

Competência cultural na gestão da diversidade: estudo de caso em uma biblioteca pública

Cultural competence in diversity management: a case study in a public library

Competencia cultural en la gestión de la diversidad: estudio de caso en una biblioteca pública

Bruna Daniele de Oliveira Silva

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”,

Brasil

bruna.daniele.silva@alumni.usp.br

 <https://orcid.org/0000-0002-5540-6281>

Everton da Silva Camillo

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”,

Brasil

everton.camillo@unesp.br

 <https://orcid.org/0000-0003-1314-4372>

Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”,

Brasil

tamara.guaraldo@unesp.br

 <https://orcid.org/0000-0001-7925-2021>

Resumo

O artigo tem como referencial teórico a gestão da diversidade e a competência cultural. Tem como objetivo identificar os modos de gestão da diversidade em uma biblioteca pública do interior do estado de São Paulo, estabelecendo uma reflexão teórica entre essa gestão e o desenvolvimento da competência cultural na organização. Foram avaliadas as relações entre os propósitos do planejamento organizacional e as ações desenvolvidas pela equipe da biblioteca. Foi identificada a importância da informação e da comunicação para a promoção da diversidade e avaliada a percepção de conflitos na biblioteca. A diversidade cultural e a competência cultural foram consideradas nos processos organizacionais. Aplicou-se o método de pesquisa Estudo de Caso. Os resultados consistem no seguinte: a biblioteca possui uma abordagem de gestão alinhada com o objetivo de ser uma referência cultural local para as diversas culturas, experiências e subjetividades; a própria equipe da biblioteca indica a percepção da diversidade da biblioteca e a importância da representatividade para o desenvolvimento e execução de projetos interculturais; a informação e a comunicação entre a biblioteca e o público auxiliam no compromisso com a diversidade; a biblioteca tem como objetivo promover atividades que ajudem diferentes grupos sociais. A pesquisa conclui que o desenvolvimento de competências nos níveis individual e organizacional é uma solução para atingir a convivência e a integração de grupos multiculturais. Desta forma, a competência cultural demanda ações que envolvem fluxos de informação e comunicação eficientes entre grupos de indivíduos distintos; isso pode potencializar a gestão da diversidade nas organizações.

Palavras-chave: Planificação bibliotecária, Diversidade cultural, Acessibilidade, Biblioteca pública, Brasil.

Abstract

The paper has as a theoretical framework the diversity management and cultural competence. It aims to identify ways of managing diversity in a public library in the interior of the state of São Paulo, establishing a theoretical reflection between this

Recepción: 10 Octubre 2022 | Aceptación: 03 Marzo 2023 | Publicación: 01 Octubre 2023

Cita sugerida: Silva, B. D. O., Camillo, E. S. y Guaraldo, T. S. B. (2023). Competência cultural na gestão da diversidade: estudo de caso em uma biblioteca. *Palabra Clave (La Plata)*, 13(1), e203. <https://doi.org/10.24215/18539912e203>



management and the development of cultural competence in the organization. The relations between the purposes of organizational planning and the actions developed by the library team, was evaluated. The importance of information and communication to promote diversity was identified, and the perception of conflicts in the library was also evaluated. Cultural diversity and cultural competence were considered in the organizational processes. The Case Study research method was applied. The findings consist of the following: the library has a management approach aligned with the goal of being a cultural reference locally for the various cultures, experiences, and subjectivities; library staff itself indicates the library's diversity perception and the importance of representativeness for the development and execution of intercultural projects; the information and communication between the library and the public assist with the commitment of diversity; the library aims to promote activities that help different social groups. The survey concluded that the development of competences at the individual and organizational levels is the solution to achieve coexistence and integration of multicultural groups. Thus, cultural competence demands actions that involve efficient information and communication flows between groups of distinct individuals; this can enhance the diversity management in organizations.

Keywords: Library planning, Cultural diversity, Representativeness, Accessibility, Public library, Brazil.

Resumen

La investigación tiene como marco teórico la gestión de la diversidad y la competencia cultural. Como objetivo se propone identificar formas de gestión de la diversidad en una biblioteca pública del interior del estado de São Paulo, estableciendo una reflexión teórica entre esa gestión y el desarrollo de la competencia cultural en la organización. Se evaluaron las relaciones entre los propósitos de la planificación organizacional y las acciones desarrolladas por el equipo bibliotecario. Se identificó la importancia de la información y la comunicación para promover la diversidad y también se evaluó la percepción de conflictos en la biblioteca. La diversidad cultural y la competencia cultural fueron consideradas en los procesos organizacionales. Se aplicó el método de investigación estudio de caso. El resultado consiste en lo siguiente: la biblioteca tiene un enfoque de gestión alineado con el objetivo de ser un referente cultural a nivel local para las diversas culturas, experiencias y subjetividades; el propio personal bibliotecario indica la percepción de diversidad de la biblioteca y la importancia de la representatividad para el desarrollo y ejecución de proyectos interculturales; la información y comunicación entre la biblioteca y el público coopera con el compromiso de la diversidad; la biblioteca tiene como objetivo promover actividades que ayuden a diferentes grupos sociales. Se concluye que el desarrollo de competencias a nivel individual y organizacional es la solución para lograr la convivencia e integración de grupos multiculturales. De este modo, la competencia cultural exige acciones que involucren flujos de información y comunicación eficientes entre grupos de individuos distintos; esto es lo que puede mejorar la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Palabras clave: Planificación bibliotecaria, Diversidad cultural, Representatividad, Accesibilidad, Biblioteca pública, Brasil.

1. Introdução

Este estudo tem em seu arcabouço teórico a competência cultural, um tópico investigativo viável à área e que, no entanto, não possui publicações substanciais em periódicos nacionais da Ciência da Informação, constituindo uma lacuna científica sobre o tema. As pesquisas sobre gestão da diversidade, por outro lado, são mais recorrentes na CI e no país. O estudo de Camillo & Silva (2021), por exemplo, constatou funções do bibliotecário escolar que o tornam gestor da diversidade na biblioteca escolar. Já Benedito, Ribeiro, Damian & Woida (2022) analisaram as possíveis convergências entre a gestão do conhecimento e a gestão da diversidade. Desta forma, esses estudos denotam que a gestão da diversidade é um tópico a ser explorado nos mais variados fenômenos e espaços do campo informacional, como no das bibliotecas públicas (BP).

Segundo a International Federation of Library Associations and Institutions (2022, p. 3), a BP torna a vida cultural de determinadas comunidades acessíveis, por isso tem como uma de suas missões “fomentar o diálogo intercultural e favorecer a diversidade cultural”. Ela viabiliza o uso significativo da informação, ou seja, a convergência entre os produtos e serviços da biblioteca com as subjetividades dos indivíduos que compõem a comunidade. O manifesto prevê a “escuta eficaz” como um método de garantir o desenvolvimento de seus serviços, evidenciando a importância da participação da comunidade. Para as BP, a premissa da igualdade de acesso talvez seja a característica mais importante para o alcance do seu propósito, uma vez que ela se distingue dos demais tipos de biblioteca justamente pela amplitude de seu público, é primordial que a BP possua condições de atender o maior número de pessoas possível. Nesse sentido, torna-se atributo essencial da BP “retratar a diversidade linguística e cultural da comunidade”, e desse modo, deve estar adaptada para atender “grupos marginalizados, pessoas com deficiência, usuários que demandem atendimento especial, usuários multilíngues e povos indígenas dentro da comunidade” (International Federation of Library Associations and Institutions, 2022, p. 4).

