

# A prática da gestão participativa em espaços de acesso à informação: o caso das bibliotecas públicas e das bibliotecas comunitárias\*

---

Elisa Campos Machado\*\*

Waldomiro Vergueiro\*\*\*

## Resumen

En el artículo se plantea la posibilidad de que las bibliotecas públicas incorporen los principios de la gestión participativa en sus prácticas cotidianas, con el fin de mejorar y ampliar la relación con sus comunidades. Se explica la complejidad de las prácticas participativas en la sociedad contemporánea y se destaca el caso de las bibliotecas comunitarias como un proyecto social de gran expansión en el Brasil por sus procesos de gestión participativa. Se defiende la creación de mecanismos que garanticen la participación cualificada de la comunidad en la gestión de las bibliotecas públicas, reconociendo que involucrar los liderazgos locales en las decisiones implica importantes cambios culturales y de comportamiento.

**Palabras clave:** bibliotecas públicas, bibliotecas comunitarias, gestión pública, gestión participativa

**Cómo citar este artículo:** MACHADO, Elisa Campos; VERGUEIRO, Waldomiro. A prática da gestão participativa em espaços de acesso à informação: o caso das bibliotecas públicas e das bibliotecas comunitárias. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Ene.-Jun. 2010, vol. 33, no. 1; p. 241-255

**Recibido:** 16 de marzo de 2010. **Aprobado:** 24 de mayo de 2010

## Abstract

This article raises the possibility that public libraries can incorporate the principles of participatory management in their daily practices in order to improve and expand their relationship with their communities. It explains the complexity of participatory management in today's society and highlights the case of community libraries in Brazil where great social coverage has been achieved through their participatory management. It advocates for the creation of mechanisms that will guarantee commu-

---

\* Artigo elaborado a partir do trabalho "A importância da gestão e da informação para unidades de informação: um paralelo entre a biblioteca pública e a comunitária", apresentado no XXIII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, realizado em Bonito, RS, em julho de 2009.

\*\* Professora Doutora da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Av. Pasteur, 458, Urca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22290-040. E-mail: emachado2005@gmail.com

\*\*\* Doutor em Ciências da Comunicação Professor Titular e Vice-Chefe do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443, São Paulo, SP, Brasil, 05508-900. E-mail: wdcsverg@usp.br

nity participation in the management of public libraries recognizing that involving local leaders in decision making processes requires an important cultural and behavioral shift.

**Keywords:** public libraries, community libraries, public management, participatory management

**Cómo citar este artículo:** MACHADO, Elisa Campos; VERGUEIRO, Waldomiro. The practice of participatory management in areas where information is accessed: the case of public libraries and community libraries. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Ene.-Jun. 2010, vol. 33, no. 1, p. 241-255

## 1. Introdução

As mudanças que estão ocorrendo no Brasil, principalmente a partir do final da década de 1990 e início do novo século, apontam para um progressivo aumento de projetos de desenvolvimento social nas mais diversas áreas e a consequente preocupação e conscientização da sociedade com relação ao acesso à informação como forma de transformação social. Em sua maioria, esses projetos incentivam o uso de práticas e metodologias participativas pautadas em princípios propostos por educadores, sociólogos, economistas, entre outros.

É possível afirmar, a partir dessas experiências, que práticas e metodologias participativas têm se mostrado eficazes e que sua aplicação vem se ampliando, num processo contínuo de mudança de mentalidade e de atitude, refletindo uma maior conscientização por parte dos grupos envolvidos; por conseguinte, elas geram um maior engajamento por parte das pessoas em geral, em torno de questões coletivas.

No entanto, a participação da sociedade brasileira na gestão da biblioteca pública ainda é, no mínimo, muito tímida. Na maioria dos casos não há canais que garantam a prática participativa, em sua essência, nesses espaços. É garantido, sim, o livre acesso aos seus recursos e a utilização de serviços predeterminados para os usuários. Mas isso talvez represente muito pouco em termos de participação e mesmo de legitimação de um equipamento público por parte da sociedade a que serve.

Este artigo tem por base essas considerações, ou seja, busca discutir e apresentar a prática da participação como uma maneira viável para as bibliotecas públicas retomarem seu papel de referência na sociedade contemporânea. Nesse sentido, considerando a carência de bibliotecas públicas no Brasil e as condições em que se apresentam as existentes, cabe perguntar por quanto tempo elas ainda poderão sobreviver se não desenvolverem mecanismos para ampliar a participação da comunidade na gestão desses espaços.

