

ENTRE HISTÓRIAS E PERSPECTIVAS FUTURAS, A GESTÃO DA BIBLIOTECA MÁRIO DE ANDRADE

Caroline Cagnatto¹

RESUMO

Este artigo propõe a gestão compartilhada, por meio de Organizações Sociais, como alternativa à administração pública direta para a Biblioteca Mário de Andrade, caso alguma gestão tenha interesse em implementar o modelo. O estudo apresenta as vantagens e benefícios, bem como as fragilidades e riscos e a necessidade de aprimoramento do modelo para que a Prefeitura de São Paulo, através da Secretaria Municipal de Cultura, continue sendo a principal responsável por fiscalizar, regular e financiar as políticas públicas para o equipamento. Trata-se de um objeto de pesquisa individual, que não necessariamente reflete a vontade da gestão atual, tanto da Biblioteca Mário de Andrade quanto da Prefeitura Municipal de São Paulo, através da Secretaria Municipal de Cultura. Busca-se com este texto contribuir com a discussão acerca dos formatos e modelos de gestão possíveis para a instituição.

Palavras-chaves: Biblioteca Mário de Andrade. Gestão Compartilhada. Organização Social. Biblioteca. Gestão Pública.

ABSTRACT

The article proposes the Social Organization model for the Library Mário de Andrade as an alternative to the actual administrative model. The text brings forward the advantages and the benefits of the model, it presents also the fragilities, risks involved and the need to improve the model in order to facilitate the City Hall through its Secretary of Culture to remain to be the main responsible to fiscal, regulate and finance the public policies for the Library. The article is part of individual research and it does not necessarily reflect the actual will of the public administration to implement it. The main focus of the text is to contribute to the debate surrounding management and finance t models that could be possible for the institution.

Key words: Mário de Andrade Library. Share Management. Library and Public Management.

¹ Caroline Cagnatto é Coordenadora de Projetos Especiais da Biblioteca Mário de Andrade. Graduada em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda pela UNIP. E-mail: caroline.cagnatto@gmail.com

INTRODUÇÃO

A biblioteca pública é tema recorrente de discussão nas mais variadas frentes: sua contribuição no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária; no acesso à informação e à cultura; na formação de uma sociedade mais crítica e informada; na diminuição do analfabetismo funcional; em seus serviços bibliotecários, entre tantas outras importantes vertentes desta discussão. As diversas maneiras na constituição, administração, financiamento e todas as outras esferas que compõem a gestão de uma biblioteca pública também estão em pauta há algumas décadas. Diante do paradoxo: engessamento, descontinuidade e limitações do Estado *versus* não transformar a biblioteca pública e a cultura em produtos à disposição do livre mercado, buscamos apresentar uma alternativa de gestão à Biblioteca Mário de Andrade, segunda maior biblioteca pública do país.

A Biblioteca Mário de Andrade (BMA) foi criada em 1925 e constituída inicialmente pelas obras que estavam em poder da Câmara Municipal de São Paulo. Mais adiante, em 1937, recebeu a coleção da Biblioteca Pública do Estado e a partir daí passou a fazer importantes aquisições, entre elas raras e especiais.

Atualmente é a segunda maior biblioteca pública do país, ficando atrás somente da Biblioteca Nacional (SMCSP, 2019). Analisando a história da biblioteca, é possível perceber como a ausência de políticas públicas efetivas para o desenvolvimento e manutenção de planos para as bibliotecas públicas afeta não só o desenvolvimento destas, mas também a maneira como elas podem ser “esquecidas” pelo poder público. O bibliotecário e ex-diretor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Luís Milanesi (2013), reflete a respeito:

As políticas culturais, no Brasil, na prática nunca deram prioridade às bibliotecas públicas e ao acesso à informação. O resultado desse descaso de décadas é o atual panorama de bibliotecas vistas como repartições municipais de pouco e decrescente uso. Elas, nominalmente, existem em quase todos os municípios brasileiros. No entanto, a maioria delas não se vincula às atividades culturais e nem mesmo à informação (p. 66).

No século XVIII, surge a primeira biblioteca pública do Brasil, a Biblioteca Pública da Bahia, e ela não é constituída pelo Estado brasileiro, mas erguida pela iniciativa particular de “um dos grandes senhores de engenho do seu tempo” (PAIVA, 2008, p. 26), Pedro Gomes Ferrão de Castello Branco, e o Estado limitou-se a aprovar o projeto apresentado.

Vale lembrar que as bibliotecas fundadas antes desta, como as dos conventos e a Biblioteca Real, não eram públicas, mas particulares, e o acesso era restrito aos religiosos de poder e à elite letrada. Nesta pesquisa, cabe apresentar apenas a maneira como surge a primeira biblioteca pública do país, para que seja possível perceber que o que torna uma biblioteca pública são seus acessos e a diversidade de público e títulos que ela contempla, e não seu regimento institucional.

Num contexto de cidadania, a biblioteca pública é vista como um espaço público e de uso de todos, sem distinção. Vale ressaltar que o caráter público de uma biblioteca pública se deve ao fato de que seu uso é para todos e não por estar vinculada a uma instituição ou órgão público e/ou governamental (RAMOS, 2017, p. 36).

Podemos observar que, desde a fundação da primeira biblioteca pública do país, não houve planejamento de políticas públicas que determinassem suas diretrizes e desenvolvimento; o Estado foi se “ajeitando” a partir da constituição desses espaços, e as políticas norteadoras para a continuidade deles nunca até então foram uma prioridade diante de todos os outros problemas sociais que o Brasil enfrentara. Inclusive na distribuição desses espaços, uma vez que na “segunda metade do século XIX, com o ritmado aumento da população urbana do país, a biblioteca pública não acompanhou esta expansão e totalizava 27 espaços, grande parte concentrada na região sudeste” (PAIVA, 2008 p. 2).

