

A Instituto C&A, C&A Foundation e Itaú Social

Segue o relatório final da avaliação do Programa Prazer em Ler.

Trata-se de um relato no qual o papel dos avaliadores é fazer a “costura” entre as falas dos protagonistas dessa trajetória. Mais do que as partes, procuramos evidenciar as conexões entre elas, enxergando o todo. Mais do que nas estruturas, procuramos focar nos processos e evidenciar os padrões que revelam os fatores de êxito do PPL e os desafios que ainda permanecem.

Mais do que no “o que foi feito”, procuramos evidenciar o “como foi feito” pois é exatamente nos princípios e nas premissas que regeram o PPL que gestores do programa, consultores, assessores ou membros das redes e bibliotecas comunitárias participantes identificam os principais fatores de êxito do programa.

Mais do que concordância na apreciação desta ou daquela ação, deste ou daquele processo, observa-se um forte alinhamento de concepções, percepções e reflexões, partilhados por diferentes entrevistados, revelando de forma concreta as práticas preconizadas pelo programa, que fortalecem o protagonismo dos sujeitos, constroem reflexões compartilhadas e valorizam o diálogo e as aprendizagens coletivas a partir das múltiplas realidades em que o PPL opera e das diferentes etapas por que passou.

Apesar de terem exercido diferentes papéis e participado em distintos momentos do programa, os entrevistados trazem muitas contribuições consistentes, relatos complementares e reflexões convergentes.

Convidamos à leitura do relatório completo. Não se trata de uma narrativa cronológica ou linear, o que seria ocioso, uma vez que o Instituto C&A (IC&A) tem investido na produção de inúmeros materiais de grande qualidade com o registro da atuação do PPL e de seus aprendizados ao longo desses 12 anos.

Agradecemos mais uma vez a oportunidade de contribuir com as organizações envolvidas, aportando nossos conhecimentos em uma área que nos é cara e por meio de abordagens conceituais e metodológicas nas quais acreditamos.

Boas leituras!

Ana Lúcia D’Império Lima
Rodrigo Cardozo
Fernanda Cristina Cury

São Paulo, 26 de novembro de 2018

AVALIAÇÃO “PRAZER EM LER”

UMA APRECIÇÃO SOBRE O PROGRAMA,
ALINHADA COM SUAS PREMISSAS:
APRENDIZADO COMPARTILHADO,
FORTALECIMENTO DOS ATORES E
COMPROMISSO COM LEGADO.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O programa “Prazer em Ler” (PPL) é uma iniciativa do Instituto C&A (IC&A) que visa contribuir para assegurar o direito humano à leitura. Apoia, por meio de múltiplas estratégias, Bibliotecas Comunitárias (BCs) organizadas em redes e selecionadas através de editais plurianuais.

O estudo avaliativo do Programa Prazer em Ler (PPL) aqui reportado foi construído através das vozes dos participantes nas diferentes etapas e abordagens de escuta descritas adiante.

Trata-se de uma avaliação baseada quase que integralmente em evidências de natureza qualitativa, mas não por isso menos robustas: a diversidade de perfis dos informantes e a alta convergência observada na triangulação de suas respostas para a grande maioria dos itens abordados traz consistência aos achados da avaliação.

O sumário executivo, no interesse da síntese, limita-se a responder as três perguntas avaliativas definidas para este estudo, destacando evidências de fatores a elas mais fortemente relacionados. Já o relatório completo procura descrever fortalezas e desafios do programa, especialmente em sua última configuração, com o intuito de consolidar as aprendizagens como legado para seus dois caminhos de continuidade: o do próprio PPL, agora apoiado pelo Itaú Social e o das novas iniciativas da C&A Foundation (C&AF) que passa a concentrar seus investimentos sociais no apoio à cadeia da moda.

RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS AVALIATIVAS

- **Em que medida a participação das bibliotecas comunitárias (BCs¹) no PPL permitiu, ou não, fortalecer as concepções, os espaços e as práticas por elas adotadas na promoção do direito humano à leitura?**

Como descrito em maior nível de detalhe ao longo do presente relatório, há inúmeras evidências permitem responder com segurança que tal fortalecimento se dá de maneira significativa.

- Em todas as oportunidades de diálogo entre os avaliadores e informantes dos diferentes perfis nota-se a fala consistente e empoderada dos atores com relação às concepções e princípios do PPL e do papel exercido pelo programa para promover aprendizagens, reflexão, engajamento e ação:
 - na promoção da leitura literária para o desenvolvimento individual, social e cidadão daqueles a ela expostos;
 - na atuação das bibliotecas comunitárias como espaços do convívio social e como promotores do reconhecimento e defesa de direitos da coletividade em que atuam.
- Em especial, o depoimento dos membros das Redes de BCs que atuaram no trabalho de campo da pesquisa “Bibliotecas Comunitárias no Brasil” trouxe percepções ao mesmo tempo “de fora” e “de dentro” na comparação entre BCs que participam do PPL e aquelas que não. Suas observações corroboram os dados quantitativos levantados por aquele estudo, que apontam significativas diferenças positivas para as BCs do PPL, especialmente em termos de:
 - Diversidade, organização e frequência de atualização dos acervos
 - Conhecimento de dados relevantes para gestão (número de frequentadores, empréstimos, etc.)
 - Planejamento e organização das atividades, incluindo mediação
 - Envolvimento dos leitores / da comunidade na escolha dos livros
 - Mediadores pertencem à comunidade e atuam em múltiplas frentes
 - Mediadores planejam o trabalho e realizam múltiplas atividades, incluindo incidência em políticas públicas.

¹ A relação das bibliotecas comunitárias por ocasião da realização deste estudo avaliativo encontra-se anexa a este relatório

O quadro a seguir sintetiza as principais diferenças observadas entre as BCs participantes do PL (92 casos) e aquelas não vinculadas ao programa (51 casos):

	BIBLIOTECAS COMUNITÁRIAS	
	Participante do PPL	Não participante do PPL
PRÁTICAS DE MEDIÇÃO		
Atividades realizadas (com > diferencial)		
– Brincadeiras e jogos	80%	53%
– Atividades de desenho e pintura	79%	45%
– Recital/sarau poético	67%	51%
– Atividades envolvendo leitura fora da biblioteca	84%	55%
– Atividades fora da biblioteca que não envolvem leitura	77%	51%
– Apoio a pesquisa escolar	59%	67%
CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES DOS MEDIADORES		
As pessoas que fazem a mediação de leitura também realizam outras atividades na biblioteca	97%	71%
Os mediadores são moradores do bairro no qual está localizada a biblioteca	63%	37%
Há um plano de trabalho para a mediação de leitura	72%	37%
ACERVO		
Proporção do acervo composta por livros de literatura superior a 75%	69%	14%
Adquiriu livros pela última vez há no máximo 1 ano	70%	26%
Não soube responder quando se deu a mais recente compra de livros	30%	75%
Os livros são classificados	92%	78%
Os livros são catalogados	86%	73%
PRÁTICAS DE GESTÃO		
A biblioteca dispõe de manual de procedimentos	66%	20%
A biblioteca conta com algum tipo de parceria	90%	65%
A biblioteca participa/participou de instância /canal para a incidência em políticas públicas associadas à leitura	90%	47%
A biblioteca realiza algum tipo de avaliação de seus serviços/atividades	82%	51%
Os leitores participam da escolha de novos títulos para o acervo	78%	51%

Não sabe informar o número de pessoas cadastradas na biblioteca	19%	39%
Não sabe informar o número de empréstimos feitos no último ano	14%	53%

- **Fatores de êxito:** Os interlocutores deste estudo avaliativo são unânimes em afirmar que dentre os inúmeros aprendizados ocorridos ao longo do programa, está um conjunto de princípios e práticas que ficam como legado para os indivíduos e organizações participantes, para além do PPL: a importância da escuta, o respeito à diversidade de opiniões e contextos, o fortalecimento da autonomia em todas as frentes, a construção coletiva na superação de dificuldades, a importância do “fazer com, e não fazer para”. A tais fatores são frequentemente atribuídas as principais conquistas do PPL.
- **Em que medida a participação das BCs no PPL favoreceu, ou não, sua articulação em redes, orientadas por princípios e objetivos convergentes e capazes de incidir nas políticas públicas em âmbito local ou nacional?**

Mais uma vez, há evidências na fala de praticamente todos os interlocutores que permitem afirmar que a participação das BCs no PPL favoreceu em grande medida sua articulação em redes, tanto no âmbito local quanto nacional.

Considerada um dos elementos reconhecidamente mais exitosos do PPL, a estruturação das redes de BCs é fruto de um processo de amadurecimento que envolve várias etapas e múltiplos atores e reflete, mais uma vez, a postura do PPL – ao mesmo tempo indutor e membro dessa rede – de aprender com o próprio programa e investir em seu contínuo aprimoramento.

A estruturação das BCs em redes locais, com base em relações horizontais de poder, transparência, compartilhamento de responsabilidades e de saberes foi decisiva para a implementação das ações de incidência nas políticas públicas, tanto no âmbito municipal quanto federal. “Gestão Compartilhada” é como os participantes nomeiam esse princípio estruturante do PPL, que se estabelece nas múltiplas relações: entre BCs nas redes locais, entre redes na RNBC e entre essas várias instâncias e a equipe de gestão do programa. Como se verá ao longo deste relato, a introdução de princípios e práticas de gestão compartilhada, em especial entre as BCs de uma mesma rede local, traz desafios, que chegaram a causar a saída de algumas BCs do programa ou mesmo a desarticulação de algumas redes. Uma vez implantada, a gestão compartilhada configura-se como um dos principais fatores de êxito do PPL.

Como reconhecido pelos próprios atores que têm protagonizado as ações de incidência política, as BCs isoladamente não teriam tido a iniciativa e as condições de obter os resultados materializados na qualificação do debate, na priorização da agenda e na participação da aprovação do marco legal que favorece a implementação de programas de promoção da leitura como direito hoje em vigor.

Os avanços percebidos pelos participantes do PPL com a estruturação das redes locais estabeleceu as bases para a criação e consolidação da Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias (RNBC), que se converteu em um pilar estruturante do programa e em um interlocutor privilegiado entre os desafios em nível local e o debate público. Vale ainda agregar que a RNBC assume um papel essencial na interlocução das redes locais com os parceiros institucionais do PPL em virtude do processo de transição do programa para a nova parceria com o Itaú Social.

Fatores de êxito: princípios de gestão compartilhada, introduzidos inicialmente nas próprias BCs ao integrar mediadores de leitura em processos de decisão da organização e, na sequência, estendidos às redes locais, à rede nacional e à própria estrutura de gestão do PPL, fortaleceram todos os atores e consolidaram relações colaborativas entre eles, potencializando a incidência de suas ações. Vale agregar ainda a importância das estratégias de Assessoria e Monitoramento que permitiram uma grande proximidade com o que acontecia “na ponta” e a disposição da equipe de gestão do programa para promover ajustes em função das observações feitas.

Em que medida as ações realizadas pelo PPL junto às redes de BCs no último triênio contribuíram, ou não, para a perspectiva de continuidade da atuação destas na promoção do direito à leitura? Em que medida tais ações fortalecem parcerias, favorecem o compartilhamento de conhecimentos e ampliam seu potencial de incidência?

Há várias evidências, tanto na fala da equipe do PPL quanto dos membros das BCs e das Redes, que tais ações foram desenhadas e implementadas a partir dos mesmos princípios que asseguraram o êxito do programa: em diálogo com as múltiplas realidades locais, apostando na construção compartilhada, envolvendo os participantes com transparência e respeito. Como consequência, todos se sentem fortalecidos para atuar no novo cenário que se apresenta.