Tendo em vista o uso frequente do termo “biblioteca pública” e “biblioteca comunitária” como sinônimos, cabe esclarecer que, para nós, à biblioteca pública

é aquela instituição de informação criada pela administração pública e com vinculação direta a um município, estado ou federação, que segue as diretrizes apontadas no Manifesto da UNESCO para bibliotecas públicas (Federação Internacional de Associação de Bibliotecários e Bibliotecas, 1994). Já para tratar da biblioteca comunitária, este artigo se fundamenta no conceito que aponta este espaço como um projeto social, sem vínculo direto com instituições governamentais, “lideradas por um grupo organizado de pessoas, com o objetivo comum de ampliar o acesso da comunidade à informação, à leitura e ao livro, com vistas a sua emancipação social” (Machado, 2008, p. 64).

## 2. A prática participativa

As discussões e reflexões relacionadas aos processos de participação nos dias de hoje estão sempre vinculadas a questões de administração democrática e a iniciativas locais de mobilização e lutas, protagonizadas por grupos de pessoas ativas e/ou indivíduos que assumem a liderança de movimentos populares. No entanto, segundo Bourdieu (2005) a sociedade cria mecanismos que asseguram a reprodução do espaço social como ele é e dificulta a implementação de ações transformadoras.

O processo comunicativo é apontado por Jürgen Habermas (Freitag e Rouanet, 1980) como um desses mecanismos. Para esse autor, todas as sociedades que se constituíram ao longo da história são caracterizadas pela deformação sistemática do processo de comunicação. Ou seja: a problematização discursiva é negada, obstruindo assim a comunicação.

Já o sociólogo português Boaventura de Souza Santos acredita que é possível inverter esse processo e apresenta em seu livro, *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*, algumas experiências de práticas transformadoras. Para o autor, apesar da globalização neoliberal ter um peso muito grande sobre a sociedade e ser hegemônica em reação a ela, está surgindo uma outra globalização, a globalização alternativa,

constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e a biodiversidade, o desemprego, as violações dos direitos humanos, as pandemias, os ódios interétnicos produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberal (Santos, 2005, p. 13).

Paulo Freire, por meio da educação, provou que é possível inverter a ordem e implantar ações transformadoras. Para isso, desenvolveu suas teorias pedagógi-

cas, baseando-se no princípio de que a educação é uma prática de liberdade e que aprender a ler e escrever só tem valor à medida que desenvolve nas pessoas capacidades de participar de maneira ativa na sociedade. É nesse contexto que afirma que a “práxis é a reflexão e a ação dos homens sobre o mundo para transformá-lo” (Freire, 2003, p. 38). Para o autor, é a reflexão que conduz à prática, e estas se dão simultaneamente, do contrário a ação não passa de mero ativismo. Ele, porém, resalta também a importância do equilíbrio neste processo, ou seja, nem só reflexão, nem só ação.

As teorias de Paulo Freire nos dão uma das chaves para enfrentar os obstáculos apontados na teoria da competência comunicativa desenvolvida por Habermas. Nisso, parece estar de acordo com autores como Reis (2004), Fung (2004) e Werle (2004) que apresentam a teoria da ação comunicativa de Habermas como um forte componente para o processo participativo. No entanto, cabe esclarecer que, quando Habermas apresenta os princípios do agir comunicativo, ele está se referindo à interação social e à compreensão mútua e consensual entre os indivíduos dentro de uma situação lingüística ideal. Para Habermas (Freitag e Rouanet, 1980, p. 18), a situação lingüística ideal é aquela na qual “a comunicação não é perturbada nem por efeitos externos contingentes, nem por coações resultantes da própria estrutura da comunicação. A situação lingüística ideal exclui deformações sistemáticas da comunicação”.

Os estudos de Habermas apontam para a interação entre os indivíduos que pressupõem um mesmo discurso e defende a participação de todos os interessados nos contextos discursivos, sem obstrução da problematização discursiva. Paulo Freire (2003), por sua vez, também estabelece uma relação entre a prática e a participação ao defender a ação conjunta, na qual a transformação da realidade só será possível se estiverem envolvidos não apenas um, mas vários atores dialogando de maneira solidária – são os indivíduos como sujeitos do processo. Estes princípios permeiam as teorias da ação cultural dialógica, que só é possível ser gerada a partir de um pensamento crítico.