Atual Contexto

A publicização que será definida adiante surge após a Reforma do Aparelho do Estado, aprovada em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de resgatar a autonomia financeira do Estado e a sua capacidade de implementar políticas públicas, de maneira moderna e racional, como é dito no texto deste Plano Diretor (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995, p. 6). Entendia-se que, após a crise do Estado na década de 1980, o mesmo assumira funções do setor produtivo, desviando-se de suas funções básicas, o que provocou a degradação do serviço público, bem como a agravação da crise fiscal e aumento da inflação. A Reforma do Aparelho do Estado foi concebida dentro da definição da Administração Pública Gerencial, que visa a eficiência na administração pública, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão, o qual, por ser contribuinte, passa a ser considerado “cliente” do Estado. Nesse contexto, a Reforma do Aparelho do Estado torna-se uma ferramenta moderna e eficiente de fortalecimento e descentralização do Estado.

A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995, p. 16).

No entanto, é importante considerar que publicização e privatização são mecanismos diferentes e que inclusive são regidos por leis distintas, sendo a Lei 9.637/98 a que regulamenta o setor público não estatal, ou seja, a publicização, e a Lei 9.491/97 a que define as diretrizes da privatização. No texto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995:

O Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes (...) Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade (p. 13).

Ou seja, o Estado continua sendo o principal responsável por fiscalizar, regular e financiar as políticas públicas.

| Quadro 1 - Reformas do Estado | | | | | |
|---|----------------------|---------------------|---------|------------------------|-----------|
| | Forma de Propriedade | | | Forma de Administração | |
| | Estatal | Pública não-estatal | Privada | Burocrática | Gerencial |
| Núcleo Estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Forças Armadas | ▲ | | | | ▲ |
| Atividades Exclusivas Controle, Fiscalização, Subsídios, Seguridade | ▲ | | | | ▲ |
| Ativid. Não Exclusivas Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisas, Museus | Publicização → | ▲ | | | ▲ |
| Produção para o Mercado Empresas Estatais | | Privatização → | ▲ | | ▲ |

Fonte: Fausto Arruda, "Organizações de instituições culturais" (2018).

Quando estamos sob a administração do setor público não estatal, no caso de uma Organização Social (OS), a fiscalização do contrato de gestão se dá por sistemas de controles internos da própria OS, por controle interno do órgão contratante e por controle social externo, como apresentado no quadro abaixo:

| Quadro 2 - Sistemas de Controle | | | |
|--|--|-----------------------------|-----------------------|
| | Governo | Organizações Sociais | |
| Interno | Controle Interno | Auditoria independente | Interno O.S |
| | | (Conselho Fiscal) | |
| | | Conselho de Administração | |
| Social Externo | Parlamento / Tribunal de Contas | Órgão Contratante | Interno |
| | | Comissão de Avaliação | |
| | Sociedade | Controle Interno | |
| | | Tribunal de Contas | Social Externo |
| | | Sociedade | |

Fonte: Cacique, 2018, p. 34.

A descentralização é um dos pontos-chave da publicização. Com o enriquecimento da administração pública e a implementação de leis que acabam por dificultar ainda mais o desenvolvimento em todos os âmbitos de um equipamento público, como é o caso da 8.666/93, Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, e da 13.019/2014, mais conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), a administração de um equipamento torna-se ainda mais engessada e burocrática, dificultando cada vez mais a melhora dos espaços e dos serviços oferecidos.

No caso da Lei 8.666/93, que regulamenta as licitações e contratos em todas as áreas de atuação da administração pública no país, a licitação só pode ser suspensa, no caso da cultura, nos casos previstos em seus artigos 24 e 25:

Art. 24. É dispensável a licitação:

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

Trata-se de duas exceções que não correspondem com a realidade de todas as contratações e aquisições no universo da cultura, sobretudo no das bibliotecas, levando em consideração todas as outras necessidades administrativas, e que as políticas de acervo de cada biblioteca, por exemplo, estão limitadas aos procedimentos dessa lei.

Quando falamos de parcerias, mesmo com instituições sem fins lucrativos, que envolvam transferências de recursos, ou não, a dificuldade é o MROSC, que surge da mobilização do poder público com a sociedade civil, objetivando modernizar e tornar mais transparente a relação daquele com as Organizações da Sociedades Civil (OSCs) (BRASIL, 2014). Em um cenário de centralização, a compreensão sobre a lei e as etapas que devem ser seguidas (e serão apresentadas em breve), no curto prazo de quatro anos que a gestão pública impõe para o planejamento e a execução das parcerias, projetos e políticas públicas, é uma tarefa desafiadora.

No caso da Biblioteca Mário de Andrade não é diferente. O Decreto Municipal 46.434/2005 constitui a BMA como um Departamento dentro da SMC, ou seja, um equipamento com sua própria administração e gestão. Porém, a estrutura organizacional da biblioteca foi alterada pela Lei 15.052/2009, que “dispõe sobre a reorganização da Biblioteca Mário de Andrade – BMA, da Secretaria Municipal de Cultura, e de seu respectivo quadro de cargos de provimento em comissão”. Estão previstas as seguintes diretrizes sobre a estrutura administrativa e supervisões da BMA:

Art. 3º. A Biblioteca Mário de Andrade compõe-se de:

- I - Conselho Consultivo;
- II - Gabinete do Diretor;
- III - Supervisão de Administração e Finanças;
- IV - Supervisão de Acervo;
- V - Supervisão de Comunicação e Atendimento ao Público;
- VI - Supervisão de Ação Cultural;
- VII - Supervisão de Planejamento;

Contudo, a instabilidade da administração pública permite que leis que estão há mais cerca de dez anos em vigor sejam alteradas de acordo com a gestão e sua visão político-administrativa. Nesse sentido, o Decreto nº 57.528/2016 que “Dispõe sobre a reorganização e as atribuições da Secretaria Municipal de Cultura (...) e altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica” (SÃO PAULO, 2016, p. 3), altera a estrutura definida para a instituição e retira das atribuições da biblioteca a Supervisão de Administração e Finanças, centralizando na SMC todo o quadro administrativo e sua autonomia.

Art. 13. A Biblioteca Municipal Mário de Andrade é integrada por:

- I - Gabinete do Diretor;
- II - Supervisão de Acervo - SACE;
- III - Supervisão de Atendimento ao Público - SAT;

IV - Supervisão de Ação Cultural - SAC;

V - Supervisão de Planejamento - SPLAN;

VI - Conselho Consultivo.

