

The background of the cover is a complex, abstract pattern of numerous thin, overlapping lines in various colors including red, orange, yellow, green, blue, and purple. These lines swirl and curve across the page, creating a sense of dynamic movement and energy. The lines are both solid and dashed, adding to the visual complexity.

Estratégia: a alavanca da biblioteca escolar

Cristina Ramos

7

bibliotecarbe
Rede Bibliotecas Escolares

gestão da biblioteca



bibliotecarbe
Rede Bibliotecas Escolares

Estratégia: a alavanca da biblioteca escolar

Editor Rede de Bibliotecas Escolares
Travessa Terras de Sant'Ana, 15
1250-269 Lisboa
<http://www.rbe.mec.pt>
rbe@rbe.mec.pt

Design gráfico Rede Bibliotecas Escolares
novembro de 2014

Ramos, Cristina
Estratégia: a alavanca da biblioteca escolar
(Biblioteca RBE)
ISBN 978-972-96059-9-4

CDU
027.8
005

Biblioteca escolar do século XXI	1
Conceito ou conceitos de biblioteca escolar	3
Pensamento estratégico e gestão estratégica na base do sucesso das bibliotecas escolares	5
Bibliografia	15

Estratégia: a alavanca da biblioteca escolar

Cristina Ramos

> Biblioteca escolar do século XXI

*Pode uma empresa tornar-se ótima e, caso isso seja possível, como?
Ou será que a doença «ser apenas boa» é incurável?*
Jim Collins

A minha experiência como professora bibliotecária tem-me ensinado que a área da Gestão é fulcral para rentabilizar, sustentar e dar coesão a todos os processos desencadeados numa biblioteca.

Acresce a esta cadeia de processos, o perfil da equipa da biblioteca escolar e do professor bibliotecário, consubstanciado em três conceitos fundamentais: liderança, influência e pensamento estratégico dentro da comunidade escolar.

Ao nível da liderança, Stipling (2006) e Asselin (2005) enfatizam uma faceta da liderança do professor bibliotecário, que comumente nem sempre é sublinhada na prática das bibliotecas escolares portuguesas, e que lhe advém, por um lado, dos programas disponibilizados pela biblioteca e das relações pessoais e de trabalho que desenvolve com os alunos, ajudando-os a criar uma nova cultura de aprendizagem; e, por outro, do trabalho de colaboração que mantém com o corpo docente. Este tipo de liderança ajuda o professor bibliotecário a criar influência no seu local de trabalho e a questão da influência, como demonstram Henri e Boyd (2002) é, de facto, muito importante para que o professor bibliotecário consiga desempenhar a sua ação pró-ativa no processo de aprendizagem dos alunos, debruçando-se estes autores, ainda, sobre o modo como o professor bibliotecário pode construir o poder de influência junto da comunidade educativa.

No âmbito da monitorização e avaliação, Ross Todd discriminou os conceitos “Evidence for practice”, “Evidence in practice” e “Evidence of practice” e respondeu à questão “Evidence for what?”. A leitura do artigo *School librarian as teachers: learning outcomes and evidence-based practice*, (Todd, 2002) e a sua comunicação na Torre do Tombo *Evidence-based practice: building future of school libraries*, (2008) foram verdadeiras lições porque me possibilitaram visualizar claramente a biblioteca escolar como núcleo dinâmico de aprendizagem e esclarecer dúvidas quanto ao conceito de “evidência” e ao rumo que devemos imprimir à monitorização e avaliação da biblioteca.

¹ Texto de divulgação baseado na síntese e adaptação de partes da tese de mestrado: Bibliotecas Escolares: planificar para gerir, gerir para inovar. Lisboa: Universidade Aberta, 2012.

Mas, *This man wants to change your Job*, de Michael Eisenberg & Danielle Miller (2002), foi, sem dúvida, o texto que mais me marcou. Ele permitiu-me entender, de uma forma muito clara, que no âmbito da Gestão, na Gestão Estratégica, posso encontrar respostas para muitas das interrogações que tenho colocado sobre a minha área de atuação e, deste modo, construir o caminho por onde devemos avançar. Talvez tenha sido por isto, e pelo seu caráter inovador, que este texto me impressionou e surpreendeu.

Integrada na realidade escolar, a biblioteca tem características muito próprias, uma vez que uma das suas missões, porventura a mais importante, é a de responder às necessidades de informação e formação da sua comunidade de utilizadores. Esta ideia central requer que a biblioteca acompanhe as mudanças paradigmáticas e que se ajuste a novas realidades, impondo um posicionamento e linhas de atuação muito claras dentro da escola. Deste modo, estes espaços de conhecimento convertem-se em bibliotecas híbridas, com recursos físicos e virtuais e, mais do que um local que disponibiliza fundo documental e recursos, elas tornam-se espaços geradores de conhecimento/ saber e núcleos particularmente ativos no processo de aprendizagem e construção de conhecimento dentro da escola. Estas singularidades são centrais e conferem-lhes grande responsabilidade e um cunho muito próprio.

Para dar resposta a estas especificidades, as bibliotecas deverão desenvolver e disponibilizar programas de literacia, de promoção da leitura e do conhecimento e de gestão da informação que vão ao encontro das necessidades dos seus utilizadores. As necessidades da biblioteca deverão ser apuradas quer a partir da análise do seu todo e dos seus diversos setores, quer a partir do trabalho de colaboração entre a biblioteca e os professores. Pressupõe-se, então, a existência de um trabalho muito próximo e uma identificação de paradigmas e de atuação entre as bibliotecas, os órgãos da escola e os professores, já que todos trabalham para um objetivo comum: o sucesso educativo dos alunos.

Os processos desencadeados pela biblioteca escolar só terão sustentabilidade (i) se estiverem plenamente integrados no Projeto Educativo do Agrupamento, (ii) se forem planificados estrategicamente, (iii) se forem geridos de forma estratégica e (iv) se forem conhecidos e aceites pelos órgãos pedagógicos e de direção da escola, bem como por todos os professores.