Logo, o objetivo desta pesquisa é identificar os modos de gestão da diversidade em uma BP do interior do estado de São Paulo, estabelecendo uma reflexão teórica entre essa gestão e o desenvolvimento da competência cultural na organização. A justificativa para desenvolvê-la repousa na importância que os debates sobre a diversidade vêm adquirindo nos estudos socioculturais e também para a gestão estratégica das organizações. É em razão disso que o problema da pesquisa se traduz nesta indagação: como a gestão da diversidade é trabalhada e de que maneira a competência cultural se estabelece durante os processos de planejamento, desenvolvimento, execução e comunicação dos produtos, serviços e atividades da biblioteca? O resultado desta pesquisa pode contribuir ao entendimento da maturidade organizacional da biblioteca pesquisada em relação à competência cultural e à diversidade nos processos de gestão. Além disso, serve de subsídio teórico para futuros estudos que aprimorem a relação entre a gestão da diversidade e a competência cultural nas organizações.

O trabalho empírico da investigação teve os seguintes objetivos específicos: avaliar a consonância entre os propósitos do planejamento organizacional e as ações desenvolvidas pela equipe; identificar a importância da informação e da comunicação para a promoção da diversidade na instituição; avaliar a percepção de conflitos; propor uma autoavaliação da competência cultural dos funcionários, bem como suas percepções da competência cultural da biblioteca como um todo. Para atingi-los, recorreu-se ao método de pesquisa estudo de caso, da literatura de Yin (2001) e Amado & Freire (2014).

2. Diversidade: do conceito à gestão

A diversidade “se refere às formas nas quais os indivíduos diferem, quer em termos de bases pessoais quer em termos de características relacionadas com a organização”, podendo convergir multidimensões que abarcam níveis: “étnico-racial, do gênero, da orientação sexual, da geração, da classe social, das capacidades físicas, da família, da religião, regional, profissional, político e de outras afiliações pessoais” (Gomes, Augusto, Lopes & Ribeiro, 2008, p. 11).

Segundo Carvalho-Freitas, Silva, Tette & Silva (2017) há uma pluralidade teórica do conceito de diversidade, tais como o monoculturalismo (etnocentrismo, intolerância), multiculturalismo (coexistência) e interculturalidade (valorização da diversidade). Candau (2020, p. 680) chama a atenção para o caráter polissêmico da interculturalidade, afirmando que, sem um teor crítico, ela se reduz a “mera visibilização de diversos grupos socioculturais”, onde as diferenças são evidenciadas, e as relações de poder e os estereótipos são reforçados. Em todos os contextos há conflitos, contudo, no mundo intercultural, um ambiente de respeito mútuo é construído juntamente com a comunicação. Devido a isso, a comunicação é partilha de experiências de vida, é relação entre interlocutores, é o elemento que possibilita os laços que estabelecemos com os outros (Rodrigues, 1994).

A diversidade em organizações pode ser implementada através de políticas que se manifestam de três formas: políticas para diversidade da força de trabalho; políticas de fomento e financiamento de projetos para o suporte de comunidades socialmente excluídas; e políticas de aquisição de bens e serviços oriundos de comunidades socialmente excluídas ou de organizações que adotem políticas para a diversidade (Gomes, Augusto, Lopes & Ribeiro, 2008).

Gomes *et al.* (2008) atribuem à globalização um papel determinante na discussão sobre a diversidade nas organizações. A reivindicação pela adoção da diversidade, tanto na força de trabalho quanto nos produtos e serviços, deriva de um dos efeitos da globalização: a homogeneização global do consumo e do comportamento social. Nesse sentido, a cobrança social por diversidade cultural se converte em produto estratégico para as empresas.

As políticas de promoção da diversidade nas organizações possuem três grandes objetivos: responsabilidade social (aspecto ético), obrigações legais (cumprimento de legislações e proteção da organização) e resultados mais satisfatórios (*performance*) (Santos, Santana & Arruda, 2017). Este último presume que um ambiente de trabalho diversificado é “mais criativo, inovador, tem mais capacidade de resolver problemas e a comunicação funciona melhor” (Sales, 2016, p. 8).

Muitas organizações, no entanto, podem utilizar o discurso da diversidade somente para autopromoção, alterando pouco ou nada da gestão interna. Assim, para promover ações legítimas elas devem transmitir um universo simbólico (significados), dando visibilidade à pluralidade cultural e transmitindo conhecimento estratégico para a empresa (Santos, Santana & Arruda, 2017).

Os principais argumentos para a implementação da diversidade são: a melhora do ambiente de trabalho, o estímulo à criatividade e a diversificação dos nichos de mercado (Sales, 2016). A gestão da diversidade pode promover, ainda, a inovação; a flexibilidade organizacional; a permanência de profissionais mais capacitados; a resolução eficiente de problemas; o reconhecimento das diferenças como um trunfo para o crescimento da organização. A gestão voltada para a diversidade nas organizações leva à reflexão e a construção de conhecimentos no combate às mazelas sociais, tais quais: o racismo, a homofobia, o capacitismo e o machismo. Portanto, a diversidade pode se converter em uma ferramenta de transformação social através das organizações (Santos, Santana & Arruda, 2017).

A comunicação é fundamental para que as organizações se sensibilizem sobre a diversidade, além disso, ela “assegura efetivamente a continuidade de uma cultura no tempo, promovendo inclusive a transformação de seus símbolos em face aos novos fenômenos criados pelo desenvolvimento” (Melo, 1998, pp. 187-188). Estabelecer processos efetivos nos fluxos de informação e comunicação permite que as ações voltadas para a gestão da diversidade alcancem seus objetivos. Desse modo, a diversidade deve ser traduzida em medidas efetivas, não pode se ater ao mero discurso, mas sim transformar a cultura e o espaço de trabalho em um ambiente inclusivo e colaborativo. A informação e a comunicação, nesse contexto, tornam-se estratégicas para que pessoas que divergem culturalmente em aspectos étnicos, etários, religiosos, físicos, de gênero e orientação sexual possam colaborar entre si para atingir os objetivos estabelecidos pela gestão.

A gestão da diversidade pode ser um trunfo à cultura corporativa. A consolidação da diversidade como parte da cultura organizacional passa pela comunicação de valores, por sua vez, é pertinente que tais valores estejam alinhados com as ações, métodos e planos da organização, de forma que a comunicação seja coerente com as práticas. Portanto, o planejamento deve estar de acordo com as singularidades dos indivíduos com os quais a empresa atua e pretende atingir. A gestão da diversidade pode utilizar de diversos

recursos para comunicar e expandir o conhecimento da organização, assim deve manter um fluxo de informação eficiente para que seja possível a retroalimentação do sistema, isto pode ser executado através de avaliações e aprimoramentos contínuos. Ações desse tipo favorecem a convivência que se pretende alcançar com a gestão da diversidade.