Em 2018, passou a vigorar o Decreto n. 58.207 que

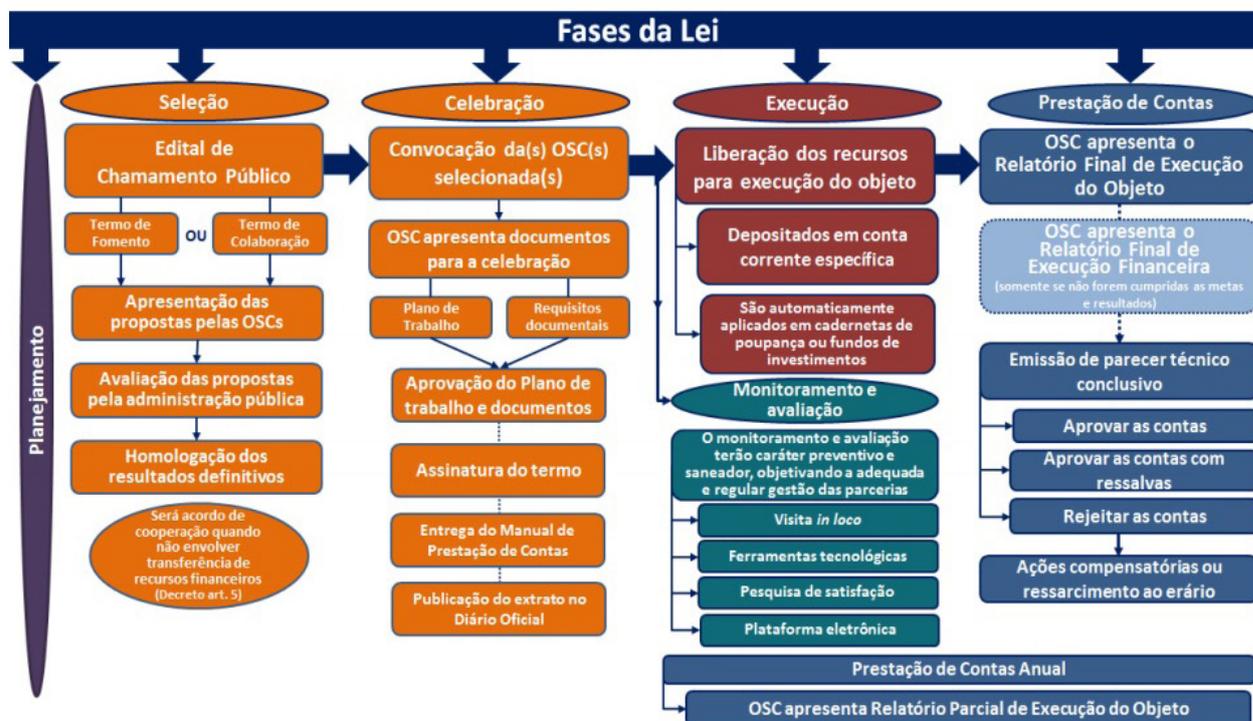
Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Cultura, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica, bem como transfere cargos para o Quadro Específico de Cargos de Provimento em Comissão (SÃO PAULO, 2016, p. 1).

e revoga o de 2016. Neste é instituída a Supervisão de Gestão (SGT) que deveria suprir demandas como orçamentos, compras, pregões, patrimônio, recursos humanos e jurídico, ou seja, demandas administrativas. Porém, com o desmantelamento da equipe administrativa da biblioteca e sua distribuição em outros órgãos da SMC, não é possível ao setor responsável por essas atividades executá-las dentro da biblioteca.

Sem a autonomia administrativa do equipamento, toda e qualquer dúvida jurídica, por exemplo, por menor que seja, precisa ser encaminhada para a Assessoria Jurídica da SMC, que concentra as dúvidas de todos os outros equipamentos e gabinete de cultura do município, portanto a fiscalização, orientação e análise sobre, por exemplo, parcerias entre instituições públicas e privadas que devem ser regidas pelo MROSC exigem um período maior de retorno, mesmo as que são de interesse do equipamento.

O MROSC, Lei 13.019/14, é de abrangência nacional e institui novas regras para celebração de parcerias entre o poder público e OSCs. Abaixo é possível verificar o fluxo dessa lei e, compreendendo a realidade já apresentada anteriormente sobre a BMA, é possível verificar que a execução de todas as fases é mais morosa pela administração direta.

Fluxo Macro - Lei 13.019/14 e Decreto Federal 8.726/2016



Fonte: Fluxograma retirado da apresentação powerpoint “Nova relação de parceria das OSCs com o Estado: Fomento e Colaboração Lei 13.019, de 31 de julho de 2014 (com as alterações da Lei 13.204/2015) e Decreto 8.726/2016”. BUONAFINA. Kathyana, 2018, p. 31.

Fica suspenso o chamamento público “em caso de urgência, de guerra ou grave perturbação da ordem pública; programa de proteção a pessoas ameaçadas, emendas parlamentares e outras situações de dispensa e inexigibilidade” (BRASIL, 2014). Na construção dessa lei, não são consideradas as particularidades do setor de Cultura, tampouco das bibliotecas, o que limita ainda mais as possibilidades de desenvolvimento de bibliotecas, além de interferir na continuidade dos projetos sob a gestão pública. Elizabeth Ponte relembra a distinção que Teixeira Coelho faz entre os “setores nobres” e os “setores pobres”:

A diferenciação entre “setores nobres” e “setores pobres” não está relacionada a aspectos orçamentários, mas sim à centralidade e à influência desses setores no funcionamento da administração pública de forma geral. Ou seja, não está somente na imposição da “cultura organizacional” dos “nobres” sobre os “pobres”, mas também, e sobretudo, na imposição de normas e leis que não levam em consideração especificidades do funcionamento de certas áreas, gerando dificuldades de gestão e execução em setores que lidam, por exemplo, com valores mais intangíveis, como é o caso da área cultural. (COELHO, 1997, p. 116, apud PONTE, 2012, p. 55)

Diante de todo o exposto acima, é possível ter um panorama sobre as dificuldades enfrentadas pela administração pública direta. No Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado, de 1995, a publicização é apresentada da seguinte maneira:

A descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos a esse processo de “publicização” (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995, p. 12)

Uma visão mais atual da publicização é oferecida pela própria Elizabeth Ponte (2017):

A publicização surge então como uma ferramenta para a inovar a gestão pública e para garantir o maior envolvimento da sociedade civil na solução dos diversos problemas que a área cultural enfrenta dentro da administração pública direta (p. 19).

