

**ARTIGO**

**Recebido em:**  
**30/08/2013**

**Aceito em:**  
**05/11/2013**

*Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 127-148, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p127*

## **Arquitetando caminhos: a informação suporte a tomada de decisão pelo Sistema CFB/CRBs (2007-2012)**

*Architecture ways: information to support decision making by System CFB/CRBs (2007-2012)*

Célia Regina Simonetti Barbalho<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Relata o modelo gerencial adotado para a gestão do Sistema CFB/CRBs no período de 2007 a 2012. Destaca a necessidade encontrada para compreender o cenário de atuação da instituição, o que conduziu ao emprego de levantamento, análise de busca de informação para apoiar a tomada de decisão a partir do entendimento de que se tratava de uma organização a serviços do ambiente. Aponta que o entendimento dos aspectos que envolvem a formação e atuação do profissional que atua na biblioteca foram basilares para prospectar o cenário informacional analisado. Discorre sobre os aspectos conceituais e de execução do trabalho que conduziu a composição de dois programas: um estruturante e outro mobilizador, os quais direcionaram as ações relatadas. Conclui que a apropriação da informação contribuiu de modo significativo para arquitetar o caminho que foi trilhado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Informação. Inteligência Organizacional. Sistema CFB/CRB.

### **ABSTRACT**

We report the management model adopted for the management of the System CFB/ CRBs in the period 2007-2012. Highlights the need to understand the scene found the performance of the institution, which has led to the use of survey, analysis of information seeking to support decision making based on the understanding that it was a service organization to the environment. Points out that the understanding of aspects involving the formation and performance of professional acts that were in the library blocks for prospecting the informational scenario analyzed. Discusses the conceptual and implementation of the work that led to the composition of two programs: one structural and one mobilizer, which directed the actions reported. Concludes that the appropriation of information contributed significantly to architecting the path that was trodden.



v. 18, n. 38, 2013.  
p. 127-148  
ISSN 1518-2924

---

<sup>1</sup>Universidade Federal do Amazonas - [celia.simonetti@gmail.com](mailto:celia.simonetti@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo vivencia mutações constantes, o que exige um devotado olhar para o ambiente de modo a favorecer tomadas de decisões estratégicas alinhadas aos objetivos e a sobrevivência da organização. O foco central da ação, antes voltado para a produção e posteriormente para o marketing, ou seja, para o ambiente interno, foi movido para o externo, exigindo habilidade de capturar, analisar, formatar e reformatar informações bem como apreender os seus fluxos visando explorar oportunidades e se preparar para as hostilidades das ameaças.

A disponibilidade de informações e seu acelerado processo de propagação favoreceram esta mudança no foco das ações organizacionais, impulsionada pelas incertezas do ambiente competitivo. De fato, o ambiente, compreendido pelo espaço de atuação da organização, é composto por diversos atores como parceiros, concorrentes, patrocinadores, clientes, ou seja, grupos que influenciam as decisões.

Ansoff (1983), ao examinar a questão da organização a serviços do ambiente (OSA), cuja função, lucrativa ou não, é fornecer bens ou serviços a sociedade, depreende que ela deverá atentar para quatro indicadores essenciais em prol de sua sobrevivência: a) o aumento da novidade das mudanças ambientais que promove uma ruptura com eventos passados; b) o crescimento na intensidade do ambiente exigindo o dispêndio de energia e recursos para a manutenção da ligação entres os atores que se relacionam com a OSA; c) a ampliação da velocidade de transformação do ambiente; e d) o acréscimo da complexidade do ambiente. Tais indícios exigem reações, transformações, adaptações e mudanças céleres, as quais deverão ser conduzidas a partir da apropriação de informações disponíveis neste mesmo ambiente.

Neste sentido, buscando consolidar um projeto que permitisse uma mudança de foco das suas ações por meio de uma atuação a serviço do ambiente, Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB) consolidou, no período de 2007 a 2012, uma gestão motivada pelo princípio de que a edificação de um trabalho articulado, discutido coletivamente, configuraria a verdadeira razão de sua existência e de seu papel social.

Este artigo relata as estratégias delineadas para projeto estabelecido pelo CFB, a partir da agregação de valor a informação ambiental que impactou no fazer do órgão e viabilizou a eleição do melhor caminho a percorrer. Para tomar tal decisão fez-se necessário buscar e utilizar informações sobre questões inerentes as atividades intrínsecas e extrínsecas do CFB além do exame de outros componentes importantes, os

quais permitiram não só decidir, mas agir com determinação em prol de um diferenciado fazer organizacional.

## **2 ASSIMETRIA E O EQUILÍBRIO PARA O AMBIENTE GERADOR DO CONJUNTO ARQUITETADO**

A criação dos conselhos profissionais na época imperial (1822-1889) visou estabelecer um privilégio exclusivo para o exercício de profissões como a medicina, por exemplo, por meio do estabelecimento de leis que delimitaram a competência para o exercício profissional. Posteriormente, os conselhos profissionais ganharam força e acabaram por adquirir a atual feição de órgãos profissionais basicamente destinados defesa e regulamentação supletiva das profissões que representam.

Na década de 1980, no contexto do governo militar, a trajetória dos Conselhos passou a ser marcada pela inserção em diferentes ambientes sociais com a expectativa de contribuir para a construção coletiva de espaços democráticos em defesa de política públicas, como afirma Rezende (2007, p.ix):

A participação dos Conselhos Profissionais nos mecanismos de controle social instituídos ou instituintes demonstra o seu compromisso com os interesses mais gerais da sociedade, aliados aos interesses individuais de cada profissional/trabalhador. Hoje, na representação de trabalhadores de diferentes áreas, os Conselhos Profissionais são parte integrante dos conselhos de direitos, conselhos de políticas, grupos de trabalhos ministeriais, fóruns de entidades da sociedade civil [...] fortalecendo espaços democráticos, ladeando os anseios mais gerais da sociedade. Portanto, os Conselhos tornam-se sujeitos históricos indispensáveis no processo de um pacto civilizatório pautado na ética e nos direitos humanos, pela justiça social e pela democracia.

A partir das reflexões sobre o cenário descrito por Rezende, o CFB apresou no imperativo de constituir uma proposta de ação pautada na necessidade de estabelecer um projeto político a partir da configuração de uma unidade de ação, o que inicialmente exigiu a construção de uma identidade coletiva bem como a edificação de um projeto grupal que deveria ser assumido como uma ação capaz de refletir a responsabilidade social do Conselho.