As perspectivas apresentadas acima, relacionando a diversidade cultural às organizações, abarcam o escopo das BP, contudo, tais instituições possuem características próprias que são relevantes para o desenvolvimento de uma gestão pautada na diversidade. Assim, é imprescindível considerar a abrangência do público das BP, pois elas são responsáveis pelos agrupamentos mais diversificados de pessoas, em comparação aos outros tipos de bibliotecas. Nesse sentido, a BP tem as funções social e humanista mais afloradas do que nas demais.

Conhecer e compreender os problemas socioculturais enfrentados no cotidiano dos grupos sociais, colocando-se a serviço dos processos de transformação social é no que reside o trabalho da biblioteca pública e, por conseguinte, do bibliotecário que atua numa sociedade multicultural como a brasileira. Assim, essa instituição deve desenvolver atividades críticas e reflexivas capazes de legitimar discursos e vozes dos grupos sociais cujos padrões culturais não são dominantes [...]”. (Gerlin, Fraga & Rosemberg, 2013, p. 11).

Ao destacar seus papéis de transformação social, de valorização da diversidade e disseminação da pluralidade cultural, as BP viabilizam a construção de uma instituição mais justa e significativa para a comunidade, através do diálogo entre diferentes grupos sociais, ela dá visibilidade a diferentes culturas e representatividade as múltiplas identidades, e por fim, fornece embasamento para criação de políticas públicas. Feitas tais considerações, é proposta a competência cultural como estratégia para efetivar a gestão da diversidade em âmbito organizacional.

3. Competência cultural

O termo competência cultural se popularizou nos anos 1960 e se refere à capacidade dos indivíduos de compreender as necessidades de grupos diversos e interagir efetivamente com pessoas de culturas diferentes (Mestre, 2010). A competência cultural consiste no “conjunto de conhecimentos, atitudes, comportamentos e, quando apropriado, políticas e programas, que se reúnem em uma pessoa, organismo ou sistema que os capacita trabalhar efetivamente em contextos interculturais” (Martínez, Martínez & Calzado, 2006, p. 334).

Na esfera do conhecimento cultural, destaca-se o papel da linguagem entre os conhecimentos necessários à competência. Através da linguagem que se apreendem os padrões da fala e estilos de comunicação entre grupos culturalmente distintos. Já no âmbito das habilidades, enfatiza-se a comunicação como habilidade necessária para transmitir informações precisas para e sobre os distintos grupos culturais. (Martínez, Martínez & Calzado, 2006).

Desenvolver a competência cultural consiste em um processo que engloba diversas etapas tanto no nível individual quanto no nível organizacional. Entre os fatores ambientais que devem ser apreciados nas BP estão: linguagem, acesso à informação e acessibilidade (Ouvrard-Prettol, 2017). A competência cultural no nível institucional não deve se restringir aos profissionais que lidam com pessoas, mas deve ser implementada de forma universal na organização. Portanto, os profissionais que compõem a força de trabalho de uma organização devem ter uma formação teórico-prática para a competência cultural, possibilitando o desenvolvimento de uma comunicação transcultural (Mestre, 2010). Esta comunicação deve ser desenvolvida tanto no nível verbal como no não verbal, os profissionais com essa habilidade são comunicadores efetivos e conscientes da importância da diversidade cultural para a organização. Ela serve para criar relacionamentos significativos, definir melhores práticas e dar voz a diferentes grupos. Contudo, tem-se de tomar cuidado para que o trabalho realizado em torno da competência cultural não se limite a práticas isoladas e pontuais, em outras palavras, que se tornem ações específicas pautadas por datas específicas, o que pode culminar em resultados que evidenciam ainda mais as diferenças em vez de integrar os diferentes grupos. Por exemplo, realizar ações isoladas no mês do orgulho LGBTQIAP+, mês da

consciência negra, entre outros, sem instaurar ações que reflitam no quadro de funcionários, bem como nos produtos e serviços (Ouvrard-Prettol, 2017).

O *Center for Culturally Proficient Educational Practice* (2020) lista as etapas que compreende o *continuum* da competência cultural:

1. Destrutividade cultural: prioriza a hegemonia cultural;
2. Incapacidade cultural: invalida a cultura dos outros;
3. Cegueira cultural: incapaz de ou recusá-se a reconhecer outras culturas;
4. Pré-competência cultural: reconhece a própria inabilidade intercultural. É um estágio crítico em que evolui-se, estagna-se ou regressa-se.
5. Competência cultural: reconhece a diversidade cultural como algo positivo.
6. Proficiência cultural: assume um compromisso com a aprendizagem contínua.

Apesar das etapas do desenvolvimento de competência cultural descritas na literatura, não há um único modo correto de trabalhá-la no contexto organizacional, ela deve ser pensada e adaptada a cada ambiente.

Tornar-se culturalmente competente é um processo contínuo que demanda informações para refletir, absorver e integrar conhecimentos. O sucesso desse processo depende da atuação ativa do gestor em todas as etapas. Por isso o líder deve adequar os elementos acima nos seguintes termos (*Center for Culturally Proficient Educational Practice*, 2020; Cross, Bazron, Dennis & Isaacs, 1989):

- Avaliação da cultura - está ciente de sua cultura e aprende sobre a cultura dos outros
- Diversificação dos valores - recebe e aprecia os desafios que a diversidade traz;
- Gerenciamento da dinâmica da diferença - desenvolve habilidades para gerenciar conflitos de uma forma positiva e construtiva;
- Adaptação à diversidade - compromete-se com o aprendizado contínuo;
- Institucionalização do conhecimento cultural - influencia a cultura da instituição, compartilhando conhecimentos entre os grupos culturais.

A formação de pessoas culturalmente proficientes possui elementos básicos que se refletem em valores, comportamentos, políticas e práticas individuais e organizacionais. No âmbito dos profissionais competem os seguintes (*Center for Culturally Proficient Educational Practice*, 2020; Cross, Bazron, Dennis & Isaacs, 1989):

- Avaliação do conhecimento cultural - conhecer sua própria cultura e a cultura dos outros, buscando aprimorar suas habilidades interculturais.
- Valorização da diversidade - incluir pessoas com pontos de vista divergentes para enriquecer conversas, tomadas de decisões e resoluções de problemas.
- Gerenciamento da dinâmica da diferença - entender o conflito como um processo natural e normal, usando o contexto para a resolução criativa dos problemas.
- Adaptação à diversidade - Ter a vontade de aprender sobre outras culturas, direcionando esse conhecimento para a organização.
- Institucionalização do conhecimento cultural - Tornar o aprendizado e experiências interculturais um aprendizado contínuo.

