos do Fundeb não podem ser utilizados para a melhoria das bibliotecas públicas.

A legislação mais importante atualmente sobre as bibliotecas escolares é a Lei nº 12.244/2010, voltada para todas as instituições de ensino públicas e privadas de todos os sistemas de ensino do país. No seu artigo segundo, parágrafo único, a lei determina que “será obrigatório um acervo de livros na biblioteca de, no mínimo, um título para cada aluno matriculado, cabendo ao respectivo sistema de ensino determinar a ampliação deste acervo conforme sua realidade, bem como divulgar orientações de guarda, preservação, organização e funcionamento das bibliotecas escolares”. E no artigo terceiro “Os sistemas de ensino do país deverão desenvolver esforços progressivos para que a universalização das bibliotecas escolares, nos termos previstos nesta Lei, seja efetivada em um prazo máximo de dez anos, respeitada a profissão de Bibliotecário”.

8.2. Bibliotecas Públicas

A criação de bibliotecas públicas, assim como de qualquer órgão público, deverá ser acompanhada por lei municipal. Juridicamente, elas precisam respeitar toda a legislação pertinente à Administração Pública, respeitados os princípios constitucionais (que serão explicados no eixo 4). E, financeiramente, dependem do recurso orçamentário da prefeitura (ou do Estado), mas também podem participar de editais específicos. Em termos federais, essas bibliotecas são entendidas como equipamentos culturais e, por isso, estão mais relacionadas com o Ministério da Cultura (MinC).

Idealmente, todas as bibliotecas públicas deveriam participar do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, criado em maio de 1992. Os objetivos principais desse Sistema é incentivar a implantação de serviços bibliotecários em todo o território nacional,

promover a melhoria do funcionamento da atual rede de bibliotecas e incentivar a criação de bibliotecas em municípios desprovidos de bibliotecas públicas. Para isso, o MinC criou o Programa Livro Aberto, em 2004, visando implantar bibliotecas públicas em municípios que não as possuem e revitalizar as já existentes. É importante ressaltar que essas novas bibliotecas não poderão ser instaladas em unidades escolares.

Uma outra possibilidade é o edital Mais Cultura de Apoio às Bibliotecas Públicas do MinC, cujo objetivo é a modernização dos equipamentos, construção dos espaços em distritos, bairros periféricos ou zonas rurais e a adequação do local e acervo para atendimento de pessoas portadoras de deficiência. Nesse edital, o governo federal entra com 80% dos recursos e a prefeitura oferece contrapartida de 20% do valor total do projeto, podendo esta ser em recursos financeiros ou em bens e serviços. O valor total é entre R\$ 85 mil e R\$ 115 mil, que podem ser utilizados para aquisição de acervo, capacitação de mediadores de leitura, gestão de bibliotecas, programação sociocultural, aquisição de equipamentos, mobiliário e itens de ambiência, ou ampliação ou reforma do espaço físico. É importante deixar claro que prédios alugados não podem solicitar recursos para esse item, já que a legislação não permite o investimento de recursos públicos em reformas de prédios que não sejam próprios da Prefeitura, Estado ou União.

Há também o Edital do Projeto Pontos de Leitura, também do MinC, que tem como objetivo reconhecer iniciativas e projetos de incentivo à leitura em diversos locais, como bibliotecas comunitárias, Pontos de Cultura, hospitais, sindicatos, presídios, associações comunitárias, entre outros. Podem participar desse edital pessoas físicas e jurídicas, que recebem prêmio de R\$ 20 mil para investirem em acervos e atividades que estimulem e qualifiquem a leitura. Em 2009, os kits continham 500 livros, mobiliário e computador completo, além de centenas de gibis da Turma da Mônica, fruto de doação de três milhões de revistinhas pela Maurício de Sousa Produções e Editora Globo, ocorrida em dezembro de 2008. Os editais dos Pontos de Leitura são regionalizados e é necessário acompanhar os seus lançamentos no site do Minc.

8.3. Bibliotecas Comunitárias

As bibliotecas comunitárias são aquelas cuja comunidade em geral pode tornar-se usuária da biblioteca, assim como ter acesso irrestrito ao local. Ela não é da prefeitura, de uma escola, de uma universidade ou de um agente privado. Ela é de todos e de uso acessível a

todos. Normalmente, para cuidar da manutenção e da organização das atividades, há um Conselho Gestor formado por membros da comunidade. Esse Conselho Gestor pode se formalizar juridicamente, criando uma associação, por exemplo.