Para operacionalização dessas premissas, de modo a favorecer uma atuação proativa, fez-se necessário:

- a) Examinar o ambiente que envolveria o processo de formação do profissional que atua na biblioteca no âmbito do ensino médio e superior;
- b) Discutir variáveis que compunham o cenário da atuação profissional;

- c) Traduzir aspectos da conjuntura que envolveria o mercado de trabalho do profissional bibliotecário.

Tais elementos foram eleitos considerando que as profissões são oriundas de uma necessidade histórica, em determinados contextos que justificam sua existência. Assim, prospectar ações para o CFB implicou em observar a profissão, a atuação e o mercado de trabalho como componentes inerentes ao ambiente da ação do CFB. Ademais, abarcar a apreciação de fatores ambientais que impactavam na ação de um órgão da natureza do Conselho Federal, exigia um olhar exógeno e endógeno, a qual implicava em atentar para os indicadores definidos por Ansoff (1983), expostos anteriormente.

A complexidade da tarefa estabelecida apontou que o emprego do *foresight*, da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento, ou seja, do uso da informação para tomada de decisão, buscando oferecer a legitimidade almejada para as ações que o CFB poderia executar em prol de sua responsabilidade para com a sociedade.

### **3 VOLUMETRIA TEÓRICA DO CONJUNTO ARQUITETADO**

A modernização administrativa tornou imperiosa o estabelecimento de ações voltadas para a melhoria institucional de modo a preparar os Conselhos Regionais de Biblioteconomia (CRBs) para que, articulados pelo Conselho Federal (CFB), fosse possível consolidar um processo representativo que favorecesse uma gestão transparente e a governabilidade democrática.

Neste sentido, o CFB, em consonância com as demandas inicialmente identificadas para as OSAs e compreendendo que elas seriam de extrema relevância para a consolidação de novas práticas de gestão integrada, desenvolveu uma agenda de trabalho que norteou a gestão no período de 2007 a 2012.

Para permitir uma ampla compreensão do que implicou cada uma das abordagens empregadas para conduzir a tomada de decisão pelo CFB neste período, faz-se necessário constituir elementos teóricos basilares que serão expostos neste artigo sem o compromisso de compor uma ampla discussão tendo em vista que este não é o objetivo deste trabalho.

A inteligência competitiva é, no entendimento de Choo (2003), um processo que envolve a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relacionamentos que ocorrem no ambiente externo da organização com intuito de subsidiar a tomada de decisão e propiciar respostas efetivas e eficazes aos atores envolvidos.

Fuld (1994) destaca que a inteligência se configura como a informação analisada, a qual contribui para a tomada de decisão estratégica e tática. Canongia *et alli.* (2004) complementam a afirmação apontado que a aquisição de informações públicas e de fácil acesso é que configura a questão da competitividade exposta no termo. Ao citarem Garcia Torres (1997), os autores ainda afirmam que se trata de um conjunto de procedimentos para o monitoramento ambiental proporcionado pela coleta e análise de informações disponíveis no macro ambiente, o que favorece a aprendizagem organizacional e a tomada de decisão.

De fato, a inteligência competitiva é a busca, análise e interpretação da informação externa a organização com vista a tomada de decisão estratégica que impactarão no seu ambiente externo.

A gestão do conhecimento, por se configurar como uma abordagem que investiga os processos de geração, transferência e aproveitamento do conhecimento em função do incremento de uma inteligência organizacional, pode ser compreendida como um procedimento articulado e intencional o qual envolve a sua externalização – de um pessoa para o coletivo, socialização e internalização – apropriação por um outro sujeito que integra o coletivo. Neste sentido, ela corrobora para o processo de aprendizagem organizacional e viabiliza a ampla atuação da OSA.

Santos *et alli.* (2001), pautados na visão de Tapscott, afirmam que a gestão do conhecimento gera o capital intelectual da organização a partir da exploração: a) do que é pertencente ao individuo (tácito); b) do que está disponível nos mecanismos de relacionamento na organização por meio das redes constituídas pelos colaboradores; e c) pelo que é explícito por meio da informação registrada em qualquer suporte.

O *foresight*, entendido como um processo sistemático para prospectar ações para o futuro por meio da análise e organização de forma eficaz de uma grande variedade de informação, conjuga, do ponto de vista da União Européia, segundo Santos e Santos (2003) citados por Canongia *et alli.* (2004, p. 233), três diferentes dimensões, a saber:

**Pensar o futuro:** os possíveis eventos futuros são examinados a partir de tendências de longo prazo e especulações sobre fatos novos e inesperados. São monitoradas especialmente as tendências da ciência e da tecnologia, porém

mudanças na economia, na sociedade, na geopolítica e na cultura são também variáveis consideradas;

**Debater o futuro:** em geral, o processo de pensar o futuro no *foresight* é de natureza participativa e requer o envolvimento de diferentes *stakeholders*, incluindo autoridades públicas, empresas e organizações de pesquisa.; e

**Modelar o futuro:** a identificação de futuros possíveis e desejáveis e a interação e o aprendizado provocado nos participantes levam, paulatinamente, a decisões em diferentes níveis. Dessas decisões se espera sentido e coordenação dos esforços de materialização das visões de futuro construídas. Geralmente, obtêm-se resultados concretos dos estudos e discussões realizadas, e estes são sistematizados e dirigidos para a tomada de decisão em termos de macro diretrizes. Entretanto, o sucesso das ações concretas desenvolvidas depende fortemente das micro decisões dos atores envolvidos, e o processo é realizado de modo que o alinhamento do conjunto de decisões ocorra natural e progressivamente.

Pela exposição dos autores, a atividade prospectiva se define como um processo capaz de viabilizar a compreensão mais plena das forças que moldam o futuro de longo prazo e que devem ser levadas em conta na formulação do planejamento e na tomada de decisões.

A Figura 1 apresenta, de modo sintético, os objetivos, resultados e importância de tais abordagens.

Figura 1. Visão sintética das três abordagens.

Abordagem	<i>Foresight</i>	Inteligência competitiva	Gestão do conhecimento
Objetivos	Integrar o planejamento estratégico, os estudos de futuro e as estruturas organizacionais, gerar sinergia nos processos de inovação	Manter ou criar vantagens competitivas a partir da obtenção e uso de informações estratégicas	Promover inovação a partir do estímulo ao potencial presente na organização e da circulação do conhecimento
Principais resultados	Governança dos processos de inovação e decisões coordenadas	Decisões estratégicas informadas	Desenvolvimento da capacidade de inovar da organização
Importância na gestão da inovação	Ações em rede para subsidiar o planejamento levando em conta visões de futuro e o papel de diferentes organizações (ou empresas) nessas visões	Ações em rede voltadas para a identificação das competências externas e para mudanças no ambiente de atuação da empresa	Ações em rede voltadas para a melhoria do potencial interno de produção e codificação de conhecimento da empresa

FONTE: CANONGIA *et alli.*, 2004.