A conjuntura política atual também deve ser considerada neste contexto, uma vez que estamos sob a administração, no governo do estado e do município, do PSDB que é favorável a este modelo de gestão pública não estatal e coloca o estado de São Paulo à frente de todos os outros do país, com maior número de OSs implementadas, com a publicização de quarenta espaços e programas de cultura, via contrato de gestão com vinte instituições certificadas como Organizações Sociais (cf. ABRAOSC). O modelo também é suscetível a vulnerabilidades de acordo com as diretrizes do governo, como por exemplo a primeira crise das OSs enfrentada em abril de 2019, quando houve a tentativa de contingenciar em R\$ 150 milhões o orçamento repassado para as OSs de Cultura do Estado de São Paulo, segundo a Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura.

DESAFIOS NA GESTÃO PÚBLICA DA CULTURA

Para além dos problemas já levantados, os desafios da gestão sob a administração pública direta são diversos, inclusive para a Cultura.

Gestão e contratação de pessoas

Ao longo dos anos, mesmo com o aumento do acervo, das salas de atendimento e da programação cultural da biblioteca, o quadro de funcionários tem sido reduzido perceptivelmente, como apresenta o Relatório de Gestão 2013–2016 que está disponível no site da BMA. Em 1991, o quadro de funcionários instituição somava 171 pessoas. Vinte e cinco anos depois, em 2016, havia 90 pessoas atuando nela (SMCSP–BMA, 2016), mas foi

nesse ano que entrou em vigor o Decreto n. 57.528/2016, que centralizou na sede da SMC as áreas e cargos administrativos da Mário de Andrade e de todos os outros equipamentos da SMC. Evidente que as baixas no quadro de funcionários impactam diretamente na operacionalização do equipamento e na sobrecarga dos servidores que permaneceram. A instabilidade da gestão pública, inclusive dos servidores de carreira que podem ser remanejados de um equipamento para outro a qualquer momento, mas sobretudo para os comissionados que estão no limbo dos regimes e legislações trabalhistas, pois estes não possuem garantia alguma em seus trabalhos, nem mesmo contribuem com o FGTS, provoca uma sensação de insegurança permanente, e isso reflete diretamente no rendimento do trabalho. É preocupante a não renovação do quadro de funcionários, pois a diversidade de atividades artísticas e culturais, desempenhadas por técnicos e artistas, aumenta gradativamente e não há como suprir as necessidades e demandas dessas áreas com pessoal qualificado.

Segundo o Relatório de Gestão da Biblioteca Mário de Andrade 2013-2016, em 1991 havia 66 bibliotecários efetivos na instituição e, em 2016, esse número caiu para 18 bibliotecários efetivos em exercício. É possível verificar a distribuição dos funcionários e carreiras, entre os anos de 2013 a 2016, no quadro abaixo:

| Quadro 3 - Recursos Humanos 2013 a 2016 | | | | | |
|--|---|---------------------|--------------------|-----------------------|--------------|
| Período | Recursos Humanos | Nível básico | Nível médio | Nível superior | Total |
| 2013 | Funcionários efetivos (concursados) | 28 | 23 | 25 | 76 |
| | Funcionários não concursados (comissionado) | | | | 40 |
| | Estigários | | | | 23 |
| | Total | | | | 139 |
| 2014 | Funcionários efetivos (concursados) | 25 | 17 | 23 | 65 |
| | Funcionários não concursados (comissionado) | | | | 38 |
| | Estigários | | | | 21 |
| | Total | | | | 124 |
| 2015 | Funcionários efetivos (concursados) | 20 | 15 | 19 | 54 |
| | Funcionários não concursados (comissionado) | | | | 40 |
| | Estigários | | | | 21 |
| | Total | | | | 115 |
| 2016 | Funcionários efetivos (concursados) | 19 | 14 | 18 | 51 |
| | Funcionários não concursados (comissionado) | | | | 39 |
| | Estigários | | | | 21 |
| | Total | | | | 111 |

Quadro retirado do Relatório de Gestão 2013-2016, 2019, p. 14

Fonte: SM CSP-BMA, 2016, p. 14.

A Biblioteca conta com serviços terceirizados desde sua reabertura para o público em 2009, que realizam atividades relacionadas ao controle de acesso, manutenção e segurança do patrimônio.

Elizabeth Ponte traz em seu livro *Por uma cultura pública* pontos a serem levados em consideração quando falamos sobre a gestão de pessoas na administração pública-direta da cultura. São eles: “a escassez de profissionais capacitados em gestão cultural e, especialmente, em gestão cultural

pública (...) e as principais críticas dos cidadãos ao governo: a do funcionalismo público” (PONTE, 2012 p. 67). Aqui nos limitaremos a falar sobre os dois últimos pontos, pois são os mais próximos à realidade da biblioteca.

A tardia – e ainda em processo – profissionalização de gestores culturais, bem como a recente institucionalização da cultura no Brasil, a par com a ampliação das funções do Estado, favoreceram o surgimento dessa função. Contudo, as demandas do Estado são maiores do que a oferta de profissionais com esse preparo para liderar equipes e equipamentos no setor. Para Ponte:

Estes cargos, acabam sendo ocupados por profissionais advindos do meio artístico, acadêmico, ou meio privado, que, mesmo fazendo um bom trabalho, demoram a compreender e habituar-se aos procedimentos próprios da administração pública. (ibidem).

Quando falamos da BMA, é importante dizer que das quatro supervisões existentes, três contam com bibliotecários norteando as diretrizes do equipamento, sendo as Supervisões de Acervo, Atendimento e Planejamento, duas com servidores de carreira e uma comissionada. Vale ressaltar que a exigência mínima para cada cargo é prevista na Tabela de Cargos que acompanha os Decretos de Estruturação.