O último ciclo do PPL teve dois momentos distintos:

- Na primeira metade do triênio, o foco das estratégias e ações do PPL foi o de fortalecer BCs e Redes na ampliação das possibilidades de continuidade das práticas de promoção do direito ao livro e à leitura por meio do acesso a recursos

públicos previstos nos planos estaduais e municipais que o próprio programa ajudara a estabelecer como políticas públicas setoriais. A partir de 2017, com a forte redução dos orçamentos públicos nos três níveis da Federação, associada a uma menor prioridade para as políticas sociais e culturais indicam que este caminho não seria capaz de assegurar a sustentabilidade esperada;

- A segunda parte do triênio, construída a partir da efetivação do compromisso do Itaú Social em dar continuidade aos aportes financeiros e técnicos para o PPL até o final de 2019, é pautada por ações com foco na transição de uma organização para outra.

- **Contribuições para a sustentabilidade das BCs e das Redes**

Durante 12 anos o PPL atuou em várias frentes pelo fortalecimento do papel das bibliotecas comunitárias na promoção do direito a leitura literária como princípio e como vetor do desenvolvimento dos sujeitos e da sociedade.

O PPL foi concebido e implementado em um ambiente institucional que deu espaço para que a inquietação e vontade da equipe de fazer mais e melhor traduzisse em ações os compromissos éticos e políticos da própria equipe em torno da causa.

A sustentabilidade dos princípios e das práticas preconizadas pelo PPL sempre foi um dos focos importantes do programa, estimulada por várias vertentes, entre elas o enraizamento comunitário, as parcerias locais e a incidência nas políticas públicas nas várias esferas de governo.

Cientes do peso de sua liderança, do papel chave dos recursos financeiros e humanos alocados para atingir este propósito e do potencial efeito negativo de sua saída deste campo de atuação, a equipe de gestão desenhou para o ciclo 2016-2018 um conjunto de ações totalmente focadas no fortalecimento das redes locais e da RNBC que pudesse deixar, como legado, a autonomia dos atores na continuidade das ações identificadas como chave para promover, de forma perene, os objetivos e os pressupostos do PPL.

O relato dos participantes traz um significativo conjunto de evidências sobre as contribuições do PPL para a qualificação das práticas e o fortalecimento das bibliotecas comunitárias e suas Redes.

Para BCs e Redes, a percepção de urgência da necessidade de assegurar os recursos necessários para manter e dar continuidade aos avanços até aqui conquistados somente se concretizou ao longo deste último ciclo. Trabalhar sobre esse desafio e fazer frente a esse novo contexto com objetividade e convergência de propósitos – desde o nível micro de cada BC na sua ação

comunitária, passando pelas redes locais e até a RNBC – só foi possível graças à maturidade dos processos coletivos de reflexão e tomada de decisão que o PPL fomentou ao longo de sua atuação. Os participantes reconhecem que os três anos do último ciclo do PPL foram particularmente intensos no esforço de sistematizar os conhecimentos e as competências necessárias para que pudessem levar adiante de forma autônoma o projeto, as expectativas e os sonhos dos sujeitos e instituições que participaram do PPL.

- **Contribuições na etapa de transição do PPL para o Itaú Social**

Apesar do tema da sustentabilidade estar sempre presente com força na fala dos participantes em todas as oportunidades de encontro com os diferentes perfis de interlocutores desta avaliação, pode-se afirmar que entre o primeiro contato dos avaliadores com o grupo, em agosto, e os mais recentes, em novembro, os integrantes das BCs e das Redes demonstram estar mais confiantes na continuidade do programa com o apoio do Itaú Social.

A nova parceria é vista com bons olhos, principalmente por vislumbrarem uma continuidade das premissas e dos processos em curso, por conta de possíveis novas articulações com programas que o Itaú Social já desenvolve na área da leitura, da educação e da cultura e ainda pelas perspectivas de aportes técnicos e investimentos em processos de inovação.

Neste novo cenário, o foco da preocupação dos representantes das BCs e das Redes está em garantir a sustentabilidade da RNBC e, especialmente, das ações de incidência nas políticas públicas setoriais tanto em âmbito local quanto nacional.

As falas dos membros da equipe do PPL revelam a consciência de ter feito o possível para atingir estes objetivos. Revelam também um certo “alívio” pelo acordo de transferência do programa para o Itaú Social, que, ao prolongar por pelo menos um ano as ações de fortalecimento já em curso, ampliam as possibilidades de alcançar o objetivo de sustentabilidade do que já foi conquistado: no grupo de assessores e consultores do PPL que permanecerão vinculados ao programa, registra-se o entusiasmo pela continuidade das ações em curso e pela possibilidade de eventualmente incorporar estratégias que fortaleçam ainda mais as perspectivas de sustentabilidade no futuro; para os gestores do IC&A que deixam o PPL, reforça-se a certeza de ter valorizado todas e cada uma das aprendizagens construídas no percurso e deixado marcos de referência que contribuíram com os indivíduos, as instituições, as políticas e para o campo do direito a leitura.

Fatores de êxito: Em síntese, na visão dos avaliadores, a percepção convergente e empoderada dos diferentes entrevistados – incomuns em um grande número de projetos no campo social – pode ser considerada como evidência de uma ampla e compartilhada reflexão sobre o programa, envolvendo diferentes perfis na construção de entendimentos comuns. Este processo não se constrói do dia para a noite: o investimento de tempo e recursos para apoiar reflexões e construções coletivas envolvendo diferentes perfis nesses processos pode ser considerado o principal fator de êxito do PPL e uma aprendizagem para as duas frentes de continuidade: a do próprio PPL sob a gestão do Itaú Social e a das novas iniciativas capitaneadas pela C&AF.

RELATÓRIO COMPLETO DA AVALIAÇÃO (versão preliminar para discussão)

O presente relatório está estruturado nas seguintes seções:

- Breve descrição do Programa Prazer em Ler e de seu atual contexto
- Descrição da metodologia da avaliação
- Principais achados da avaliação, organizados em:
 - o Principais contribuições do programa durante sua implementação
 - o Atual contexto e principais desafios das bibliotecas comunitárias e das Redes
- Detalhamento das principais estratégias do PPL: fatores de sucesso, eventuais entraves
- Perguntas não respondidas
- Anexos
 - o Sobre a equipe de avaliação
 - o Leituras de referência

BREVE HISTÓRICO E CONTEXTO ATUAL

O programa “Prazer em Ler” (PPL) é uma iniciativa do Instituto C&A (IC&A) que visa contribuir para assegurar o direito humano à leitura. Apoia, por meio de múltiplas estratégias, Bibliotecas Comunitárias (BCs) organizadas em redes e selecionadas através de editais plurianuais.

O PPL tem suas origens em outras iniciativas do IC&A que apoiavam organizações da sociedade civil que atendiam crianças e adolescentes em comunidades vulneráveis dos municípios onde a C&A tinha suas lojas. Essas iniciativas tinham forte vínculo com o programa de voluntariado da empresa e promoviam a participação de associados (colaboradores da C&A) nas múltiplas atividades realizadas pelas entidades apoiadas.

Em 2006, na sequência de um planejamento estratégico, o IC&A passa a atuar com mais foco, estruturando-se em linhas programáticas com campos de atuação e intencionalidades mais claramente definidas. Passa então a assumir a causa da promoção da leitura como estruturante de sua ação no campo da educação e a promover que as mesmas entidades que vinham sendo apoiadas até então ampliem as condições para a promoção da leitura junto aos públicos por elas atendidos.

Induzidos pela ação do PPL os espaços e as práticas de promoção de leitura são fortalecidos, passam a acolher e atrair outros perfis de público para além daquele que tradicionalmente já frequentava as iniciativas apoiadas pelo IC&A e convertem-se paulatinamente em bibliotecas comunitárias, na concepção adotada pelo PPL.

Na concepção do programa, uma biblioteca comunitária é uma iniciativa criada e mantida pela sociedade civil, que conta com um espaço físico determinado e acervo minimamente organizado tendo por objetivo ampliar o acesso à leitura e ao livro em uma determinada comunidade. Instaladas em sua grande maioria em territórios socialmente vulneráveis, as BCs têm como missão atender a uma população com níveis limitados de letramento, práticas leitoras pouco desenvolvidas e restrito acesso a livros e à literatura. Nesse contexto, ao fortalecer as BCs, o PPL atua na perspectiva da garantia do direito humano à leitura.

As BCs estão fazendo um trabalho que o Estado deveria estar fazendo...

Identificar as origens do programa e de boa parte das organizações parceiras bem como as etapas, premissas e princípios que orientaram a atuação do IC&A na condução do PPL são elementos centrais para compreender as transformações ocorridas nesses 12 anos de atuação do programa e responder às questões avaliativas a que este estudo se propõe, contempladas no sumário executivo.

ETAPAS DO PPL – PRINCIPAIS MARCOS E INTENCIONALIDADES

Ao longo dos 12 anos de existência do programa, o PPL passou por diferentes ciclos, que refletiram aprendizagens construídas de maneira colaborativa com os participantes bem como as mudanças de contexto tanto externas quanto internas ao programa, e às organizações nele envolvidas:

- **2006-2009:** apoio individual a uma centena de iniciativas em todo o país. Nesta etapa, o foco de atuação esteve na efetiva constituição das bibliotecas comunitárias (BCs) por meio da qualificação de espaços, acervos, práticas de mediação e gestão.

Os espaços passam a ser mais acolhedores, a receber diferentes públicos, têm mais a marca das comunidades, aproximação das comunidades.

- **2010-2012:** diante da dificuldade de atuar de forma efetiva junto a um número muito grande de organizações e da observação em campo de algumas iniciativas espontâneas de trabalho conjunto entre as organizações apoiadas, o PPL promove – por meio do desenho do edital que selecionaria os destinatários do apoio financeiro e técnico para o triênio – a organização das BCs em polos regionais, articulados por uma organização proponente que assumia a formação e a gestão dos recursos.

Pensávamos que poderia ser bem bacana fortalecer várias organizações formadoras espalhadas por todo o país.

Fomos descobrindo com eles quais eram os objetivos compartilhados. Num primeiro momento a promoção da leitura, mas com os polos o foco da intervenção passou a ser o direito à leitura.

- **2013-2015:** sempre acompanhando de perto e com atenta escuta às organizações parceiras, o PPL propõe um novo modelo de articulação entre as BCs, uma estrutura de relações horizontais em rede. Esse ciclo também é caracterizado por estratégias que visam o fortalecimento e a ampliação da incidência das redes nas políticas públicas do campo da Leitura, do Livro e das Bibliotecas.

(no modelo anterior) Havia questões delicadas relacionadas aos polos, às hierarquias. (...) Quem tinha acesso aos recursos financeiros se colocava numa posição de poder. Isso não podia mais existir, se queríamos construir empoderamento nos territórios.

Incidir como coletivo é fortalecedor, atinge coisas que individualmente não é possível.

- **2016-2018:** orientado pela decisão da C&A Foundation (C&AF) de alinhar seu investimento social no Brasil ao que já vinha sendo praticado globalmente, em apoio à indústria da moda, este ciclo é desenhado para fortalecer a estruturação das BCs em redes de promoção do direito à leitura. Fortemente comprometida com o legado de sua

tão bem sucedida trajetória, o PPL prioriza um conjunto de estratégias com o objetivo de ampliar as condições de consolidação e continuidade das conquistas do PPL e das redes de BCs parceiras, bem como de sua futura sustentabilidade, tendo como ator central a Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias (RNBC). No último ano do ciclo, com a importante decisão do Itaú Social de assumir a continuidade do PPL em 2019 foram ainda implementadas ações com foco na transição desta parceria.

Esse processo de gestão compartilhada é um grande marco.

É a base para construção das redes.