Observando a Figura 1 é possível perceber que a interação das três abordagens favorece, por meio da aquisição do conhecimento do ambiente externo e interno, o delineamento da ação melhor focada para o espaço de atuação da instituição, motivo pelo qual foram empregadas para compor a gestão do CFB no período de 2007 a 2012.

#### 4 UNIDADE E CONJUNTO: O PARTIDO GERADOR DA ARQUITETURA DO PROJETO

A edificação de um projeto que se constituísse politicamente, entendendo que o termo político está empregado no sentido de algo articulado, discutido coletivamente

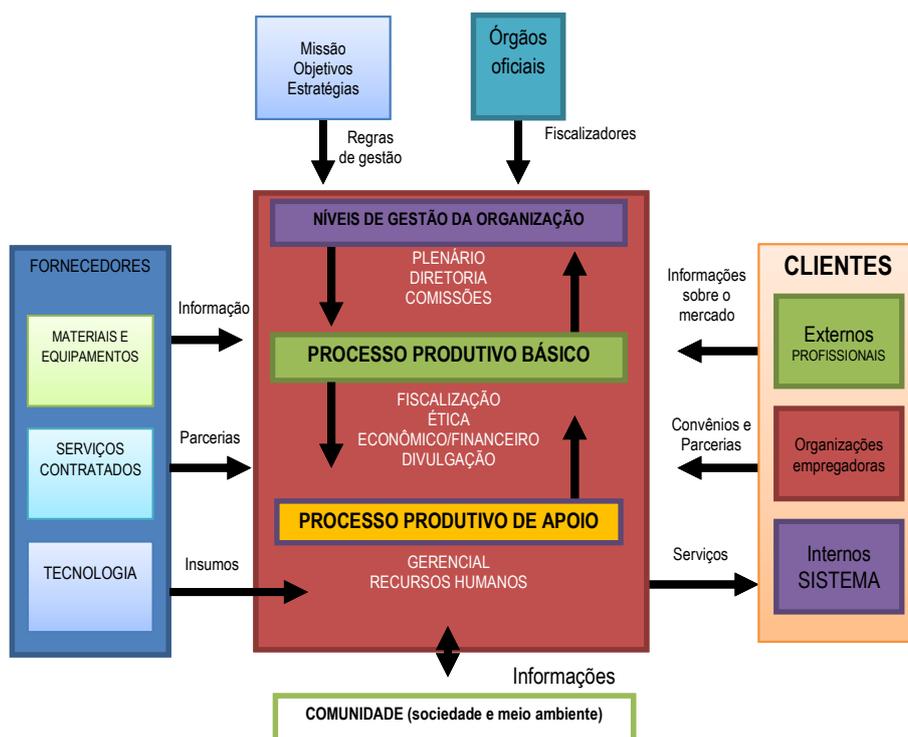
para, posteriormente, se configurar em uma proposta de ação para os atores que compõem o Sistema CFB/CRB, foi o que moveu o trabalho realizado.

O arcabouço da proposta foi pautado na visão de que:

- a) A constituição de um projeto político pressupunha a configuração de uma unidade de ação e esta demandava inicialmente pela construção de uma identidade coletiva;
- b) A construção da identidade do Sistema CFB/CRBs pressupunha o estabelecimento da filosofia, valores, diretrizes, objetivos e demais itens que a caracterizarão;
- c) A edificação de um projeto coletivo implicava no estabelecimento de um planejamento estratégico para o Sistema CFB/CRBs que favorecesse o entendimento da visão de onde se pretendia chegar.

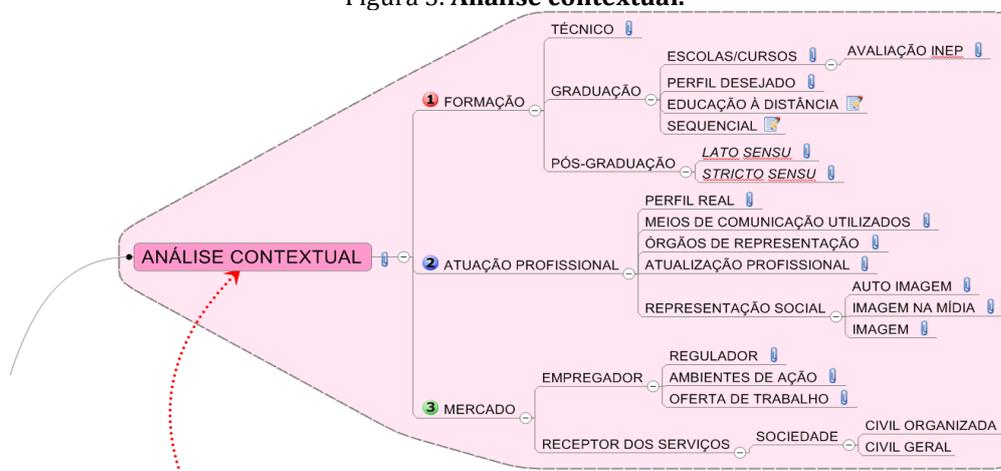
Para operacionalização dessa proposta fez-se necessário, inicialmente perceber as variações ambientais que compunham o CFB e os Conselhos Regionais de modo a perceber quais elementos possibilitariam a construção de um cenário virtuoso que viabilizasse a constituição dos princípios norteadores. Tal entendimento foi consolidado, de modo didático a partir do exposto na Figura 2.

Figura 2. Composição dos elementos gerenciais do Sistema CFB/CRB.



A Figura 2 destaca os elementos operacionais que constituem as ações do CFB e dos Conselhos Regionais, favorecendo a percepção de seu espaço de atuação. Tal percepção permitiu dimensionar o levantamento de informações para compor a análise contextual a qual privilegiou os fatores externos que influenciam a ação do Conselho, quais sejam a formação, o mercado de trabalho e a atuação do profissional, compondo um mapa conceitual que delineou as variáveis a serem examinadas, conforme expõe a Figura 3.

Figura 3. Análise contextual.



A Figura 3 aponta as temáticas que constituíram o foco do levantamento de informações para amparar o entendimento do contexto de atuação do CFB e dos CRBs, a saber: formação, atuação profissional e mercado de trabalho.

#### 4.1 Partido gerador 1: formação

No que tange a questão da formação do bibliotecário no país, é tácito observar que esta ocorre na graduação e assume o formato de bacharelado.