Pode-se, então, perceber que a sustentabilidade das bibliotecas escolares tem como suporte a sua gestão. Teixeira (2005:3) refere que o conceito de gestão “pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para atingirem objetivos comuns”. E continua afirmando que:

a tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos (idem).

A partir desta conceptualização surgem duas questões:

- Estarão os processos de gestão das bibliotecas escolares (organizações sem fins lucrativos) muito longe dos que são definidos para outro tipo de organização?
- Que procedimentos se deverão seguir para gerir uma biblioteca escolar de forma eficaz e eficiente?

> Conceito ou conceitos de biblioteca escolar?

*Compreender o processo de mudança
é menos sobre inovação e mais sobre a capacidade de inovar.
É menos sobre estratégias e mais sobre definição de estratégias.*
Michael Fullan

No que diz respeito à primeira questão será importante definir o conceito de biblioteca escolar no século XXI, para posteriormente entender se ela poderá ser considerada uma organização dentro de uma estrutura maior.

Considero difícil definir o modelo ideal de biblioteca escolar. O conceito difundido pelas organizações internacionais e nacionais da área está intimamente ligado aos novos paradigmas da educação e da sociedade da informação e do conhecimento. Apesar de este padrão ser importante para uniformizar os aspetos essenciais relativos às bibliotecas, parece-me também fundamental não esquecer que esta globalização de pressupostos só se tornou possível graças à análise e à síntese de um sem número de ideias e procedimentos locais.

Neste sentido, entendo que não existe uma padronização, nem um conceito de biblioteca escolar, mas a conjugação da ideia global que se tem dela, associada aos aspetos inerentes à sua localização. Este ponto de vista é importante, uma vez que é a sua localização que lhe traça o contexto, a identidade, lhe determina as suas opções ao nível da gestão e da atividade, em suma, é a conjugação das características locais com o conceito global que a define e lhe confere um estilo. Assim, dadas as grandes assimetrias económicas e culturais que se registam no nosso país, penso ser mais rigoroso falar em “conceitos” de bibliotecas escolares. Apesar desta diversidade, todas elas têm as características das organizações.

A conceptualização de organização preconizada por Santos (2008:119) e Drucker, (1998:20-21) permite concluir que as bibliotecas escolares podem incluir-se na categoria de organizações sem fins lucrativos. Relembrando Santos (2008:119), este autor define organização como “um grupo de pessoas constituído deliberadamente com o intuito

de atingir determinados objetivos”; e Drucker (1998:20) amplia este conceito referindo: “a finalidade da organização é conseguir que o trabalho se faça. Isto exige uma estrutura que agrupe os trabalhos similares”.

Apesar de as bibliotecas serem núcleos inseridos nas escolas e de as suas linhas de atuação estarem diretamente interligadas com o seu macrocosmo, sobra-lhes, no entanto, uma grande fatia de autonomia para poder decidir o tipo de organização e de gestão e o modo de intervir no espaço escolar. Por outro lado, ao congregarem à sua volta um conjunto de pessoas (professor bibliotecário e a sua equipa), (i) que desenvolve o seu trabalho a partir da missão, da visão, do *ethos* e das estratégias, (ii) que delinea os traços identitários, o tipo de liderança e de gestão e (iii) que analisa o contexto em que se inserem, elas inscrevem-se no âmbito das organizações. Eisenberg e Miller (2002) descrevem bem a composição destas bibliotecas. Estes autores preconizam que elas são compostas por um sistema harmónico de *inputs* (estrutura física, humana e orçamento) e *outputs* (programas desenvolvidos) que, simultaneamente, funcionam individualmente e se inter-relacionam através dos processos. O intuito deste sistema é que os seus *outputs* produzam benefícios e valor (*outcomes*) aos seus utilizadores. Para que se atinja este objetivo, o professor bibliotecário e a sua equipa têm que gerir os *inputs*, escolher estrategicamente os melhores *outputs*, flexibilizar/simplificar processos. Toda esta cadeia implica a planificação a longo, médio e curto prazo, escolhas e decisões ao nível da liderança e gestão, aspetos que são essenciais em qualquer “empresa”. Por isso, preconizo que as bibliotecas escolares se assemelham a qualquer organização, uma vez que:

- estão assentes numa estrutura bem definida,
- são dirigidas e geridas por um líder e pela sua equipa que escolhem o modelo de gestão mais adequado para estes espaços de conhecimento,
- estão vocacionadas para desenvolver processos que visam a produção de *outcomes* nos seus utilizadores.

No entanto, as especificidades das bibliotecas escolares, o contexto em que estão envolvidas e o facto de não gerarem receita, afastam-nas das organizações empresariais e aproximam-nas das sem fins lucrativos. Claro que as particularidades inerentes a estes núcleos de aprendizagem solicitarão, por vezes, a flexibilização de alguns conceitos relacionados com a gestão, mas essa necessidade não deverá ser sinónimo de desvirtuação da essência desses conceitos. Aliás, esta maleabilidade de conceitos não é só apanágio das bibliotecas escolares, mas de qualquer tipo de organização.

> Pensamento estratégico e gestão estratégica na base do sucesso das bibliotecas escolares

*Quando se conhecem os fins a atingir,
com um pouco de reflexão, os meios vêm facilmente*
Napoleão Bonaparte

Partindo da premissa de que as bibliotecas escolares têm as características de uma organização, torna-se necessário estipular que procedimentos, ao nível da gestão e da liderança, se devem adotar para as gerir de forma eficaz e eficiente.