A importância da participação como princípio é consenso entre os diversos autores, porém o processo de participação e os métodos utilizados são apresentados sob diversos pontos de vista. Freire levanta a questão da manipulação e defende que o antídoto para ela é a organização criticamente consciente. Para o autor, a manipulação está na teoria da ação antidialógica, a qual “tem que anestesiar as massas populares para que não pensem” (Freire, 2003, p. 146).

Outro educador que discute de maneira contundente a questão da manipulação nos processos participativos é Danilo Gandin. Esse pensador, ao apresentar o pla-

nejamento participativo na educação, alerta para três desastres graves em relação ao conceito de participação:

a manipulação das pessoas pelas ‘autoridades’, através de um simulacro de participação; a utilização de metodologias inadequadas, com o consequente desgaste da idéia; a falta de compreensão abrangente da idéia de participação (Gandin, 2001, p. 88).

Estas particularidades são também evidenciadas por Marcos Kisil (2000), ao categorizar as formas de participação: a participação como um *meio* e a participação como um *fim*. Para melhor esclarecer a diferença entre as categorias, o autor toma como base três interpretações do termo “participação”, que transcrevemos a seguir:

Participação significa [...] no seu sentido mais amplo, sensibilizar as pessoas e assim aumentar a receptividade e habilidade delas com relação aos programas de desenvolvimento, assim como encorajar as iniciativas locais (LELE, *apud* Kisil, 2000, p. 149).

Nesse caso, segundo Kisil, a participação é um meio de se atingir um objetivo, um modo de usar a comunidade a favor de um projeto. Aqui, os resultados são mais importantes que o processo. É um modo de ver a participação como uma técnica gerencial, pautada no cooptação de pessoas ou comunidades. Para nós, esta forma de participação facilmente poderá se transformar em manipulação.

As duas outras definições, apresentadas pelo mesmo autor, referem-se a interpretações diferentes, que vêem a participação como um fim.

Com referência a [...] participação, ela inclui o envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão, na implementação de programas [...], na repartição dos benefícios dos programas desenvolvidos e seu envolvimento nos esforços para avaliar tais programas. (LISK *apud* Kisil, 2000, p. 149).

Participação envolve [...] esforços organizados para aumentar o controle sobre os recursos e instituições reguladoras em situações sociais dos grupos ou movimentos excluídos daquele controle (PEARSE, *apud* Kisil, 2000, p. 149).

Nesses casos, segundo Kisil (2000), “a ênfase é colocada na participação como processo no qual a confiança e a solidariedade entre as pessoas são estabelecidas”. Deixa de ser uma técnica de gestão e passa a ser um meio de formação de pessoas.

Entendemos que nesta segunda forma de participação, que valoriza o processo e permite ao indivíduo fazer parte da tomada de decisão, estão intrínsecos o diá-

logo e a negociação, ou seja, segue-se a linha da teoria da ação cultural dialógica formulada por Paulo Freire. A partir dessa idéia de participação como processo de formação, acreditamos que, partindo de um saber muitas vezes prático, os protagonistas de processos participativos colaboram para a emancipação social.

Por outro lado, um dos grandes argumentos contrários a práticas participativas refere-se à condição dos grupos para agir como membros participantes de um projeto. Esse tipo de argumento segue a mesma linha de pensamento daqueles que questionam a democracia. Nesse sentido, Amartya Sen (*apud* Souza, 2005, p. 41) afirma que “a questão não é a de saber se um dado país está preparado para a democracia, mas, antes, de partir da idéia de que qualquer país se prepara através da democracia”.

Fazendo um paralelo, podemos dizer que, em relação à implantação de processos participativos, a questão não é saber se um determinado grupo ou comunidade está preparado para a prática participativa, mas, sim, partir da idéia de que qualquer grupo ou comunidade se prepara por meio da participação.

Segundo Marilena Chauí,

a democracia exige a ampliação da representação pela participação, o que leva ao surgimento de novas práticas que garantam a participação como ato político efetivo [...] em outras palavras, só há democracia com a ampliação contínua da cidadania (2006, p. 140).

Essa referência é feita pela autora para explicar a idéia de cidadania cultural que permeou a política cultural implementada por ela durante sua gestão na Secretaria Municipal de Cultura da cidade de São Paulo, no período de 1988 a 1992.

