

**AS MELHORES PRÁTICAS
ADMINISTRATIVAS: uma investigação
empírica do Sistema das Bibliotecas Públicas
Municipais do Estado de Pernambuco**

***THE BEST ADMINISTRATIVE PRACTICES: an
empirical investigation of the Municipal Public
Library System of the State of Pernambuco, Brazil***

**Adalberto do Rego Maciel Filho¹
Miriam Cunha de Aquino²
Andréa Parente Soares
Catarina Sellaro Lyra³**

Resumo

O objetivo do estudo é a identificação das experiências administrativas de sucesso (*best practices*) das Bibliotecas Públicas Municipais (BPM) pernambucanas que possam servir para o estabelecimento de padrões de gestão (*benchmarking*) para as demais. Foram digitalizados e analisados os dados referentes a 24 variáveis provenientes dos relatórios das

¹ Professor titular do departamento de economia da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco/Universidade de Pernambuco.

² Especialista em Documentação Científica Consultora/Pesquisadora. Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco/UFPE (aposentada).

³ Graduandas em Administração na Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco/Universidade de Pernambuco.

176 (BPM) no período de 1998-2002. Foram escolhidas as BPM que permaneceram, durante esse período, entre as dez melhores. Em Pernambuco, foram realizadas 1.067.049 consultas no ano 2002 pelo sistema das BPM. Caso fosse possível adotar em todas as BPM a média dos dez melhores valores, o número de consultas se elevaria para 5.695.736, ou seja, 1.481%. Diversos modelos estatísticos (regressões múltiplas e análise fatorial) foram utilizados, também, procurando explicar os fatores que influenciaram as variáveis selecionadas. Foram discutidas, ainda, algumas sugestões voltadas para implementação de uma política para o sistema das BPM, como também, algumas experiências internacionais.

Palavras-chave

**ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECAS PÚBLICAS MUNICIPAIS
BENCHMARKING
MELHORES PRÁTICAS**

1 INTRODUÇÃO⁴

O presente trabalho constitui-se em uma tentativa de identificar indicadores de desempenho para as Bibliotecas Públicas Municipais (BPM) do Estado de Pernambuco, baseados na análise dos dados fornecidos pela sua Biblioteca Pública Estadual de PE, para o período de 1998 – 2002, com o objetivo de selecionar as melhores práticas administrativas (best practices) que pudessem, posteriormente, ser utilizadas em benchmarking.

⁴ Externa-se sincera gratidão: à FACEPE pelo financiamento parcial desse subprojeto (no projeto *Biblioteca & Empresa*) pelo programa de políticas públicas –PUBLIC; à FCAP–UPE e UPE pelas bolsas de iniciação científica concedidas.

A técnica de benchmarking foi originalmente desenvolvida, no setor privado, pela Xerox nos anos 70 e, posteriormente, a partir da primeira metade da década de 90, com a grande divulgação dos programas de qualidade, passou a ser, também, utilizada pelo setor público em vários países (FAVRET, 2000).

Diversos autores (SUAIDEN; ARAÚJO JR., 2001; FAVRET, 2000; LOESSNER, 1999) julgam que a adoção de técnicas de gestão modernas, tais como o benchmarking, nessas organizações, possa propiciar aos usuários uma melhor qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas, como também, um melhor acesso aos mesmos.

O trabalho apresentado por Loessner (1999, p. 1) exemplifica esta problemática: “Public services can be improved by adopting successful practices of other organizations, a process known as benchmarking best practices”.

O objetivo deste estudo é, portanto, no primeiro momento estabelecer parâmetros de comparação que possam servir para a identificação das experiências administrativas de sucesso (best practices), e que possam ser utilizados para o estabelecimento de indicadores de gestão (benchmarking) para as demais bibliotecas públicas municipais.

O benchmarking sugerido neste trabalho seria próximo do conceito utilizado por Favret (2000) como “benchmarking de dados” em contraste com o “benchmark de processos”, que requer análises muito complexas e, por essa razão, é também menos utilizado.

A escolha dos parâmetros dentre as bibliotecas municipais vis-à-vis uma comparação interestadual ou internacional se deve ao estado incipiente de desenvolvimento do sistema municipal (MACIEL FILHO 1995, 1999), e, sobretudo, em face da exigüidade dos dados, que tornaria a aplicabilidade dos mesmos muito restrita e pouco operacional.