Desse modo, alcançar a proficiência cultural em uma instituição demanda que a gestão alinhe os objetivos, os produtos, serviços, estrutura e estratégias que contemplem todos os sujeitos envolvidos no processo, não obstante, existem barreiras que devem ser observadas. As barreiras à proficiência cultural são fatores que dificultam a efetiva convivência de pessoas com características culturais distintas, são elas: resistência à mudança, opressão sistêmica, inconsciência da necessidade de adaptação, e um senso de direito. Muitas vezes são reconhecidos problemas sociais que culminam na exclusão de certos grupos, contudo, nem sempre as pessoas associam esses problemas como sendo algo que elas possam ou devam ajudar a solucionar.

Nesse sentido, para superar essas barreiras a gestão pode se apoiar nos princípios orientadores para o alcance da proficiência cultural, pois eles servem de base para as ações e decisões tomadas pela organização,

na gestão da diversidade. Cross, Bazron, Dennis & Isaacs (1989) e o *Center for Culturally Proficient Educational Practice* (2020) elencam os seguintes princípios:

- A cultura é uma força predominante na formação de valores, comportamentos, políticas e práticas das instituições;
- As pessoas são influenciadas em vários graus pela cultura dominante;
- Há diversidade dentro e entre as culturas, e ambas são importantes;
- Cada grupo tem necessidades culturais únicas e todas devem ser respeitadas;
- As pessoas têm identidades pessoais e identidades de grupo. A dignidade das pessoas não é garantida a menos que a dignidade de seu grupo seja preservada;
- As relações interculturais aumentam a capacidade de todos.

Tais princípios neutralizam as barreiras ao definir os valores centrais da organização frente a diversidade (Center for Culturally Proficient Educational Practice, 2020; Cross, Bazron, Dennis & Isaacs, 1989).

4. Materiais e métodos

O estudo compreendeu o período de Janeiro de 2022 a Setembro de 2022, sendo o primeiro semestre (Janeiro a Junho) dedicado à coleta de dados, e os três meses subsequentes (Julho, Agosto e Setembro) voltados à redação e revisão do texto pelos autores. A pesquisa é de natureza qualitativa e seus níveis são o exploratório e o descritivo.

As pesquisas qualitativas têm como objetivo compreender de modo detalhado os significados e as características de determinado fenômeno (Richardson, 2012). Isso se alinha oportunamente às pesquisas exploratórias e descritivas, pois com o desenvolvimento da primeira, busca-se esclarecer, desenvolver e modificar ideias. Já com o emprego da segunda, descreve-se o fenômeno observado (Gil, 2008). Portanto, o delineamento metodológico desta investigação possibilita a consecução do objetivo traçado quando aliado ao emprego do método de pesquisa estudo de caso. Esse método consiste em "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (Yin, 2001, p. 32). Sendo assim, ele foi aplicado à investigação para analisar em profundidade aspectos culturais e de diversidade da Biblioteca Sinhá Junqueira (BSJ).

A BSJ nasceu de uma exigência testamental da antiga proprietária do espaço, dona Theolina Junqueira, conhecida como Sinhá Junqueira. Apesar de se caracterizar como uma BP, ela é mantida pela Fundação Educandário 'Cel. Quito Junqueira', instituição responsável por gerir instituições ligadas à educação e à cultura desde 1938. Após passar por revitalização e ampliação do espaço, a biblioteca foi reinaugurada com uma proposta diferenciada, ambicionando tornar-se uma referência cultural para a cidade de Ribeirão Preto, no interior do Estado de São Paulo. A biblioteca, hoje, conta com uma equipe de 12 pessoas: Coordenador Geral (Diretor), 1 Coordenadora de atendimento, 1 Coordenador de acervo, produção e programação cultural; 1 Produtor Cultural, 4 assistentes de leitura e 4 estagiários. A BSJ foi escolhida como fonte de dados por algumas características que a destaca das demais bibliotecas de acesso aberto e gratuito em Ribeirão Preto. Primeiramente, a BSJ é uma das duas representantes de Ribeirão Preto no Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas do Brasil, estando envolvida com ações de outros órgãos governamentais locais, como Sistema Estadual de Bibliotecas Públicas de São Paulo (SisEB). Ainda que ela não seja mantida pela prefeitura da cidade, a biblioteca mantém o protagonismo das ações culturais na cidade, quando comparada com a biblioteca municipal. Considerando sua popularidade, que pode ser comprovada pelas redes sociais e por sua divulgação nos meios de comunicação locais, a BSJ foi considerada a melhor opção para a pesquisa. Outra característica que embasou sua seleção foi a diversidade de atividades e de públicos que ela busca contemplar, isto fica evidente na divulgação das atividades, bem como as formas de comunicação com o público. Por fim, o posicionamento público da própria gestão no compromisso com a diversidade cultural da instituição, inclusive na definição do quadro de funcionários. Por esses motivos e outros, a pesquisa teve a BSJ como fonte de dados.

O estudo de caso é apropriado à utilização nesta pesquisa e universo de investigação por ele valer-se do contexto organizacional para responder ao problema da pesquisa; e Yin (2001) considera que dentre as situações em que se pode aplicar o estudo de caso, destacam-se os estudos organizacionais e gerenciais, juntamente com outros tipos de pesquisa. Nesse sentido, recorreu-se a três fontes de evidências para o estudo em profundidade: entrevistas; documentação; questionários. As duas primeiras estão ancoradas nos preceitos de Yin (2001). Para esse autor, as entrevistas são uma das fontes de informação mais importantes para um estudo de caso, e na ocasião dos documentos, o pesquisador infere que é provável que eles sejam uma fonte de evidência relevante para todos os tópicos de um estudo de caso. Amado & Freire (2014) também listam o questionário como fonte de evidência em estudos de caso, devido ao seu caráter holístico.

As entrevistas (apêndice A, B e C) foram direcionadas aos coordenadores da biblioteca. Ambas as entrevistas tinham 12 questões, porém, apesar de algumas questões comuns, não eram idênticas. As questões visavam analisar aspectos semelhantes, mas sempre relacionando-os com as funções de cada profissional da biblioteca. As perguntas foram enviadas em arquivo de texto por *email*, sendo apresentados dois modos de envio de respostas: escrita ou por áudio (*WhatsApp*).

Os três respondentes responsáveis pelas coordenações responderam à entrevista através de áudio. Os áudios foram transcritos através do *software Transkriptor* e, depois, revisados e corrigidos pelos autores. Caso alguma informação ficasse ambígua, incompreensível ou omitida, os respondentes eram questionados por meio do aplicativo *Whatsapp*, sempre reafirmando a possibilidade de não responderem caso não se sentissem à vontade para tanto.

O questionário, composto por 13 questões mistas (discursivas e objetivas), foi aplicado aos demais funcionários da biblioteca, isto é, quatro assistentes de leitura e quatro estagiários. A coleta de respostas abrangeu 2 meses (Maio e Junho de 2022), entretanto, somente dois estagiários responderam ao solicitado, representando apenas 25% do quadro funcional responsável pela compreensão, disseminação e execução das atividades. Logo, as pessoas que estão mais próximas do público da biblioteca foram sub-representadas. A baixa adesão ao questionário não possui uma explicação óbvia, porém, pode-se especular algumas razões: falta de motivação ou de compreensão; receio de expor a opinião; e, considerando que o questionário foi encaminhado pelo Coordenador Geral da instituição, receio de se prejudicar no emprego. De todo o modo, ressalvada a precariedade de fazer inferências com base em uma percentagem tão baixa do quadro funcional, acredita-se que o conjunto de fontes de evidências sustenta análises precisas em aspectos determinados.