É importante lembrar que no Código Civil não existe a denominação Organização Não Governamental (ONG). Ela é apenas uma denominação cultural, aceita internacionalmente. Juridicamente, as ONGs podem ser associação civil ou fundações, e precisam possuir estatuto e não ter finalidade lucrativa. Já a OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) é uma “ONG” que obteve um certificado de qualificação emitido pelo Ministério da Justiça e que, para isso, enquadrou-se na Lei 9.790/99. Ela é uma entidade privada atuando em áreas típicas do setor público, cujo interesse social pode ser financiado pelo Estado ou pela iniciativa privada. A OSCIP não pode ter fins lucrativos e é mais transparente, conforme a legislação exige. Então, as “ONGs” que cumprirem os requisitos exigidos pela Lei 9.790/99, podem tornar-se OSCIPs e receber apoio financeiro estatal ou privado.

A parceria do governo com as bibliotecas comunitárias não é uma novidade na área da gestão pública. Historicamente, o Estado sempre teve parcerias com organizações não estatais, sem serviços como coleta de lixo, telecomunicações, creches infantis, energia elétrica e outros. Mas com a Lei 9.790/99, as regras ficaram mais claras. Quando há contratação de serviço, o entendimento jurídico é que deve haver procedimento licitatório, conforme previsto na Lei 8.666/93.

No caso de cooperação, entende-se que não é necessário. Basicamente, existem três tipos de instrumentos de cooperação: convênio, termo de parceria, contrato de gestão. O convênio é o mais comum e possui uma legislação específica (artigo 116 da Lei 8.666/93 e Decreto 6.170/07). Não há necessidade de titulação ou qualificação da organização, podendo, à princípio, ser celebrado com qualquer organização sem fins lucrativos. São os instrumentos com menos transparência e menor rigor na seleção do parceiro. Já os termos de parceria só podem ser realizados com OSCIPs e a sua legislação específica é o artigo 3º da Lei 9.790/99 e o Decreto 3.100/99. E, finalmente, o contrato de gestão, que permite parcerias com as chamadas Organizações Sociais (OS), qualificação reconhecida pelo ministério correspondente. A Lei que prevê esse tipo de contrato é a Lei 9.637/98.

8.4. Rede Biblioteca Viva

Embora ainda incipiente, uma iniciativa do Ministério da Cultura merece ser destacada. É a criação da Rede Biblioteca Viva, que está inserida no programa Mais Cultura. Trata-se de um projeto de criação de uma rede de bibliotecas de acesso público (municipais, estaduais e comunitárias), para troca de experiências e aprendizados. Dessa forma, as angústias, as expectativas e os desafios de quem trabalha nas milhares de bibliotecas espalhadas pelo país poderão ser compartilhados, buscando, cada vez mais, a melhoria no atendimento do público leitor.

9. Aspectos Gerenciais

Normalmente, a gestão de qualquer organização passa pelas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Processos e Marketing (ou Comunicação). No caso das bibliotecas, essa situação não se altera. Por isso, a partir deste ponto, serão detalhados os principais aspectos de cada uma dessas áreas.

9.1. Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas também é chamada de Recursos Humanos. É a área responsável pelo gerenciamento dos indivíduos que trabalham na organização e deve contemplar, pelo menos, três processos: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; e Remuneração e Benefícios.

O processo de Recrutamento é aquele que visa atrair candidatos para atuar na instituição ou para que seja feita uma realocação dentre os funcionários existentes. Existem dois tipos de recrutamento. O interno é voltado para as pessoas que já trabalham na organização, mas que desejam mudar de cargo ou área. As principais vantagens são a rapidez no processo, o baixo custo de divulgação da vaga, a motivação que essas alterações trazem aos funcionários, a segurança na escolha de um candidato já conhecido e o aproveitamento dos investimentos já realizados nesse indivíduo, como cursos de capacitação, por exemplo. Por outro lado, o externo também possui vantagens como a renovação do quadro de funcionários, a entrada de “sangue novo” na organização e a utilização dos investimentos realizados pelos empregadores anteriores ou pelo próprio

candidato. Após o Recrutamento, é realizada a Seleção dentre os candidatos. Os tipos mais comuns de seleção são: testes (ou concursos públicos), análise de currículos, dinâmicas de grupos e entrevistas.

No caso da Administração Pública, a forma mais comum de seleção é o concurso público, em que o candidato concorre à vaga que decidiu no momento da inscrição. O salário é fixado de acordo com a estrutura salarial da prefeitura ou do estado. Olhando mais atentamente a situação das bibliotecas, o ideal é que sejam realizados concursos específicos para Bibliotecários, Auxiliares de Biblioteca e/ou Agentes de Leitura, buscando estabelecer requisitos mínimos para cada uma das funções, assim como salários compatíveis com as responsabilidades. Infelizmente, a realidade na grande maioria dos municípios não é essa, uma vez que há grande escassez de bibliotecários e outros funcionários (como professores, secretários ou auxiliares de escritório) são desviados para as bibliotecas, sem a devida capacitação necessária para a boa execução das funções.