Ao fim deste tópico, traremos o segundo e último ponto a ser discutido a respeito da gestão e contratação de pessoas na administração pública direta: as principais críticas dos cidadãos ao funcionalismo público. É fundamental enfatizar a existência de servidores comprometidos e dedicados, que exercem suas funções de maneira incansável, sempre visando o interesse público e o retorno exemplar à sociedade. Assim sendo, podemos identificar, em contraponto, alguns fatores que contribuem para a falta de estímulo da outra parte dos servidores públicos: “a inexistência do plano de carreira; a falta de incentivo à capacitação profissional; e a baixa remuneração, atados a inexistente política de recursos humanos” (ibidem). Fatores esses que acarretam, praticamente, na criminalização do funcionalismo público por parte da sociedade que compreende negativamente esse servidor. Vale ressaltar que é um problema que afeta todas as esferas e âmbitos do serviço público, inclusive a cultura.

“O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi proporcionada não apenas pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público, mas também: pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação de funcionários celetistas na administração descentralizada; pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores; pelo fim do mecanismo da ascensão funcional

(promoção via concurso interno para outro cargo, que estimulava o servidor a buscar o seu desenvolvimento profissional), devido às irregularidades observadas no uso de tal instrumento; e pela disseminação exagerada, baseada numa interpretação distorcida do princípio da isonomia, que enrijece por completo a política remuneratória e na prática obriga, em última instância, a pagar de forma semelhante os desiguais”, como acentua Bresser (1998, p. 192, apud PONTE. 2012, p. 67).

Planejamento e continuidade das ações

Mesmo sendo um departamento dentro da SMC, possuindo dotação orçamentária específica, a Mário de Andrade não escapa da descontinuidade das ações, causada, entre outras coisas, pelas questões já apresentadas. Quando as equipes são trocadas efetivamente, por conta de mudança de gestão, seja na diretoria da biblioteca ou na SMC, a interferência no planejamento e continuidade das ações é direta, assim como em qualquer órgão ou instituição pública. Mesmo considerando que pode ser positivo renovar os ares das equipes e os rumos do equipamento, o desconhecimento sobre o funcionamento da administração pública atrapalha a continuidade e o planejamento das ações previstas, principalmente quando estamos num cenário centralizado, como o que a biblioteca vive desde 2016.

É fato que toda a subjetividade e demora na profissionalização do setor cultural interfere no planejamento e nos projetos da cultura, causando ainda mais dificuldades para planejar e continuar ações nos equipamentos que estão sob administração direta.

Recursos e utilização do orçamento

A BMA possui dotação orçamentária específica, advinda do orçamento da SMC, o que por si só já pode ser considerado um avanço, porque permite, por exemplo, que a biblioteca tenha diversos contratos em andamento para garantir o pleno funcionamento do equipamento. Além dos contratos com as terceirizadas já mencionadas, há contratos de ferramentas que contribuem para o desenvolvimento da biblioteca, como as máquinas de autoatendimento da circulante, por exemplo.

Entretanto, a falta de planejamento e de procedimentos efetivos é determinante na execução desse orçamento e na implementação de projetos. Afinal, não podemos esquecer dos prazos do exercício orçamentário, mas os entraves jurídicos e procedimentos administrativos retardam ainda mais as ações e interferem fortemente no planejamento e nos gastos. O contingenciamento do orçamento também é fator importante para compreendermos a execução deste. É necessário pontuar as dificuldades em captar recursos diretos para a realização de projetos que a BMA não pode

encampar com o próprio orçamento, ou por não possuir mão de obra necessária para tal, como a digitalização de acervos, por exemplo. Para a realização de um projeto de digitalização de acervo existem limitações orçamentárias, considerando o custo de um projeto como este, mas também existem os entraves burocráticos, como a compra de uma máquina específica para fazer a captura das imagens que somente é vendida no exterior, por exemplo. Por este motivo, se faz necessário ter uma instituição sem fins lucrativos parceira que execute a captação de recursos, sempre com anuência da biblioteca e de acordo com o que ela precisa; contudo, com a atual legislação do MROSC, torna-se ainda mais complexo e moroso viabilizar parcerias e projetos nesse sentido.

GESTÃO DA BIBLIOTECA MÁRIO DE ANDRADE

Histórico

Desde sua fundação, em 1925, a diretoria da BMA foi exercida majoritariamente por bibliotecários. Foram 17 ao longo dos 95 anos de história, embora profissionais com outra formação acadêmica, como advogados, sociólogos, administradores, entre outros, também tenham ocupado a cadeira nobre da instituição. Consideramos importante apontar isso para introduzir este tópico. A BMA está prestes a completar um século de existência, e não está no escopo desta pesquisa analisar minuciosamente a gestão de todos os seus diretores. Entretanto, houve um deles que, já na primeira década do século XXI, acreditava que uma gestão compartilhada contribuiria no desenvolvimento e autonomia da BMA.

Luís Francisco Carvalho Filho, diretor da biblioteca entre 2005 e 2008, objetivava a implantação de uma fundação para garantir certa independência administrativa à instituição. Luís Francisco foi o articulador do decreto que transformou a biblioteca em Departamento dentro da SMC, outorgando mais autonomia administrativa e orçamentária ao equipamento. Porém, ainda assim acreditava ser necessária a reforma administrativa da Mário de Andrade, a fim de torná-la um equipamento gerido por uma fundação, para que, além da autonomia administrativa, a BMA passasse a ter maior investimento e mais ajuda da iniciativa privada, o que catorze anos depois, mesmo sendo um departamento dentro da secretaria, ainda se faz necessário.

Os indícios para o futuro da Biblioteca Mário de Andrade

É importante considerar o contexto político em que a cidade e o estado estão inseridos. O modelo de gestão via OS passou a ser utilizado em 2004 pelo estado, sob a gestão de Geraldo Alckmin (PSDB), e o número

de atividades realizadas pelas OSs do estado aumentou consideravelmente, assim como o número de pessoas empregadas em regime CLT, bem como os repasses anuais da Secretaria da Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo às OSs e a captação complementar (externa) dessas instituições. Atualmente, o estado e o município de São Paulo seguem sob gestão do PSDB.