Foi selecionada a rede social *Instagram* como fonte de pesquisa documental, pois o conteúdo de divulgação da biblioteca é o mesmo nessa rede social e no *website* da instituição,¹ contudo, optou-se pela rede social devido a facilidade de visualização das informações. Assim, foram analisados os conteúdos de divulgação do primeiro semestre de 2022 (Janeiro-Junho), período delimitado à coleta dos dados para pesquisa. O material de divulgação das atividades e dos serviços da biblioteca foram analisados sob o viés da gestão da diversidade, isto é, a maneira como a biblioteca comunica e explicita seu compromisso com a diversidade cultural em seus meios de comunicação. Desta forma, foram apresentados os temas da programação de cada mês e as relações/diálogos que as atividades estabelecem com cada público para verificar quais informações são destacadas e reafirmadas (gratuidade, público-alvo, pluralidade, dentre outros), além de analisar a abrangência do público-alvo.

Os dados foram sistematizados seguindo as estruturas do questionário e das entrevistas, ou seja, agrupando questões que buscavam avaliar os aspectos determinados nos objetivos específicos. Através do encadeamento das evidências (Yin, 2001), a triangulação das fontes permitiu a realização de inferências que levaram a reflexões acerca da gestão da diversidade e da competência cultural na BP analisada.

5. Resultados e discussões

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da triangulação dos dados obtidos nas três fontes definidas: questionário, entrevista e pesquisa documental.

Inicialmente, foi perguntado a todos os respondentes qual era a concepção profissional e pessoal sobre o conceito de diversidade. Neste âmbito foi possível verificar respostas distintas, porém complementares, que em conjunto levam a noções elementares sobre o assunto:

[...] as várias formas de [...] existir e de estar no mundo. [...] A ideia é sempre [...] de ampliar, sempre é de entender as várias narrativas e os vários sentidos, [...] as performances que existe[m] nesse mundo e como que a gente tem que contemplar o todo, [...] dialogando com todos os grupos e com todas as formas de existir. (Respondente 01).

Bom, diversidade é aquilo que é diverso [...]. Na questão social, é um conceito que foi criado para poder explicar para as pessoas [...] que existe muita diferença entre as pessoas, e que é preciso ser aceito, é [...] obrigatório ser respeitado, e eu acho que é por isso que existe esse conceito, justamente porque não é respeitado. E [...] tem que ser prestado muita atenção, trabalhando onde eu trabalho, porque o que mantém a biblioteca [...] é a frequência das pessoas. E [...] a gente tem que sanar as necessidades informacionais dos leitores, só que para isso, tem que ser um espaço em que o maior número de pessoas diferentes se sintam representadas, se sintam acolhidas. (Respondente 02).

[...] eu gosto muito de pensar que a biblioteca [...] é um espaço para [...] colocar em diálogo muitas vozes. [...] Essas vozes saem de diversos lugares, [...] ecoam [...] para diversos outros lugares. [...] Eu vejo a biblioteca como [...] um lugar para fazer circular vários tipos de vozes [...], um espaço que pode permitir [...] mais força [...] para diversas vozes. [...] Isso significa que a diversidade [...] está pautada [...] desde questões internas, quanto questões externas [...]. Internas, que eu digo, de funcionamento e equipe [...] de trabalho, e externas, enquanto demandas e coisas que surgem do público e da situação [...]. (Respondente 03).

A pluralidade dos seres humanos. (Respondente 04).

[...] tudo que seja diferente, diverso e plural. (Respondente 5).

Os relatos acima evidenciam que as concepções de diversidade, para a equipe responsável pela gestão e pelo planejamento das atividades perpassam questões acerca da multiplicidade de vozes, das diferenças culturais, do respeito, da convivência, da representatividade, da subjetividade (formas de existir) e o impacto que a biblioteca pode causar na ampliação do diálogo e da diversidade. De modo geral, a importância da diversidade para as instituições culturais é objeto de consenso entre os funcionários:

É de extrema importância que as instituições [...] busque[m] contemplar a diversidade de corpos, culturas, etnias, etc. Pois um espaço informacional e cultural tem o papel de trazer a melhoria/benefícios na vida de todos. (Respondente 04).

Fundamental, [a]credito que diversidade traz um[a] base criativa e orgânica para essas instituições. (Respondente 05).

E especificamente em relação ao desempenho das funções de cada entrevistado na biblioteca, foi perguntado a importância do tópico diversidade.

[...] a minha formação e trajetória profissional influencia totalmente como [...] fazer a contratação e a gestão da biblioteca, [...] não só por eu ter [me] formado em História, [...] por ter nascido no espaço periférico também, [...] quando eu fui dar aula também, eu lidei muito com essas questões, e depois na prisão, [...] as mulheres trans [...] são aprisionadas [...] em lugares masculinos, em prisões masculinas [...]. Então, [...] minha trajetória profissional tem tudo a ver [...] com a diversidade, [...] é uma importância total, [...] mas eu sempre prezei [...] por essa diversidade, [...] por esse olhar amplo. (Respondente 01).

Consolidar uma gestão da diversidade efetiva depende muito da importância que o planejamento da biblioteca dá a este tópico. Nesse sentido, são determinantes para a implementação de ações voltadas para a diversidade, a percepção sobre o tema e as influências culturais do quadro funcional.

[...] para eu conseguir exercer a minha função [...], preciso pensar na diversidade o tempo todo. Primeiramente porque [...] a gente não quer que a BSJ seja um espaço que empresta livro, apenas [...]. Tem gente [...] que vem para cá [...] dormir no horário de almoço. [...] Tem gente que entra aqui para poder utilizar o Wi-Fi, somente. Então, são necessidades informacionais completamente distintas [...]. E uma coisa relacionada ao acervo [...], vem gente aqui solicitar livros de autores negros, [...] a gente tem que ter autores LGBT, a gente tem que ter livros espíritas. [...] Hoje mesmo, [...] aconteceu [...] de uma mãe que precisava trocar a fralda da filha e ainda não tem um trocador aqui. E aí, foi

uma demanda que [...] eu já passei [...] para o diretor [Coordenador Geral], para poder adquirir o mais rápido possível [...]. (Respondente 02).

Percebe-se que a diversidade deve estar presente em todos os processos estruturados na biblioteca, ela deve ser pensada em detalhes técnicos, práticos, materiais e informacionais, os quais se traduzem em acervo, serviços e organização do espaço físico.