Estou ciente que o sucesso das bibliotecas escolares está diretamente relacionado com as relações que se estabelecem entre elas e a escola e os procedimentos de organização e de gestão que desenvolvem. É, portanto, essencial que o professor bibliotecário olhe para os processos de gestão como uma alavanca que lhe permita, nomeadamente, gerir a mudança. Caso contrário, não será possível proceder à redefinição de práticas, nem dar o salto qualitativo que o novo paradigma das bibliotecas escolares, com professor bibliotecário a tempo inteiro, propõe. Neste contexto, torna-se evidente que este já não é só um coordenador com as suas atribuições técnicas em Biblioteconomia, mas também um gestor com capacidade de liderança. Stipling (2006) acrescenta-lhe quatro atributos: (i) alguém que cuida (*caregiver*); (ii) um “treinador” (*coach*); (iii) alguém que estabelece relações (*connector*) e (iiii) um catalisador (*catalyst*). O professor bibliotecário deverá, por conseguinte, ser visto como um “farol” (Araújo, 2003:25) que, por um lado, orienta os estudantes para o caminho do conhecimento, e, por outro, guia a sua equipa em dinâmicas pró-ativas que respondem à missão e metas da escola. É neste âmbito que o pensamento estratégico se torna fundamental, uma vez que permite desenvolver um trabalho harmónico, com substrato na ação e economia de tempo, num cenário muito particular.

As escolas são sistemas com características muito próprias que as distinguem das demais organizações. Um dos aspetos distintivos do ambiente escolar é estar sujeito a ameaças (internas e externas) contínuas e inesperadas, bem como as oportunidades que surgem, por vezes, de forma súbita e que têm de ser aproveitadas com agilidade e rapidez. Segundo Greenfield (2000: 262-3), “esta exigência do contexto às escolas resulta num ambiente de trabalho que é altamente ambíguo e extremamente imprevisível, regularmente cheio de incertezas e de imprevistos”.

É enquadrado neste ambiente que o professor bibliotecário desenvolve diariamente o seu trabalho e, como refere Drucker (1997:36):

*há pessoas muito eficientes quando tudo marcha de forma bastante rotineira,
mas que não podem suportar o stress gerado por uma situação de emergência.
A maioria das organizações necessita de um líder capaz de dirigi-las nas boas
e más ocasiões – o importante é que atue apoiando-se nas suas qualidades
básicas.*

Que caminho deverá então o professor bibliotecário trilhar e que qualidades deverá possuir para transformar contextos negativos em oportunidades e minimizar a instabilidade que caracteriza o palco escolar? Eisenberg e Miller (2002) respondem com a ideia “Be strategic”. Phillips (1997:34) explica que:

em termos muito gerais, uma estratégia trata de como uma organização se deve comportar em relação ao ambiente que a rodeia. [...] Uma estratégia é pois uma declaração de intenção, que orienta o que será feito em circunstâncias especiais. Uma estratégia implica escolhas pensadas a que se chegou após muito pensar e discutir. Precisa de ser constantemente revista à luz da mudança das circunstâncias.

Quando aplicada às bibliotecas escolares, a expressão “Be strategic” pressupõe que elas, através do professor bibliotecário e de uma equipa coesa e perspicaz, respondam de forma enérgica às necessidades da sua população escolar e reajustem os seus procedimentos face às alterações de contextos. Eisenberg e Miller (2002) defendem ainda que para construir esta identidade específica e ao mesmo tempo partilhada, as bibliotecas deverão ser geridas de forma estratégica, associando a este conceito três componentes essenciais: pensamento, planeamento e comunicação estratégicos. O pensamento estratégico está intimamente ligado ao *ethos* e à filosofia que estão subjacentes ao trabalho da equipa; ou seja, às convenções que servem de guia, aos pontos de vista e ao sistema de valores que devem enformar a biblioteca.

Eisenberg e Miller (2002) definem pensamento estratégico do seguinte modo:

Strategic thinking is a way to approach problems and opportunities. Effective strategic thinking centers on attitude, insight, and political savvy, as well as flexibility. In many ways, attitude is everything. Success starts with attitude. A positive attitude breeds positive results, a negative one breeds failure. If you think you can't make something happen, chances are you won't. If you think you can, at least you have a fighting chance. Attributes of a positive attitude include passion, enthusiasm, optimism, and energy. Successful school librarians are often characterized by their positive can-do attitudes.

Segundo Eisenberg e Miller (2002) pensar estrategicamente está, então, relacionado com o modo de abordar os problemas e as oportunidades, centrando-se em quatro características:

- atitude positiva – olhar o dia a dia com otimismo, paixão e entusiasmo;
- perspicácia – reconhecer e tirar partido das oportunidades e perspetivar de que modo se podem reverter pontos fracos em pontos fortes, envolvendo para isso professores, órgãos pedagógicos e de gestão da escola ou entidades da comunidade local ou nacional;
- flexibilidade – que permita que a biblioteca se adapte e dê respostas positivas à mudança;
- bom senso – ponderação nas decisões e na ação.

Estes quatro atributos, que deverão revestir a personalidade da equipa, e muito particularmente a do professor bibliotecário, conferem uma grande elasticidade de ação. Por outro lado, permitirão que o professor bibliotecário ganhe uma grande influência dentro da escola, já que lhe permitem ter uma visão muito clara do caminho a seguir, e das parcerias que no momento deve estabelecer. Por outras palavras, um professor bibliotecário detentor de pensamento estratégico está onde e com quem deve estar na hora certa, e este empenho e competência facilitar-lhe-ão a implementação dos programas essenciais e permitir-lhe-ão estabelecer parcerias dentro e fora da escola mais facilmente. A sua agenda reveste-se, assim, de grande importância, devendo estar em consonância com as prioridades da escola e as alterações e novidades provenientes do contexto externo. O oposto ao pensamento estratégico é, segundo Phillips (1997:34), “o expediente, uma reação instintiva aos acontecimentos”.

Subjacente ao pensamento estratégico está também o tipo de decisões tomadas pelo professor bibliotecário: “o processo de tomada de decisão pode ser definido como o conjunto de ações e fatores que têm início com a definição de um problema desencadeador de uma ação e termina com a escolha específica de uma determinada ação” (Mintzberg; Raisinghani e Théorêt, 1976, cit. por Ferreira *et al.*, 1996:211).