Para evitar esse problema, uma ajuda pode ser essencial. Trata-se do instrumento conhecido como **Descrição de Cargos**, cujo objetivo é estabelecer as responsabilidades e outras informações que ajudem a situar determinado cargo em relação aos demais. A descrição deve conter os requisitos mínimos (formação acadêmica, idiomas, etc.), as habilidades necessárias, a descrição detalhada das funções, o processo de treinamento e desenvolvimento e a faixa salarial. A partir da descrição de cargos, pode-se criar a Estrutura de Cargos da Organização que, por sua vez, permite a criação do **Plano de Cargos e Salários**. Esse plano é um conjunto de leis que normatizam a promoção e progressão nas carreiras públicas. Para isso, eles requerem boa descrição dos cargos e das estruturas organizacionais, para permitir bom planejamento. São elementos fundamentais de um plano a oportunidade de acesso de cargo para os que concluíram um nível acima do concursado, as políticas de benefícios adicionais, as promoções internas possíveis, assim como os concursos internos.

A criação do Plano de Cargos e Salários ainda é um grande desafio para boa parte dos municípios brasileiros, apesar de ser muito importante para o reconhecimento dos bons profissionais, comprometidos com o serviço público. Mas, já há algumas exceções. Há municípios que criaram planos de carreira para os profissionais que estão atuando nas

bibliotecas. Essas carreiras podem estar dentro da estrutura da Secretaria Municipal de Educação, mas também diretamente vinculadas ao gabinete do prefeito.

9.2. Finanças

A gestão financeira é fundamental para o bom uso dos recursos (públicos ou privados), a continuidade das atividades, a expansão dessas atividades e a melhoria das condições de infraestrutura das organizações em geral. No caso das bibliotecas, ela também é essencial.

O primeiro instrumento de controle financeiro é o fluxo de caixa, que é o responsável pelo gerenciamento de todas as movimentações financeiras da organização, incluindo as entradas e saídas de recursos. Ele pode assumir um caráter mais complexo, mas também pode ser bastante simples, como na figura a seguir, que representa um fluxo de caixa semanal.

Lançamento / Dia da Semana	2a feira	3a feira	4a feira	5a feira	6a feira	Sábado
Saldo Inicial do Caixa						
Dinheiro						
Outros recebimentos						
Total de Entradas						
Pagamentos a fornecedores						
Despesas Financeiras						
Compras em Geral						
Total de Saídas						
Saldo Final						

Ao final de quatro ou cinco semanas, é possível verificar como esteve o fluxo de caixa daquele mês e, assim, começar a planejar o fluxo mensal de recursos necessários para o funcionamento da biblioteca. E, a partir disso, pensar no orçamento anual necessário, que deverá incluir todas as despesas necessárias para o funcionamento dela (pessoal, encargos sociais, energia elétrica, água, aluguel, manutenção, material de escritório, material de limpeza e outros). O fluxo de caixa e a boa gestão financeira permitem ainda a elaboração de planos de investimentos de curto, médio e longo prazo. Além do fluxo de caixa, muitas organizações são também obrigadas pela legislação brasileira a realizar a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial.

Um outro elemento fundamental para a boa gestão financeira é a prestação de contas. Se a organização tiver todas as suas entradas e saídas de recursos registradas no seu fluxo de

caixa, a prestação de contas será facilmente realizável. A correta prestação de contas é uma obrigação de qualquer agente público que esteja desempenhando funções de gestão e, além de comprovar a idoneidade do projeto e do gestor, ajuda a tornar o relacionamento com a comunidade mais transparente. E isso, no futuro, pode gerar novos doadores, financiadores ou apoiadores da biblioteca.

9.3. Processos

A gestão dos processos ou da produção também tem papel decisivo para qualquer organização, uma vez que é uma área central. Por isso, é fundamental definir os responsáveis por cada um dos procedimentos e, se for possível, criar indicadores para avaliar o desempenho do funcionário naquela atividade. Em uma biblioteca, essa definição de responsabilidades é fundamental e começa com o processo de abrir e fechar as portas, para o início e término das atividades.

Cada organização, assim como cada biblioteca, sabe quais são os seus procedimentos cotidianos, mas mesmo assim, vamos listar alguns para servir como exemplo de gestão de processos: consulta do acervo no local, empréstimo domiciliar (manual / automatizado), orientação individual à pesquisa, orientação coletiva à pesquisa, orientação à pesquisa na internet, visitas orientadas, contação de histórias, elaboração de boletim informativo, atualização do blog / site da BC.

Além disso, sempre que houver campanhas ou eventos que busquem o envolvimento maior da comunidade, é bom realizar a gestão de cada uma das atividades que serão realizadas. De maneira bem simples, há três perguntas a responder: Quem é o responsável pela atividade? Quanto tempo ela dura? Como posso medir o resultado?.