Ainda segundo a autora, “no Brasil, conhecemos duas apropriações não-revolucionárias da participação: a socialdemocrata e liberal, de um lado, e a da democracia-cristã, de outro” (Chauí, 2006, p. 146). A socialdemocrata e liberal é vista como pressão sobre os órgãos públicos de poder e tornou-se para a classe dominante sinônimo de lobby e, para a classe trabalhadora, reivindicação ou demanda. A democracia-cristã refere-se à realização de uma ação com vistas a suprir uma carência, tal como o mutirão. Dessa forma, temos “duas apropriações do conceito de participação e da sua prática: ou fica reduzida a formas variadas de pressão ou se reduz ao trabalho popular coletivo e voluntário” (Chauí, 2006, p. 146).

O Brasil tem se destacado como um país que vem, ao longo dos últimos anos, ampliando esses canais de participação. A Constituição de 1988 foi um dos grandes avanços neste sentido. Ela prevê a participação da comunidade na saúde, na assistência social, na educação, cultura, assim como nas questões relativas à criança

e ao adolescente. O problema é que estes canais, muitas vezes, são subutilizados pelo cidadão. Variados são os motivos que levam a isso, da falta de informação ao descrédito no poder público.

Na esfera pública, existem vários canais de participação: conselhos, conferências, assembléias, audiências públicas, orçamentos participativos, mecanismos deliberativos das agências reguladoras. Em sua maioria, esses canais são destinados à participação representativa.

A forte atuação das organizações da sociedade civil (OSC) durante o período de transição para o regime democrático foi um dos grandes fatores que colaboraram para o avanço do processo participativo e democrático no país. Muitas dessas instituições surgiram para lidar com questões voltadas à proteção ambiental, aos direitos humanos, e às demandas locais, como é o caso das inúmeras associações de moradores que proliferaram a partir do final dos anos 1970. Essas organizações atuaram de forma pedagógica e instigaram, por meio de suas ações locais e mobilizações comunitárias, o desenvolvimento de novos valores democráticos na sociedade civil brasileira, ultrapassando assim o ideal democrático normativo que vê a participação relacionada unicamente com a possibilidade do cidadão exercer seu poder de voto.

A capacidade de ação e de participação de um cidadão é bem diferente da capacidade de ação de uma organização da sociedade civil, de uma empresa, ou do Estado. “Saber organizar-se e associar-se é a ciência-mestra de uma sociedade porque assim se produz auto-regulação e assegura-se a proteção aos direitos” (Toro, 2005, p. 22). Não obstante a existência dos espaços de participação, conforme já identificamos acima, o simples fato de eles existirem não garante resultados.

Baseando-se no que os autores acima citados nos apontam sobre a questão da participação, fica evidente que estamos diante de uma ação que depende *não só* da vontade do homem como agente da ação, *mas* também do acesso à informação, da autonomia, do espaço e da posição deste agente neste espaço social, da reflexão e, por conseguinte, de postura crítica, ou seja, se existem condições para que o processo participativo efetivamente se instale. Certamente, não é qualquer ação que promove a participação ativa e crítica de um agente individual ou coletivo.

Além disso, não podemos nos esquecer de que os espaços participativos nos remetem à idéia de espaço de conflito. Além dos campos de força e luta, e dos processos de comunicação inerentes aos espaços sociais, temos aqui também a prática da ação conjunta, decorrente de relações entre indivíduos que geram práticas sociais, as quais podem ser articuladas, desarticuladas e rearticuladas de diferentes maneiras e que, por conseguinte, tendem a gerar conflito. Para nós, este conjunto

de fatores é visto pela sociedade como forte inibidor dos processos participativos e é amplamente utilizado pelos detentores do poder para desarticular as práticas sociais participativas.

### 3. A biblioteca pública e a biblioteca comunitária

É principalmente em regiões periféricas - onde as populações têm maior dificuldade de acesso à informação, à cultura e à educação de qualidade e serviços públicos em geral -, que percebemos o surgimento de novos espaços de leitura, comumente denominados de “biblioteca comunitária”. São espaços que se formam a partir de ações locais coletivas, baseadas em atitudes criativas e solidárias e lideradas por grupos que tomam para si o desafio de solucionar a carência da leitura, na luta constante contra a crescente exclusão social.

No Brasil, temos visto, nos últimos anos, uma série de iniciativas de criação de bibliotecas comunitárias. Consideramos que isto se dá por dois motivos:

1. a carência de bibliotecas públicas e escolares no país, advindas da histórica incapacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas para a área;
2. a mobilização da sociedade, no sentido de enfrentar as dificuldades de acesso à leitura, à informação e ao livro (pode ser considerado decorrência do primeiro).