2 DISCUSSÃO DA LITERATURA

Loessner (1999) tenta aplicar a técnica de benchmarking no estudo das bibliotecas públicas municipais americanas. Procedeu da seguinte forma: primeiro, empregou modelos estatísticos para identificar as

variáveis que explicavam as participações das bibliotecas públicas nos orçamentos dos diversos condados analisados; depois, utilizando as variáveis identificadas, selecionou os condados com características semelhantes que podiam servir de parceiros de benchmarking;

Posteriormente, fez uso dos indicadores de qualidade utilizados pelas bibliotecas para reduzir o universo; aplicou, em seguida, um questionário, com auxílio do telefone, para identificar detalhes das gestões das bibliotecas escolhidas.

Os resultados colhidos pelo estudo no Estado de Delaware foram encorajadores. Conseguiram sensibilizar os gestores das bibliotecas dos condados, que passaram a utilizar as técnicas de benchmarking, procurando implementar as melhores práticas de gestão encontradas. Possibilitou, ainda, o início de um processo de trocas de informações gerenciais entre os gestores das bibliotecas das diversas comunidades.

Favret (2000) inicia o seu texto estabelecendo a distinção entre dois tipos de benchmarking. O primeiro é o data benchmarking que compara as entradas e saídas, buscando a mensuração do desempenho, ou seja, indicadores de performance. O segundo avalia processos, ou seja, seqüências de atividades e as compara com as funções similares nas organizações de melhor desempenho (best practice).

Favret (2000) discute, também, a utilização crescente da técnica de benchmarking no Reino Unido na década de 90. Descreve, ainda, alguns estudos de casos em bibliotecas específicas, como também, a participação de diversos programas, como por exemplo, os prêmios de qualidade que estimularam a utilização do benchmarking. Recentemente, ele comenta que dois outros programas denominados “plano anuais das bibliotecas” e “o melhor valor” incentivaram, ainda mais, a utilização dessa técnica.

O programa “Melhor Valor” para as bibliotecas públicas criado no Reino Unido procura estabelecer comparações entre as diversas unidades com o auxílio dos indicadores de desempenho, como por exemplo: custo por visitas às bibliotecas, número de visitas por pessoa da população à biblioteca pública, a percentagem de usuários que encontraram o livro(s) que eles estavam procurando ou a informação que eles precisavam (FAVRET, 2000, p. 344). Markless e Streatfield (2001, p. 2) explicam, também, o envolvimento recente das autoridades do sistema de

bibliotecas com a iniciativa do “melhor valor”. Uma outra aplicação recente de benchmarking para bibliotecas universitárias da Holanda pode ser encontrada no artigo de Laeven e Smit (2003).

A qualidade nos serviços bibliotecários, apesar de ter sido bastante discutida na década de noventa, desde 1966, vem tendo destaque, segundo Belluzo e Macedo (1993), quando a American Library Association – ALA – estabeleceu os padrões mínimos para sistemas de bibliotecas públicas, indicando uma relação direta de dependência entre adequação de pessoal, acervo, facilidades físicas, recursos financeiros, equipamentos e a qualidade dos serviços.

No caso brasileiro, existem também alguns estudos preocupados com a gestão da qualidade nas bibliotecas universitárias, como o de Estefano (1996).

Suaiden e Araújo Jr (2001) apresentam uma discussão detalhada sobre a questão da qualidade dos serviços e produtos em bibliotecas públicas, como também uma revisão da literatura específica. Afirnam:

A aplicação da técnica de benchmarking pode ser determinante para a melhoria contínua de produtos e serviços em organizações que têm, no atendimento de demandas, como é o caso das bibliotecas públicas, um de seus principais fatores críticos de sucesso (SUAIDEN; ARAÚJO JR., 2001, p. 11).

O emprego das técnicas de benchmarking para selecionar os melhores desempenhos no atendimento das demandas da comunidade pelas bibliotecas públicas é apropriado. Já que, conceitualmente, a técnica apóia-se em um processo contínuo de verificação e medição de produtos e serviços em relação aos marcos de referência, ou seja, às melhores bibliotecas que possuem os melhores desempenhos e resultados.

Acreditam também que “a biblioteca pública deverá empregar os resultados gerados da aplicação do benchmarking, para a busca ilimitada de qualidade e produtividade que vai revelar-se na satisfação dos usuários e da comunidade” (SUAIDEN; ARAÚJO JR., 2001, p. 11).