Para compor este cenário foi efetuada inicialmente uma busca na base de dados disponível no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a qual identificou a oferta de vagas por Conselho Regional bem como o resultado da avaliação destes cursos em 2007. Com isto foi possível perceber a situação da oferta de formação em todo o país, observando que há uma demanda de postos de trabalho não preenchidos em função da baixa média de formação de profissionais. Ademais, o levantamento demonstrou a concentração de vagas na Região Sudeste do

país, o que evidenciou a necessidade do Conselho atuar no sentido de fomentar a abertura de novos cursos de graduação.

O estudo também analisou a oferta de cursos por meio da modalidade a distância compreendendo ser esta passível de ser oferecida no país em função da legislação em vigor, cabendo aos CRBs o registro deste profissionais. A decisão por analisar as circunstâncias desta formação se pautou também nas boas práticas realizadas com sucesso em muitos países, as quais poderiam balizar as condições para a oferta no país, em vista da necessidade de uma ampliação de vagas na graduação.

Neste sentido, a Comissão de Ensino do CFB constituiu os parâmetros para avaliação de cursos na modalidade a distancia, o que se balizou a parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para a oferta deste tipo de formação, consolidada em 2008 com a assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica e a nomeação, por meio da Portaria CAPES n. 117/2010 da Comissão Técnica de Biblioteconomia para o acompanhamento e avaliação das ações de Implantação do Curso de Bacharelado desta área no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

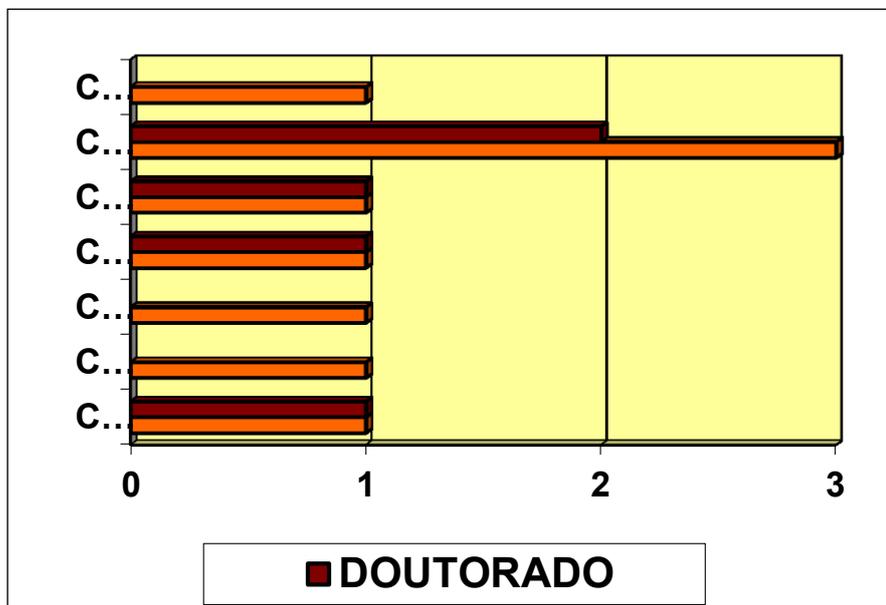
Foram dimensionadas também, informações sobre a instrução em nível técnico com a identificação dos cursos existentes no país a partir de dados disponíveis na Internet. Embora os portadores de diploma deste processo de aprendizagem profissional não fossem registrados nos CRBs, à eles é oferecida uma formação específica para atuação na área. Neste sentido, estes cursos foram relacionados com intuito de permitir um amplo conhecimento a respeito da questão da formação profissional.

Os cursos técnicos, destinados principalmente aos que acessavam o ensino médio, tornaram-se uma opção para aqueles que finalizaram essa etapa, mas sem condições de buscar uma formação em nível superior. Desde 1997, o ensino técnico não é mais vinculado ao médio. Trata-se de uma educação profissional que tem uma organização curricular própria e independente do ensino médio. Deste modo, observou-se a existência de dois cursos existentes no país em 2007 e de suas dimensões pedagógicas.

Quanto a oferta de cursos de pós-graduação, o estudo evidenciou, com base em dados obtidos na CAPES, que os cursos de especialização ofertados apresentavam uma variedade ampla de foco em função da realidade vivenciada por cada instituição

ofertante. Os cursos em nível de mestrado e doutorado, segundo os dados da Coordenação de Aperfeiçoamento, apontaram o exposto no Gráfico 1.

Gráfico 1. Oferta de cursos de pós-graduação *strictu sensu* e a jurisdição do Sistema CFB/CRBs.



FONTE: CAPES, 2007.

Pelo exposto no Gráfico 1, foi possível inferir que, como a oferta de vagas para a graduação, a concentração deste nível de formação estava na Região Sudeste do país, sem a oferta de um mestrado profissionalizante, a época, o que implicava na formação de mestres e doutores com especial ênfase para atuação na academia. Neste sentido foi possível notar a necessidade de ampliação da oferta deste nível de formação com o intuito de ampliar a visão crítica do profissional que atua na área.

#### 4.2 Partido Gerador 2: Atuação Profissional

Conhecer uma categoria profissional, seu *modus operandis*, foi entendido como uma forma de viabilizar o entendimento de mecanismos que favoreçam o crescimento e, conseqüentemente, compor ações capazes de promover uma maior satisfação daquele que usufrui do serviço profissional oferecido.

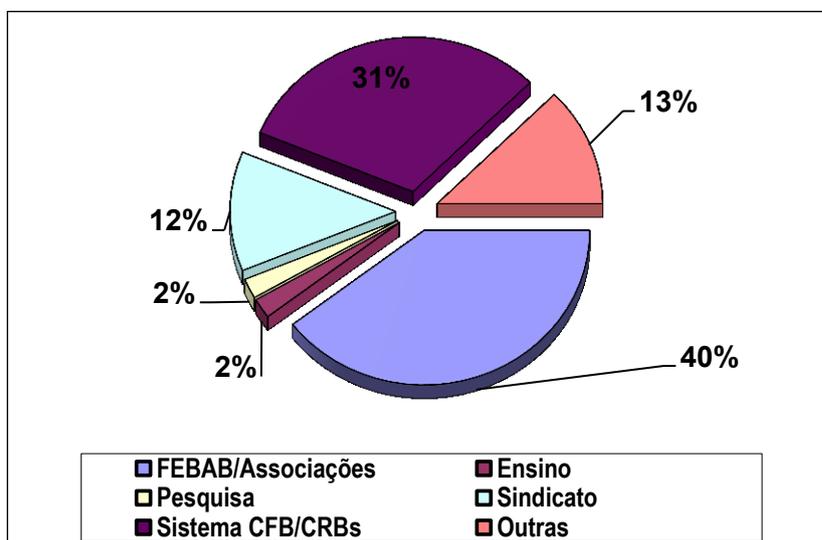
Embora alguns estudos sobre a atuação do profissional tivessem sido levantados por meio da pesquisa bibliográfica, a inexistência de dados precisos sobre os profissionais brasileiros, levou o CFB a constituir o Censo Profissional. Este trabalho foi executado ao longo de cinco anos, contado com a participação 25% dos bibliotecários