E um outro processo que deve ocorrer com bastante frequência também é a integração com outras bibliotecas da localidade e de fora dela. Se no município houver um Sistema Municipal de Bibliotecas¹³, essa integração é diária e ocorre sempre. Mas mesmo não havendo esse sistema estruturado, é possível integrar as bibliotecas por meio de conversas e encontros periódicos entre os funcionários e os responsáveis por cada unidade. Esses encontros servem também para a troca de experiências e de boas práticas que estão produzindo resultados satisfatórios. Encontros regionais, estaduais e até mesmo nacionais, podem ajudar nesse intercâmbio de experiências.

13 Um bom exemplo de Sistema Municipal de Bibliotecas foi criado no município de São Paulo, em 2005, integrando 107 bibliotecas.

9.4. Marketing

A última área é a responsável pela comunicação ou Marketing, e existem dois tipos que precisam ser trabalhados: o Marketing interno e o externo. O “interno” refere-se às pessoas que estão dentro da mesma estrutura organizacional. É o caso, por exemplo, dos funcionários da prefeitura, secretários municipais e até mesmo o prefeito. Saber comunicar a eles o que está ocorrendo regularmente na biblioteca, assim como os resultados que estão sendo obtidos, pode transformá-los em grandes aliados do projeto. E essa aliança pode trazer ganhos futuros na busca por maiores recursos ou em planos de expansão, por exemplo.

Já o “externo” está relacionado às pessoas que não fazem parte dessa estrutura organizacional. Algumas das estratégias de comunicação possíveis são: elaboração e entrega de folhetos / guias da biblioteca, divulgação de novas aquisições, boletim informativo, mural, clube de leitura, saraus, feira de livros, encontros com escritores, palestras, concursos ou premiações, criação de blog ou site da BC, dentre outros. O importante é sempre lembrar que quanto maior o número de usuários frequentes, maior será o acesso à leitura.

10. **Parcerias e Vínculos Interorganizacionais**

No mundo atual, é praticamente impossível imaginar que haja organizações que não dependam de nenhuma outra para realizar suas atividades. Isso pode parecer ruim, porque gera uma cultura de dependência em relação aos outros, mas também pode ser muito positivo. Em relação a projetos sociais ou políticas públicas, o apoio de outras organizações é fundamental. O professor Peter Spink elenca alguns motivos para que as organizações criem parcerias. O primeiro é para trazer ou mobilizar recursos (técnicos, financeiros ou humanos) que você não possua. O segundo é para criar oportunidades de alavancagem, ou seja, de melhoria dos seus processos e de maior alcance dos resultados. Depois, para ampliar as distintas competências dos parceiros. Outro motivo é para sinalizar seriedade, uma vez que organizações que possuem diversos parceiros devem ter projetos mais consolidados. E, finalmente, para “redefinir e expandir a noção de esfera

pública e de interesse público; de ampliar e juntar a ação cívica com a cidadania” (Spink, 2002, p. 148).

No mesmo texto, Spink estabelece uma distinção entre parceria e apoio. Para ele, parceria implica uma corresponsabilidade, é algo de longo prazo e reflete um comprometimento substantivo com a questão. Já o apoio é uma ação a curto prazo, em que não há vínculo substantivo nem valores são compartilhados, e se refere a algo específico. O apoiador pode não apoiar desta vez e apoiar em uma próxima, assim como apoiar desta vez e não apoiar na próxima. E ele pode ser visível ou anônimo.

Algumas dicas levantadas por Spink¹⁴ para construir e manter vínculos são: fazer um levantamento simples das organizações presentes no município, para reconhecer a contribuição que isso pode representar em recursos, alavancagem e oportunidades; reconhecer a diferença entre as organizações (setor, cultura organizacional, valores, aspectos relacionados a tempo, etc.), mas com a preocupação de fazer algo sobre o tema; aprender fazendo, já que geralmente os projetos e programas já estão em andamento; disseminar os resultados e as dificuldades encontrados; pensar na sustentabilidade do projeto no longo prazo; e nunca confundir contratos para serviços com parcerias ou alianças.

EIXO 4: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RECURSOS PÚBLICOS E PRIVADOS

11. Principais Aspectos do Direito Administrativo

O Direito Administrativo é aquele que rege toda a Administração Pública, de âmbito federal, estadual ou municipal. É um conjunto de leis e ordenamentos jurídicos que regulamentam as atividades que poderão ser exercidas pelos governos e, principalmente, os processos de execução. Normalmente, as pessoas têm muitas dúvidas em relação a essas regras e optamos por esclarecer as principais que se referem aos princípios, à estabilidade dos funcionários, aos processos licitatórios e aos atos e contratos administrativos.

14 A leitura do texto completo de Peter Spink (2002) ajuda a entender melhor muitos dos pontos apresentados aqui de forma resumida.