Na literatura brasileira, apesar de procuras sucessivas, não foi ainda possível identificar estudos realizados no Brasil, aplicando a técnica de benchmarking para o caso das bibliotecas públicas municipais.

Este trabalho segue, de um modo geral, a estratégia delineada por Loessner (1999). Diversas alterações, no entanto, foram necessárias para compatibilizá-lo com a disponibilidade de dados municipais. Os resultados encontrados, todavia, possibilitam, caso esse tipo de política seja adotada pelas autoridades, a aplicação do benchmarking de dados como definido em Favret (2000).

3 METODOLOGIA

No primeiro momento, procedeu-se à digitação das informações provenientes dos relatórios de acompanhamento das 176 bibliotecas públicas municipais referentes aos anos de 1998 a 2002, compostos de 24 informações por município que, para efeito deste estudo, passaram ser consideradas variáveis. Seguem-se: número de funcionários, inscrição, consulta, empréstimo, frequência, aquisição, registrados, catalogados, classificados, acervo, concursos, fóruns/ palestras, debates, danças, dramatizações, exposições, hora do conto, jogos, projeções, artes plásticas (oficina), teatro, visitas programadas, audições musicais e outros.

Houve, também, a digitalização dos dados provenientes dos relatórios das supervisões realizadas no período da investigação. Procurou-se, ainda, utilizar informações adicionais das estatísticas trimestrais de outros dados obtidos através do CIPE (Centro de Informações do Estado de Pernambuco), bem como alguns dados do cadastro das BPM realizado pelo Programa de Bibliotecas do FUST 2002.

Utilizando-se o critério de maior inclusão, assim como, outros critérios e considerações oriundas do Manifesto da Unesco pelas Bibliotecas Públicas (1995) e de outras instituições internacionais (OCDE, 1996; THE WORLD BANK, 1998-1999) foi possível identificar alguns indicadores de desempenho utilizados no trabalho.

Os dados foram classificados e analisados com o auxílio dos programas Excel e SPSS. Estimaram-se, ainda, alguns modelos de regressão e análise fatorial, utilizando as variáveis selecionadas no referido banco de dados além de outras variáveis socioeconômicas municipais como por exemplo: índice de desenvolvimento humano, renda per capita, arrecadação

municipal entre outros. Esses dados também foram tratados com o auxílio do SSPS. Procurou-se, com essa análise quantitativa, investigar a existência de algumas características socioeconômicas locais que pudessem explicar o comportamento dos indicadores de desempenho identificados na etapa anterior. Por exemplo, que variáveis dependentes poderiam explicar o número de consultas por população alfabetizada nos municípios, ou se havia um ou mais componentes que pudessem explicar as variações observadas no conjunto dessas variáveis.

Na última parte, realizou-se, ainda, um levantamento junto às bibliotecas municipais que apresentaram os melhores desempenhos de acordo com os indicadores acima estabelecidos, quer através de visitas, quer através de contatos telefônicos, com o objetivo de oferecer subsídios para futuras pesquisas nessa área.

4 RESULTADOS

As 24 variáveis digitalizadas provenientes dos relatórios das bibliotecas públicas municipais pernambucanas e referentes ao período de 1998-2002 acima discriminadas foram analisadas nessa etapa. Os dados referentes às informações contidas nos relatórios preenchidos pelas bibliotecas municipais apresentavam uma grande variabilidade em função das diversas ações desenvolvidas e peculiares a cada biblioteca, como também, ao seu grau de desenvolvimento.

Procurou-se neste trabalho priorizar o critério de maior inclusão, ou seja, selecionar aquelas variáveis (itens do relatório) presentes em maior número de bibliotecas, que fossem significativas, para uma análise comparativa entre as mesmas e, ainda, atendessem também outros critérios e considerações abaixo especificados.

Adotando-se tal critério, a escolha entre as variáveis disponíveis ficou reduzida às variáveis Consulta, Frequência e Empréstimo. Em termos quantitativos, os números de consulta e frequência apresentam valores bastante elevados em relação aos de empréstimos. Tendo em vista o Manifesto da Unesco pelas Bibliotecas Públicas (1995), que visa à democratização da informação, consideraram-se os valores de consulta

e freqüência, dentre os dados fornecidos pela biblioteca estadual, os mais adaptáveis para mensurar o alcance aos objetivos de uma biblioteca pública, como também, pela importância atribuída pela literatura recente à relação entre transferência de informação e desenvolvimento (OCDE, 1996; THE WORLD BANK, 1998-1999).