A tomada de decisão deve centrar-se não em decisões de rotina ou que assentem no hábito, mas em decisões estruturais, novas e direcionadas; ou seja, em decisões estratégicas. A este respeito, Teixeira (2011:5) defende que as decisões estratégicas “traduzem as escolhas efetuadas quanto à gama das atividades da organização, a forma como se processa o «ajustamento» entre as diversas atividades e o ambiente que a rodeia e como se faz o «ajustamento» entre as atividades da organização e as suas capacidades e recursos”. E acrescenta: “as decisões estratégicas influenciam, ou melhor, determinam as decisões operacionais, definem a direção (trajetória) de longo prazo da organização e são afetadas pelos valores e expectativas dos *stakeholders*” (*idem*: 5-6).

Portanto, as necessidades dos utilizadores, os recursos e *know-how* da biblioteca e os problemas imprevistos, entre outros fatores, podem ser o ponto de partida para uma tomada de decisão cirúrgica e estratégica por parte do professor bibliotecário. Mais do que influenciar as decisões operacionais da biblioteca, as decisões estratégicas irão abrangê-la e à escola na sua globalidade, já que entre elas existe “uma interdependência sistémica [...] em que todas as partes interagem convergindo para uma finalidade única” (Teixeira, 2011:8).

Uma vez que estas decisões comportam algum risco, incerteza e criatividade porque não são óbvias, nem rotineiras e têm certo grau de complexidade, elas podem espoletar a falta de consensos e, por vezes, conflitos. Daí que seja fundamental o bom senso, o sentido crítico e a perspicácia do professor bibliotecário para que, após uma análise detalhada e o cálculo aproximado do risco, possa decidir da melhor forma, no momento certo.

Na mesma linha de pensamento, Weill (1995:21) refere-se à estratégia como “um processo global que abrange o conjunto das funções da empresa”. Transpondo esta ideia para o contexto das bibliotecas escolares, sublinha que a estratégia deve ser transversal

ao pensamento/ atuação do professor bibliotecário, à gestão imprimida à biblioteca, estando nela incluída a planificação e a comunicação.

Na minha tentativa de entender melhor o conceito de gestão estratégica, retive a seguinte definição de estratégia empresarial veiculada no “Strategor” (2000:25):

elaborar a estratégia da empresa é escolher os domínios de atividade em que a empresa entende estar presente e empregar recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles.

Esta definição identifica dois níveis de estratégia:

- *a estratégia de grupo (ou corporate strategy) que determina os domínios de atividade da empresa. É essa estratégia de grupo que leva a empresa a empenhar-se neste ou naquele setor [...];*
- *a estratégia concorrencial (ou business strategy) [que] define as manobras que a empresa deve realizar para se posicionar favoravelmente aos seus concorrentes num dado setor.*

Penso que este conceito é fundamental quando aplicado às bibliotecas escolares, uma vez que ele nos direciona para a ideia base que está subjacente à sua gestão: a definição de estratégia(s) deve estar diretamente relacionada com as necessidades da escola e dos seus utilizadores. É nela(s) que estes espaços de informação e conhecimento devem aplicar as suas energias e os seus recursos. Esta ideia, tal como sugere o conceito acima mencionado, pressupõe dois níveis de estratégia: a “estratégia de grupo”, traçada para superar os domínios/ metas elencados pela escola e, conseqüentemente, pela biblioteca, e a “estratégia concorrencial” que dita os processos, os projetos/ programas, o *modus operandi* e as metodologias adotadas pela escola/ biblioteca para que esta possa gerar mais-valias e posicionar-se favoravelmente face às metas estipuladas pelo Ministério da Educação e Ciência.

Quando se pensa somente nestes núcleos de aprendizagem como microcosmos, percebe-se que estes dois níveis de estratégia lhe determinam o seu posicionamento: a biblioteca pode optar pela alternativa da especialização numa determinada área (literacia, leitura...) por se entender que ela é fundamental para a escola, ou decidir-se pela diversificação de projetos/ programas que permitam abrir um leque cultural variado aos estudantes. Esta questão do posicionamento direciona a biblioteca escolar para a sua diferenciação estratégica. Porter (1986:153) sublinha que “uma firma diferencia-se dos seus concorrentes quando consegue adquirir uma característica única à qual os seus clientes dão valor”. Portanto, traçado o seu posicionamento, o professor bibliotecário e a sua equipa devem oferecer programas únicos que respondam às necessidades e às características dos seus utilizadores. Quero com isto dizer que é mais benéfico, e criará mais impacto, se a biblioteca apresentar programas novos, altamente direcionados para as expectativas, necessidades e características dos seus utilizadores, do que oferecer-lhes programas padronizados, já testados noutras bibliotecas, certamente com um público e um contexto nada idênticos ao seu. No entanto, esta questão da diferenciação, para ser bem sucedida, deve obedecer a algumas condições: (i) o professor bibliotecário e a sua equipa têm que conhecer muito bem o seu micro

e macro contexto; (ii) devem investigar e estar muito atentos às novas tendências, metodologias de ensino, novidades tecnológicas e saber adaptá-las ao seu contexto, (iii), entenderem se as novas propostas concorrem para a unicidade do projeto global e, finalmente, (iv) conseguirem antever a fonte de valor que esses novos programas poderão criar para os estudantes. Adaptando uma ideia de Weill (1995:203) ao contexto em análise, acredito que a criação de valor só pode gerar uma diferenciação a partir do momento em que crie uma situação distintiva em proveito da escola/ utilizadores.

Estas reflexões e decisões estratégicas, orientadas para as necessidades da escola, determinam a *performance* da biblioteca e são parte integrante do processo global da gestão estratégica.

Mas, afinal, o que é a gestão estratégica e de que modo este modelo pode ser benéfico para as bibliotecas escolares?