O Capítulo VII da Constituição Federal de 1988 trata especificamente da Administração Pública. E, mais especificamente, o artigo 37 estabelece como princípios constitucionais a Legalidade (tudo deve estar previsto em lei), a Impessoalidade (todos são iguais perante a lei), a Moralidade (as ações dos governos devem seguir os preceitos morais da sociedade), a Publicidade (os atos da administração devem obrigatoriamente ser tornados públicos) e a Eficiência (os atos devem buscar a eficiência na utilização dos recursos).

O mesmo capítulo trata da estabilidade do servidor público, que passará a valer após três anos de efetivo exercício dos servidores aprovados em concurso público. Esse servidor só perderá o cargo em quatro situações. A primeira, em virtude de sentença judicial transitada e julgada. A segunda, mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa. A terceira, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. E, finalmente, de acordo com o artigo 169, em virtude de adequação dos gastos públicos à lei complementar definidora do limite de gastos com o funcionalismo público.

Outra questão recorrente em relação à área pública refere-se às compras e contratações que o administrador pode fazer. Essas questões estão dentro dos processos licitatórios, cuja lei principal é a Lei n. 8.666/93. Além dos princípios já citados, no caso de licitações é preciso incluir a “Isonomia”, que garante que os competidores terão igualdade de tratamento. Outros princípios específicos são a competitividade, a probidade administrativa, o sigilo na apresentação das propostas, a vinculação ao instrumento convocatório, o julgamento objetivo e a adjudicação compulsória. E dentre as modalidades previstas, estão a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso, o leilão e o pregão. Para a escolha dos vencedores, há quatro critérios que precisam estar definidos desde o edital de licitação: o menor preço, a melhor técnica, a combinação técnica e preço, e o maior lance ou oferta.

Para encerrar, é preciso distinguir ato administrativo e contrato administrativo. O ato é unilateral, ou seja, pode ser decidido pela Administração Pública não dependendo da concordância da outra parte. Um exemplo de ato administrativo é a demissão de um servidor público, que tenha tido a ampla defesa garantida. É importante lembrar que o Poder Judiciário pode rever os atos da administração. Já os contratos administrativos são bilaterais e ocorrem quando as duas partes chegam a um consenso. Eles são muito

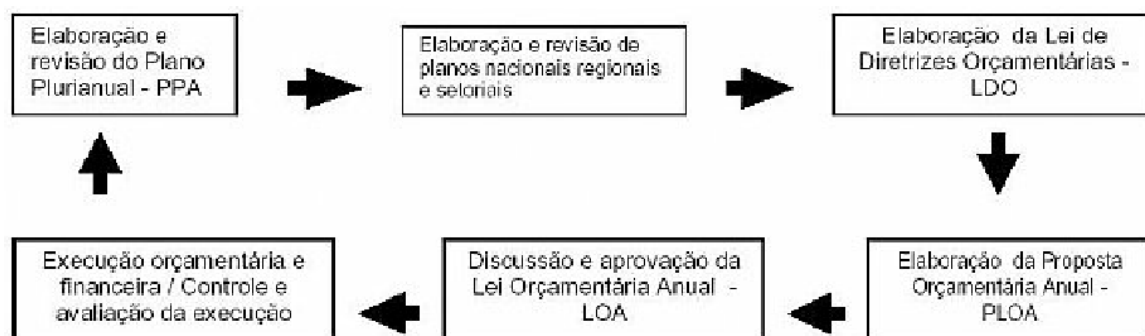
comuns na área pública e os principais são: contrato de obra pública, contrato de serviços (comuns, serviços técnicos profissionais, serviços técnicos profissionais especializados); gerenciamento; fornecimento. Há também os contratos de concessão de serviços público, obra pública, uso de bem público, especiais ou Parceria Público Privada (PPP), mas que estão sujeitos às determinações da Lei n. 18.987/95.

12. Finanças Públicas

As finanças públicas são a totalidade dos recursos que são administrados pelos governos. Esses recursos são oriundos dos tributos pagos pelos cidadãos e pelas empresas e que são gastos para satisfazer as necessidades da população. Os professores Fabio Giambiagi e Ana Claudia Além destacam que a política fiscal tem três funções básicas. A primeira é alocativa, que está relacionada ao fornecimento de bens públicos. A segunda é a distributiva, que visa realizar ajustes na distribuição de renda, de forma a torná-la mais justa, nas considerações da sociedade. E a terceira é estabilizadora, que é a utilização da política econômica para aumentar o nível de emprego, estabilizar os preços e obter um taxa apropriada de crescimento econômico. Segundo esses autores, o gasto público no mundo vem crescendo bastante. Considerando um conjunto de países desenvolvidos, ele representava algo como 18,2% do Produto Interno Bruto (PIB) desses países em 1920. E em 1996, representava 45,8%.