cadastrados no Sistema CFB/CRBs, os quais responderam ao instrumento eletrônico desenvolvido em dois módulos a saber: cadastro profissional e competências reconhecidas. Os resultados apontaram, por exemplo, que os atributos de competência mais valorizados pelos respondentes estão relacionados ao atual contexto de atuação: redes, necessidades de revisão das políticas, autonomia, idiomas e planejamento visando alcançar eficiência, eficácia e qualidade nos processos, produtos e serviços oferecidos pela biblioteca à sociedade.

Foram examinados também os meios de comunicação utilizados por estes profissionais tais como *Blogs* (12), Portais (8), Listas de Discussão (17) com intuito de identificar os mecanismos apropriados para a promoção do diálogo entre os bibliotecários. O levantamento feito via Internet possibilitou o entendimento de que os *Blogs* arrolados eram mantidos por pessoas de diversas áreas, sendo um percentual mantido sob a responsabilidade de graduandos de Biblioteconomia. Os Portais foram desenvolvidos e mantidos por profissionais ou empresas que já atuavam no mercado, demonstrando o amadurecimento das temáticas postas para o diálogo. A observação das Listas de Discussão existentes permitiu compreender que este era o canal eleito pelos profissionais para troca de mensagens entre os pares. Contudo, é notório observar que: (i) do total, 48% foram criadas e mantidas por graduandos; (ii) uma Lista unia a área de TI e Biblioteconomia; (iii) as Listas procuraram atuar em temáticas específicas como normalização, indexação, ensino, entre outros; e (iv) o CRB10, integrante do sistema, mantinha uma lista cuja experiência poderia ser compartilhada e avaliada.

Os órgãos de representação profissional também foram levantados e os dados, apresentados no Gráfico 2, permitiu uma reflexão acerca da capilaridade do CFB/CRBs.

Gráfico 2. Órgãos de representação.



Dos órgãos de representação dos profissionais observou-se que as instituições ligadas à FEFAB representavam o maior número de organismos com grande capilaridade nacional. A segunda posição do CFB e CRBs, apontou para a necessidade de coordenar esforços no sentido de implantar uma ação sistêmica em função de sua presença no amplo território nacional.

A atualização, outro elemento analisado, tem a função de possibilitar que os profissionais que estão no mercado de trabalho, criem uma via de requalificação rápida e dinâmica em diversos temas, bem como constituam um complemento à formação profissional. Isto abrange diversos modos de conduzir este processo, dentre eles a participação em eventos, o acesso a publicações, a realização de cursos de curta duração, dentre outros. Foi possível observar que a participação em eventos, pelo grande volume de oferta, é o meio mais eleito pelo profissional para promover a atualização, o que denotou a necessidade do CFB e dos CRBs de se fazerem presentes nessas ocorrências como forma de buscar uma ampla aproximação com o bibliotecário.

A representação da profissão na mídia nacional, outro elemento analisado, tomou por base uma pesquisa realizada na base de dados da Rede Globo, considerando ser esta a maior emissora de televisão aberta do país. Os dados, obtidos no site [www.globo.com](http://www.globo.com), visaram identificar quantas notícias circuladas nos mais variados programas e quais seus focos. No período que compreende os anos de 2003 a 2007, mais precisamente 20 de agosto de 2007, circularam 57 notícias indexadas sobre o termo de busca *biblioteca* e *bibliotecas*. As ações que envolveram as bibliotecas comunitárias, fruto da iniciativa popular, foram as mais noticiadas neste meio, seguida da divulgação dos serviços oferecidos pelas bibliotecas. Ademais, também foi observado que nos seis primeiros meses de 2007 houve a maior concentração de matérias por meio dos jornais locais. Foi notório observar que as matérias onde os profissionais tinham voz, no geral, mostravam a depreciação de acervos.

#### **4.3 Partido Gerador 3: Mercado de Trabalho**

O mercado de trabalho, de maneira ampla, pode ser definido como um conjunto de relações entre compradores e vendedores de trabalho, ou seja, entre patrão e empregado.

No que tange a oferta de oportunidades de trabalhos para os profissionais bibliotecários cabe observar que ela é caracterizada pela demanda por atividades

relacionadas ao fornecimento de informação certa, no momento certo, para o fim a que se destina, independente de seu suporte físico. Tal questão caracteriza a atuação pautada na coleta, tratamento, recuperação e disseminação da informação.

Para compreender as questões inerentes ao mercado de trabalho, foi examinado mercado empregador sob o prisma da regulação profissional e dos ambientes de atuação.

No que se refere ao segundo tópico, visando conhecer parte do conjunto da oferta de empregos para os profissionais da área, foram realizados levantamentos junto aos bancos de oferta de empregos disponíveis na Internet, além de algumas pesquisas realizadas no âmbito da pós-graduação em Ciência da Informação.

Os dados levantados apontaram que há uma grande oferta de trabalho nas Regiões Sul e Sudeste do país, as quais reúnem o maior número de oferta de vagas para a formação profissional. É importante destacar que foi observada uma variedade de denominações para o desenvolvimento de atividades inerentes ao fazer do bibliotecário.