O tópico da diversidade [...] é muito importante para minha função. [...] Principalmente porque eu sou a pessoa que organiza [...] a agenda cultural e também [...] a questão de acesso ao material [...]. Numa posição como a minha, é muito necessário ter o tópico da diversidade [...], justamente para gente não influenciar [...] ou [...] não recortar demais [...] os assuntos, as expressões e as formas de diálogo que são possíveis aqui dentro. Quanto mais [...] ampliar esse discurso e ampliar esse horizonte, [...] mais diversidade [...] e mais movimento [...] de apropriação [...] a biblioteca vai ter [...]. Então, a questão da diversidade, dentro da minha função [...], é essencial [...] para gente ter [...] esse acesso um pouco mais democrático, [...] de grupos, de pessoas e de movimentos. (Respondente 03).

Além disso, vale ressaltar a influência do contexto social no qual os profissionais estão inseridos, suas formações profissionais, suas vivências pessoais, na maneira como eles compreendem a importância da diversidade e como isso pode refletir nos produtos e serviços da biblioteca. Ou seja, como a construção da comunicação (escrita, oral, sígnica, semiótica) com os diferentes grupos sociais reverbera na apropriação, na sensação de pertencimento dos usuários em relação a biblioteca, seja na disponibilização de um espaço para o descanso, na criação de banheiro sem gênero, na sinalização acessível, no respeito às diferentes formas de leitura e de vivenciar a cultura.

A percepção dos funcionários em relação à diversidade na BSJ também é favorável. Foram apontados alguns elementos que corroboram isso:

[...] as políticas da biblioteca são voltadas para a diversidade, os elementos que sustentam minha fala, ficam visíveis através da agenda cultura[1], acervo e no corpo de trabalhadores da biblioteca. (Respondente 04).

No entanto, esse trabalho de garantir que a diversidade transpareça nas práticas e nos serviços da biblioteca começa na visão da gestão, isto é, no objetivo da instituição e no projeto de biblioteca que a direção idealiza. Sobre esses aspectos, a gestão ressalta que a diversidade começa a ser pensada já na contratação dos funcionários, ou seja, a equipe da biblioteca deve ser culturalmente diversificada justamente para ampliar os pontos de vista sobre os mesmos aspectos dos produtos e serviços:

[...] é [...] uma estruturação [...], uma mudança do mundo que é latente, [...] por exemplo, [...] quem mais consome cultura e consome leitura e acesso aos dispositivos [...] é a população LGBT. [...] Então, a gente já tem essa demanda. [...]. Pensar o acervo e pensar dinâmicas que atenda[m] esses grupos [...], e que a equipe tenha essa visão de acolhimento [...]. (Respondente 01).

Cabe analisar também, a diversidade refletida no acervo, na programação e no atendimento. Desse modo, os funcionários pontuam quais aspectos demonstram isso:

A gente está ampliando essa diversidade através das atividades culturais que tá rolando (*sic*) aqui. Todos os dias, sem exceção, vem gente aqui que nunca tinha entrado nessa biblioteca antes, [...] acompanhar uma atividade cultural e se não fosse essa atividade nem teria entrado aqui, porque não sabia que aqui era uma biblioteca, um espaço cultural. [...] Então, a gente ainda está testando as coisas [...]. Claro que não é só atividade cultural [...]. Mas o principal mesmo [...] é a acolhida, [...] as atividades culturais, é aquilo que a gente oferece de oficina, de apresentações, é o que realmente atrai o pessoal [...]. (Respondente 02).

A diversidade, ela se reflete em basicamente tudo que a gente vai produzir. Então, [...] em um dia de evento que acontece aqui na biblioteca, por exemplo, [...] a gente começou com meditação, [...] e finalizamos com uma batalha de rima [...]. Os serviços que a gente oferece de empréstimo de livros, eles também [...] são pautados nessa questão de diversidade. Então, a gente tem um acervo de HQ, [...] livros que são mais atualizados, livros que de alguma forma chamam a atenção do público para além do conteúdo, [...] por exemplo, em questões de projeto gráfico, em questões de

exclusividade, [...] edições que às vezes são caras de adquirir, e a gente consegue colocar aqui em circulação. (Respondente 03).

Em relação ao acervo, é válido destacar a importância de materiais em outras línguas, uma vez que o estado de SP possui população indígena, assim como recebe muitos imigrantes. Tal aspecto não foi questionado diretamente nas entrevistas, contudo, em uma busca no catálogo da biblioteca, foi possível recuperar títulos em inglês, apenas.

Evidentemente são necessárias ações específicas de cada função, para garantir que a promoção da diversidade tenha êxito nas práticas, estruturais e comunicacionais, como se observa nas colocações seguintes:

Pensando [...] na infraestrutura [...] a gente tem [...] acessibilidade, [...] tem estacionamento, [...] tem elevador, tem os espaços para [...] cadeirante, [...] tem aparelhos para pessoas com baixa visão, pessoa com deficiência visual, tem o piso tátil [...]. E a equipe tem que saber lidar com essas pessoas. Por isso que é necessário o treinamento, é necessário que tenha acolhimento e sensibilidade [...]. E na prática, [...] é necessário que a gente estruture uma programação para isso [...]. Então, por exemplo, a gente [...] está com a primeira Mostra de Identidades na Literatura, que [...] teve uma pessoa travesti que deu [...] oficina, [...] a gente vai trabalhar [...] identidades [...] em várias formas. [...] As pessoas têm [...] que [se] sentir[em] [...] acolhidas, [...] que na prática a gente tenha estrutura, programação, narrativa e pessoal preparado para acolher [...] essas pessoas todas [...] com respeito e com verdade, [...] com disposição [...] para entender os grupos. (Respondente 01).

[...] o que ajuda a contribuir [para] que tudo isso fique transparente, que tudo isso funcione, [...] é que a gente fale para os leitores o que que está acontecendo na biblioteca. [...] É que a gente divulgue tudo isso [...] da melhor forma possível. [...] Porque, as pessoas, além de acharem [...] que tudo é cobrado, [...] também tem a questão delas acharem que não é para elas [...]. Por exemplo, já teve apresentações de música clássica aqui [...], e é [...] o tipo [...] de [...] ambiente [...] que foi criado para a elite branca [...]. Quando vai acontecer essa atividade a gente chama todo mundo [...]. Isso também faz parte dessa transparência, [...] esse exercício de chamar mesmo. (Respondente 02).

[...] para transparecer a diversidade, [...] tudo está pautado [...] em como a gente estrutura [...] o funcionamento da biblioteca e a oferta desses serviços [...], principalmente, [...] essa questão [...] da agenda cultural e das atividades culturais [...]. As ações em si [...] já transparecem bastante coisa [...]. Por exemplo, o GRIOT, que é um clubinho de leitura para crianças, [...] é pautado [...] nessa palavra [...] africana e que é da contação de história, [...] é da oralidade. Então, o próprio movimento [...] da atividade cultural, ela já mostra que [...] há a diversidade [...]. E aí, ela vai se ramificando para muitas coisas, [...] por exemplo, questão de infraestrutura [...], a gente tem um banheiro sem gênero. (Respondente 03).

Em uma realidade ideal, nem seria necessário a problematização acerca da importância da diversidade em instituições culturais, contudo, na realidade atual, tal discussão é imprescindível para atenuar assimetrias sociais, ampliar o acesso democrático ao lazer e à cultura, e mais do que o acesso, a possibilidade de apropriação para a criação e expressão dos diferentes modos de existência. Apesar da diversidade estar presente em diversas esferas de atuação da biblioteca, como ficou evidente pelos dados erigidos até então, há limitações para a efetividade das propostas.