Para gastar esse volume arrecadado, os governos estabelecem os ciclos orçamentários. No caso brasileiro, o Orçamento Público possui três instrumentos, que são elaborados pelo Poder Executivo. O primeiro é o Plano Plurianual (PPA), que é feito a cada quatro anos. O objetivo de criação do PPA foi permitir que os governos planejassem seus gastos e investimentos em um prazo maior do que um ano. Cada governo (municipal, estadual e federal) possui seu próprio PPA que deve ser realizado no primeiro ano do governo. O segundo instrumento é a LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), que são as diretrizes que o governo pretende seguir para o ano seguinte. Ela deve ser entregue ao Poder Legislativo até 15 de abril. E, finalmente, há a LOA (Lei Orçamentária Anual), que deve ser elaborada pelo Executivo e entregue ao Legislativo até o dia 31 de agosto. E cabe ao Legislativo alterar e aprovar a LOA até o último dia do ano, para que o Executivo possa

começar o novo ano sabendo onde e quanto pode gastar com cada área. O ciclo anual funciona conforme a figura a seguir¹⁵.



Na LOA, está prevista toda a arrecadação do governo para o ano seguinte e também quais os planos de gastos compatíveis com essa receita. Depois de aprovada a LOA, o poder executivo é o responsável pela execução do que foi previsto, ou seja, por pagar as despesas ali elencadas. Mas os governos também trabalham com os chamados Créditos Adicionais. Eles basicamente são oriundos do excesso de arrecadação, quando o governo arrecada mais do que havia previsto, ou de um superávit financeiro¹⁶ apurado no ano anterior, e são divididos em três tipos: Suplementares (destinados a reforço de dotação orçamentária), Especiais (destinados a despesas para as quais não haja dotação orçamentária específica) e Extraordinários (somente será admitido para atender a despesas imprevisíveis e urgentes, como as decorrentes de guerra, comoção interna ou calamidade pública).

12.1. Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ou Lei Complementar nº 101, foi criada em 2000 como uma tentativa de equilibrar as contas públicas dos diferentes níveis de governo. Na prática, ela significa que um governo não pode gastar mais do que ele arrecada. Uma das coisas que era muito comum, antes da aprovação da Lei, era os governantes deixarem débitos para os seus sucessores, que ao assumirem a máquina pública, já tinham que

¹⁵ Figura retirada do site www.orcamento.org.

¹⁶ De acordo com a Lei 4.320/64, superávit financeiro é a diferença positiva entre o ativo financeiro e o passivo financeiro, conjugando-se, ainda, os saldos dos créditos adicionais transferidos e as operações de crédito a eles vinculadas.

enfrentar um desfaio inicial que era pagar as contas atrasadas. Esses débitos são também conhecidos como Restos a Pagar. O autor Valmor Slomski esclarece:

“A LRF estabelece que é vedado ao titular de Poder ou órgão, nos últimos dois quadrimestres de seu mandato, contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte, sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para esse efeito” (Slomski, 2001, p. 236).

Além da proibição de contrair dívidas que possam prejudicar equilíbrio das contas públicas, a legislação brasileira também estabelece limites de gastos com o funcionalismo. A União não pode gastar mais do que 50% da sua Receita Corrente Líquida (RCL). Já os estados e municípios não podem gastar mais do que 60%. No caso dos municípios, 54% pode ser gasto pelo Executivo e 6% pelo Legislativo. Mas há mais um aspecto a ser considerado: a legislação recomenda que o município adote um limite prudencial de 95%, o que significa que o município não deve gastar mais do que 51,3%. De acordo com a LRF, se a despesa com pessoal exceder 95% do limite são vedados ao Poder ou órgão: a concessão de aumento ou adequação de remuneração a qualquer título, ressalvada a revisão geral anual da remuneração; a criação de cargo, emprego ou função; a alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; o provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título; e a contratação de hora extra.

No caso de o município ultrapassar o limite de 60%, ele não poderá receber transferências voluntárias; obter garantia, direta ou indireta, de outro ente; contratar operação de crédito. Além disso, terá que reduzir em pelo menos 20% as despesas com cargos em comissão e funções de confiança, exonerar servidores não estáveis e até gerar a perda de cargo de servidores estáveis.

Quadro: Como consultar a situação de seu município?

Para que você possa saber como está a situação de gastos com pessoal do seu município, siga os seguintes passos:

- 1) Acesse o site: <http://www.stn.gov.br/>;
- 2) Do lado esquerdo, clique em Estados e Municípios;
- 3) Do lado esquerdo, clique em Indicadores Fiscais e de Endividamento;
- 4) Escolha o seu estado;
- 5) Escolha o seu município e clique em Consultar;
- 6) Clique em “Relatórios da Lei de Responsabilidade Fiscal (a partir de 2006)”;
- 7) Selecione “Municipal”, coloque seu estado e seu município. Em “Poder”, coloque Executivo. Em “Órgão”, coloque Prefeitura municipal. Escolha o ano;
- 8) Na caixa Tipo de Declaração, escolha RGF (Relatório de Gestão Fiscal) do quadrimestre mais recente;
- 9) Clique no lado direito em Pesquisar;
- 10) Ao lado do nome da Declaração, selecione a mesma e clique em Visualizar;
- 11) O Relatório irá abrir. Basta olhar na linha 13 qual é o percentual. Se ele for menor do que 51,3, não há problemas. Mas se ele for maior, o município terá suas ações limitadas, conforme explicação anterior.