## **5 SIMETRIA E EQUILÍBRIO: A PRODUÇÃO PERCEPTIVA DA AÇÃO**

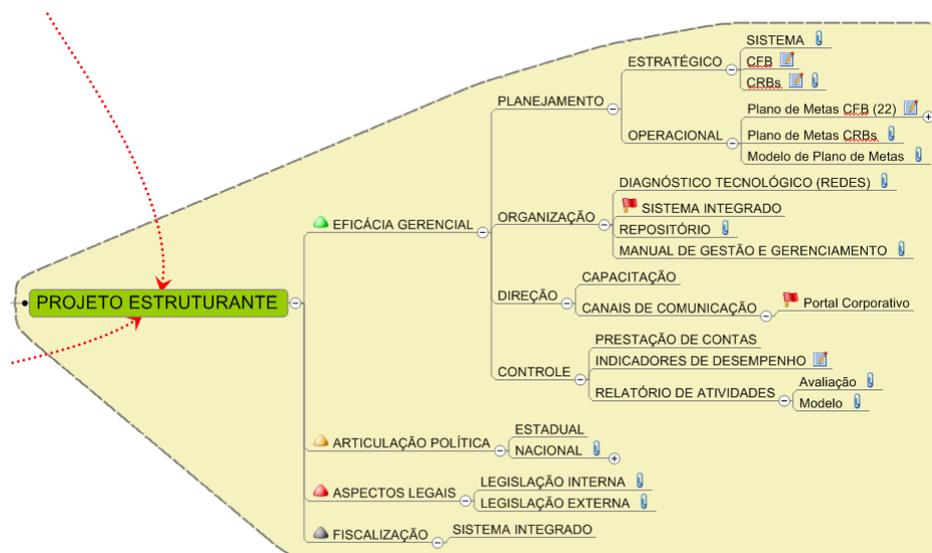
A análise contextual conduziu a duas decisões tomadas no contexto da 14<sup>a</sup>. Gestão do CFB: i) constituir, por meio de um programa estruturante, o Sistema CFB/CRBs capaz de atender aos elementos identificados; ii) compor um projeto político o qual implicaria na necessidade de mobilizar a sociedade em geral, os profissionais em formação e formados e os formadores em torno da temática biblioteca escolar tendo em vista ser esta tipologia basilar para a formação cidadã e a que mais carecia de atenção em função do negligenciamento de sua existência.

### **5.1 Programa Estruturante**

Assim denominado em função da necessidade de intervir na performance do Sistema CFB/CRBs, o Programa Estruturante objetivou qualificar a estrutura operacional de modo a promover a eficácia e eficiência do atendimento das demandas a partir da concepção de soluções de curto e médio prazos que potencializassem o foco no acolhimento dos profissionais, assegurassem a sustentabilidade além de ampliar e aprimorar as boas práticas executadas dentro do Sistema.

Na expectativa de consolidar um ambiente articulado e participativo, o CFB deliberou por compor espaços de reflexões para constituir uma proposta de trabalho que se configurou na forma de *workshop's*, 13 ao total (2007 a 2012), criados para promover as discussões que conduziram ao Programa Estruturante do Sistema CFB/CRBs, composto dos seguintes elementos expostos na Figura 4.

Figura 4. **Programa Estruturante.**



O Programa Estruturante foi constituído em 9 (nove) projetos em 18 (dezoito) ações. Para atender aos objetivos propostos, foram eleitos 4 (quatro) ambientes principais de atuação, os quais contemplaram: os Aspectos Legais, Articulação Política, Eficácia Gerencial e Fiscalização, cujas implicações foram:

- i. **Aspectos Legais:** ambiente que se ocupou em examinar a aplicação da legislação específica relacionada com o contexto de atuação do Sistema CFB/CRB;
- ii. **Articulação Política:** ambiente destinado identificar projetos amplamente articulados que impactariam na área da Biblioteconomia brasileira, a partir de uma agenda de ações articuladas entre os membros do Sistema CFB/CRBs, órgãos de governo, movimentos sociais e outros setores;
- iii. **Eficácia Gerencial:** ambiente dedicado a constituir ações que qualificassem a operacionalidade dos processos executados pelo Sistema CFB/CRBs;
- iv. **Fiscalização:** ambiente prospectado para ampliar o foco da fiscalização orientativa, preventiva ou punitiva, que é praticada para orientar, prevenir, reprimir e punir violações às regras legais atinentes à profissão do Bibliotecário.

Para cada ambiente eleito foram constituídos projetos estruturantes com objetivo de diligenciar a obtenção dos objetivos prospectados. No total, nove projetos foram estabelecidos os quais observaram os seguintes aspectos:

- i. **Legislação Interna** do Sistema CFB/CRBs com intuito de averiguar sua aderência ao ato criador dos Conselhos Federal e Regionais;
- ii. **Legislação Externa** do Sistema CFB/CRBs na expectativa de identificar os atos legais que impactam nas atividades das autarquias federais bem como aquelas que direta ou indiretamente estão relacionadas com o espaço de atuação dos bibliotecários;
- iii. **Articulação Nacional** na perspectiva de agregar às ações que o Sistema CFB/CRBs passou a desenvolver, parceiros que atuassem em todo o território nacional;
- iv. **Articulação Estadual** na percepção de agregar as ações que o Sistema CFB/CRBs passou a desenvolver, parceiros que atuassem nas jurisdições dos Conselhos Regionais;
- v. **Planejamento**, inserindo a cultura do planejamento no Sistema CFB/CRBs para promover o lado racional da ação.
- vi. **Organização**, cujo foco foi constituir um conjunto de procedimentos, divididos e sequenciados de modo a promover a realização eficaz e eficiente do trabalho a ser executado pelo Sistema CFB/CRBs;
- vii. **Direção** no sentido de motivar as pessoas para agir convicção em prol dos objetivos do Sistema CFB/CRB;
- viii. **Controle**, configurando aqueles se fizeram necessários em função dos atos empreendidos a partir da implantação do Programa Estruturante bem como consolidando os que estavam em uso;
- ix. **Sistema Integrado** de gestão visando unificar todos os componentes e processos do Sistema CFB/CRBs em uma estrutura complexa, possibilitando trabalhar com objetivos coesos, ou em outras palavras, com sinergia.

Os nove projetos estruturantes acima elencados se desdobraram em dezoito Ações Estruturantes, para as quais foram elaboradas estratégias, estudos e projetos necessários à execução das propostas almeçadas, visando à melhoria da mobilidade para o cumprimento do programa. Contudo, pela complexidade da problemática sobre a qual

se objetivou intervir, em especial tendo em vista as inúmeras carências estruturais identificadas, foi necessário que as ações executivas fossem subsidiadas por um conjunto de projetos para criar condições complementares para que os objetivos visados pudessem ser efetivamente alcançados.