Para levar a efeito a análise de uma forma mais equitativa entre os municípios de diversos tamanhos, ratearam-se os valores de consulta e freqüência anuais de cada biblioteca pelo número de habitantes alfabetizados do município, que é, de fato, a parcela que faz uso do serviço. Estas duas razões foram denominadas de indicadores de desempenho. Ainda, os municípios foram classificados em três grupos: de 0 a 10.000 habitantes alfabetizados, 10.000 a 20.000 e acima de 20.000. A distribuição média dessas duas variáveis ao longo dos cinco anos encontra-se na Tabela 1.

	Consultas/população alfabetizada					Freqüência/população alfabetizada				
	1998	1999	2000	2001	2002	1998	1999	2000	2001	2002
Medida do total da amostra	0,26	0,27	0,29	0,37	0,29	0,43	0,46	0,46	0,67	0,49
Medida dos 10 maiores valores	1,40	1,46	1,56	1,96	1,52	1,98	2,11	2,21	3,28	2,31
Maiores valores observados	3,65	5,41	3,26	4,66	3,50	5,07	5,56	4,75	5,91	4,25

Tabela 1: Médias das consultas e freqüências por população alfabetizada

Pode-se observar, através dos dados expostos na Tabela 1, que os valores médios de consultas por população alfabetizada nos últimos cinco anos situaram-se em torno de 0,29. Esse valor representa aproximadamente 19 % do valor médio do desempenho das dez melhores bibliotecas nesse mesmo período. No caso das freqüências por população alfabetizada, o valor médio dos últimos cinco anos é de 0,5, enquanto que, no caso dos dez maiores, esse valor alcança 2,4. Nesse caso, a relação percentual é de 21%.

Esses valores são indicativos de quanto se tem a melhorar o nível de consultas e freqüências do sistema de bibliotecas públicas municipais através da possível utilização das práticas administrativas das dez melhores bibliotecas.

Uma outra constatação é que as médias vão diminuindo à medida que o número de habitantes alfabetizados vai aumentando nos seguintes intervalos: de 0 a 10.000 habitantes alfabetizados, de 10.001-20.000 e acima de 20.001. Esses dados, de uma forma detalhada, encontram-se disponíveis mediante solicitação.

O passo seguinte foi identificar aquelas bibliotecas que, nos últimos cinco anos, conseguiram alcançar o maior valor médio nas duas variáveis estudadas e que se repetiam ao longo dos cinco anos, estando entre, no mínimo, os dez melhores desempenhos. Aqueles que apresentaram um maior valor nas consultas e frequências foram os dos seguintes municípios: Altinho na classe de 10.001 até 20.000; Cachoeirinha e Lagoa do Ouro na classe de até 10.000.

Naturalmente, as duas variáveis escolhidas (frequência e consulta) não são suficientes para definir um critério de qualidade mais amplo. Entretanto, face da disponibilidade dos dados analisados no momento atual e da abrangência dessas duas variáveis utilizadas, as bibliotecas identificadas através desses critérios poderiam servir como uma primeira aproximação para se iniciar um processo de benchmarking.

Em Pernambuco, foram realizadas 1.067.049 consultas no ano 2002 no sistema de bibliotecas públicas municipais. Caso fosse possível adotar, em todas as BPM do Estado, os valores obtidos pela biblioteca do município de Altinho, o número de consultas se elevaria para 12.595.507, ou seja, um percentual de 1.180%. Utilizando-se a média dos dez melhores valores, o número de consultas elevar-se-ia para 5.695.736, ou seja, 1.481%. Cabe salientar que o tipo de infra-estrutura disponível em Altinho é de baixo custo e que pode ser, facilmente, implantado nos demais municípios. Por exemplo, essa biblioteca opera com uma área 60 m² (sendo somente 40 m² disponibilizados ao público), cinco mesas e 16 cadeiras. Ainda, dispõe de duas mesas infantis e seis tamboretas. O acervo corresponde a 7.545 volumes (3.000 títulos). Funciona, ainda, durante os três expedientes. Conseguiu manter uma média, nos últimos cinco anos, de 3,49 consultas pela população alfabetizada e 3,93 de frequência.