13. Sustentabilidade da Biblioteca

A sustentabilidade financeira de qualquer projeto social deve ser muito bem trabalhada. No caso das bibliotecas, isso não pode, e nem deve, ser diferente. Em muitos casos, essa sustentabilidade é garantida com a renda gerada pelas atividades do projeto, sem que haja a necessidade de um parceiro financeiro fixo. Mas em se tratando de bibliotecas, isso é praticamente impossível, porque é inviável cobrar pela utilização do espaço ou mesmo pelo empréstimo de livros. Sendo assim, é essencial que essas bibliotecas consigam

captar recursos fora da organização. E basicamente, esses recursos têm duas fontes: o poder público ou a iniciativa privada.

13.1. Recursos públicos

A garantia de recursos públicos necessários à manutenção das atividades e eventual expansão podem ser de três origens diferentes. A primeira é a garantia de uma dotação orçamentária. Essa dotação funciona como um crédito oriundo do orçamento aprovado através da LOA. Conforme já explicado, até o dia 31 de agosto, os gestores podem negociar com a prefeitura para garantir esses recursos para o ano seguinte. No período entre 1 de setembro e 31 de dezembro (ou até a aprovação da LOA), a negociação terá que ocorrer na Câmara de Vereadores. A segunda origem são as emendas parlamentares. Os deputados e senadores têm direito às “emendas individuais”, que são recursos a serem inseridos na LOA para levar benefícios às suas comunidades de origem. Além disso, há as “emendas de bancada”, que reúnem os deputados de um mesmo estado. Ou seja, há possibilidade de conseguir garantir recursos públicos para as bibliotecas através dos deputados da região e que podem ser simpáticos ao projeto. Para criar essa simpatia, vale a pena lembrar das sugestões do item Marketing desta cartilha. Já a terceira origem possível são os editais lançados pelos governos estadual e federal, nas áreas de educação e cultura e que podem contemplar as bibliotecas. Alguns dos editais atuais foram citados e explicados brevemente, mas é importante estar em contato periódico com os ministérios e secretarias para verificar o lançamento de novos editais ou programas governamentais.

13.2. Recursos privados

Os recursos privados podem ser muito importantes no auxílio do funcionamento dos projetos sociais. Conforme mencionado, eles podem vir de apoios pontuais e restritos a um determinado evento, por exemplo, ou garantir recursos de médio e longo prazo para as atividades, tornando-se um parceiro. Para captar recursos junto aos comerciantes locais ou outros doadores, em geral, uma boa conversa é suficiente. Mas para solicitar ajuda a grandes grupos empresariais ou grandes doadores sociais, em geral, é necessário um projeto.

Existem vários tipos de projetos e algumas organizações exigem que o projeto siga determinado padrão estipulado por eles. Se não for esse o caso, aqui vão algumas dicas de partes mínimas que um projeto deve ter:

- Apresentação: apresentar informações que descrevam as características da comunidade (população, quantidade de jovens e crianças no entorno, se já havia biblioteca no local, informações sobre outros programas de leitura); informar o histórico da biblioteca na comunidade; inserir informações sobre o funcionamento do equipamento e sobre os projetos que desenvolve na comunidade (número de usuários, quantidade de empréstimos e leitores, quantidade de acervo, atividades de leitura atualmente realizadas pela Biblioteca, dias e horários de funcionamento, atuação junto a escolas locais).
- Justificativa: apresentar os motivos que o levaram a escrever o projeto e pedir esse auxílio; informar dados que mostrem a importância do projeto proposto para a Biblioteca e para a comunidade.
- Objetivos: informar qual é o objetivo do projeto (porque ele foi criado e porque pretende-se realizar a ação). Se houver mais de um objetivo, dividir em Objetivo Geral (principal razão pela qual o projeto precisará ser realizado) e Objetivos Específicos (benefícios secundários do projeto para a comunidade).
- Público a ser beneficiado: informar quantas pessoas serão beneficiadas direta e indiretamente com o projeto; descrever o perfil do público a ser beneficiado pelo projeto (crianças, jovens, adultos, terceira idade, local onde moram, perfil econômico, etc.). Nessa parte, é interessante verificar se o seu público beneficiário tem perfil semelhante ao de outros projetos já financiados pela organização.
- Detalhamento do Projeto: inserir todos os detalhes relativos ao projeto.
- Metodologia: descrever todas as atividades (passo a passo) que são necessárias para que o projeto aconteça; informar o prazo necessário para realizar cada etapa prevista.
- Resultados esperados: informar os resultados que se pretende obter com o projeto e como eles serão medidos; sempre que possível, quantificar os resultados (número de pessoas que serão beneficiadas no projeto, por exemplo); informar desdobramentos futuros, se for possível prever.