Em novembro de 2019, foi aprovado na Câmara Municipal o Projeto de Lei que avança o Programa Municipal de Desestatização (PMD), no qual ficou estabelecido, entre outras coisas, que as OSs de cultura já cadastradas e qualificadas no estado de São Paulo estão aptas a participar dos chamamentos públicos feitos pela Prefeitura (SECOM, 2019).

Assim, é tempo de discutir a respeito os modelos já existentes a fim de aperfeiçoá-los e garantir ainda mais sucesso, transparência e participação social na constituição de formatos alternativos de gestão, caso esta ou futuras administrações optarem por isso.

Estratégia

Diante dos apontamentos anteriores e considerando as tendências da política vigente tanto no estado como no município de São Paulo, enxergamos que a implantação de uma OS na BMA possa ser a maneira mais viável para que o equipamento tenha uma capacidade de gestão mais autônoma, ágil e eficiente, que vise a regularização, valorização, incentivo e estimule a formação de seus funcionários, aumentando e fortalecendo o vínculo entre trabalhadores e instituição; possibilitando que haja ainda mais recursos para a biblioteca, através de captação externa e parcerias, com menos entraves burocráticos, aumentando o investimento; impulsionando o planejamento mais efetivo e a continuidade dos projetos e ações da biblioteca; e possibilitando maior transparência no controle de metas e resultados de políticas públicas, bem como uma efetiva sistematização e automação de dados e processos internos. Desta maneira, acreditamos que a biblioteca oferecerá toda sua potencialidade à sociedade, igualmente preservando e cuidando de todo o conhecimento que reside em seus acervos.

COMPARTILHAMENTO DE GESTÃO

Fragilidades e riscos *versus* vantagens e benefícios

A primeira publicização da cultura no Brasil data de 1998, em Fortaleza, com a qualificação como OS conferida pelo estado para o Instituto de Arte e Cultura do Ceará (IACC), através de convocação pública, para a

gestão do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura. “Análogo ao período de administração pública sobre equipamentos de cultura, consideramos curto o tempo de prestabilidade do mecanismo para avaliar se os impactos são positivos ou negativos” (PONTE, 2012, p. 121). Neste sentido, seguiremos na mesma linha que Elizabeth Ponte utilizou em seu livro, preferindo apontar as fragilidades e riscos *versus* benefícios e vantagens do modelo.

Essa diferenciação é pertinente na medida em que ajuda a esclarecer que os riscos decorrentes da má utilização do modelo não devem ser interpretados como falhas. E, mesmo quando identificados, acreditamos que a existência de riscos na aplicação desse modelo de gestão, bastante recente em consideração ao histórico da administração pública no Brasil, não deve servir de argumento para invalidá-lo, mas, sim, contribuir para o seu aperfeiçoamento e para a correção dos problemas nos serviços já publicizados (ibidem).

O não entendimento sobre o que é publicização, associando-a à privatização, e como se constitui uma OS, provocam interpretações múltiplas a respeito do modelo. OS é um título concedido pelo Estado para empresas sem fins lucrativos que sejam constituídas juridicamente como associações, fundações ou instituições que, cumprindo requisitos definidos pelo Estado, recebem a titulação e estão aptas a serem suas parceiras na gestão de determinado espaço, ou serviço. Isto posto, partimos para os pontos que serão trabalhados.

Fragilidades e Riscos

1) Critérios de qualificação e forma de seleção das entidades:

São definidos pelo Estado, através de um agente público, o que pode refletir positivamente, ou não, a depender do desígnio desse agente e da política vigente. A Lei das OSs permite que sejam tituladas entidades sem avaliação da capacidade de gestão, condições de funcionamento, sustentabilidade etc. Ponte aponta o risco de “feudalização” da gestão compartilhada.

2) Atuação dos Conselhos de Administração das entidades:

Este é o principal órgão deliberativo da entidade. Aqui, segundo Ponte, o Conselho

aprova as propostas de contrato de gestão e orçamento da entidade; define sobre as remunerações dos membros da diretoria executiva, se serão remunerados, quanto etc; estabelece os regulamentos para contratações de obras, serviços e compras, bem como o plano de cargos, salários e benefícios; aprova e encaminha os relatórios gerenciais e de atividades da

OS ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão; e fiscaliza o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprova as prestações de contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa (quando houver) (PONTE, 2012, p.125).

Pode haver representação do poder público nas cadeiras do conselho, dependendo do que prevê o estatuto da entidade. Entretanto, vale ressaltar que a participação do governo no Conselho pode configurar conflito de interesses, diminuindo a autonomia da OS em elaborar o planejamento e dar o entendimento errôneo de que a OS cumpre o papel de mero executor.

3) Elaboração e acompanhamento dos contratos de gestão:

Pode ser definido como o plano de metas estabelecido entre a OS e o Estado, que visa o entendimento do que se espera como política pública para aquele equipamento ou serviço. É necessário que ambas as partes estruturem esse plano, pois, se feito somente pela OS, o interesse público pode ser comprometido e a política pública não ser efetiva, enquanto, se for definido apenas pelo Estado, pode haver uma incoerência entre a realidade da gestão e a não viabilização de uma parceria que pode ser positiva na elaboração de políticas públicas. Lembrando que, antes da implementação de uma OS, é importante que haja um estudo detalhado sobre o cenário presente, as necessidades de prestação dos serviços, entre outros pontos importantes que precisam ser considerados. Ponte define essa etapa como “um instrumento de implementação de políticas públicas, que deve desde sempre atender à demanda real e ao interesse público” (ibidem, p. 127).

4) Controle social, transparência e acesso à informação:

O modelo de publicização da cultura via OS é reconhecido positivamente pelo seu desempenho e possibilidades em controle social e transparência. As leis federais e estaduais preveem a publicação, no Diário Oficial, apenas de alguns itens, como: manuais de compras e recursos humanos e balanços financeiros das entidades, porém “o Executivo e o Legislativo sempre terão o poder de corrigir eventuais desvios” (VIANNA, 2012, p. 61).