Tendo-se em vista a independência administrativa das BPM, a opção para uma política de “benchmarking de dados” (FAVRET, 2000, p. 340) pela Biblioteca Pública Estadual, só poderia ser de natureza indicativa. Nesse sentido, o processo de divulgação dos resultados entre

as demais poderia ser levado a efeito através de visitas às bibliotecas escolhidas dentro daquela faixa de população (LOESSNER, 1999, p. 10). A divulgação, ainda, poderia ser realizada através de um processo de avaliação anual das administrações municipais. Nesse caso, os vencedores seriam agraciados, por exemplo, em uma cerimônia de entrega de prêmio por desempenho.

Seguindo Loessner (1999), procurou-se, ainda, investigar a existência de algumas características socioeconômicas locais que pudessem explicar o comportamento das indicadores de desempenho acima analisados. Diversos modelos estatísticos espaciais (regressões múltiplas e análise fatorial) foram utilizados, procurando explicar os fatores que influenciaram os indicadores selecionadas. Os resultados alcançados, contudo, foram desprezíveis do ponto de vista estatístico. Não foi possível identificar um cluster de municípios com perfil socioeconômico semelhantes em relação aos indicadores de desempenho utilizados.

Através de visitas e contatos telefônicos, as seguintes características foram observadas nas oito bibliotecas, entre as melhores dez colocadas, dados estes não coletados pelos relatórios de acompanhamento: flexibilização dos horários, localização em relação às escolas, acervo infantil e adaptação do acervo às necessidades locais, tempo de permanência do responsável na direção da BPM.

Outras peculiaridades constatadas nas bibliotecas de melhores desempenhos foram: abertas por um tempo médio de 12 horas diárias; a maioria dos responsáveis está trabalhando naquelas unidades há mais de cinco anos; todos os responsáveis têm o segundo grau completo; os prédios são, em sua maioria, próprios e todas têm um acervo com livros infantis; nenhuma biblioteca pesquisada tem dotação orçamentária, anualmente, especificada; nenhuma das bibliotecas do grupo das dez mais tinha telefone próprio; todas estão situadas bem próximas de escolas, isto é, a menos de 150 metros.

Com relação a esse último aspecto, Loessner (1999, p. 6) também reportou a relação inversa — entre a taxa de utilização das bibliotecas e a distância da residência dos usuários — encontrada por diversos autores. Identificada, também, em Maciel et al. (2002).

Essas observações não podem, naturalmente, explicar as variações observadas nas variáveis analisadas; podem, possivelmente, influ-

enciar outras investigações nessa área, como também no aprimoramento nas fichas de coletas de dados (relatório) da Biblioteca Estadual para possibilitar, no futuro, uma análise mais abrangente.

5 CONCLUSÕES

A análise dos dados referentes às BPM do Estado de Pernambuco, nos últimos cinco anos, possibilitou identificar alguns índices que poderiam ser utilizados posteriormente como benchmark de dados e, ainda, algumas variáveis que poderiam ser incluídas no sistema de informação da biblioteca estadual.

Em Pernambuco, foram realizadas 1.067.049 consultas no ano 2002 pelo sistema de bibliotecas públicas municipais. Caso fosse possível adotar, em todas as BPM, a média dos dez melhores valores, o número de consultas se elevaria para 5.695.736, ou seja, 1.481%. Cabe salientar que o tipo de infra-estrutura disponível nessas bibliotecas é de baixo custo e que pode ser, facilmente, implantado pelos demais municípios. Essa estratégia, em contraste com aquelas comumente utilizadas que estabelecem comparações com experiências de outras regiões brasileiras ou internacionais, pode ser mais facilmente implementável pela sua proximidade e semelhança cultural. As transferências de informações poderão, ainda, ser incentivadas de uma forma direta através de visitas e outras formas de contatos entre as próprias bibliotecas dos diversos municípios.

Acredita-se que este estudo possa contribuir para ajudar a administração do sistema de BPM, na medida em que estimule o início de uma discussão sobre esses resultados e, possivelmente, incentive algum tipo de aplicação dessa técnica de gestão administrativa. Essa estratégia, como foi visto, é preconizada por autores como Suaiden e Araújo Jr. (2001), Favret (2000) e Loessner (1999) entre outros. Nos demais segmentos do setor público, sobretudo na Inglaterra, sua utilização é crescente (DAVIS 1998). No setor privado de uma forma geral e no setor industrial em particular, essa ferramenta de gestão continua sendo bastante utilizada (CHRISTOPH et al., 2003, p. 205).