- Contrapartida: descrever o que a Biblioteca Comunitária pretende oferecer como contrapartida ao projeto.
- Equipe responsável pelo projeto: indicar as pessoas que irão trabalhar diretamente no projeto. É fundamental mostrar a função de cada um e a experiência que possuem na área que atuarão (as razões que levaram a pessoa a ser escolhida para aquela função).
- Cronograma de execução: definir prazo para cada atividade prevista no projeto e informada no item “Metodologia”. Deve-se prever também no último mês, um tempo para a prestação de contas para o patrocinador.
- Orçamento: fazer uma relação de todos os custos do projeto e detalhá-los (equipe, material, deslocamentos, equipamento, mobiliário, acervo, etc.).

Com o projeto elaborado, você poderá solicitar os recursos. A primeira sugestão é verificar quais empresas de médio e grande porte têm atuação na região. Elas, certamente, terão interesse em se aproximar da comunidade. Também vale a pena conversar com colegas e amigos, se eles conhecem empresas que estão pensando em se instalar na região. Se não obtiver sucesso nessas duas tentativas ou se o recurso captado não for suficiente, sugere-se que você busque as grandes empresas nacionais que possuem áreas de responsabilidade social. Em geral, essas áreas funcionam como organizações autônomas, sendo chamadas de Instituto ou Fundação. A maior parte dos bancos brasileiros (públicos e privados), por exemplo, possui instituições vinculadas e muitas delas, com atuação em áreas próximas ao incentivo à leitura. A Petrobras também financia muitos projetos anualmente. O mesmo ocorre com a Eletrobras.

Com um bom projeto e um pouco de paciência, certamente você conseguirá financiadores. A ordem é escrever bem e, depois, buscar onde estão seus parceiros em potencial.

Boa sorte!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, 2007.
- CAMPOS, Ana Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 24(2):30-50, fev-abr. 1990.
- DI PIETRO, Maria Sylvia. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 22ª Ed, 2009.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREDERICKSON, H. George. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- FUKS, Mario. Definição da agenda, debate público e problemas sociais: uma perspectiva argumentativa da dinâmica do conflito social. In: *Bib*, n.49, 1º sem. 2000, p. 79-94.
- HALL, H. Richard. *Organizações: estruturas processos e resultados*. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- JANNUZZI, Paulo. Slides da Oficina Indicadores Sociais na Gestão Municipal, ministrado na Oficina Municipal em junho de 2011.
- KAYANO, Jorge e CALDAS, Eduardo de Lima. Indicadores para o diálogo. In: CACCIA-BAVA, Silvio, PAULICS, Veronika, SPINK, Peter. *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo, Pólis; Programa e Gestão Pública e Cidadania, FGV-EAESP, 2002.
- KINGDON, John W. *Agendas, alternatives and public policies*. Boston: Little Brown, 1984.
- LAHERA PARADA, Eugenio. Implementación de Las Políticas y Asesoría Presidencial. In: Saravia, E. & FERRAREZI, E. *Políticas Públicas: coletânea volume 2*. Brasília, ENAP, 2006.
- LESTER, J.P. et al. Public policy implementation: evolution of the field and agenda for future research. *Policy Studies Review*, Urbana, v. 7, n. 1, p. 200-216, 1987.
- LIPSKY, Michael. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation, 1980.
- LOBATO, Lenaura. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. In: Saravia, E. & FERRAREZI, E. *Políticas Públicas: coletânea volume 1*. Brasília, ENAP, 2006.

LOWI, Theodore J. Distribuição, regulação, redistribuição. São Paulo, s/d (original: 1966). (Consta também da coletânea de THEODOULOU e CAHN) (Disponível em versão preliminar em: World Politics, 1964.

MONTEIRO, Jorge Vianna. O Processo Decisório de Política. In: Saravia, E. & FERRAREZI, E. Políticas Públicas: coletânea volume 1. Brasília, ENAP, 2006.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, Dec. 2009.

SLOMSKI, Valmor. Manual de Contabilidade Pública: Um Enfoque na Contabilidade Municipal. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, Dez 2006, no.16, p.20-45.

SPINK, Peter. Avaliação Democrática: Propostas e Práticas. Coleção Abia Fundamentos de Avaliação, 2001.

SPINK, Peter. Parcerias e Alianças com Organizações Não-estatais. In: CACCIA-BAVA, S., PAULICS, V., SPINK, P. Novos Contornos da Gestão Local. São Paulo: Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2002.

VIANNA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP. Revista de Administração Pública. v.30, n.2, p.5-43, mar.abr.1996.