[...] a gente tem um limite de verba que não pode exceder, [...] e isso impacta também como que a gente pode fazer e até onde a gente pode alcançar [...]. Porque [...] trazer programação significa ter mais dinheiro do que a gente tem, então, alguns tipos de atividade a gente não consegue trazer. (Respondente 01).

Além de limitações orçamentárias, a biblioteca possui obstáculos de ordem espacial e comunicativa, ou seja, ela está alocada em uma área central, boa parte de sua divulgação é feita *online*, e embora possua ações para subverter o imaginário formal que recai sobre as bibliotecas em geral, a própria formalidade histórica e estrutural do prédio acaba reforçando o estigma de que esse tipo de instituição serve a um público específico. Até mesmo o nome da instituição remete a um contexto histórico marcado pela rígida hierarquização de um grupo sobre os demais, como é de conhecimento histórico, o termo Sinhá é próprio do contexto escravocrata que durou legalmente até o final do século XIX no Brasil, e que, no entanto, seus efeitos ecoam até hoje, sobretudo em aspectos sociais, étnicos e de classe que reverberam, inclusive, no acesso — ou na falta dele — à educação e à cultura por determinadas pessoas.

Tais colocações incidem na ideia de que é impossível atingir a plena diversidade, e que provavelmente sempre haverá pessoas ou grupos que não se sentirão representados. Entretanto, é dever de toda instituição que se proponha a um atendimento público, principalmente quando vinculada à educação e à cultura, prezar pela multiplicidade de vozes, de existências, de vivências, de recursos informacionais e semióticos para que não sejam reforçados padrões dominantes dos discursos, das narrativas, das expressões e dos movimentos culturais.

Apesar das respostas do questionário afirmarem que a biblioteca contempla igualmente todos os públicos, — ou seja, na percepção dos funcionários, a instituição atende a todos grupos sociais — há alguns grupos que não são bem representados, ainda que tenham ações destinadas à sua participação. Isto é demonstrado nos trechos a seguir.

[...] eu acredito que tenha grupos [...] que não sejam bem representados [...], infelizmente. [...] A comunidade judaica [...], tem pouca coisa no acervo, e atividade sobre essa cultura a gente ainda não teve. Pessoal indígena, também [...] não tem muitos autores [...]. Mas está dentro dos planos [...]. No momento, [...] a gente realmente não consegue, ainda, atender certos grupos. [...] O mínimo a gente [...] tem obrigação de já oferecer, [...] passar as informações, instruir a pessoa devidamente para poder utilizar os serviços aqui [...]. (Respondente 02).

[...] a gente nunca consegue ser completo [...] nesse processo [...] de atingir todos os públicos, mas é sempre uma tentativa. [...] Isso é muito complicado, por exemplo, se a gente for pensar em grupos como [...] das travestis, [...] profissionais do sexo, como que elas acessam aqui, né? Elas praticamente não acessam a biblioteca. E eu acredito que elas já nem acessem [...] a biblioteca e outros espaços também. [...] É um olhar que [...] eu tento ter, de ampliar o máximo, mas não significa que a gente consiga trazer todos os públicos [...]. São várias tentativas e aí a gente vai [...] modificando as estratégias [...]. (Respondente 03).

Os respondentes afirmam que sempre é possível ampliar a diversidade, desde que tenha uma postura de aprendizado e diálogo constantes:

[...] estar vigilante o tempo todo [...] é sempre ficar atento aos movimentos que estão acontecendo no mundo [...], ter [...] atividades que contemplem todas as idades [...], dialogar com as pessoas para ver o que [...] elas querem [...]. (Respondente 01).

Claro que é possível ampliar a diversidade [...], se a gente cada vez mais propor coisas a partir dessa base de organização e de estruturação de equipe, e também de proposta [...]. Então, a minha proposta é [...] ampliar a diversidade a partir de pontos e de convergências [...], de discussões, de assuntos, [...] unir essas atividades que de alguma forma [...] dialogam entre elas, mas que elas também tenha[m] a proposta de ampliar e de propor outras formas de acesso. [...] Eu vivo dizendo que o Brasil aqui é no plural. [...] A gente trabalha [...] os Brasis aqui na biblioteca. (Respondente 03).

Nesse sentido, as colocações a seguir sugerem a informação e a comunicação como estratégias para a gestão da diversidade:

Tem [...] a questão interna, [...] da gestão da informação com os funcionários [...]. Tem externo também, de que maneira a informação chega para o público e como que o público se apropria dessa informação (*sic*). Então, [...] é essencial que essa informação [...] seja trabalhada de forma [...] que [...] as pessoas, [...] os usuários, os leitores possam se apropriar disso e possam dialogar com esse espaço. Quando a gente fala que a equipe tem que ser acolhedora e [...] ter uma postura inclusiva, [...] no atendimento, lá no primeiro contato da pessoa, [...] a equipe pergunta [...]: “qual o seu nome?”. [...] Então, o próprio sistema tem o nome social [...]. Toda a produção [...] vinculada a assessoria [...] de imprensa, [...] tem essa curadoria [...] com a informação [...]. Tem [...] esse cuidado [...] com a devolutiva dos leitores pelos meios de comunicação online, mas também do atendimento presencial. (Respondente 01).

Essa importância da comunicação e da informação [...] é primordial, se não o negócio não acontece, porque o negócio só acontece se tiver gente para poder participar. As pessoas precisam ser comunicadas [...]. (Respondente 02).

[...] a melhor forma da gente garantir [...] o mínimo de diversidade [...] são [através desses] [...] processos de comunicação, [...] eles precisam passar [...] em diálogo, [...] com grupos sociais, com manifestações artísticas, [...] com coletivos que trabalham algum tipo de pauta. Esse [...] processo de diálogo e de comunicação [...] precisa acontecer para ter diversidade. Não é um processo fácil. Eu não estou dizendo que eu faço tudo isso já [...] contemplando a diversidade, como se [...] existisse [...] uma meta, porque [...] a diversidade [...] é o tempo todo construída,

reconstruída, desconstruída [...], para ser um processo dinâmico [...]. A gente nunca vai conseguir contemplar todos os públicos. Então, [...] a estratégia [...] é mudar sempre as formas de diálogo com esses diversos grupos. (Respondente 03).

São de extrema importância, pois buscamos levar a transformação social para essas pessoas, seja pela produção cultural, pelo empréstimo de livros ou também pelo acesso a internet aqui na unidade. (Respondente 04).

Informação e comunicação é primordial para uma instituição dessa, acho que para construção é preciso uma diversidade de pessoas para com o mundo (*sic*). (Respondente 05).

Portanto, a informação e a comunicação têm um papel essencial na efetivação da diversidade na instituição, não só para estabelecer o diálogo com a sociedade, em especial com seu público, como também ambas servem de alicerce à gestão, propiciando o êxito em seus objetivos ligados à diversidade.