Ir tirando do próprio grupo as delícias de ser rede... Quando começaram a entender e nomear os ganhos mudou o patamar da conversa!

O DESENHO DA AVALIAÇÃO

Para responder a estas perguntas o estudo avaliativo foi focado nos dois últimos ciclos do programa e estruturado para:

- Identificar principais fortalezas e desafios do PPL conforme implementado nos ciclos 2013-2015 e 2016-2018, de modo a subsidiar decisões para a continuidade do programa agora em parceria com o Itaú Social.
- Identificar de que maneira as premissas e princípios que regeram a interação do PPL com seus parceiros contribuíram para os resultados obtidos, com vistas a gerar aprendizagens que possam contribuir com os novos projetos conduzidos pela C&AF no Brasil e nos demais países onde atua.

O estudo tem como principal objeto de investigação as estratégias de atuação e gestão utilizadas e de que forma elas estão conectadas com as fortalezas e os desafios do Programa.

Em particular, foram investigadas as estratégias de:

- Encontros de Formação,
- Assessoria
- Monitoramento
- Geração de Conhecimento

... em diálogo com os eixos estruturantes do programa:

Na dimensão das Bibliotecas	Na dimensão das Redes
- Espaço	- Articulação
- Acervo	- Gestão Compartilhada
- Mediação	- Comunicação
- Enraizamento Comunitário	- Mobilização de Recursos
	- Incidência política

Orientado pela busca de uma relação ótima entre relevância, confiabilidade e usabilidade dos achados, pela eficiência em termos de custos e prazos e pela relação transparente com todos os envolvidos, o estudo adotou diferentes abordagens metodológicas para a coleta de

dados, junto a diferentes perfis. Assim, foi possível considerar múltiplos pontos de vista na constituição de evidências, permitindo responder as perguntas avaliativas pela convergência de resultados.

Para aprofundar o conhecimento sobre a implementação das estratégias centrais do PPL (o que foi feito?), percepção sobre suas particularidades (como foi feito?), relevância das intencionalidades (para que foi feito?) e contribuições aos objetivos do programa (em que medida foi útil?) foram ouvidos diferentes perfis de participantes do PPL em suas diferentes etapas:

- Gestores institucionais e do programa
- Parceiros institucionais
- Formadores diretamente envolvidos na interação com as BCs
- Lideranças das redes de BCs e membros de suas equipes
- Mediadores de leitura atuando junto aos frequentadores das BCs em seus territórios de atuação.

Fiéis às concepções do PPL, que pautaram sua condução em processos participativos, e fortemente alinhados com a forma de atuação e os princípios desta consultoria, o estudo avaliativo criou oportunidades para a construção de entendimentos compartilhados e desenvolvimento do pensamento avaliativo dos públicos envolvidos:

- **Rodas de conversa**, realizadas em Agosto e Setembro, tiveram como pano de fundo os resultados da recém lançada pesquisa “Bibliotecas Comunitárias no Brasil: Impactos na formação de leitores”, com a participação de pesquisadores acadêmicos e de membros das Redes de BCs que haviam atuado como pesquisadores no estudo, podendo contribuir com reflexões guiadas por olhares tanto “de dentro” como “de fora” do programa;
- **Entrevistas em profundidade**, realizadas entre Outubro e Novembro para a escuta dos gestores e membros da equipe do PPL
 - Patrícia Lacerda: gestora da área de educação do IC&A,
 - Volnei Canônica e Janine Durand: gestores do PPL em diferentes etapas
 - Cida Fernandez: parceira institucional pelo Centro Cultural Luis Freire, com importantes contribuições ao programa, especialmente nas áreas de Formação e Incidência Política,
 - Liliane da Costa Reis: responsável pelo monitoramento do PPL e pela construção colaborativa das estratégias de sustentabilidade,
 - Camila Leite, Érica Verçosa e Adriano Guerra: assessores do PPL, responsáveis pela interface direta com as BCs e as Redes na implementação das estratégias estruturantes do programa,
 - Rodrigo Pita: membro da RNBC em representação da Rede de Bibliotecas Comunitárias de Salvador (BA);
- **Consulta participativa de opinião, com a metodologia PerguntAção**, realizada entre 5 e 22/11 em três Redes (São Paulo, Nova Iguaçu e Salvador), esta etapa compreendeu:
 - Três oficinas iniciais descentralizadas (uma em cada Rede) para, a partir de contextualização sobre as questões avaliativas e levantamento de hipóteses com os participantes, a construção conjunta de um questionário estruturado que, após tratamento técnico e programação em plataforma online por parte da equipe de

avaliação, foi encaminhado para aplicação junto a membros das equipes de todas as redes do PPL

- Mobilização por parte das redes (nacional e local) de gestores, mediadores e outros colaboradores das BCs, (totalizando 187 respondentes)
- Uma oficina realizada em São Paulo com representantes dos 3 encontros iniciais, para analisar coletivamente os resultados e prepara-los para multiplicar a atividade em seus territórios.

Vale comentar como princípio geral que a combinação de múltiplas abordagens e informantes permitiu assegurar a investigação sistemática da realidade e, ao mesmo tempo, deixou abertura para um processo crescente de construção de conhecimento e para a incorporação de novas descobertas.

Os entrevistados foram muito generosos em suas contribuições, dedicando tempo de qualidade para um diálogo que pudesse de fato ajudar os avaliadores a compor uma imagem retrospectiva e prospectiva do PPL, com objetividade e transparência. Algumas falas são reportadas na íntegra no presente relatório, identificadas apenas a partir do momento/abordagem na qual foram colhidas (quando omitidas, referem-se às entrevistas individuais à equipe de gestão). Vale agregar que na grande maioria de temas houve alta convergência de visões e que diferentes falas poderiam ilustrar com igual pertinência as reflexões aqui registradas.

O registro sistematizado de cada uma dessas etapas do estudo avaliativo está disponível em relatórios específicos. Em particular, recomenda-se a leitura do relato da etapa PerguntAção que traz, para além das falas dos participantes nas oficinas acima referidas, os resultados da tabulação dos 187 questionários respondidos online por gestores, mediadores e outros colaboradores das BCs de todo o país.

PRINCIPAIS ACHADOS DA AVALIAÇÃO

CONTRIBUIÇÕES DO PPL AO LONGO DO PROGRAMA

Há evidências concretas de avanços relacionados à atuação do PPL ao longo dos seus 12 anos e nas diferentes esferas de atuação. A espontaneidade na fala de uma das participantes das Rodas de Conversa traduz a natureza e a abrangência das contribuições do PPL.

O dinheiro foi bom e maravilhoso, mas fizeram muitas outras coisas legais, pensando na comunidade: hoje tem parcerias com as escolas, estão na agenda dos eventos culturais da cidade. (Roda de Conversa)

Em alguns casos podem-se atribuir com clareza determinados resultados ao PPL, explicitando relações diretas de causa e efeito, enquanto em outros as evidências permitem identificar contribuições para tais resultados em associação com outros atores e fatores de contexto.

Com frequência, os avanços reconhecidos são diretamente associados ao modo singular com que o programa exerceu sua liderança junto aos demais participantes:

Várias são as falas que ilustram essa forma de atuar, caracterizadas pela escuta ampla e atenta da “ponta” e pela disposição para implementar mudanças percebidas a partir da observação do que ocorre nas diferentes realidades locais, apoiando construções colaborativas, apostando na autonomia em diferentes níveis e fortalecendo o protagonismo dos parceiros.

Há uma dinâmica de diálogo, de apoio técnico, além do financeiro, porque isso favorece muito que os resultados e processos aconteçam e fluam bem

O programa não vem “pronto”. As alterações vão sendo feitas a partir da realidade, construindo a partir de elementos que uniam a todos os atores. (Roda de Conversa)

IC&A não era só financiador, a configuração era outra. Não impunham. Acho que se não fosse assim o PPL não teria durado tanto tempo!

Foram poucos os descompassos e, quando aconteceram, foi porque pretendemos dar passos para os quais as pontas não estavam preparadas.

(Nesse último ciclo) o nosso é um posicionamento em que o IC&A não tem um protagonismo no sentido da representação institucional nem na articulação com os poderes públicos. A perspectiva da coordenação é a de atuar como elo de ligação, uma mediadora dos processos que deveriam levar a uma atuação autônoma das redes locais e RNBC.

Podem-se identificar contribuições em diferentes níveis:

1) Para o desenvolvimento de competências e ampliação de horizontes de muitos indivíduos participantes

Participar do PPL levou a descobrir potencialidades e reconhecer processos de crescimento coletivo.

Descobri habilidades que nem sabia que tinha. Agrega valor para a vida futura, até em outros trabalhos que possa vir a fazer.

Há várias pessoas nas redes que estão apropriadas. Conhecimentos e sentimentos que querem repassar e não segurar só para si.

Estamos aprendendo juntos. “Qualquer um” pode representar a rede, porque tem propriedade para falar sobre o assunto, porque todos passamos juntos pelo processo.

Há ainda vários relatos de membros das redes sobre avanços em trajetórias exitosas na educação superior e na ampliação das perspectivas de trabalho. Esse pode ser considerado como mais um ativo das Redes, no sentido que há várias evidências de pessoas que vão para outros espaços, mas não se desconectam das bases, continuam vinculadas e podem ser convocadas quando necessário para continuarem contribuindo com o coletivo.

2) Para as bibliotecas comunitárias participantes

Segundo os próprios respondentes que atuam como pesquisadores visitando BCs participantes do PPL e não participantes, os maiores diferenciais de quem está no programa são:

- A infraestrutura e a organização: as BCs do PPL são mais bem equipadas, têm melhor estrutura física, melhor acervo, com maior abrangência e diversidade de gêneros, melhor organização, catalogação e planejamento das atividades;
- A disponibilidade de informações sobre o número de pessoas cadastradas, empréstimos de livro, diversidade de acervo, beneficiários alcançados e sobre as atividades realizadas nas BCs, enquanto naquelas fora do programa, muitas respostas eram “chutadas pela média”;
- A possibilidade de integrar uma rede, o que leva a ter uma atuação diferente daquelas que estão sozinhas na comunidade, sem apoio, isoladas.

As BCs do programa têm facilidade para adequar seus dados ao objetivo dos editais. As demais talvez nem percebam que é possível fazer isso!

As que não são da rede abrem quando dá, quando tem um voluntário.

Corroborando o que foi dito acima, as acadêmicas responsáveis pela pesquisa “Bibliotecas Públicas no Brasil” registram que há inúmeras evidências nas discussões em grupo com interagentes (membros das BCs e usuários) da presença dos princípios do PPL: participação, respeito à autonomia, aprendizagem coletiva, revisão de propostas pouco adequadas à realidade, identificação de demandas reais para pautar conteúdo de formações, etc.

3) Para as instituições parceiras às quais estão vinculadas:

Os interlocutores deste estudo avaliativo são unânimes em afirmar que dentre as inúmeras aprendizagens ocorridas ao longo do programa, está um conjunto de

princípios e práticas que ficam como aprendizagem para os indivíduos e organizações participantes, que extrapolam o próprio PPL: a importância da escuta, o respeito à diversidade de opiniões e contextos, o fortalecimento da autonomia em todas as frentes, a construção coletiva na superação de dificuldades, a importância do “fazer com, e não fazer para” são incorporadas pelos participantes e, em alguns casos, passam a ser adotadas também nas instituições às quais as BCs estão vinculadas.

Nesse diálogo, as organizações onde as BCs estão inseridas também tiveram uma mudança de olhar sobre a biblioteca, especialmente quando mostravam – inclusive para funcionários da organização – as atividades realizadas, a seriedade do trabalho... O fazer da biblioteca influi na própria organização, os dados coletados no monitoramento são importantes junto aos financiadores da organização como um todo.