5) Sistematização e divulgação dos resultados da publicização:

Chegando à última etapa do processo, é o momento de apresentar ao Estado e à sociedade a avaliação das políticas públicas realizadas e das metas atingidas pela entidade. Contudo, a dificuldade de sistematizar e divulgar os dados gerados é um problema real na área cultural, e a pouca cultura de avaliação, bem como a falta de um gerenciador de projetos sistematizado na gestão pública, contribuem fortemente para isto.

A divulgação, por tanto, é parte importante neste momento, pois além de contribuir para o conhecimento e debate sobre o modelo, pode favorecer o melhor entendimento da sociedade a respeito da OS, evitando assim a “rivalidade” entre as entidades e o Estado. (PONTE, 2012, p. 130).

Vantagens e Benefícios

1) Gestão:

A gestão compartilhada, via OS, proporciona mais autonomia e agilidade às instituições culturais, por exemplo: reduzindo a burocracia e viabilizando a implementação de metodologias mais eficazes nos processos internos; favorecendo parcerias com instituições privadas a fim de tornar possível a realização de projetos; facilitando os processos de compra e contratação; ensejando o efetivo planejamento para a instituição, com a inserção de metas e controle de resultados bem definidos que refletem diretamente na transparência.

2) Transparência:

Os contratos de gestão entre administração pública e OS possuem metas e controles de resultados. Isto, por si só, já confere mais transparência sobre as políticas públicas que serão desenvolvidas no equipamento. Ainda há toda a fiscalização por parte do poder público sobre os contratos de gestão.

3) Recursos Humanos:

Regularização de trabalho e possibilidade de contratação em regime CLT para os funcionários, inclusive os comissionados. O contrato de gestão pode prever a cessão de funcionários públicos, o que possibilita a permanência dos servidores efetivos na BMA. Criação de plano de carreira. Desenvolvimento de um projeto efetivo de recursos humanos que viabilize ações em prol da valorização e motivação dos funcionários, proporcionando um melhor ambiente de trabalho, fortalecendo o vínculo entre funcionários e instituição e o senso de pertencimento daqueles.

4) Mais recursos para a cultura:

As OSs possuem autonomia para captação de recursos externos, estabelecer parcerias, convênios, receber doações, criar fundos de investimentos e gerar receitas próprias, com muito mais facilidade que o governo. Tudo isto contribui para aumentar o investimento em cultura. No estado de São Paulo, o investimento público na cultura aumentou consideravelmente nos últimos anos.

Uma gestão “amigável” feita por OS

A gestão “amigável” feita por uma OS na BMA deverá levar em consideração o disposto nas leis que regulamentam esse tipo de parceria, sobretudo no que diz respeito à disponibilização das informações para garantir a transparência perante a sociedade civil. Por parte do poder público municipal, é interessante pensar em todos os mecanismos possíveis para garantir a participação e construção colaborativa do modelo com a sociedade civil.

O ponto mais forte e ao mesmo tempo mais frágil desse compartilhamento de gestão refere-se aos funcionários que já atuam na Mário de Andrade. É um ponto de extrema importância quando falamos de uma biblioteca de quase um século de existência e que conta com o incansável trabalho de servidores que dedicam uma vida ao desenvolvimento e manutenção do equipamento. Há funcionários que estão na BMA há dez, vinte, trinta anos, que possuem um vasto conhecimento sobre seus acervos e fazem parte da história da biblioteca. É recomendável que seja incluída no escopo do contrato de gestão a possibilidade de conservar os funcionários públicos da biblioteca, sobretudo nas áreas técnicas, como acervo. “O modelo de OS permite a cessão de funcionários públicos para trabalhar na entidade, a remuneração do funcionário continua sendo obrigação do Estado e é incluída no orçamento repassado do Município, no caso, à instituição” (PONTE, 2012, p. 87).

Devem-se definir critérios e realizar constantes avaliações sobre o modelo de gestão, com a finalidade de refletir sobre as vantagens e desvantagens do modelo, tendo em conta como foram solucionados os problemas que a biblioteca enfrentava enquanto estava sob a administração direta, sempre com o propósito de aprimorar o modelo. “É preciso que o esforço de transformação da gestão pública, na área cultural ou em qualquer outra, seja precedido, ou pelo menos acompanhado, por um trabalho de avaliação desses novos modelos de gestão” (ibidem, p. 120).

É importante considerar que o acompanhamento e as avaliações são fundamentais na verificação da efetividade do modelo, dado que, mesmo utilizando ferramentas de gestão da área privada, ainda se faz necessário avaliar problemas que a OS não é capaz de resolver.

É imprudente ou ingênuo acreditar que a publicização irá resolver todas as questões problemáticas da administração pública. Ao sanar efetivamente um dos problemas (conferindo agilidade à atividade pública, por meio da possibilidade de empregar mecanismos de gestão da área privada), não devemos desviar a atenção dos outros, para os quais a publicização ainda não é a resposta. (ibidem, p. 139).

CONCLUSÃO

A morosidade e os processos excessivamente engessados da administração pública direta, bem como a centralização das áreas administrativas do equipamento, interferem no desenvolvimento para que a Mário de Andrade desempenhe sua potencialidade. Considerando as questões levantadas ao longo de todo artigo, é importante enxergar que este modelo de gestão para a BMA, pode ser saudável e benéfico à instituição.

Ao discorrermos sobre gestão, planejamento e continuidade de políticas públicas, parcerias, mais recursos para a biblioteca, plano de carreira para funcionários, sistematização e automação das informações e dados, tratando o assunto a partir da perspectiva de gestão via OS, que terá de seguir as diretrizes impostas pela SMC, contaremos com mais agilidade nos processos e ainda que se tenham burocracias a serem seguidas, teremos mais possibilidades de recursos e ferramentas acessíveis e eficientes, será possível mais autonomia. O problema da centralização das áreas administrativas, inclusive do jurídico, da biblioteca na SMC, poderá ser sanado por meio de uma gestão via OS. Teremos uma política mais efetiva e regular de avaliação dos processos e projetos realizados pela biblioteca, estudos de impacto, a criação de um observatório que servirá como base para essas avaliações, tanto na Mário de Andrade, quanto em outras instituições do mesmo gênero, bem como avaliações do próprio modelo de gestão. Maior e mais transparente controle social. Práticas mais claras, objetivas e regulares para integração e formação dos funcionários, para que prestem um serviço de ainda mais qualidade à sociedade. Maior e mais eficaz difusão da BMA diante de órgãos e instituições reguladoras, públicas e privadas, nacionais e internacionais, bem como intercâmbio e promoção das políticas desta biblioteca com outras.