Como foi referido, fruto da instabilidade económica, política e social e das mutações inerentes ao paradigma da educação e da sociedade de informação e do conhecimento, o ambiente escolar caracteriza-se por uma grande ambiguidade e imprevisibilidade. É nesta esfera de incerteza que o professor bibliotecário e a sua equipa têm de pensar nos “caminhos” que querem percorrer, antever oportunidades, traçar as linhas orientadoras e o rumo da biblioteca escolar. Para se poder gerir com substância, num cenário deste tipo, e atender às necessidades globais e específicas do macrocosmo, é imprescindível adotar procedimentos que partam das necessidades e culminem na satisfação e na produção de valor. Encontram-se esses processos de ação na gestão estratégica.

Este modelo de gestão conjuga quatro fases que, segundo Teixeira (2011:18), nem sempre são “individualizadas” e “sequenciais”: (i) a análise do micro e macro contexto, que permitirá determinar a missão a visão, os objetivos e os valores/ *ethos*; (ii) a análise estratégica; (iii) a formulação da estratégia e (iv) a implementação estratégica que inclui a execução e o controlo. Este modelo de gestão permite aprofundar o conhecimento da biblioteca e do seu macrocosmo, através de uma interação de etapas que, por serem monitorizadas e avaliadas, podem sempre ser melhoradas. Promove também a capacidade de a biblioteca fazer escolhas sustentadas (minimizando a incerteza) baseadas na informação que lhe advém do diagnóstico e das análises; estabelece a sua missão e os seus valores/ *ethos* e, não menos importante, permite perspetivar a visão da biblioteca para um tempo alargado. Weill (1995: 317) afirma que “não se pode gerir sem uma visão a longo prazo – o que situa as dificuldades do momento no seu verdadeiro lugar –, do mesmo modo que não se constrói uma casa, por modesta que seja, sem traçar o respetivo projeto”. Para além de sublinhar a importância de estipular um ponto de chegada, Weill salienta outro ponto fundamental que pode ser transposto para a gestão da biblioteca escolar: a elaboração da sua planificação.

A planificação desenvolve-se a partir de um processo analítico e pressupõe três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Uma vez que a estratégia se concretiza a partir de um determinado número de ações, num determinado período de tempo (Serra, 2010), estes três níveis de planificação são importantes para a biblioteca escolar uma vez que, interligados, permitem, de forma descendente, a passagem dos conteúdos genéricos aos pormenorizados, situando-os no tempo (do longo ao curto prazo). Por

outras palavras, a planificação permite que a biblioteca se autoconheça e se predisponha para a mudança, concretizando a estratégia, materializando as ações e tarefas no médio e curto prazo. Este modo de formalizar o processo estratégico é imprescindível porque lhe permite lidar com as diversas variáveis relativas ao seu micro e macro contexto, conferir articulação e sequencialidade relativamente aos pressupostos da biblioteca e da escola e, deste modo, dar uma resposta quer às debilidades priorizadas no Projeto Educativo do agrupamento, quer às incertezas e à mudança ditadas pelo paradigma em que está inserida. Portanto, a planificação estratégica é uma etapa/ ferramenta da gestão estratégica muito útil e favorável às bibliotecas escolares. Até porque é através dela que estes espaços de conhecimento estabelecem a sua razão de ser, declaram a sua finalidade, os motivos da sua existência e os caminhos que querem/ devem seguir. Sem as suas linhas orientadoras (a missão, a visão, os valores e as estratégias), eles nunca poderão desenvolver um trabalho coeso e direcionado. No entanto, a par da importância que reconheço à planificação estratégica, também entendo que ela deve ser vista como uma ferramenta de gestão que auxilia o professor bibliotecário e a sua equipa a estabelecer a missão e a visão da biblioteca e nunca como um espantalho que encerrará as suas ações num “compartimento” estanque e imóvel. Para que ela seja uma mais-valia deverá ser pensada, desenhada e adaptada às especificidades da organização. Mais uma vez, isto requer um autoconhecimento profundo da biblioteca e do seu contexto.

A grande complexidade de procedimentos que, à primeira vista, a elaboração da planificação impõe, parece-me uma falácia. Entendo mesmo que o peso dos procedimentos relacionados com a gestão não deve paralisar a ação da biblioteca. Mas, a minha experiência como professora bibliotecária e como coordenadora da equipa de autoavaliação da escola ensinou-me que é possível simplificar e melhorar o processo de planificação estratégica da biblioteca se a realizarmos ao mesmo tempo que a escola elabora o seu Projeto Educativo. Este facto permite que a biblioteca economize procedimentos e dê maior coesão e coerência à sua planificação estratégica, uma vez que: (i) ela irá beneficiar da análise do contexto feita pela equipa de autoavaliação da escola, (ii) os problemas prioritários da escola irão ditar o caminho que a biblioteca deve seguir, (iii) a missão e a visão da biblioteca estarão mais contextualizadas com as da escola, (iv) as metas da biblioteca estarão em maior sintonia com as do Projeto Educativo da escola e (v) a imprescindibilidade da biblioteca ficará mais patente se ela participar, de forma clara, no processo de melhoria da escola.

Retirada, da autoavaliação da escola, a informação proveniente do contexto interno e externo do estabelecimento de ensino, a biblioteca complementarará estes dados com a análise interna da biblioteca, para que se possa traçar a trajetória da sua estratégia. Para desenvolver este processo, parece-me que a nova proposta da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Time*) é a mais ajustada ao paradigma das bibliotecas. Ao substituir as ameaças (*Threats*) pelo fator tempo (*Time*), ela está a negar a paralisação de qualquer atividade por motivos externos e a valorizar o tempo como fator essencial para que se desenvolvam as atividades, no período oportuno. De seguida, a análise TOWS (*Time, Opportunities Weaknesses, and Strengths*), ao efetuar

o cruzamento da informação obtida a partir da análise SWOT, permitirá priorizar e articular as necessidades e formular uma estratégia mais ajustada ao contexto da biblioteca e da escola, negando o acaso.

Agindo desta forma, o professor bibliotecário e a sua equipa simplificarão processos, colocarão efetivamente a estratégia ao serviço do seu macrocosmos e conseguirão clarificar o papel da biblioteca em relação à escola, uma vez que os seus fins serão os mesmos, ou seja, ambas estabelecem o mesmo nível de compromisso e têm a mesma vontade.