Para nós, a biblioteca comunitária diferencia-se dos outros tipos de bibliotecas caracterizados pela Biblioteconomia e Ciência da Informação, tais como a pública, e a escolar, principalmente em função do seu passado histórico, fator que leva à criação deste espaço pela comunidade e, também, pela autonomia em relação a instituições governamentais. É importante destacar que este fato não a impede de articular-se, estabelecer parcerias e buscar apoios de instituições públicas, privadas ou organizações não governamentais.

Esta concepção de biblioteca está pautada no princípio de que ela surge de maneira espontânea na comunidade ou, em alguns casos, incentivada por uma pessoa, um grupo, ou mesmo, uma organização não governamental que, a partir do desencadeamento de um processo participativo, é incorporada pela comunidade como um espaço de debate e ação cultural.

Se, de um lado, vemos a biblioteca comunitária lutando para se constituir de maneira independente, por outro, vemos as bibliotecas públicas, aquelas vinculadas diretamente a uma instituição governamental, lutando para sobreviver. Isto é decorrente de um vício estrutural da sociedade brasileira. Estas, em geral, vêm as instituições ligadas à administração pública – escolas, hospitais, teatros, biblio-



tecas, entre outras -, como benesses do poder público, ignorando ou esquecendo que tais iniciativas são realizadas com o dinheiro de impostos, representando um direito inalienável dos cidadãos do país, previsto na constituição brasileira. Essa visão do poder público como um ente paternalista talvez seja o elemento por excelência a influir na pouca participação dos indivíduos na gestão das bibliotecas públicas. Afinal, na medida em que o que se recebe da esfera governamental é encarado como uma dádiva, pouco resta a fazer além de agradecer aos políticos e administradores públicos pelo recebido.

No caso das bibliotecas públicas, a questão se torna especialmente delicada. Sem a prática de frequentar essas instituições, a maior parte da população as vê como direcionadas apenas para o público estudantil ou àqueles especialmente abençoados com o gosto pela leitura. E as bibliotecas, por sua vez, de uma maneira geral desprovidas de recursos financeiros, materiais e humanos para realização de atividades que possam colaborar efetivamente para a mudança desse panorama, pouco mais fazem que divulgar as benesses do livro impresso e complementar, de forma nem sempre muito eficiente, as limitações da educação formal, ao mesmo tempo em que algumas avançam timidamente em serviços de informação para necessidades comunitárias. As poucas bibliotecas públicas que vão muito além disso representam exceções no grande mar de acomodação que domina o ambiente dessas instituições, cercadas por práticas burocráticas e burocratizantes e afastadas das reais necessidades da população brasileira. Pode-se imaginar, assim, que o avanço das bibliotecas comunitárias ocorre em espaço não preenchido pelas bibliotecas públicas. Portanto, virgem às inovações.

Uma atuação diferenciada se faz necessária. Nesse sentido, Prado e Machado (2008) defendem, no texto “Território de memória: fundamentos para a caracterização da biblioteca comunitária”, que a biblioteca que consegue revelar as características socioculturais e políticas de sua comunidade, seja em suas ações, seja no seu acervo, pode ser considerada um território de memória. No entanto, ressaltam que um dos pontos determinantes para isto é a gestão participativa e o estabelecimento de articulações locais que possibilitem o fortalecimento dos vínculos com a comunidade.

#### 4. Gestão participativa em bibliotecas públicas

Como vimos acima, a gestão participativa envolve vários fatores subjetivos relacionados à postura individual das pessoas que lideram esses espaços e à cultura institucional. No entanto, de forma objetiva, sabemos que existem métodos e técnicas que colaboram para a construção de uma cultura da participação. Nesse sentido, acreditamos que a comunidade interna, que compõe a equipe da biblioteca

pública, precisa passar por um processo de aprendizado participativo, caso contrário não haverá condições para o estabelecimento dessas práticas. Trata-se, nesse caso, de atuar proativamente no sentido de mudar a cultura organizacional dessa instituição, cultura esta entendida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury e Sampaio, 2002, p. 293).

Trata-se, também, de despertar nos bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas públicas a consciência de que têm um papel a desempenhar no processo de transformação social (Vergueiro, 1988), desta forma interferindo diretamente nos estilos gerenciais que adotam para o desempenho de sua função (Vergueiro e Castro Filho, 2007, p. 87).