Quando vai um parceiro ou financiador visitar a instituição, começam a visita pela biblioteca – vitrine da organização.

São, no entanto, frequentes os comentários sobre as dificuldades encontradas no estabelecimento de relações mais colaborativas com as instituições às quais as BCs estão vinculadas, por vezes conduzidas por estilos de gestão mais centralizadores e pouco dispostos ao diálogo, além de outros fatores. Uma sugestão feita por um dos interlocutores deste estudo seria o PPL levar em conta possíveis estratégias que gerem uma maior aproximação entre BCs e instituições, até mesmo para potencializar a captação de recursos.

Estar dentro da associação de moradores é ruim, porque quando muda de presidente, pode ser que não tenha a mesma intenção de manter a biblioteca (Oficinas PerguntAção).

4) Para as articulações: entre BCs, hoje estruturadas em Redes locais e na RNBC

No atual estágio do PPL é possível afirmar que sua mais recente – e amplamente valorizada – conquista é a estruturação das BCs nas Redes locais e na RNBC.

Vale a pena, nesse caso, recuperar a trajetória que levou à estruturação das BCs em redes, tanto no âmbito local quanto nacional, como fruto de um processo de amadurecimento que envolve várias etapas e múltiplos atores e reflete, mais uma vez, a postura do PPL de aprender com o próprio projeto e investir em seu contínuo aprimoramento.

Pelo menos três fatores levaram a esta estruturação:

- A observação em campo de uma bem sucedida articulação espontânea entre as BCs ainda no primeiro ciclo (2006-2009) do PPL,
- A experiência positiva com a atuação em redes em outros programas do IC&A,
- As dificuldades na implementação, no segundo ciclo do PPL (2010-2012) do desenho de polos, estruturados a partir de uma organização formadora, caracterizada como proponente e gestora dos recursos coletivos.

No início pensamos muita coisa de fora pra dentro. Pensamos, por exemplo em nomear coordenadores de polo. Se alguém coordena, os outros são coordenados. E aí a gestão não é mais compartilhada...

Percebemos que nos contextos em que esse lugar de “entidade formadora” era muito cristalizado, não se criava uma ambiência adequada para um diálogo mais horizontal, ficavam defendendo esse lugar e monopolizavam o contato com o IC&A. Fomos percebendo o quanto dependiam do IC&A para decisões que esperávamos que fossem tomadas localmente, com apoio dos assessores.

Foi no ciclo 2013-2015 que a organização em redes locais com processos horizontais de gestão compartilhada passou a ser estruturante do PPL. Diversas estratégias foram empregadas para que os conceitos e práticas fossem ganhando a aprovação de seus integrantes.

Do 2º para o 3º ciclo essa sacada de que é melhor uma relação entre pares, que obrigue transparência na gestão de recursos, conversar sobre isso com maturidade, foi bem importante, pois isso lança as bases como um protótipo da rede. E depois monitorar como se dão as relações, entendendo se elas estão de fato dando lugar a um ambiente propício para essa gestão mais horizontal.

Para se fazer gestão compartilhada tem que ter muita disposição, muita transparência e confiança na comunidade.

A força do que a gente faz passa por essa gestão democrática e participativa – é mais difícil, mas é mais efetiva.

Nesse último ciclo do PPL (2016-2018) dá-se o processo de fortalecimento e consolidação da RNBC, criada em 2015 como a “rede das redes” para representar a causa das bibliotecas comunitárias no espaço público como ator relevante, que passa a assumir entre seus objetivos a possibilidade de auto-gestão e a ampliação das condições de sustentabilidade das BCs e das redes locais.

A RNBC conseguiu, a partir de uma sustentação grande da equipe dar uns saltos a partir de um início em 2016 ainda muito embrionário, de testarem as relações, as formas de governança, as frentes, a representação. Tudo o que estávamos programando foi colocado nesse grande piloto acompanhado pela equipe, de forma bem próxima. Construímos nossa carta de princípios, definimos a forma de funcionar...

A RNBC tem agora mais legitimidade do que nunca, está aumentando com o passar do tempo. BCs e outras organizações estão entendendo melhor o sentido de uma “rede de redes”. Estão recebendo muitos pedidos de BCs para ingressarem na RNBC – essa procura aumenta a legitimidade e a responsabilidade.

5) Para a atuação do C&AF

Os entrevistados que ocuparam posições de gestão do PPL foram convidados a responder a questões como “De que maneira o PPL contribuiu para o IC&A?” “Como influenciou na gestão e nas estratégias da organização e dos outros programas?” “E na imagem da organização, em sua rede de relacionamentos, na sua incidência em *advocacy*, na consecução da missão da organização?” “De que maneira esses elementos compõem o ‘patrimônio’ da organização?” “Quais os aprendizados para a nova etapa do IC&A?” “O que seria fundamental incorporar em suas novas áreas temáticas / seus novos programas para não perder esses ativos? Como isso pode ser feito?”.

Em resposta, foram trazidas contribuições que exemplificam os aprendizados que o PPL trouxe para o IC&A em vários aspectos, desde administrativos e de gestão até de concepções e práticas.

Os demais programas beberam muito dessas práticas do PPL.

O modo de fazer do IC&A (em relação a seus parceiros) era um modo muito peculiar, um trabalho muito próximo da base.

Mas talvez a contribuição mais singular tenha sido a aprendizagem sobre como relacionar-se com o poder público.

O PPL nasce junto com Plano Nacional do Livro e Leitura (PNLL) e sempre atuou de forma a potencializar as políticas públicas e potencializar-se por meio delas. Várias linhas de ação podem ser identificadas nesse processo:

- Apoio à agenda do direito ao livro e à leitura junto às instâncias responsáveis pela formulação das políticas públicas, qualificando e fortalecendo espaços institucionais de debate;
- Ação simultânea na instância nacional (tendo no início o próprio IC&A como protagonista mas transferindo esse protagonismo para a RNBC tão logo essa foi criada) e no âmbito local, com a ação das BCs e das redes;
- Incidência junto a especialistas do setor e formadores de opinião, no sentido de aportar informações relevantes sobre o tema;
- Promoção e apoio a iniciativas que traziam visibilidade à agenda do direito ao livro e à leitura para o grande público;
- Produção e disseminação de conhecimento sobre processos e mecanismos de incidência construídos a partir de experiências concretas;
- Envolvimento e fortalecimento do protagonismo de organizações e movimentos da sociedade civil;
- Formação às BCs e redes do PPL para atuarem no âmbito local.

Como tínhamos uma presença forte em vários lugares, financiávamos feiras do livro, salões literários, o Movimento por Brasil Literário, tínhamos uma relação próxima com quem assumiu estas pastas no MINC acabamos ajudamos a fazer coisas... Fomos convidados várias audiências públicas, atuamos junto à frente parlamentar do Livro e Leitura, ganhamos o prêmio da CBL.

No princípio era o IC&A puxando a interlocução na esfera nacional, mas depois com a constituição da RNBC eles assumem essa interlocução como um ator político na área.

Acho que isso foi muito importante: ter uma ação local levando adiante a luta pela inscrição dos PMLLLB nas políticas públicas locais. Além disso, era essa atuação local do PLL que nos dava também a possibilidade e a legitimidade de pautar o tema em Brasília

Vimos como é possível fazer a junção da esfera nacional como ator e como desdobrá-la para o nível local fazendo formação para que parceiros também pudessem assumir esta função. Foi algo que depois se reproduziu em outras ações.

Acompanhamos e divulgamos o processo de criação e aprovação do primeiro PMLL, em Porto Alegre. Esse exemplo também ajudou a influenciar.

No fundo, fizemos um pouco o papel que o governo deveria estar fazendo, mas eles estavam muito desarticulados para isso... O próprio governo reconhece que o PPL havia sustentado uma agenda que não tinha ninguém mais apoiando... Quando Castilho reassume, volta a fortalecer essa pauta, reconstituindo a esfera oficial, criando comitê para acompanhar a implementação do PNLL, a política nacional de leitura e escrita...

Na avaliação institucional feita ao final de 2013 há evidências da associação da marca ao PNLL, ao Plano Nacional de Educação (PNE) e ao Plano Nacional de Primeira Infância (PNPI), destacando as contribuições do IC&A para fortalecer dentro dos governos pautas que estavam sendo construídas coletivamente na sociedade civil.

Sempre tivemos clareza de nossa missão, que era a de promover educação por meio de alianças e fortalecimento das organizações sociais, com muita autonomia. Uma situação bastante singular no campo da filantropia corporativa brasileira.

Nossa atuação junto às organizações da sociedade civil foi uma saída para apoiar as causas que defendíamos, como na origem do IC&A, a defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Com quais organizações vou atuar para poder promover o direito? Passamos a apoiar OSCs, comprometidas com a luta por esses direitos.

Um outro aprendizado considerado relevante é o fato de o programa atuar a partir de diferentes lugares, apoiando múltiplos atores e pontos do ecossistema. Com isso, o PPL acabou tendo uma condição privilegiada de fazer articulações e abrir espaços que podem agora ser ocupados pelos parceiros.

Duas falas parecem sintetizar as singularidades do PPL na visão de seus integrantes:

São um parceiro com perfil muito interessante e incomum no ISP, que é parceiro mais junto, que dialoga, IC&A se envolve muito no campo de atuação, tem diálogo muito próximo com quem está desenvolvendo diretamente os projetos.

O que vai fazer mais falta é essa parceria afetuosa, as relações são sempre muito cuidadosas.

6) Para a continuidade do PPL em parceria com o Itaú Social

A nova parceria é vista com bons olhos, principalmente por vislumbrarem uma continuidade das premissas e dos processos em curso, por conta de possíveis novas articulações com programas que o Itaú Social já desenvolve na área da leitura, da educação e da cultura e ainda pelas perspectivas de aportes técnicos e investimentos em processos de inovação.

A chegada do Itaú Social tem sido muito delicada, muito respeitosa. É claro que tenham também algumas coisas que querem implementar, mas muitas vezes mudanças são necessárias e bem vindas. Principalmente se os princípios do programa forem respeitados...

Até para fechar o contrato pudemos participar! Pudemos dar nosso aval. Algumas cláusulas eles não aceitaram... Mas fomos ouvidos e fizeram adequações para contemplar nossa opinião. Chegaram num consenso para atender os dois lados.

Inspirados pelas questões “Quais as oportunidades trazidas pela nova parceria?” “Que portas abre?” O que precisa ser feito para que esses objetivos se concretizem?” e ainda “Que elementos chave do PPL devem ser mantidos?”, todos os entrevistados trouxeram inúmeras contribuições, com grande convergência de opiniões.

Com relação aos princípios do programa na relação com as BCs e às Redes:

É importante manter-se fiel aos princípios e às premissas do PPL. Desde sua concepção original o PPL aposta em ter referências que são colocadas na mesa, supostos que são explicitados e discutidos por todos. O PPL não abre mão desses supostos.

Respeitar os tempos e o jeito de cada um.

Manter e fortalecer processos de escuta e construção colaborativa de decisões.

Manter a dinâmica de diálogo, de apoio técnico, além do financeiro, porque isso favorece muito que os resultados e processos aconteçam e fluam bem.