Dada a sustentabilidade e o suporte que a planificação estratégica concede à ação da biblioteca, fica claro, que os planos de ação/ melhoria, atualmente elaborados pelas bibliotecas escolares, não substituem a planificação estratégica. Pelo contrário, são a missão, a visão e as estratégias elencadas no planeamento que consubstanciam as propostas de melhoria, quer elas correspondam à melhoria dos pontos fracos, ou à manutenção e/ ou aperfeiçoamento dos pontos fortes. O objetivo dos planos de melhoria é, como o nome indica, melhorar os aspetos que se consideram enviesados relativamente à visão e à estratégia traçadas, e nunca dar uma resposta automática e impensada a um ponto débil que pode até ser irrelevante para o caminho projetado.

Pelos motivos apontados, acredito que só após se ter uma visão holística da biblioteca e do meio em que ela se insere e se traçarem as suas linhas orientadoras e estruturantes, se poderá avançar para a tomada de decisão, para uma melhoria estruturada e coesa que permita reorientar a ação da biblioteca rumo aos seus objetivos e rejeitar tudo aquilo que se considerar supérfluo ou inadequado.

Existem, no entanto, alguns aspetos relacionados com o perfil do professor bibliotecário e com as opções de gestão escolhidas que poderão significar uma barreira à implementação do processo da gestão estratégica nas bibliotecas. Grande parte do êxito da execução dos pressupostos estratégicos passa pelo tipo de aptidões que o professor bibliotecário e a equipa detêm. As competências pessoais elencadas no documento *Students information literacy needs in 21st century: competencies for teacher-librarians* (ATLC, 1997), aliadas às máximas “learn and absorb”; “get involved”, “be a leader” (Lowe, 2000), são fundamentais para que este possa desenvolver o pensamento estratégico, incrementar uma liderança eficaz e eficiente e criar influência dentro da escola. Estas características pessoais, ao imprimirem um estilo próprio e uma atitude positiva face ao trabalho, predispõem o professor bibliotecário a gerir estrategicamente a biblioteca escolar. Só com o desenvolvimento do pensamento estratégico o professor bibliotecário ganhará faculdades que lhe permitirão ficar mais apto para: (i) visualizar toda a extensão da sua ação, (ii) abordar os problemas e as oportunidades de forma positiva, (iii) tomar decisões mais consentâneas com as necessidades, (iv) direcionar a biblioteca para a mudança e (v) criar influência dentro da escola, fator facilitador que o ajudará a sustentar a aceitação da centralidade da biblioteca na escola, quer com a direção, quer no trabalho colaborativo com os professores.

Weill (1995:17) chama a atenção para um outro aspeto que considero importante:

A estratégia baseia-se num triplo desafio de bom senso: assegurar a coerência interna, externa e no tempo das políticas da empresa. A única dificuldade (...) decorre provavelmente de o bom senso estar sujeito a rudes provações sempre que é confrontado com as pressões do quotidiano.

Estas palavras de Weill são muito reais. Logo à partida, os pressupostos e as vantagens estratégicas não estão ainda implementados nas escolas, nomeadamente ao nível da maioria das suas direções, por falta de conhecimento dos seus benefícios, ou porque os resultados da sua implementação só são visíveis a longo prazo. E não entendendo este modo de gerir como profícuo, torna-se difícil aceitá-lo num setor da escola. Por outro lado, tal como aconteceu relativamente à execução do Modelo de avaliação das biblioteca escolar, o professor bibliotecário terá a tendência para olhar para a planificação estratégica como mais um trabalho hercúleo que terá que desenvolver.

Estou em crer que para muitos dos professores bibliotecários este tipo de planeamento não faz sentido, uma vez que já aplicam o referido Modelo e efetuam os planos de melhoria. Esta maneira de pensar comporta, como já vimos, alguns problemas ao nível da gestão. O professor bibliotecário nunca será detentor de um conhecimento profundo da realidade da biblioteca, o que o impedirá de estabelecer uma alavancagem de todos os recursos e capacidades, ponto fundamental para que possa atingir os objetivos e determinar uma visão clara para estes espaços de aprendizagem. Esta conjugação de dificuldades é inimiga da coerência, articulação e sequencialidade entre as metas e objetivos da biblioteca e entre estes e os da escola.

Mesmo para aqueles que são adeptos deste tipo de planeamento, entrevejo algumas dificuldades para executarem um plano estratégico, se não forem detentores de bom senso. Antes de mais, a equipa da biblioteca, a direção e restantes atores da escola devem conhecer e identificar-se com as estratégias enunciadas. Na hora da sua formulação, o professor bibliotecário e a sua equipa devem questionar-se se é comportável aplicar as estratégias elencadas e se elas direcionam a biblioteca rumo à sua visão. As mesmas precauções devem ser tomadas relativamente à formulação dos objetivos. Estipular um grande número de objetivos poderá traduzir-se na dispersão da ação e dificultará o controlo; até porque as bibliotecas escolares ainda não rotinaram o estabelecimento de objetivos quantificáveis.

Mas o bom senso e o equilíbrio devem estender-se a outros aspetos. As metas, fixadas após os diagnósticos, traduzem a síntese do resultado da análise interna e externa. Neste sentido, se estas não forem revistas periodicamente, manter-se-ão estáticas, projetando, apenas, o momento em que foram elencadas e excluindo qualquer mudança ou oportunidade que surja. A revisão dinâmica e a flexibilidade do plano estratégico são outro ponto importante a ter em conta. Assim, a exequibilidade da planificação estratégica está dependente do compromisso e da responsabilidade do professor bibliotecário e da sua razoável ambição. É este tipo de planificação que permitirá que o líder e a equipa da biblioteca apontem o caminho que têm que percorrer, mesmo que nesse momento ele não seja compatível com os recursos atuais, mas o seja a médio ou longo prazo, a partir da congregação de esforços.