Mas, além da equipe da biblioteca, quem são os outros cidadãos que poderão ser convidados a participar? Como se leva a cabo tal participação? E ainda, o que pode ser decidido coletivamente numa biblioteca?

Métodos e técnicas de estudos de comunidade e de usuários vêm sendo propostos para melhorar a gestão de bibliotecas públicas. Sabemos também que todo processo de planejamento e administração de bibliotecas envolve, como um dos primeiros passos, o diagnóstico da comunidade e dos seus usuários (Almeida, 2005). No entanto, de modo geral, os resultados dessas pesquisas, quando realizadas, não são aplicados efetivamente. Ou, ainda, são pesquisas realizadas dentro de uma abordagem unicamente quantitativa, que não identifica a subjetividade e o simbolismo que permeia os grupos estudados.

Ao se propor a estudar uma comunidade, estamos entrando num contexto de grande complexidade e com inúmeras variáveis, ou seja, estamos entrando no campo da subjetividade, no qual a abordagem que se apresenta como mais adequada é a qualitativa. Minayo e Sanchez (1993), defendem a complementaridade entre as abordagens em casos como este, unindo métodos e técnicas quantitativas e qualitativas.

Um estudo de comunidades criterioso e consistente, que leve em consideração as questões apontadas acima, possibilitará à direção da biblioteca, identificar o perfil da população do entorno, as instituições representativas que atuam na região, os grupos e as lideranças locais, dando assim os primeiros indicadores de quem pode fazer parte do processo participativo.

Ainda sobre quem participa, é importante lembrar que o mecanismo mais comum é a auto-seleção voluntária (Fung, 2004, p. 177). As pessoas são convidadas a participar, mas tomam suas decisões de forma espontânea. Nesse sentido, cabe lembrar que há a necessidade da equipe da biblioteca estimular essa participação individual, levando em conta que existem padrões de participação que favorecem determinados grupos e esses padrões devem ser identificados, para que possam ser minimizados os desequilíbrios entre os diversos grupos existentes na comunidade.

É sabido que as diferenças de condição de vida favorecem a participação de determinados grupos. Algumas estratégias colaboram para minimizar os desequilíbrios entre os diversos grupos, tais como o cuidado com a organização dos encontros - dia, horário e local acessível - ou ainda, o cuidado com a linguagem e a comunicação na divulgação do convite. Grupos que normalmente ficam mais isolados precisam de maior incentivo para que ampliem sua representação.

O passo seguinte é a identificação de mecanismos participativos adequados à implementação dessa forma de gestão. A realização de fóruns de debates, a formação de conselhos consultivos e deliberativos, a abertura de espaços para a atuação dos grupos de jovens, a constituição de grupos de discussão e de leitura, entre outras medidas, podem representar alternativas viáveis nessa direção, sem representar um ônus tão grande para as atividades já estabelecidas. *A priori*, nada existe que possa impedir, de forma definitiva, as bibliotecas públicas brasileiras de caminharem nessa direção.

Quando uma biblioteca pública cria um conselho composto por representantes da comunidade e da própria instituição, com o objetivo de discutir e decidir sobre questões que envolvem a organização, a estrutura e a dinâmica de suas atividades, ela está abrindo caminhos para a gestão participativa. Um conselho gestor da biblioteca, por exemplo, pode interferir positivamente na formação e desenvolvimento de suas coleções, nas formas de investimento para a melhoria da biblioteca, na criação de novos serviços e, até mesmo, na busca de novos recursos. Nesse caso, a comunidade está participando das tomadas de decisões da biblioteca e passando da posição de mero receptor das benesses de um órgão público, para a de um agente social envolvido na construção de fatores que irão influir no seu cotidiano.

No entanto, esses mecanismos só serão realmente efetivos se partirmos de princípios baseados na participação, ou seja, que respeitam a diversidade, a pluralidade cultural e as redes de sociabilidade locais; respeitam e valorizam o espaço público; e estimulam a participação como processo, ou seja, aquela participação que permite ao indivíduo participar da tomada de decisões. Não se trata apenas de ser politicamente correto, mas, muito mais, de abraçar a participação como um estratégia eficiente para a incorporação da biblioteca à vida da comunidade.