Pensando nas atividades e dinâmicas do programa em relação as BCs:

É preciso fortalecer a memória da biblioteca e das redes, para que não se perca. É preciso ter intercâmbio de práticas entre as redes, para que a rede não se perca. (PerguntAção)

As Bibliotecas precisam parar e voltar para fortalecer o enraizamento comunitário, preparar a comunidade para o cenário político e econômico que vamos passar. (PerguntAção)

É preciso preservar a gestão compartilhada e encontrar formas de realizar o trabalho externo. A busca do trabalho político fragilizou o enraizamento comunitário. Trabalho na base e na rua deve ser feito, mas não esquecendo as raízes. (PerguntAção)

A voz dos leitores também deve ser ouvida. (PerguntAção)

Temos que ter espaços de participação mais abertos aos jovens, inclusive na gestão compartilhada. (PerguntAção)

Manter e proporcionar a articulação das BCs com organizações locais, apostar nas articulações nos territórios para fortalecer a rede nacional,

Pensando na atuação em Redes, no âmbito local e nacional:

Continuar apoiando as redes, a formação de redes e a RNBC, manter e fortalecer processos de gestão compartilhada.

Não abrir mão das redes – não voltar a investir individualmente. Deixar de apoiar as redes e só apoiar as BCs é andar para trás!

Que a Rede Nacional amadureça para expandir em locais onde não tem representação. (PerguntAção)

Favorecer aprendizagem entre pares: é um processo formativo para quem oferece e para quem recebe... (Entre Redes foi um acerto do último período).

Incluindo novas perspectivas para o PPL:

Possibilitar a ampliação da RNBC para que inclua cada BC espalhada pelo território nacional.

Abrir possibilidades de ações e articulações além dos 9 eixos do PPL.

Democratização do acesso a livros dos programas de doação do Itaú Social.

Considerando a atuação em incidência política e fortalecimento do campo:

Continuar apoiando nos processos de articulação de ações de incidência política.

Essa coisa de apoiar os processos de elaboração e monitoramento de política pública é estratégico e é muito estruturante.

Favorecer o enfrentamento de um cenário de desinvestimento na área de cultura.

Sobre o contexto mais amplo, para além das dinâmicas internas do PPL:

Valorizar o que a sociedade civil já faz.

Reforçar o ISP precisa estar a serviço da potência da sociedade civil.

Abrir portas para que outros atores se posicionassem em torno da mesma causa.

7) Para o campo do Investimento Social Privado brasileiro

Há um unânime reconhecimento pelos entrevistados sobre quão importante foram as concepções e as práticas do IC&A ao longo de todos estes anos do PPL, por razões já inúmeras neste relatório.

IC&A não era só financiador, a configuração era outra. Não impunham. Acho que se não fosse assim o PPL não teria durado tanto tempo!

É um privilégio atuar nesse programa. Você não encontra outros que apoiam projetos sociais com esta disposição pela escuta, essa aposta no que vem da ponta

Todos reconhecem também a singularidade do comprometimento do IC&A no último ciclo do programa, investindo por 3 anos recursos financeiros e humanos em um processo de transição, focado em fortalecer as redes locais e a RNBC na construção de sua autonomia, no trabalho colaborativo e nas estratégias de sustentabilidade.

Para alguns, essa experiência exemplar precisa servir como referência para o campo do ISP e esforços nesse sentido estão sendo feitos a partir da ampla documentação e registro, compartilhados com o setor.

Foi um grande ganho termos firmado estruturas importantes, produzido e registrado cuidadosamente o histórico do programa em diversas publicações, ter conteúdos e organizados dentro do Sinapse, à disposição de todo o setor!

Por fim, há ainda o entendimento que o IC&A foi um ator importante no campo da leitura, que atuou muito ativamente com as questões de incidência política e que colocou a questão das BCs na pauta nacional, com grande visibilidade, e manifestam a expectativa que o investimento social privado não deixe de fortalecer esta causa.

CONTEXTO ATUAL DAS BCs E DAS REDES: PRINCIPAIS DESAFIOS

O estudo avaliativo procurou ainda identificar, na fala dos participantes, os principais desafios do PPL nesta etapa de transição, aqui organizados em dois blocos:

- 1) **A sustentabilidade das BCs e das Redes**, tanto no nível local quanto nacional a sustentabilidade é identificada pelos informantes deste estudo avaliativo, em especial por aqueles que nelas atuam, como um grande desafio. O fator que mais preocupa nesse aspecto é o da retenção dos recursos humanos

Como conseguir manter as bibliotecas com qualidade e pessoal capacitado? Não dá para depender só de voluntários! (Roda de Conversa)

É importante investir nas pessoas: são elas que fazem a qualidade do projeto.

(Roda de Conversa)

Hoje tem um “batalhão de gente com a gente” e é fundamental manter essa formação: sem essas novas lideranças a BC vai acabar, por falta de quem dê continuidade. (Roda de Conversa)

Atualmente, o desafio é manter essas bibliotecas. Sem livros e sem o mínimo de estrutura não consegue enraizar e crescer. (Roda de Conversa)

Muitas BCs estão vinculadas a ONGs e instituições que também dependem de recursos de terceiros e/ou do investimento público, com cenários instáveis.

A maioria tem o mesmo financiador e já anunciou que vai sair. A biblioteca e a organização vão perder apoio ao mesmo tempo! Será um grande desafio! (Roda de Conversa)

Apesar do tema da sustentabilidade estar sempre presente com força na fala dos participantes em todas as oportunidades de encontro, pode-se afirmar que entre o primeiro contato dos avaliadores com o grupo, em agosto, e os mais recentes, em novembro, o grupo parece mais confiante na continuidade do programa com o apoio do Itaú Social. Já a sustentabilidade da RNBC e, especialmente, das ações de incidência nas políticas públicas setoriais continua sendo fonte de grande preocupação.

Entre os membros da equipe de gestão do PPL a questão da sustentabilidade tem sido a preocupação constante ao longo de todo o ciclo 2016-2018, tendo pautado as ações do programa nesse triênio, e vem expressa nas falas sobre as estratégias priorizadas no período: incidência política, mobilização de recursos, articulação, enraizamento comunitário, gestão compartilhada e comunicação.

Em especial, a sustentabilidade das Redes, é percebida como um grande desafio.

Essa é uma questão bem mais complicada! As redes são compostas por muitas BCs, com grande diversidade e é difícil participar de editais, porque a maioria é voltada para organizações individuais e não para redes.

Nunca conseguimos ter um edital aprovado para a RNBC... Mas se a base estiver forte, com redes locais e as BCs fortalecidas a RNBC continua.

O presidente eleito falou que falou que não vai apoiar ativismo e iniciativas sociais

O Plano de Sustentabilidade, cuja construção e acompanhamento foram foco do PPL nos dois últimos anos, é reconhecido por todos como muito muito relevante pois dá materialidade às reflexões e ao planejamento de ações com vistas à sustentabilidade.

2) A continuidade de processos exitosos implementados pelo PPL

Para além da sustentabilidade financeira, foram feitos claros esforços no sentido de fortalecer estratégias e práticas que fizeram do PPL uma programa capaz de grandes transformações.

Foram anos em que a equipe se reuniu muito e acabou sendo de um círculo de proteção, no qual toda a ação reverberava na ação do outro, valorizando os saberes coletivos, de forma mais horizontalizada.

A assessoria passou a ser mais transversal – entre as redes – para que escrevessem a própria história, para pensar coletivamente.

O papel da coordenação do programa, mais do que uma chefia, assumia características de mediação de grupos.

Em particular, alguns pontos de atenção devem ser mencionados:

- **Formação:** Reconhecendo o papel fundamental da Formação em múltiplas frentes de atuação das BCs, há grande preocupação, especialmente dentre os que atuam nas BCs, redes locais e RNBC, pela sustentabilidade dos processos formativos. A alta rotatividade nas BCs e, por consequência, nas Redes (que se supõe seriam agravados pela redução dos recursos, hoje fortemente direcionados a remunerar mediadores com tempo dedicado não apenas às atividades internas como também às de articulação e incidência política) intensifica a necessidade de formações constantes.

Há muita rotatividade, novas pessoas estão sempre começando... Houve avanços porque as pessoas estão ficando mais tempo, querendo permanecer nesse lugar. Mas se o recurso fica muito escasso como manter qualificação numa roda que gira muito rápido? (Roda de Conversa)

Apesar do sucesso da iniciativa Entre Redes, ainda não se vislumbram a médio prazo as fontes de recursos financeiros e humanos para sua continuidade.

- **Assessoria:** a retomada das visitas dos assessores às BCs e Redes locais foi muito bem recebida pela grande maioria dos interlocutores ouvidos nesse estudo. Mas vários ressaltaram a importância de ter-se clareza sobre o papel dos assessores nesse novo contexto.

Agora, qual seria o papel do assessor no futuro? (...). Nós conhecemos nossa comunidade, já temos alguma experiência pra saber se vai dar certo ou não. A assessoria vai voltar e não sabemos como será. (Oficina PerguntAção)”

- **Monitoramento:** Os entrevistados, sejam eles da equipe do PPL sejam membros das BCs e Redes, expressam reconhecer com clareza a importância de contar com dados sistematizados e documentos que comprovam sua atuação. Ainda assim, as práticas de monitoramento apresentam alguns desafios, melhor detalhados mais adiante neste relatório. Em síntese, membros das Redes demandam maior participação no

processo, acesso mais frequente a devolutivas e capacitação para um uso mais autônomo dos indicadores gerados. Sugerem ainda a inclusão de olhares mais qualitativos ao processo.

O parceiro pensa mais no macro do que no micro, mas o micro também é importante. Queremos ter a oportunidade de contar essas histórias. Não é deixar de relatar os dados em si, mas dar a oportunidade de compartilhar algumas histórias, como inspiração.

- **Geração de Conhecimento:** Por reconhecerem os avanços nesse campo no último ciclo, há preocupação em assegurar que seja possível continuar a investir mais fortemente nas aprendizagens das redes, em potencializar coletivamente os saberes e em produzir e compartilhar conhecimento.

Antes, as consultoras atuavam transversalmente, cada uma em sua área de expertise, políticas públicas e monitoramento. Nesse último ciclo adotaram uma gestão mais circular, no qual os saberes e os fazeres de todos pudessem comunicar-se entre si e dar um sentido mais amplo para se pensar a sustentabilidade e o legado do programa.

- **Articulação/Enraizamento comunitário:** Os entrevistados que atuam nas redes de BCs ressaltam sua preocupação com como conciliar recursos financeiros e humanos para atender a demandas das comunidades, dos municípios e da esfera nacional. É necessário explorar e fortalecer mais em incidência política na comunidade/com a comunidade e não perder a essência da biblioteca comunitária.

As Redes de bibliotecas comunitárias têm um protagonismo e um lugar de fala que a gente não conhece outro ator que fale da perspectiva das periferias, do lugar onde o poder público não chega, das pessoas que estão de fato fazendo a formação de leitura na base desse país.

- **Gestão Compartilhada:**

Embora a apreensão dos consensos e a implementação das práticas de gestão compartilhada tenham avançado bastante e sejam reconhecidas como importantes conquistas do programa, é importante reconhecer que há diferentes níveis de maturidade nas BCs e nas Redes locais. Algumas delas ainda têm muitos desafios a superar para estabelecer seus processos internos e as relações de confiança necessárias para sua consolidação, o que pode tornar ainda mais frágil sua condição de acessar recursos e equacionar sua alocação para ações que enderecem estratégias de continuidade. Nesses casos será necessário um maior envolvimento no próximo ano, tanto por parte dos membros das Redes quanto do PPL

Tem um grande desafio de equilibrar nessas diferenças esse lugar da democracia de fato, sempre pensar na transmissão de conhecimentos, de aprendizagens, mas sempre entendendo as potências que cada biblioteca traz para essa rede. Essa é a grande perspectiva de potência da RNBC.

- **Comunicação:** colocando-se como desafio para 2019

... ser um dos atores sociais centrais na perspectiva da garantia do direito humano à leitura

A comunicação deve assumir um papel estratégico tanto interna quanto externamente, as ações de comunicação deverão ser mantidas em foco nesta nova etapa do programa, mas não parecem contar com a prioridade e os recursos necessários para tanto. Poucas foram as falas surgidas espontaneamente sobre o assunto.