Expectamos menos centralização e mais autonomia, bem como maior agilidade e registros dos processos da biblioteca, política pública efetivada independentemente de gestões e/ou gestores públicos, baseadas em metas e objetivos que deverão ser estabelecidos já no contrato de gestão, aumentar os recursos para a biblioteca e onerar menos o orçamento municipal. Garantir maior participação dos funcionários e da sociedade civil, através dos conselhos, nas decisões que impactam a BMA. Assegurar mais e maior continuidade e planejamento de projetos e ações.

REFERÊNCIAS

ABRAOSC – Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura. “Quem somos”. Disponível em: <<http://abraosc.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 18 mar. 2019

- BMA – Biblioteca Mário de Andrade. *Relatório de Gestão 2013-2016*. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bma/estrutura/index.php?p=25747>>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- BRASIL. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC). *Diário da União*, Brasília, 1 ago. 2014. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=01/08/2014&pagina=1>>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- BRETTAS, Aline Pinheiro. “A biblioteca pública: um papel determinado e determinante na sociedade”. *Biblos*, Rio Grande, v. 24. n. 2, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/1153/1030>>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- CACIQUE, Tiago. “Gestão de Organizações Culturais: conceitos importantes” (apresentação de aula.). Curso Sesc de Gestão Cultural, São Paulo, 2018.
- CALIL, Carlos A.; PENTEADO, Flávio R (org.). *Me esqueci completamente de mim, sou um Departamento de Cultura*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2015.
- CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO – Presidência da República. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília, 1995. Disponível em: <[http://www.cebes.org.br/media/File/Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.pdf](http://www.cebes.org.br/media/File/Plano%20Diretor%20da%20Reforma%20do%20Aparelho%20do%20Estado.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- COSTIN, Claudia. “Organizações Sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais”. *Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 7, n. 1, 2005, pp. 109-117.
- MEDEIROS, Ana L. Silva. *Desconhecida pela comunidade e desprezada pelas autoridades: a biblioteca pública no Brasil na opinião de atores políticos e pesquisadores*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://rubi.casaruiarbosa.gov.br/bitstream/20.500.11997/858/3/Medeiros%2C%20Ana%20Ligia%20%20Desconhecida%20pela%20comunidade%20e%20desprezada.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2018.
- MILANESI, Luis. “Biblioteca pública: do século XIX para o XXI”. *Revista USP*, São Paulo, n. 97, 2013. pp. 57-60.
- PAIVA, Marília de A. Martins. *Bibliotecas Públicas: Políticas do Estado Brasileiro de 1990 a 2006*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2008.
- PONTE, Elizabeth. *Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura*. São Paulo: Iluminuras, 2012.
- _____. Organização de Instituições Culturais. *Curso Sesc de Gestão Cultural*.

- São Paulo: Centro de Pesquisa e Formação – Sesc SP, 2017.
- PMSP – Prefeitura da Cidade de São Paulo. *Portal da Transparência*. Disponível em: <<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- RAMOS, Marília Cossich. *Marcos regulatórios para bibliotecas públicas no Brasil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.unirio.br/ppgb/arquivo/marilia-cossich-ramos>>. Acesso em: 16 dez. 2018.
- SÃO PAULO (cidade). Decreto n. 52.858, de 20 de dezembro de 2011. Confere nova regulamentação à Lei n. 14,132. *Diário Oficial CidadeSP*, São Paulo, 21 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=9RTO1G2HC0OMIe9M5MK3UCINTDG>>. Acesso em: 3 abr. 2019.
- _____. Decreto n. 57.528, de 12 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a reorganização e as atribuições da Secretaria Municipal de Cultura. *Diário Oficial CidadeSP*, São Paulo, 13 dez. de 2016. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=3CU5D4L5E4FOMe03FRUG70SF981>>. Acesso em: 18 fev. 2019.
- _____. Decreto n. 58.207, de 24 de abril de 2018. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Cultura. *Diário Oficial CidadeSP*, São Paulo, 25 abr. 2018. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=f049446c7baaea0b54dcd687c9a2b363>>. Acesso em: 18 fev. 2019.
- _____. Lei n. 15.052, de 7 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a reorganização da Biblioteca Mário de Andrade - BMA. *Diário Oficial CidadeSP*, São Paulo, 8 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipId=6HGB8FNC8KF4Ne88H4Q80FS93N5>>. Acesso em: 18 fev. 2019.
- SECOM – Secretaria Especial de Comunicação de São Paulo. “Câmara Municipal aprova lei que permite avançar no Programa Municipal de Desestatização”. Notícias, 14 nov. 2019. Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/noticia/camara-municipal-aprova-lei-que-permite-avancar-no-programa-municipal-de-desestatizacao>>. Acesso em: 26 abr. 2020.
- SMCSP – Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo: Biblioteca Mário de Andrade. “Relatório de Gestão 2013-2016”. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bma/estrutura/index.php?p=25747>>. Acesso em: 28 abr. 2020
- _____. “História da Biblioteca Mário de Andrade”. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bma/historico/index.php?p=7653>>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- SUAIDEN, Emir J. *Biblioteca pública brasileira: desempenho e perspectivas*.

Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1979. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12718/1/1979_EmirJoseSuaiden.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2019.

SUAIDEN, Emir J. “A biblioteca pública no contexto da sociedade da informação”. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 2, pp. 56-60, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a07v29n2.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

VIANNA, Rodrigo. “Organizações sociais: uma alternativa para a profissionalização da gestão”. *Cadernos FGV Projetos*, Rio de Janeiro, ano 7, n. 19, mar. 2012. pp. 56-61.