Ademais, para que se assegurassem às ações executivas e estruturantes o desempenho desejado em termos de viabilidade, foi necessário constituir suportes para as ações específicas de planejamento, monitoramento e controle. Deste modo, foram prospectadas e executadas as seguintes ações:

- i. **Legislação Interna do Sistema CFB/CRB**, com o intuito de examinar todas as Resoluções do CFB para alteração e/ou atualização;
- ii. **Legislação Externa do Sistema CFB/CRB**, na intenção de identificar o conjunto de atos legais externos que o Sistema CFB/CRB deveria atentar quando da execução de suas atividades;
- iii. **Articulação Política Nacional**, visando mapear nos contextos nacional, estaduais e municipais, qual a legislação em tramitação que impactaria, positiva ou negativamente, na área. Deste modo, foram observados em âmbito nacional o banco de dados das atividades legislativas do Senado da República (<http://www.senado.gov.br/>) e Câmara Federal (<http://www2.camara.leg.br/>) o que permitiu identificar a situação, por exemplo, o projeto de lei se configurou na Lei nº12.244/2010.
- iv. **Articulação Política Estadual**, no âmbito de cada estado federativo para identificar propostas legislativas que impactassem na área;
- v. **Planejamento Estratégico**. As ações de planejamento criaram as bases técnicas para o desempenho dos programas propostos, permitindo o correto dimensionamento das ações de curto prazo e dando indicação dos marcos de desempenho que deveriam ser atingidos no período de implementação da Ação Estruturante.
- vi. **Planejamento Operacional**. A partir do estabelecimento das estratégias, foram constituídos mecanismos para operacionalizar e monitorar as ações deliberadas.
- vii. **Diagnóstico Tecnológico** foi elaborado visando levantar a situação em que se encontravam os Conselhos Regionais no que tange a sua estrutura de tecnologia para dimensionar as medidas necessárias a fim de implantar o Sistema CFB/CRBs.

- viii. **Sistema Integrado de Gestão.** Com intuito de disponibilizar, via Internet, informações Cadastrais, Financeiras, de Protocolos, Processos de Fiscalização, Atividades Fiscais, Contabilidade além de criar o ambiente para o recadastramento e perfil dos profissionais de Biblioteconomia, o Sistema CFB/CRB, após analisar todas as plataformas disponíveis no país, deliberou pela adoção do SPW.
- ix. **Repositório Institucional.** Visando oferecer transparência corporativa, elemento essencial para a governança, o Sistema CFB/CRBs constituiu um espaço para disponibilizar várias coleções.
- x. **Portal Corporativo.** Com o objetivo de promover funcionalidades como agregar conteúdos, colaboração, conhecimento e aplicativos transacionais, todos em uma interface única para atender a diferentes necessidades e regras do Sistema CFB/CRBs foi composto um Portal Corporativo.
- xi. **Manual de Gestão.** O Sistema CFB/CRB, na expectativa de promover uma ação padronizada em todo território nacional compôs um Manual de Gestão para a racionalização dos métodos de trabalho composto em três volumes dispostos em: Procedimento Produtivo Básico, Procedimento Produtivo de Apoio além dos Anexos e Modelos.
- xii. **Capacitação.** Foram realizados treinamentos com o intuito de favorecer a qualificação do trabalho a ser executado.
- xiii. **Indicadores de Desempenho.** Foram composto indicadores visando mensurar a qualidade das ações do Sistema CFB/CRBs em dois níveis: (a) *indicadores de satisfação* (dos clientes/usuários) que se apoiam na avaliação dos vários serviços oferecidos; e (b) *indicadores de desempenho* para medir a eficiência e a eficácia.
- xiv. **Relatório Anual.** Com intuito de atender ao Art. 4º, da Resolução CFB N.º 73, de 12 de dezembro de 2005 e padronizar as informações para permitir a análise dos dados e mensurar como o Sistema atuou, foi composto um padrão para apresentação do relatório.
- xv. **Plano de Cargos e Salários.** A composição de um conjunto de normas e critérios definidos para orientar a administração salarial dos entes do Sistema CFB/CRBs foi fator determinante para que fosse composto um modelo de plano de cargos e salários.

xvi. **Padrão de Penalidades.** No âmbito judicial, uma atividade ilegal é um ato de transgressão de uma lei vigente na sociedade. Em vista do disposto na Lei N° 4.084 e conjugando os esforços de implantar uma regra de execução das punições a serem aplicadas pelo Sistema CFB/CRB, foram constituídos os Padrões de Penalidades a serem aplicados pelos entes.

Configurar o Programa Estruturante demandou por um esforço amplo para que as ações descritas se conformassem de modo articulado visando permitir uma ampla discussão e articulação entre os entes além de favorecer o desenvolvimento da cultura sistêmica.

Uma vez constituídos os elementos para a operacionalidade do Sistema, fez-se necessário estabelecer uma ação mobilizadora que adotasse uma causa capaz de impactar em toda sociedade brasileira.

## 5.2 Programa Mobilizador

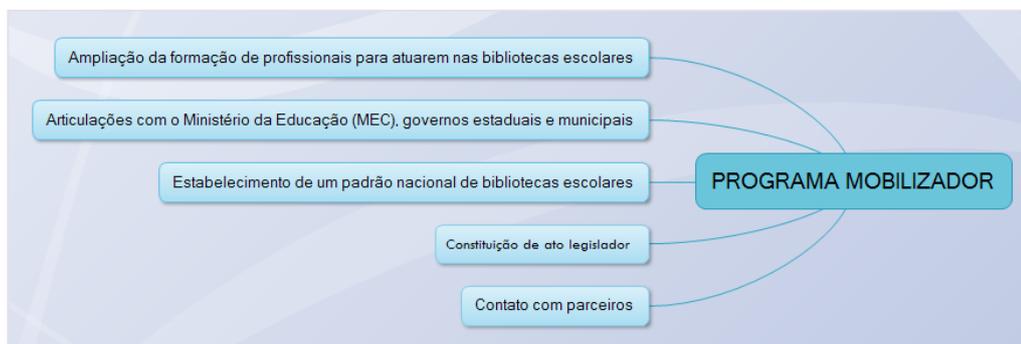
Com o intuito de realizar um amplo esforço nacional, visando promover maior qualidade no ensino público por meio da criação e implantação de uma rede de informação dinâmica e eficaz, o Sistema CFB/CRBs compôs o **Programa Mobilizador Biblioteca Escolar - construção de uma rede de informação para o ensino público** a partir de uma proposição inicial do Conselho Regional de 8ª Região.

A justificativa para a implantação do Programa indicou que o país se ressentia da falta de bibliotecas nas escolas, embora dados oficiais mostrassem que havia um vertiginoso crescimento da oferta de acervo nas escolas de ensino básico em detrimento a promoção de serviços que permitam o acesso aos saberes existentes nas coleções distribuídas. Apontou ainda que a oferta de um serviço eficiente de informação para a formação de autonomia crítica do cidadão brasileiro perpassava pela concepção de uma competência informacional, função também da biblioteca escolar. Ao apontar as estratégias que deveriam ser adotadas para execução da proposta, elencou possíveis parceiros e responsáveis.