Uma última inquietação prende-se com a comunicação. A sua importância é vital para a consecução do projeto da biblioteca escolar. A falta desta ferramenta estratégica impede que a comunidade perceba a visão e o programa da biblioteca.

Na biblioteca todos comunicam, por isso, quer a equipa, quer os seus colaboradores devem estar em sintonia e envolvidos no projeto da biblioteca, ter conhecimento do que está e vai ser feito e do objetivo de cada ação de comunicação. Estes procedimentos permitirão que todos os que ali trabalham ou colaboram tenham uma boa argumentação para responder a questões prováveis e improváveis, quer no dia a dia quer em situação de crise (Santos, 2010:289).

Cunha *et al.* (2004:366) enumeram alguns dos principais bloqueios que podem ocorrer no processo de comunicação entre o emissor e o recetor e que pela sua importância, adapto à comunicação entre a biblioteca e o seu público. São eles: (i) os “diferentes quadros de referência” do emissor e do recetor, que podem originar diferentes significações, (ii) a “incompetência em escutar”, (iii) a “credibilidade da fonte”, que pode provocar a “ausência de confiança”, (iv) os “problemas semânticos” e as “diferenças culturais”, que podem desvirtuar a mensagem, (v) as “barreiras físicas” e espaciais, (vi) a “impreparação do comunicador”, (vii) “os estilos pessoais do comunicador”, que podem colidir com os da sua plateia, (viii) a “filtragem”, que se manifesta ao longo do percurso da mensagem na cadeia de comunicação, (ix) a “pressão do tempo”, que pode fomentar descuidos na comunicação e a falta de atenção ao feedback da mensagem, (x) “a sobrecarga de comunicação”, que torna impossível o recetor concentrar-se e absorver a totalidade da mensagem, (xi) a pertinência das “características do canal” de comunicação escolhido, (xii) “o género”, já que teoricamente homens e mulheres têm estilos linguísticos diferentes e (xiii) a “heterogeneidade da audiência” e “as emoções” que podem alterar a transmissão ou a receção da mensagem.

Tendo em conta que o público interno e externo das instituições de ensino é muito díspar e diversificado, é necessário que o professor bibliotecário teste a sua mensagem “para melhorar os aspetos mais fragilizados” (Martins, 2011:44) e adapte a sua comunicação aos contextos. Sobre este aspeto, Oliveira (2011:14) defende que o grande desafio da comunicação estratégica integrada “é manter a coerência da mensagem geral, adaptada ao longo de formulações distintas de acordo com a necessidade da sub-mensagem, do público-alvo e do meio de transmissão”. Daí que haja a necessidade do professor bibliotecário elaborar diferentes discursos ou linguagens de uma mesma mensagem, adaptando-a ao destinatário. Efetivamente, o professor bibliotecário deverá perceber que não está a comunicar com os seus semelhantes profissionais, mas com um grupo de pessoas heterogéneo que utilizam distintos códigos linguísticos, mais ou menos elaborados e são oriundos de contextos geográficos e culturais diferentes. Assim, para além de ser fundamental a adequação da comunicação, para que existam recetores efetivos, também se revela de grande importância “o *feedback*, isto é, o retorno (recetor - emissor) da informação que permite ao emissor verificar se a comunicação foi ou não perfeitamente rececionada” (Teixeira, 2005:185). O caminho para uma comunicação adequada deverá também passar pela segmentação do público.

Evitar as barreiras comunicacionais acima mencionadas é essencial, mas não é fácil; por isso o professor bibliotecário deve encarar a comunicação de modo estratégico

à semelhança de outros processos da gestão. Não basta comunicar; é preciso comunicar bem, o que significa dar atenção à diversidade do público, aos contextos, à consistência/ tipo de mensagem, à escolha do canal de comunicação. Portanto, subjacente à “boa” comunicação está a elaboração de um plano estratégico de comunicação, uma vez que ele potencia e favorece a liderança, valoriza o projeto da biblioteca e possibilita a implementação dos pressupostos estratégicos. É neste sentido que Eisenberg e Miller (2002) sugerem que é fundamental que o professor bibliotecário comunique continuamente para que a comunidade educativa possa perceber a visão e o programa da biblioteca escolar; e Martins (2011:47) acrescenta que o professor bibliotecário “deverá assumir um papel de comunicador que estabelece laços empáticos, que sabe ouvir, que desenvolve a capacidade de observar e que é capaz de comunicar pela ação”. Daqui se depreendem dois aspetos essenciais: por um lado, as características pessoais do professor bibliotecário como fator determinante para se estabelecer uma “boa” comunicação; por outro, o facto de ser fundamental que o processo de comunicação da biblioteca esteja coordenado com a sua estratégia, tornando-se parte integrante do seu plano estratégico.

A explicitação interna e externa direccionada dos seus conteúdos permitirá que o seu público entenda as decisões do professor bibliotecário e o porquê da escolha de determinados caminhos.

Um aspeto, por vezes descurado pelas bibliotecas, mas importante na sustentação da comunicação externa e, também, interna é a projeção da sua identidade e da imagem corporativa.

Vivemos numa época de crise em que cada vez é mais difícil criar e manter parcerias. Por outro lado, a sociedade de informação e comunicação introduziu *timings* estonteantes que ultrapassam a nossa capacidade de atenção, perceção, retenção e interpretação de informação. Perante este cenário, a biblioteca deverá conceber estratégias que permitam transmitir, em poucas palavras e de forma apelativa, a sua identidade corporativa, ou seja, a sua visão, missão, valores e posicionamento, e a imagem diferenciadora de uma organização comprometida, pró-ativa e eficaz na resolução dos seus propósitos. A imagem corporativa pode ser representada pelo logótipo e pelo *slogan* da biblioteca e, por isso, estes devem estar em sintonia com a sua identidade. O logo e o *slogan* não deverão ser apenas símbolos que se conjugam entre si de forma interessante e harmoniosa. Eles são um cartão-de-visita, por vezes a primeira forma de comunicação com o exterior e, por isso, devem transmitir aos parceiros a identidade da biblioteca.