- **Mobilização de Recursos:** há unânime reconhecimento dos contínuos esforços do PPL para tirar as redes e as BCs de um "lugar cômodo", por saberem que teriam recursos do IC&A, mesmo quando as perspectivas eram de continuidade do programa.

Justamente por perceber que os recursos privados são finitos (...) é preciso que se tenha políticas públicas que garantam o direito à leitura.

Percebe-se, no entanto, na fala dos entrevistados certo grau de desencanto com o potencial da incidência política, especialmente em nível local e em virtude do contexto atual. Vale a ressalva que tal percepção não desmobiliza o grupo pela busca dos recursos; ao contrário, parece configurar-se em elemento de maior união no âmbito das redes e renovado entusiasmo na parceria com o Itaú Social

- **Incidência política:** os informantes desse estudo avaliativo – em todos os níveis – valorizam muito sua atuação em incidência política.

Estar na cidade, sair da base e ir para a cidade... Precisamos disso para sermos reconhecidos (Roda de Conversa)

Outro tema que surge como desafio para os respondentes vinculados com as BCs é como conciliar a incidência em nível nacional, especialmente pelas ações da RNBC, com as demandas locais. De certa forma, percebem-se mais fortalecidos para incidir no âmbito federal do que local, onde é mais explícita a interferência e a possibilidade de potenciais conflitos com outras lideranças e interesses.

Mesmo cientes e preparados para lidar com os desafios desse campo, os entrevistados estão especialmente preocupados com o cenário que se preanuncia com o novo governo federal. A percepção é de que as costumeiras descontinuidades de interlocutores e prioridades que ocorrem a cada novo mandato convertam-se em claras rupturas, cortes orçamentários ou mesmo inversões de rumo. A percepção é de instabilidade: podem mudar as políticas que vinham pautando as ações de incidência do PPL nas diferentes esferas de governo e podem deixar de contar com uma atitude favorável – ou pelo menos neutra – da comunidade e da sociedade pelas ações e pautas promovidas pelas BCs e suas Redes.

Quão preparados estamos de fato para levar adiante estas agendas em contextos adversos?

DETALHAMENTO DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS: FATORES DE SUCESSO, EVENTUAIS ENTRAVES

Assim como faz o próprio PPL, os avaliadores entendem que as estratégias utilizadas pelo programa são interligadas e fortalecem umas às outras. As contribuições desse conjunto de

estratégias, orientadas para promover os avanços pretendidos em cada etapa do PPL, já apareceram nas etapas anteriores deste documento.

Por outro lado, é tal a riqueza de depoimentos e *insights* relevantes obtidos nos diferentes momentos com interlocutores do programa que os avaliadores optaram por apresentá-las em maior detalhe a seguir, e separadamente, apenas para estruturar a narrativa e facilitar a compreensão do leitor.

Por meio das estratégias estruturantes de Formação, Assessoria, Monitoramento e Gestão Compartilhada o PPL promove transformações primeiramente no âmbito das BCs, que se fortaleceram como espaços culturais e na sequência, especialmente a partir de 2015 quando se articulam em Redes, como atores na garantia de direitos.

A seguir, um breve descritivo e as principais aprendizagens relativas às estratégias estruturantes do PPL, dando destaque à fala dos entrevistados nas diferentes etapas deste estudo avaliativo:

Formação

Desde sua concepção inicial, o PPL construiu suas práticas de formação com vistas a qualificar as entidades parceiras fortalecendo sua atuação enquanto promotores da leitura literária, tendo o livro como foco e visando a consolidação das BCs como espaços culturais e como atores na garantia de direitos.

Numa primeira fase o PPL oferecia formações mais “fechadas”:

No começo (o PPL) pegou a gente pela mão. (Roda de Conversa)

Na formação existiam consensos ao redor dos eixos, parâmetros de Espaço, Acervo, Mediação e Gestão. Havia concepções que estruturavam a formação, visando valorizar o livro e a literatura nas práticas das BCs.

Partia-se de uma concepção geral e desenhavam-se atividades que ajustavam ao específico de cada BC.

Os participantes sentiam-se valorizados no que sabiam: não eram vistos apenas como quem deve receber as formações e que não têm em que colaborar.

Muitas coisas já existiam no saber e fazer das BC, mas faltava conhecer mais a fundo para entender melhor como eram feitas e avaliar. (Roda de Conversa)

A necessidade do coordenador passar o conhecimento tirou alguns deles da zona de conforto e mostrou para as pessoas que elas também tinham potencialidade para ensinar. (Oficinas PerguntAção)

Quando já articuladas em polos ou redes, as formações passaram a ser desenhadas junto com os coletivos, de acordo com suas demandas: conforme a necessidade de cada coletivo, incorporando conteúdos de gestão compartilhada, enraizamento comunitário, comunicação. Combinavam-se várias estratégias, com encontros locais nos polos/redes, encontros regionais e nacionais.

Com o tempo fomos percebendo a necessidade de fortalecer alguns temas como enraizamento comunitário, por exemplo.

Estimulados pela valorização dos princípios de construção colaborativa e de autonomia que orientam o PPL, os participantes do programa perceberam-se eles próprios com a

possibilidade de serem formadores em sua comunidade, de replicar conhecimentos, viabilizando a continuidade.

Dentre os vários conteúdos formativos trabalhados pelo programa, alguns respondentes destacam ainda o aprendizado sobre literatura, o conhecimento e contato direto com vários escritores, a visita às academias de letras e o acesso a livros específicos.

À medida que o PPL vai integrando a perspectiva de incidência nas políticas públicas e de sustentabilidade as formações passam a abordar esses temas também, sem deixar de propor formações nos eixos estruturantes do programa, especialmente em âmbito local.

A premissa do programa era a de que, se bem formados, os mediadores formam leitores. Com isso foram sendo criadas diferentes situações de aprendizagem, incluindo como participar de uma audiência pública, de fóruns, como entender o orçamento da cidade

No último ciclo foi criado o Entre Redes: apoiados pelos assessores, as equipes de uma rede local realizam capacitações para outras redes do programa.

O IC&A ajudou a construir o planejamento da formação, como vai ser a avaliação, processo de formação desses formadores, que vão para as redes, para trabalharem as formações em cada uma das redes

Já nas redes locais, as formações do último período foram focadas no histórico, nas potencialidades e nos desafios de cada rede.

Assessoria

A estratégia de Assessoria é reconhecida por muitos entrevistados como sendo fundamental ao longo de todo o processo. Como interface mais próxima “à ponta” a atuação dos assessores tornou possível materializar alguns dos pontos fortes do PPL, a aprendizagem contínua a partir da realidade e a construção de proposições que mantinham a coerência programática e, ao mesmo tempo, permitiam implementações contextualizadas.

A assessoria sempre se posicionou apresentando os princípios e orientações do programa, mas o modo como as orientações se materializavam no coletivo era deles.

O estilo de trabalho era de provocação e indução.

*Os contatos com os assessores nos provocavam, tiravam a gente do lugar
(Roda de Conversa)*

Assessores traziam coisas e desafiavam a gente a implantar. (...). Tivemos que quebrar paradigmas para implantar, mas muita coisa que a gente não acreditava a gente fez e deu certo. (Oficinas PerguntAção)

Por ser o ponto de contato mais frequente com as BCs e mais tarde com polos e redes, a assessoria apoia em várias outras estratégias do programa, como formação e monitoramento.

A figura dos assessores foi muito legal para ajudar a trabalhar juntos e refletir sobre o que fazer em diversos momentos. Conforme os participantes ganhavam experiência, foram sendo considerados como parte da solução.

Houve um momento em que o programa promoveu um rodízio de assessores entre os polos, gerando bastante estranhamento: perdia-se a referência que tinham na pessoa anterior. Depois percebiam que uma nova pessoa podia estimulá-los a repensar várias coisas.

No último ciclo realizou um acompanhamento mais a distância, inclusive com o intuito de auxiliar no processos e autonomia das redes locais e a consolidação da RNBC.

Especialmente no 4º ciclo, o de transição, o papel das assessorias não era mais o de trazer respostas, orientações e sim o de fazer perguntas.

Hoje assessoria vai mais para dar orientações. O mais importante foi a autonomia que recebem agora. Ela nos ensinou a “soltar as muletas e andar com a próprias pernas”. Registrar e refletir sobre o que fazemos. (Roda de Conversa)

É como mãe e pai, que vão orientando conforme a criança cresce, até que possa andar com suas próprias pernas. (Roda de Conversa)

Vale notar que o afastamento da assessoria foi bastante questionado tanto por membros da equipe do PPL quanto por quem atua nas Redes. A retomada das atividades de assessoria já decidida a partir do próximo ano está sendo considerada muito positiva.

Por outro lado, o novo estágio de amadurecimento das Redes requer um outro tipo de assessoria.

Mais do que um assessor, o perfil agora deve ser de um “coach”, um mentor, que vá encorajar, ter um olhar externo, provocar... Nossos assessores têm estas características. Que bom que eles se deslocaram e podem ajudar de outro jeito!

Hoje a gente pode demandar o que precisa. Sobre o assessor trazer os temas, nós já passamos desse momento, precisamos no passado, num primeiro momento, de orientação, mas agora precisa construir junto. (Oficina PerguntAção)

Monitoramento

O Monitoramento entra com mais força a partir de 2010, quando a criação de uma consultoria específica que define como seu principal objetivo identificar os fatores que favoreciam (ou atrapalhavam) a apropriação de um modo de funcionar para atender aos objetivos do PPL.

Apesar da (natural) resistência inicial, o processo de revisão dos indicadores e construção dos instrumentos de monitoramento com a equipe ampliada do PPL fez com que fosse percebida a importância de um monitoramento sistemático dos processos para o direcionamento de ações.

A formação sobre como criar instrumentos e de como fazer a coleta de dados foi complicada. Muita gente contava nos dedos, respondia por obrigação, inventava os dados, não foi formada para fazer instrumentos para coletar os dados. A maioria não tinha instrumento ou precisa melhorar o que tem. Alguns têm dificuldade de mexer no computador. (Oficina PerguntAção)

Com escuta atenta, o programa vai generalizando aprendizagens e induzindo modelos mais exitosos.

Vamos descobrindo junto com eles como atuar em coletivos.

Estrategicamente, a introdução de indicadores de monitoramento levou a uma convergência de entendimentos e objetivos, que fortaleceu a identidade do programa e criou condições para avançar para o trabalho em rede. Ao mesmo tempo, deixavam-se perguntas abertas que estimulavam a reflexão e acolhiam as especificidades.

*Ao preencher os dados é que a gente percebe o que faltou, o que deu certo...
(Rosa de Conversa)*

Não é um mero monitoramento, é um termômetro da comunidade. (Roda de Conversa)

A cada ciclo, a partir de relatórios sobre cada eixo do programa no período anterior, eram definidos os indicadores a serem acompanhados na seguinte etapa.

Inicialmente focados nas estratégias que visavam o fortalecimento das BCs (espaço, acervo, mediação, enraizamento), no ciclo 2013-2015 o monitoramento passa a contemplar indicadores que ajudaram a mudar o eixo central do PPL de “promoção da leitura” para “direito à leitura”.

Outro momento de virada, com a vinda da C&AF, começamos a olhar para objetivos, metas, a serem cumpridas em 3 anos. Novamente a primeira reação é negativa.

Tentamos envolve-los mas metas foram recebidas como algo meio que “de fora”, tornando-se uma nova “camisa de força”.

Alguns membros da equipe de gestão tinha receio de como esse processo seria recebido pois havia um histórico de maior maleabilidade... Outros avaliam que as metas tornaram mais claro os caminhos a seguir.