A partir da composição do Programa Mobilizador, as ações desenvolvidas para contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade do ensino no território nacional, de modo a retirar o Brasil de uma situação difícil no que tange à circulação da

informação e do conhecimento na escola pública em geral, envolveram as atividades expostas na Figura 5.

Figura 5. Programa Mobilizador.



As cinco ações expostas acima envolveram as seguintes atividades:

- i. **Contato com parceiros.** Diversos parceiros foram contados por meio da visita de membros da Diretoria do CFB as entidades, sendo a eles entregue o documento oficial do Programa e solicitado a sua adesão. A maioria das instituições empenhou seu apoio ao Programa.
- ii. **Constituição do ato legislador.** O Projeto de Lei n. 1.831/2003, de autoria do Deputado Federal Antonio Adolpho Lobbe Neto (PSDB-SP), com apenso do Projeto de Lei n. 3.230, da Deputada Federal Vanessa Grazziotin (PCdoB-AM), dispôs sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País foi sancionado como Lei n. 12.244 em 24 de maio de 2010. O Sistema CFB/CRBs atuou ativamente neste processo realizando em novembro de 2009, a exposição intitulada Biblioteca Escolar – um mundo de saber espera por você . Ademais, um intenso trabalho de *advocacy* foi realizado junto a Deputados Federais e Senadores visando oferecer celeridade à aprovação da lei.
- iii. **Estabelecimento de um padrão nacional de bibliotecas escolares.** Em vista da estratégia traçada pelo Programa Mobilizador o CFB buscou parceria com o Grupo Estudo em Bibliotecas Escolares (GEBE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), visando constitui um referencial para a qualidade das bibliotecas escolares do país. O estudo intitulado *Biblioteca escolar como espaço de produção do conhecimento – Parâmetros para criação e avaliação de bibliotecas escolares* constitui importante parâmetro para as ações a serem desenvolvidas em prol da educação.

- iv. **Ampliação da formação de profissionais para atuarem nas bibliotecas escolares.** A necessidade de formar um maior contingente de bibliotecários no país sem abrir mão da qualidade, em vista da implantação de diversos projetos nacionais que envolvem a contratação de profissionais, motivou Sistema CFB/CRBs a constituir uma parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio da Universidade Aberta do Brasil (UAB) para a oferta do curso de bacharelado em Biblioteconomia na modalidade a distância.
- v. **Articulações com o Ministério da Educação (MEC), governos estaduais e municipais.** Diversas foram às ações realizadas junto a todas as esferas governamentais visando a implantação da Lei n. 12.244/2010. Junto ao MEC foram realizadas diversas reuniões com intuito de promover a articulação política ampla no País em prol da implantação das bibliotecas escolares. O Sistema CFB/CRBs constituiu minuta de projeto de lei para a qual foi encaminhada as Assembleias Legislativas estaduais visando a composição dos Sistemas Estaduais de Bibliotecas Escolares, bem como minutou um modelo de ofício para ser encaminhado pelos Conselhos Regionais para todos os prefeitos e governadores brasileiros.

A execução dos Programas Estruturante e Mobilizador oportunizaram o contato com diversos segmentos da sociedade brasileira permitindo que outras ações de grande relevância fossem executadas em prol do cumprimento da missão do Sistema CFB/CRB. Dentre elas se destacam:

a) **Fórum das Entidades da Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil.**

A partir das articulações efetuadas no GT-6 da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB) foi constituído um espaço para articulação entre as entidades representativas da profissão no Brasil em prol do fortalecimento do relacionamento entre as entidades profissionais e acadêmicas da Biblioteconomia e Ciência da Informação. O Sistema CFB/CRBs atuou ativamente na consolidação deste espaço oferecendo a **Oficina de Capacitação na Tecnologia de Organização**, a qual culminou com o estabelecimento do planejamento estratégico do Fórum.

- b) **Biblioteca Pública.** Por iniciativa do Deputado Federal José Stédile (PSB/RS), foi estabelecida a Frente Parlamentar em Defesa da Biblioteca Pública. Visando contribuir de modo efetivo para esta ação, o Sistema CFB/CRBs ofereceu ao Deputado uma minuta de projeto de lei para universalização da biblioteca pública. Tal projeto, hoje PLC 3727/2012, tramita na Câmara dos Deputados.
- c) **Publicações.** No período em relato, o Sistema CFB/CRBs publicou inúmeros Boletins Eletrônicos e duas obras dedicadas a discutir as questões éticas nas práticas bibliotecárias intituladas: *A ética na sociedade, na área de informação e da atuação profissional* e *Ética profissional na prática do bibliotecário*.

## 6 CONCLUSÃO

O processo de gestão de um organismo complexo como o Sistema CFB/CRB, requer um olhar crítico para dimensionar como ele foi e deve ser dirigido, quais as condições são exigidas de suas lideranças, que desafios enfrentam em seu trabalho para conservar o melhor da instituição e exercer seu papel inovador reconstruindo suas concepções, procedimentos e valores.

Nessa arquitetura do conservar ou inovar, os dirigentes sofrem pressões de inúmeros grupos políticos, internos e externos à instituição, devendo a relação com esse complexo e variado conjunto de interlocutores ser baseada conhecimento, competência, experiência, ousadia, coragem e rigor ético.

A abordagem gerencial baseada na uso da informação sob seus mais variados aspectos, demonstra capacidade de mudar e adaptar-se às transformações exigidas pelo ambiente, ao mesmo tempo em que instrumentaliza o gestor para enfrentar os complexos desafios que pressionam e impactam nessas instituições de grande diversidade, preservando as heranças de seus ideais e origens.

## AGRADECIMENTOS

Aos Conselheiros Federais que compuseram a 14<sup>a</sup> e 15<sup>a</sup> gestões do Conselho Federal de Biblioteconomia e aos Conselhos Regionais pela confiança depositada para a prospeção deste trabalho e incansável dedicação para torná-lo uma realidade.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHOO, Chun Wei. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003. 368 p.
- FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- CANONGIA, Claudia et alli. Foresight, inteligencia competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão da Produção**. V. 11, n. 2, p. 231-238, maio-ago., 2004.
- REZENDE, Maria Thereza Mendonça C. de. O papel social dos conselhos profissionais na área da saúde. **Rev. soc. bras. fonoaudiol.**, São Paulo, v. 12, n. 1, Mar. 2007. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-80342007000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-80342007000100002&lng=en&nrm=iso)>. access on 09 May 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-80342007000100002>.
- SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: \_\_\_\_.(Org.). **Gestão do conhecimento**: um a experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48.