A título de ilustração apresentamos as recomendações previstas no Regimento da Biblioteca Vaga Lume, da Comunidade de Santa Rosa, em Cruzeiro do Sul (AC), quanto à formação e composição do Conselho de Biblioteca:

Será eleito um conselho da biblioteca composto por representantes de diversos segmentos da comunidade. O conselho será o responsável pelas decisões que envolvem a biblioteca e deverá trabalhar pelo bom funcionamento da mesma (Associação Vaga Lume, 2009, p. 71).

Esse Regimento foi escrito e aprovado pelo atual Conselho, que é composto por representantes de pais e jovens daquela comunidade; das duas escolas e da creche de Santa Rosa; de um representante da empresa Guascor que apóia a biblioteca; e pelo subprefeito da cidade de Cruzeiro do Sul (AC).

É necessário também refletir sobre o que é passível de ser decidido coletivamente. Segundo Fung (2004, p. 179), “algumas áreas se beneficiam muito pouco da deliberação porque requerem tipos de conhecimentos ou treinamentos altamente especializados”. Sem dúvida, existem áreas temáticas que demandam técnicas biblioteconômicas e pareceres de especialistas, os quais devem ser respeitados. No entanto, em algumas áreas os membros da comunidade podem “contribuir com informações acerca de suas preferências e valores, [...] em outras eles podem estar mais bem posicionados para avaliar os impactos” (Fung, 2004, p. 179).

O processo participativo demanda debate e negociação. Quanto mais informados estiverem os participantes, maior serão as intervenções de qualidade. Nesse sentido a periodicidade regular dos encontros é importante, assim como a realização de fóruns temáticos educativos, com o objetivo de criar condições para os cidadãos formarem, articularem e refinarem opiniões sobre determinados assuntos. Esses fóruns podem ser considerados ações formativas que possibilitam a socialização de conhecimentos e experiências para qualificar a participação das pessoas envolvidas no processo.

Quanto mais informação as pessoas tiverem sobre a biblioteca, seu acervo, seu público, seus recursos e etc. mais condições elas terão de colaborar na escolha de prioridades. Por exemplo: organizar um fórum sobre o tema “acervos e coleções” para informar e discutir com a comunidade como é constituído o acervo daquela biblioteca e quais as necessidades dos usuários é uma forma de instrumentalizar o grupo para a tomada de decisão sobre formas de obtenção recursos para novas aquisições.

Sem informações as pessoas normalmente não têm a noção da importância da seleção do acervo e da necessidade de recursos para a aquisição de livros e outros tipos de materiais. De modo geral a sociedade acredita que as doações são sufi-

cientes para cobrir as demandas dos usuários das bibliotecas públicas. Ao preparar esse tipo de atividade, a equipe da biblioteca estará facilitando e estruturando o ambiente para melhorar a qualidade do processo participativo.

#### 4. Considerações Finais

Criar mecanismos de participação e envolver as lideranças locais na tomada de decisões implica em mudanças culturais e de comportamento. É uma forma de garantir serviços, acervos e ações mais adequados às necessidades dos grupos em questão. Estes mecanismos, no entanto, não podem ser simulacros de participação, criados meramente para cumprir formalidades legais, ou, ainda, para servir como meio para atingir um objetivo individual, usando a comunidade a seu favor.

Nas bibliotecas públicas, percebemos que existem várias barreiras para o estabelecimento do processo participativo. Os gestores, em sua maioria pessoas externas à comunidade, precisam sair da posição de propositores de ações impositivas e idealizadas e passar para a posição de membros da comunidade, que agem como um interlocutor ou mediador no processo de identificar e satisfazer necessidades de informação e cultura. Só assim conseguirão construir conjuntamente um espaço de ação que fomente o acesso à leitura e à informação. Neste caso, consideramos que existem barreiras discursivas que precisam ser identificadas e trabalhadas, pois do contrário, estas agirão como um dos principais empecilhos neste processo. Outra barreira importante a ser considerada é o medo e o isolamento decorrente da violência que assola as grandes metrópoles, fator que dificulta muito a aproximação com a comunidade.

Já as bibliotecas comunitárias, diferentemente das bibliotecas públicas, normalmente são criadas e administradas por membros da própria comunidade. Vistos como iguais, têm maior facilidade de comunicação e circulação entre os diversos grupos e lideranças. Dessa forma, pode-se dizer que as barreiras que têm pela frente no que diz respeito à participação são bem menores, quando comparadas àquelas relacionadas às bibliotecas públicas. No entanto, posturas dogmáticas e personalistas dos propositores das bibliotecas comunitárias podem também representar barreira intransponível a processos de participação, comprometendo esforços meritórios de democratização do conhecimento e da informação.