Como as metas eram coletivas para o polo, com o tempo os grupos foram percebendo valor nesse processo, que ajudava na priorização e gestão de recursos.

Já no 1º ano, todos bateram suas metas. O que antes parecia uma chatice foi convertido em oportunidades relevantes, com elementos que podiam ser usados a favor deles.

Isso mostra a importância que o programa dá para essa questão do registro. Também perceberam a importância desses registros para apresentar o projeto.

O preenchimento dialogado dos questionários do monitoramento converteu-se em valioso processo de reflexão sobre a atuação das BCs e do programa, e foram usados como direcionamento para ajustes, o que permitiu que os próprios participantes fossem identificando os fatores que favoreciam ou atrapalhavam a atuação no coletivo.

Não havia processos formais de devolutiva dos dados aos polos/redes ou às BCs.

Fazíamos devolutivas compartilhadas em encontros regionais, sintetizando os dados e escolhendo alguns exemplos de práticas exitosas refletidas no avanço dos indicadores.

Um dos poucos dissensos observados entre as falas da equipe do programa e as das BCs/Redes diz justamente respeito ao monitoramento e pode ser sintetizado nos seguintes pontos:

- Parecem estar superados alguns pontos trazidos como portadores de tensão à época da implementação, como a introdução de metas a serem atingidas, um tema que nem

aparece nas falas relativas ao monitoramento. A resistência inicial ao processo das metas pode, no entanto, explicar algumas críticas relativas à dinâmica das assessorias que, como interlocutoras na coleta e análise dos dados do monitoramento, por vezes eram vistas como “trazendo coisas de cima para baixo”;

- A adequação dos instrumentos de monitoramento a novas realidades e prioridades de cada ciclo, vista pela equipe de gestão do PPL como o positivo reflexo das aprendizagens construídas a partir da realidade do campo, é pouco compreendida pelas BCs e pelas Redes já que muitas vezes sentem-se chamados a responder a novas questões, não previstas, e para as quais não haviam sistematizado os dados que permitiriam responde-las.
- Outro ponto que já havia sido apontado com ressalvas, mas surge com força como uma crítica na discussão dos dados coletados no PerguntAção é a ausência de uma prática sistemática de devolutivas sobre os dados que recolhem no monitoramento. O grupo valoriza o uso dos dados como diferencial para mostrar o resultado de seu trabalho. E quer mais: quer aprender a utilizar os dados para orientar BCs e Redes, tanto local quanto nacionalmente, a tomar decisões melhor embasadas, tem expectativas de contribuir para o levantamento de informações mais relevantes e consistentes para eles e para o programa, melhorando algumas questões para que retratem mais fielmente o que ocorre “na ponta” e agregando instrumentos de observação mais qualitativos. Vale ressaltar que pelos exemplos trazidos para ilustrar seus argumentos, os membros das Redes parecem ter de fato contribuições relevantes a dar.
- Ainda que reconheçam claramente a importância de ter dados sistematizados sobre os processos internos das BCs (um aspecto inclusive apontado como um dos maiores diferenciais entre as BCs que participam do PPL e as que não), o aparente excesso de instrumentos a preencher e documentos a preparar nessa etapa de transição pode ter acirrado a percepção unanimemente negativa sobre esse tema.
- Os participantes comentam ainda sobre a necessidade de monitorar “para além dos dados quantitativos”

No ciclo 2016-2018 não foi realizado o monitoramento da atuação das BCs, ficando mais restrito às ações voltadas à RNBC, especialmente por meio da aplicação de questionários com foco nos planos de sustentabilidade na metodologia “feedback loops”.

Gestão compartilhada

O conceito de gestão compartilhada assume diferentes conotações em distintas etapas do PPL e apresenta-se hoje em sua forma mais consolidada na constituição das 11 Redes de BCs e na RNBC, sendo considerada uma das conquistas mais exitosas do PPL.

A existência da rede ajuda muito. Podemos aprofundar as discussões a partir do trabalho conjunto com outras bibliotecas. (Roda de Conversa)

A RNBC tem papel muito importante para referenciar as BCs, para fortalecer essa identidade. (Roda de Conversa)

Os princípios de Gestão compartilhada são traduzidos em processos nas BCs e nas redes: formam-se comissões e grupos de trabalho para atuarem em temas específicos (incidência

política, formação, mobilização de recursos, conselho gestor e planejamento) e são instituídas reuniões mensais para fazer o acompanhamento dos temas e encaminhar decisões.

O fazer foi mostrando que era possível o que achavam impossível (trabalhar juntos com outras redes) – e isso foi o programa que tornou possível. (Roda de Conversa)

Foi feito de uma maneira bem participativa, bem coletiva: algumas pessoas assumiam a liderança e eles (a equipe do PPL) foram dialogando com os grupos que foram se formando.

Uma característica interessante que permeia a implementação dos processos de gestão compartilhada é a interface entre as diferentes instâncias: membros das BCs integram as redes locais que, por sua vez, indicam representantes para a rede nacional, assegurando assim a permeabilidade entre elas.

Em síntese, princípios de gestão compartilhada são introduzidos inicialmente nas próprias BCs, integrando mediadores em processos de decisão da organização. Na sequência, estes processos se estendem aos polos, às redes e à própria estrutura de gestão do PPL.

Tivemos que nós mesmo aplicar a prática de gestão compartilhada nas decisões da gestão.

Sempre tem disputa por ideias mesmo na equipe de gestão. Como estimulávamos a gestão compartilhada “pra fora” também procurávamos praticá-la “pra dentro” e isso não é fácil. Creio que todos crescemos muito por causa do programa.

Articulação / Enraizamento comunitário

A permanente valorização da identidade das BCs e seu papel transformador na comunidade precisam ser também um campo de incidência das Redes. A recente pesquisa “Bibliotecas Comunitárias no Brasil” é considerada valiosa nesta estratégia.

Na universidade se parte do pressuposto que as BCs não perduram no tempo. Mas a pesquisa mostrou que existem BCs muito antigas. (Roda de Conversa)

Apesar de persistirem desafios – especialmente em alguns contextos – para caracterizar e dar visibilidade às BCs, assegurar seu reconhecimento pela cidade, pelo poder público e pela universidade, alguns participantes reconhecem importantes avanços que foram se concretizando nesses 12 anos de PPL.

Hoje estamos até saindo na mídia!

Tem gente que diz que ‘É quase uma biblioteca pública!’

Por outro lado, algumas vozes trazem desafios:

Eles têm o desafio de manejar um movimento que não quer se institucionalizar para não perder sua característica de movimento, para não ter uma instituição maior do que a base.

Ao focar na incidência política há risco de “sair da raiz”. (Roda de Conversa)

Comunicação

A Comunicação passa a ser um eixo do PPL no ciclo 2013-2015, quando vem utilizada como estratégia para fortalecer bases e incidir nas políticas públicas. Muitas das ações visando promover debate de políticas e planos setoriais foram coordenadas e implementadas

diretamente pelo grupo gestor do programa e tiveram peso relevante nos avanços promovidos no campo.

No âmbito das Redes, a comunicação externa é entendida como estratégia de mobilização. Já a comunicação interna, estruturada a partir de um GT, é essencial para otimizar processos de tomadas de decisão, inclusive em posicionamentos públicos, comunicação, etc.

Os assessores tiveram que estudar. Cida foi muito importante nessa etapa. As estratégias de Comunicação deram visibilidade à nossa ação.

As redes – em especial a rede nacional - têm ainda um grande desafio de fazer circular as informações para que cada membro se sinta pertencente a esse movimento, possa representar a RNBC e sentir-se representado por ela, espelhando as necessidades e diversidade de demandas.

Pensar como podem lidar com a diversidade de bibliotecas que estão dentro da rede e a diversidade das redes, porque a demanda de uma perspectiva de uma rede é muito diferente das outras, são diferentes entre si.

Mobilização de Recursos

Ainda que o tema das parcerias locais e a formação para participarem de editais para a captação de recursos, bem como o desenvolvimento de conhecimentos, estratégias e competências para a incidência política tenham sido tratados em diferentes momentos do PPL como caminhos de mobilização de recursos para a sustentação das BCs e das Redes (locais e nacional), esse tema nunca havia sido tão premente quanto a partir da decisão de descontinuar a área de avaliação do IC&A.

As formações para a RNBC, nos últimos 2 anos, inclusive com o apoio do Inesc, focaram nos Planos de Sustentabilidade, trazendo forte aporte de conhecimentos sobre orçamentos e trânsitos em leis e políticas públicas, incidência e controle social. Estudam o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), em diálogo com as redes locais.

O grupo está ciente dos inegáveis os desafios que teriam para manter a extensão e qualidade das práticas implantadas ao longo dos anos do PPL não fosse a renovação da parceria agora com o Itaú Social.

Ainda assim, os participantes mantêm a atenção no tema e estão motivados a aprofundar seus conhecimentos, a buscar oportunidades para debater, aprender e avançar em ações concretas nesta direção.

Incidência política

O alinhamento com as políticas públicas do Livro, Leitura e Biblioteca havia servido como pano de fundo para as ações do PPL desde seu início que coincide com a aprovação do PNLL (Plano Nacional do Livro e da Leitura). Mas é no ciclo 2013-2015 que as ações ganham maior força, contando inclusive com a estruturação das BCs em rede, que foi decisiva para a implementação das ações de incidência nas políticas públicas, tanto no âmbito municipal quanto federal.

Em 2010 o PNLL estava “engavetado”. Pegamos isso como bandeira, passamos a estudar a legislação.

Naquele momento houve um trânsito intenso de representação do programa em diversos ambientes e lugares de fala.

O marco legal (PMLL, PNLE, PELLBs e PMLLLBs) cria uma agenda de incidência, na qual o papel das Redes foi essencial: seminários regulares pautando o movimento, mobilizações de frente de vereadores, suprimindo por vezes o fôlego que o Governo Federal não tinha para fazer a incidência nas regiões.

Incidir na política pública e na formação política dá outro sentido de sustentabilidade para qualquer projeto

Como reconhecido pelos próprios atores que têm protagonizado as ações de incidência política, as BCs isoladamente não teriam tido a iniciativa e as condições de obter os resultados materializados na qualificação do debate, na priorização da agenda e na aprovação do marco legal que favorece a implementação de programas de promoção da leitura como direito hoje em vigor.

Algumas falas trazem as evidências desta percepção:

Houve influência direta do IC&A/PPL nos três níveis: municipal, estadual e nacional. Algumas BCs tinham um pouco de trabalho de incidência política antes do PPL mas não creio que a grande maioria delas começasse a atuar na incidência sem a influência do programa. O trabalho de incidência nos Planos Municipais de Leitura influência direta do PPL.

Tudo foi construído através do Prazer em Ler!

Várias estratégias foram utilizadas para assegurar a visibilidade e o debate dos marcos e políticas públicas do setor e exercer pressão por avanços em sua aprovação.

Desde 2009 apoiando a FLIP, em 2012 em parceria com a Casa Azul, realizamos uma programação articulada com o Escola de Leitores, trazendo parlamentares e outras personalidades para o debate. Esta estratégia mostrou-se eficaz em seus objetivos.

A importância estratégica desses eventos foi também compartilhada com as redes, para que estas pudessem assumir um papel protagonista nesse processo.

Olhando a história dos Planos Municipais do Livro e da Leitura, de fato foram as bibliotecas comunitárias e as redes locais que puxaram os debates em seus territórios, em seus municípios. A maioria dos planos municipais aprovados teve como protagonista as redes de BCs.

O próprio plano nacional de leitura e escrita foi uma bandeira muito discutida pelas BCs. Em 2016 o encontro nacional foi em Brasília, fizeram audiência pública no congresso nacional, muitos diálogos políticos.