Abstract

The objective of the study is the identification of the administrative experiences of success (best practices) of the municipal public libraries (BPM) from the State of Pernambuco, Brazil, that can be for the establishment of administration patterns (benchmarking) for the others. They were analyzed the referring data to 24 coming variables of the reports of the 176 (BPM) in the period of 1998-2002. They were chosen BPM that stayed, during that period, among best ten. In Pernambuco, 1.067.049 consultations were accomplished in the year 2002 by the BPM system. In case it roots possible to adopt in all the BPM the average of the ten better values, the number of consultations if it would elevate for 5.695.736, in other words, 1.481%. Several statistical models (multiple regressions and factorial analysis) they were used, also, trying to explain the factors that influenced the selected variables. They were discussed, still, some suggestions make effective a policy for the BPM's system, as well as some international experiences.

Key-words

ADMINISTRATION
MUNICIPAL PUBLIC LIBRARIES
BENCHMARKING
BEST PRACTICES

AGRADECIMENTOS

À equipe da Biblioteca Pública Central do Estado de Pernambuco,
por nos fornecer as estatísticas trimestrais das bibliotecas públicas
municipais: Gleyde Victor Lourdinha (in memoriam), e Luiza;
À bibliotecária Marinês Gomes Vidal;
À equipe do CIPE: Graça e Telma.

Artigo aprovado em 25.08.04

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; MACEDO, Neusa Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 124-132, maio/ago. 1993.

BRASIL. Ministério das Comunicações. Programa Bibliotecas do FUST. *Documento básico para solicitação de benefício*. 2001. Disponível em: <<http://www.socinfo.org.br>>. Acesso em: 23 nov. 2001.

CHRISTOPH H. Loch et al. *Industrial excellence: management quality in manufacturing*. Berlin: Springer, 2003.

DAVIS, Paul. The burgeoning of benchmarking in British local government The value of “learning by looking” in the public services. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Bradford, v. 5, n. 4, p. 260-270, 1998.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. *Satisfação dos recursos humanos no trabalho*: um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/estefano>>. Acesso em: 4 ago. 2003.

FAVRET, Leo. Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries. *Library Management*, Bradford, v. 21, n. 7, p. 340-348, 2000.

LAEVEN, Hubert; SMIT, Anja. A project to benchmark university libraries in the Netherlands. *Library Management*, Bradford, v. 24, n. 6/7, p. 291-304, 2003.

LOESSNER, G. Arno. Estimating local financial support for public libraries: a tool to facilitate benchmarking of best practice among counties in the United States. *Public Productivity and Management Review*, San Francisco, v. 23, n. 1, p. 34-39, 1999.

MACIEL FILHO, Adalberto et al. *Análise das bibliotecas escolares e públicas em alguns municípios do Estado de Pernambuco*: versão preliminar. Recife, 1995.

MACIEL FILHO, Adalberto et al. *Análise das bibliotecas escolares e públicas em alguns municípios do Estado de Pernambuco*: versão final. Recife, 1999.

MACIEL FILHO, Adalberto et al. *Biblioteca & empresa* – Relatório Final (Projeto o aprovado junto à FACEPE do edital de Políticas Públicas. PUBLIC (2000-2001), Recife, 2002.

MANIFESTO da Unesco sobre as bibliotecas públicas, 1995. Disponível em: <<http://www.bpb.uminho.pt/manifestoUNESCO.htm>>. Acesso em: 30 set. 2003.

MARKLESS, S.; STREATFIELD, D. Developing performance and impact indicators and targets in public and education libraries. *International Journal of Information Management*, Kidlington, v. 21, p. 671-179, 2001.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION DEVELOPMENT. (OCDE). *The knowledge based economic*. Paris, 1996.

SUAIDEN, Emir José; ARAÚJO JR.; Rogério Henrique de. Biblioteca pública e a excelência nos produtos e serviços: a técnica do benchmarking. *Informação & Sociedade*: Estudos, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 15-34, 2001.

THE WORLD BANK. *World development report*: knowledge and development. New York: Oxford University Press, 1998-1999.

**PÁGINA EM
BRANCO**