Acreditamos que as pessoas envolvidas com a biblioteca pública e a biblioteca comunitária têm muito a partilhar. Por um lado, os bibliotecários das bibliotecas públicas devem dedicar um olhar atento para as experiências das bibliotecas comunitárias, com o intuito de aprender com elas e incorporar este aprendizado à gestão de práticas participativas em bibliotecas públicas. Por outro lado, estes

mesmos bibliotecários têm muito a ensinar para as lideranças que estão envolvidas na constituição de bibliotecas comunitárias, visto que estas mesmas lideranças enfrentam muita dificuldade na organização e gestão da informação. Na prática, muitas bibliotecas comunitárias não conseguem passar de um espaço de leitura e acesso ao livro, em função da falta de especialistas para atuar nesse processo. Ao aproximar desejos e habilidades poderemos ampliar e potencializar o acesso à leitura e à informação.

## Referências bibliográficas

- ALMEIDA, M. C. 2005. *Planejamento de bibliotecas e serviços de informação*. Brasília: Briquet de lemos livros, 2005.
- ASSOCIAÇÃO VAGA LUME. 2009. *Capacitação em mediação de leitura: guia para multiplicadores*. São Paulo: Associação Vaga Lume, 2009.
- BORDIEU, P. 2005. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. 7 ed. Campinas: Papirus, 2005.
- CHAUÍ, M. d. S. 2006. *Cidadania cultural: o direito à cultura*. São Paulo: Fundação Percecu Abramo, 2006.
- FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE ASSOCIAÇÃO DE BIBLIOTECÁRIOS E BIBLIOTECAS. 1994. *Manifesto de IFLA/UNESCO sobre bibliotecas públicas* [en línea]. 1994 [citado outubro 19, 2009]. Disponível em Internet: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>
- FLEURY, M. T. y SAMPAIO, J. d. R. 2002. Uma discussão sobre cultura organizacional. Em FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 283-294
- FREIRE, P. 2003. *Pedagogia do oprimido*. 35 ed. São Paulo: paz e terra, 2003.
- FREITAG, B. y ROUANET, S. P. 1980. *Habermas: sociologia*. São Paulo: Ática, 1980.
- FUNG, A. 2004. Receitas para esferas públicas: oito desenhos institucionais e suas conseqüências. Em: COELHO, V. S. y NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Ed. 34, 2004, p. 107-130
- GANDIN, D. 2001. **A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade**. *Currículo sem Fronteiras*, 2001, vol. 1, no. 1, p. 81-95.
- KISIL, M. 2000. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. Em IOSCHPE, E. B. *3º setor: desenvolvimento nacional sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 131-155
- MACHADO, E. C. 2008. *Bibliotecas comunitárias como prática social no Brasil*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2008. [Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]
- MINAYO, M. C. y SÁNCHEZ, O. 1993. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 1993, vol. 9, no. 3, p. 239-262.
- PRADO, G. M. y MACHADO, E. 2008. Território de memória: fundamentos para a caracterização de biblioteca comunitária. Em *IX Encontro nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB*. São Paulo; Brasília: Anais do IX ENANCIB; ANCIB, 2008.

- REIS, F. W. 2004. Deliberação, interesses e “sociedade civil”. Em COELHO, V.S y NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora 34, 2004, p. 107-130.
- SANTOS, B. d. S. 2005. *Democratizar a democracia: os caminhos de democracia participativa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- TORO, J. B. 2005. *A construção do público: cidadania, democracia e participação*. Rio de Janeiro: Ed. Senac rio, 2005.
- VERGUEIRO, W. 1988. Bibliotecário e mudança social: por um bibliotecário ao lado do povo. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, 1988, vol. 16, no. 2, p. 207-215.
- VERGUEIRO, W. y CASTRO FILHO, C. M. 2007. Gestão de pessoas em unidades de informação. Em: VERGUEIRO, W. y MIRANDA, A. C. *Administração de unidades de informação*. Rio Grande: Editora da FURG, 2007, p. 81-92.
- WERLE, D. L. Democracia deliberativa e os limites da razão pública. 2004. Em: COELHO, V. S. y NOBRE, M. *Participação e deliberação: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Ed. 34, 2004, p. 107-156.