Os polos também tinham recursos para organizar seminários, convidando acadêmicos, representantes do poder público. Passar de convidados em eventos de terceiros a ser aqueles que organizavam e convidavam os colocava em um outro lugar.

Por fim, em 2018, em parceria com a Coalizão para a Sustentabilidade das Bibliotecas, o PPL possibilitou que seus participantes estivessem ativamente presentes em ações e debates pela democratização do acesso ao livro e à leitura.

PERGUNTAS NÃO RESPONDIDAS

Pelas próprias características participativas desse processo de avaliação, foram surgindo dos participantes algumas perguntas que, embora fora do escopo deste trabalho, merecem ser registradas para eventual retomada no futuro.

Estas perguntas podem ser agrupadas em 3 categorias

1) Relativas a resultados/impactos do PPL, das BCs e das Redes:

- Qual o Impacto do atendimento das bibliotecas na vida dos atendidos / comunidade / instituições?
- Como mensurar que tipos de mudanças (comportamentais etc.?) a biblioteca provocou com mais recorrência nos indivíduos
- Como acompanhar e comprovar os resultados, as transformações?
- Qual o impacto na região / no município?
- Hoje muitas BCs da Rede estão ligadas a alguma instituição. De que maneira o PPL impactou as organizações em relação às bibliotecas. As organizações têm um olhar diferente em relação às bibliotecas? Teriam interesse de levar adiante o projeto biblioteca institucionalmente, sem apoio de um financiador?
- Biblioteca é o lugar do encontro. Hipótese: Crianças percebem a qualidade do acervo disponível para eles, a qualidade do espaço como acolhimento. Mães passam frequentar as BCs por influência das crianças. Há uma influência das crianças sobre a leitura da família?

2) Relativas a premissas, concepções, especificidades e estratégias do PPL e do trabalho das BCs e das Redes

- O que se entende por direito humano à leitura?
- É necessário refletir melhor sobre o papel e o propósito das Redes
- O que é uma biblioteca de qualidade? Como se dá a relação custo-qualidade?
- O que é essa biblioteca comunitária? Qual a diferença desse espaço para um centro de cultura? É só outro espaço onde o usuário só ‘brinca e canta’? Quanto o fato das BCs que participam do PPL trabalharem tendo o livro como elemento central faz a diferença em relação a outro ponto de cultura sem livro?
- Se, em lugar de livro / leitura o programa trabalhasse com outro foco, mas com os mesmos princípios e estratégias, seria a mesma coisa? (Livro como mediador da missão social)
- E se esse não fosse um programa de leitura? Por que a leitura é a chave? Por que trabalhar a leitura é diferente de todo o resto?
 - Hipótese: O “pulo do gato” do programa: lugar da fabulação e imaginação, o poder que a literatura tem, o empoderamento que a leitura e a escrita levam para as pessoas – se colocarem em lugar de reinvenção.
 - Hipótese: literatura constrói visão de futuro – outras atividades trazem aprendizagens, mas não ajudam tanto a olhar para frente como um projeto de leitura (nem todo mundo vai ser atleta ou ator, mas pode ser leitor) – abre horizontes infinitos...

- A estética – literatura tem a capacidade de te deslocar e enxergar de outra forma – e ser para todos – qualquer pessoa pode
- Hipótese: literatura cria uma relação com o saber de forma sustentável... como criar relação sustentável com o desejo de aprender? Lugar da cidadania na cultura letrada – por isso a literatura tem um lugar mais marcante – apropriação do texto escrito.

3) Relativas a outras dimensões ou aportes do PPL ao longo desses 12 anos

- Qual a importância do esforço de comunicação sistemático que o IC&A fez? Como contribuiu para assegurar os resultados?
- Relação com as instituições e perfil: em que medida o modo de atuar do PPL define o perfil / torna-se pouco atrativo / deixa de fora determinados tipos de organização?

Embora não tenha sido este o foco dessa avaliação, concluímos este relatório trazendo a contribuição espontânea de um dos entrevistados que, ao se perguntar se “o projeto forma leitores?”, oferece a seguinte visão:

Não forma, mas certamente contribui. O leitor se forma de outras maneiras, educação, direitos humanos, diálogo com muitas coisas. E seria preciso estar também em outros espaços. Mas tenho convicção que a biblioteca comunitária é um espaço de cidadania, capaz de promover cidadania por meio da leitura literária.

Finalizamos este informe permitindo-nos discordar do entrevistado, afirmando que o PPL sim, em alguma medida, certamente forma leitores.

Mas, como se diz nos livros, essa é uma outra história, que fica para uma outra vez!

F I M

ANEXOS

AS REDES DE BIBLIOTECAS COMUNITÁRIAS

À época da realização deste estudo participavam as seguintes redes de bibliotecas comunitárias:

BAHIA

Rede de Bibliotecas Comunitárias de Salvador

SALVADOR

BC Clementina de Jesus
BC do Calabar
BC Condor Literário
BC de Ítalo
BC Novo Amanhecer
BC Padre Alfonso Pacciani
BC Padre Luís Campinoti
BC São Bartolomeu
BC Paulo Freire
BC Sandra Martini
BC São José de Calazans
BC Sete de Abril
BC Tia Jana
BC Maria Rita Almeida de Andrade

CEARÁ

Jangada Literária

FORTALEZA

BC Sorriso da Criança
BC Criança Feliz
BC Jardim Literário
BC CL Professor Leônidas Magalhães
BC Famílias Reunidas
BC Mundo Jovem
BC Papoco de Ideias
BC Casa Camboa de Sabiaguaba
BC Plebeu - Gabinete de Leitura
SÃO GONÇALO DO AMARANTE
BC Literateca

MARANHÃO

Ilha Literária

SÃO LUÍS

BC Paulo Freire
BC Prazer em Ler
BC Arco Íris do Saber
BC Semente Literária
BC Mundo do Saber
BC Portal da Sabedoria
BC Josué Montello
BC Wilson Marques
BC Caminho do Conhecimento
BC Arthur Azevedo
BC da Residência 05
BC Monteiro Lobato
BC O Fantástico Mundo da Leitura
BC Viajando pela Alegria do Saber
BC Monteiro Lobato
BC Cora Coralina

MINAS GERAIS

Sou de Minas , Uai!

BELO HORIZONTE

BC Livro Aberto

BETIM

BC Professor Arlindo Corrêa da Silva
BC Cantinho dos Sonhos
BC Salão do Encontro
BPM Leonor de Aguiar Batista

SANTA LUZIA

BC Corrente do Bem

SABARÁ

BC Borrachaloteca
BC Sala Som Salvador

PARÁ

Amazônia Literária

BELÉM

BC Carolina Maria de Jesus
BC Rio de Letras
BC BomBomLer
Espaço Cultural Nossa Biblioteca

Espaço Comunitário Literário Livro
Encantado
ANANINDEUA
BC Moara

PERNAMBUCO

Releitura

RECIFE

BC Amigos da Leitura
BC Educ Guri
Biblioteca Popular do Coque
Biblioteca do Cepoma
Biblioteca Multicultural do Nascedouro

JABOATÃO DOS GUARARAPES

Biblioteca do Perú

OLINDA

BC Lar Meimei

RIO GRANDE DO SUL

Redes de Leitura

PORTO ALEGRE

BC Girassol
BC Aninha Peixoto
BC do Arquipélago
BC do Arvoredo
BC Ceprimoteca
BC Chocolateão
BC Cirandar
BC Visão Periférica
BC Irma Terezinha Gasparin
Espaço Multicultural Livros sobre Trilhos

BC do Cristal

RIO DE JANEIRO

Tecendo uma rede de Leitura

DUQUE DE CAXIAS

BC Josimar Coelho da Silva
BC MANNS
BC Vila Aracy
Espaço Literário Balaio de Leitura
Varanda Literária Maria de Lourdes Miranda

Baixada Literária

NOVA IGUAÇU

BC Paulo Freire
BC Thalita Rebouças
BC Olhar Cultural
BC Prof Judith Lacaz
BC Mágica
BC Zivaldo
BC Zuenir Ventura
BC Três Marias
BC Jota Rodrigues

Mar de Leitores

PARATY

BC Casa Azul
BC Colibri
BC Terra e Mar - ITEMA
BC Regina Célia Gama de Miranda - ITAE
BC Centro de Educação Integral Cairuçu Laranjeiras
BC Centro de Educação Integral Cairuçu Patrimônio
BC Centro de Educação Integral Cairuçu Ponta Negra

SÃO PAULO

Literasampa

São Paulo

BC Caminhos da Leitura
BC Cultura no Quintal
BC Solano Trindade
BC Ademir dos Santos
BC Djeanne Firmino
BC Espaço Jovem Alexandre Araujo Chaves
BC de Heliópolis
BC Casa das Histórias
BE Desembargador Amorim Lima
BE Belkice Manhães Reis

Guarulhos

BC Picadeiro da Leitura

Mauá

BC Mundo dos Livros
BC do Centro Cultural Dona Leonor

A EQUIPE DE AVALIAÇÃO

A **Conhecimento Social – Estratégia e Gestão** é uma consultoria especializada na produção de conhecimento no campo social, que propõe e implementa soluções diferenciadas e customizadas para demandas de diagnóstico, planejamento, monitoramento, avaliação e produção de conhecimento para investidores sociais, implementadores de programas e instâncias da gestão pública.

Fundada em 2016, dá continuidade às ações do Instituto Paulo Montenegro (IPM), OSCIP que coordenou as ações de responsabilidade social do Grupo IBOPE até 2015.

Unindo os quase 30 anos de experiência em pesquisa e comunicação aos 10 anos na gestão de uma organização do terceiro setor de sua fundadora, a Conhecimento Social utiliza metodologias próprias que priorizam a construção participativa de conhecimento e apostam na potência desse processo para orientar a tomadas de decisão pautadas no diálogo e na articulação, assegurando assim sua efetividade e relevância.

Em particular, para este projeto agrega sua experiência no campo da defesa do direito à leitura como responsável pela coordenação da pesquisa Inaf (Indicador de Alfabetismo Funcional), referência no Brasil para estimar os níveis alfabetismo da população.

Para conduzir este estudo avaliativo contou com a colaboração da **Rede Conhecimento Social**, uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover a construção participativa de conhecimento, estimulando e conectando pessoas, grupos, organizações e seus saberes, para gerar mobilização e transformação social. A metodologia PerguntAção, a ser utilizada nesta avaliação, é uma de suas áreas de expertise.

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

Expedição Leituras: Tesouros das Bibliotecas Comunitários no Brasil
Organização de Adriano Guerra, Camila Leite e Érica Verçosa
2018

Pesquisa “Bibliotecas Comunitárias no Brasil: Impactos na formação de leitores”
Apresentação e relatório preliminar
Por Cida Fernandes, Elisa Machado e Ester Calland de Sousa Rosa
2018

Livro: Prazer em Ler - dez anos de fomento à leitura literária
Volume 1 - Polos de bibliotecas comunitárias, uma história de parcerias para a
garantia do direito à leitura
2016

Relatório final: Criação e aplicação de instrumentos de monitoramento
CICLO 2013-2015 - ANO III (2015)
Liliane da Costa Reis e Glauco Aguiar (dados quantitativos)
2016

Livro: Prazer em Ler 3 anos
2009

Guia de Acompanhamento e Avaliação de Projetos de Leitura
Coordenação: Leila Aparecida Bomfim
Autoria: Cláudia Mazzini Perrotta, Leila Aparecida Bomfim, Lidiane Oliveira Santos
2007

Contextualização do programa Prazer em Ler
Por Alais Ávila
Sem data

Propostas técnicas e editais
2010, 2012, 2016, 2017