Um bom logótipo pode conseguir-se através do ambiente cromático, do tipo de letra, das dimensões, da coerência gráfica, da percetibilidade de todos os elementos que o compõem. Já o *slogan* poderá resumir em poucas palavras a missão e/ou visão de qualquer organização.

A consistência é, por isso, um imperativo quando se pensam os processos de gestão e, muito particularmente, todos os aspetos que rodeiam a comunicação da biblioteca.

Apesar destas inquietações, acredito que se o professor bibliotecário investir na sua formação e desenvolver o pensamento estratégico poderá ultrapassar as dificuldades enumeradas.

Também por isso, são tão importantes as seguintes palavras de Eisenberg e Miller (2002):

remember, be active and engaged: you are an information literacy teacher, reading advocate, and chief information officer. Think strategically and politically. By taking a systematic approach, you will not only improve your own program, but also gain attention and widespread support.

> Bibliografia

Asselin, M. (2005). Redefining the school library's role in literacy teaching and learning. In R. Doiron & M. Asselin (Eds.). *Literacy, libraries and learning: Using books and online resources to promote reading, writing and research*, pp. 9-19. Toronto, ON: Pembroke.

Association for Teacher-librarianship (ATLC); Canadian School Library Association (CSLA) (1997). *Students' information literacy needs for the 21st century: competencies for teacher-librarians*. Retirado de <http://www.cla.ca/AM/Template.cfm?Section=Publications2&Template=/CM/HTMLDisplay.cfm&ContentID=2715&FuseFlag=1>.

Azevedo, C., Franco, R. C., Menezes, J. W. (Coord.). *Gestão de organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social*, pp. 263-284. Porto: Edições Vida Económica.

Bonaparte, N. (2003). *Como fazer a guerra*. Lisboa: Edições Sílabo.

Coghlan, P. et al. (Eds.). (1999). *Library file: making a success of the school library*. Dublin: Library Association of Ireland pp. 15-18.

Collins, J. (2008). *De bom a excelente: porque é que algumas empresas dão o salto... e outras não*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.

Cunha, M. P. et al. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Drucker, P. (1997). *As Organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P. (1998). *A organização do futuro*. Mem Martins: Europa América.

Eisenberg, M. & Miller, D. (2002). This man wants to change your job. *School Library Journal*, 9/1/2002. Retirado de <http://lj.libraryjournal.com/2002/09/ljarchives/this-man-wants-to-change-your-job/>.

Estevão, C. (s.d). *Gestão estratégica nas escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. Retirado de http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao_estrategica.pdf.

Ferreira, J. M. C. et al. (1996). *Psicologia das organizações*. Alfragide: McGRAW-HILL.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições Asa.

Greenfield, W. D. Jr. (2000). Para uma teoria da administração escolar: a centralidade da liderança. In: Sarmento, M. J. (Org.). *Autonomia da escola: políticas e práticas*. Porto: Edições Asa.

Henri, J. & Boyd, S. (2002). Teacher librarian influence: principal and teacher librarian perspectives. *School Libraries Worldwide*, vol. 8, nº 2, 1-17.

Jordão, J. (2000). *Strategor: política global da empresa: estratégia, estrutura, decisão, identidade*. 3.^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lowe, C. A. (2000). *The role of the school library media specialist in the 21st century*. Retirado de <http://www.ericdigests.org/2001-3/21st.htm>.

Martins, M. J. G. F. (2011). *A Liderança do professor bibliotecário à luz do modelo de auto-avaliação das bibliotecas escolares*. Manuscrito não publicado, Universidade Aberta, Lisboa.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall Europe.

Mintzberg, H. (2008). *Le management: voyage au centre des organizations*. Paris: Eyrolles.

Ochôa, P. & Pinto, L. G. (2004). *Aprender a inovar: guia para o desenvolvimento de competências de gestão para profissionais de informação e documentação*. Lisboa: APBAD.

Oliveira, E. S. R. S. (2011). *Comunicação estratégica integrada para a participação cívica, activismo e campanhas para mudanças em organizações sem fins lucrativos: Greenpeace, Amnistia e Ser+ em Portugal*. Manuscrito não publicado, Universidade do Minho, Braga.

Phillips, N. (1997). *Como gerir de forma inovadora: um guia pragmático para as novas técnicas de gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

PORTUGAL. Ministério da Educação e Ciência. (2008). *Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril*. Portugal. Retirado de <http://dre.pt/pdf1s/2008/04/07900/0234102356.pdf>.

Ramos, M. C. M. (2012). *Bibliotecas Escolares: Planificar para gerir, gerir para inovar*. Manuscrito não publicado, Universidade Aberta, Lisboa.

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Serra, F. R. et al. (2010). *Gestão estratégica*. Lisboa: Lidel.

Stipling, B. (2006). *Quality in school library media programs: focus on learning*. *Library Trends*, vol. 44, nº3. Winter 2006. Retirado de https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8034/librarytrendsv44i3k_opt.pdf?sequence=1.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. 2.^a ed. Madrid: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Todd, R. (2001). *Transitions for preferred futures of school libraries: knowledge space, not information place, connections, not collections, actions, not positions, evidence, not advocacy*. New Zealand: The 2001 IASL Conference, Auckland, 9-12 July. Retirado de <http://www.iasl-online.org/events/conf/virtualpaper2001.html>.

Todd, R. (2002). *School librarian as teachers: learning outcomes and evidence-based practice*. 68th IFLA Council and General Conference August. Retirado de <http://archive.ifla.org/IV/ifla68/papers/084-119e.pdf>.

Todd, R. (2008). *Evidence-based practice: building the future of school libraries*. Lisboa: RBE. Retirado de <http://linhadeleitura.wordpress.com/2008/11/05/comunicacoes-de-ross-todd-na-torre-do-tombo-3-de-novembro-de-2008/>.

Weill, M. (1995). *A gestão estratégica*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.