Conflitos são temas comuns em ambientes de trabalho, contudo a literatura acadêmica destaca os conflitos como um dos obstáculos mais proeminentes em ambientes de trabalho culturalmente diverso. Como a competência cultural é um *continuum*, ou seja, deve ser aperfeiçoada continuamente, ambientes culturalmente diversos desenvolvem conflitos que exigem abordagens diferenciadas para suas resoluções. Sobre esse tópico, as opiniões variam.

[...] acontece demais, [...] pessoas são preconceituosas. A questão é assumir esse preconceito e lidar e combater [...] isso [...], é ter essa sensibilidade [...] para o mundo diverso [...]. Eu já tive na equipe todos os problemas que você imaginar [...] de conflito. [...] Mas, lógico que a gente vai formatando a equipe para que a equipe [...] fique com esse olhar [...] cada vez mais aflorado. [...] Hoje a gente tem uma equipe [...] muito mais formatada, muito mais [...] direcionada [...] a pensar a diversidade [...]. A gente tem que estudar, [...] tem que se informar. [...] Eu faço sempre reunião com as pessoas, eu tento sempre orientar, principalmente orientar a coordenação para ficar em cima disso [...], porque a gente não pode deixar de acolher bem as pessoas, e não pode tratar com diferenciação as pessoas. (Respondente 01).

[...] é com orgulho que eu digo que esse tipo de conflito aqui dentro é quase inexistente — com a equipe de atendimento que a gente tem hoje. [...] Algum tipo de conflito que pode acontecer é [...] o funcionário diante de algum leitor que não tenha muita flexibilidade em seguir as regras do espaço, [...] algum tipo de resistência [...] em relação à educação informal. [...] É necessário que a gente informe o tempo todo para os leitores como [...] funciona esse espaço [...]. Mas são coisas [...] que são simples [...] de resolver, no meu ponto de vista. (Respondente 02).

[...] a gente tem [...] certos conflitos [...], mas eu acho que isso acontece [...] naturalmente em muitos espaços, [...] principalmente porque lida não só com a questão [...] dessa diversidade [...] social, física, ela passa também a questão [...] de criação [...], de como as pessoas são, da personalidade [...]. A gente tem aqui alguns casos de pessoas que não precisavam trabalhar antes [...]. Isso já modifica também as formas de acesso [...] e as formas de diálogo aqui dentro. [...] Mas aí tem um diferencial que eu acho muito importante, eu acho que as coisas aqui são melhores resolvidas por conta da diversidade. [...]. Quando a gente tem mais formas [...] de pensar e mais formas de agir [...], que também são pautadas [...] na diferença, a gente consegue ter resultados que também são diferentes do que [...], por exemplo, [...] lugares sociais que são muito parecidos, [...] muito [...] exclusivos [...]. Como a gente tem esse movimento de pessoas de diversos grupos e de diversos espaços, a gente consegue ter também outras formas de diálogo e outras formas de resolver questões. (Respondente 03).

Acredito que alguns funcionários não possuem o tato para lidar com pessoas em situação vulnerável de rua, e esse é um dos nossos grandes problemas atuais. (Respondente 04)

[...] não identifiquei nenhuma situação dessa. (Respondente 05).

Como fica claro nos depoimentos, e também é corroborado pela literatura acadêmica, um ambiente de trabalho culturalmente diverso possui desafios específicos, contudo, ele possibilita soluções mais criativas, um ambiente mais acolhedor, ideias diferenciadas. A diversidade, que muitas vezes é tratada como uma obrigação vinculada à responsabilidade social das organizações, é, na verdade, uma potencialidade para novas dinâmicas, produtos e serviços que correspondam aos anseios de diferentes grupos e acompanhem as demandas culturais contemporâneas.

Em seguida foram realizadas duas perguntas para a avaliação da competência da pessoa respondente e da instituição como um todo. Na primeira questão foi dada a definição teórica de uma pessoa culturalmente

competente e na segunda foi apresentado o *continuum* com os seis níveis de competência elencadas na seção de referencial teórico. Ambas as questões foram efetuadas a todo o quadro de funcionários da biblioteca, aos coordenadores por meio de entrevista com respostas discursivas, e aos assistentes de leitura e aos estagiários através de questionário com questões fechadas. As respostas são expostas a seguir:

Eu sou um uma pessoa branca, cis, né? Então, o meu lugar social é de muito privilégio. [...] O que eu faço com isso [...] é tentar sempre ler, [...] eu estou sempre lendo e estudando, acho que a universidade tem um papel essencial [...]. É teoria e prática, elas caminham juntas. [...]. A nossa prática, ela deve ser sempre contestada e repensada. Então, eu estou sempre fazendo curso, sempre lidando com esses debates, [...] o aprimoramento profissional é uma constante [...]. (Respondente 01).

[...] eu não me considero uma pessoa 100% competente em lidar com a diversidade [...]. Estou aprendendo, e eu acho que eu vou ficar a vida toda tentando aprender, [...] me falta (*sic*) muita coisa ainda, muito conhecimento, muito entendimento, e aí o que eu uso para poder tentar compreender a pessoa e atendê-la [...] da melhor maneira possível, é, primeiramente, observar e depois ouvir o que a pessoa tem a dizer, eu sempre faço o possível para fazer a pessoa falar primeiro [...]. (Respondente 02).

[...] eu diria que, talvez, eu não me sinta tão preparado, [...] e eu acho que isso é importante. A gente precisa estar [...] num (*sic*) constante incômodo e numa constante tentativa de aprimoramento [...]. Eu faço sempre processos de estudo, [...] de pesquisa, [...] tento acompanhar [...] as movimentações culturais da cidade também, como uma forma [...] de me aproximar de outras existências e isso eu acho que é um trabalho constante e [...] ininterrupto [...]. Estou aprendendo, eu acho que isso nunca vai ter fim, e eu acho isso muito bom [...]. (Respondente 03).

Como evidenciado pelas falas anteriores, a formação contínua ou o constante aprendizado, é fator indispensável para o desenvolvimento da competência cultural. Tal percepção é compartilhada pelos respondentes do questionário:

[...] acredito que sempre temos que aprender mais a cada dia, portanto um treinamento seria de extrema importância para nós. (Respondente 04).

[...] por conta dessa pluralidade, às vezes temos que ter maneiras diferente[s] para se comunicar (*sic*). (Respondente 05).

Nos dados obtidos por intermédio do questionário constatou-se que ambos os estagiários se consideram culturalmente competentes. Além disso, quando considerado os seis estágios do *continuum*, ambos os respondentes se identificaram como culturalmente competentes, assim como a instituição como um todo. Entre os entrevistados, as respostas variam:

[...] Eu acho que a gente atende a esses requisitos de alguma maneira, [...] acredito que a gente tem que avançar e continuar pensando todos eles e utilizando estratégia[s] para que eles [...] não caia[m] numa rotina, para que eles não sejam esquecidos. [...] Acho que só assim a gente vai continuar caminhando [...] nos objetivos que a gente tem e na ideia de biblioteca, e conceito de biblioteca que a gente quer [...] construir [...], entregar para a população e [...] que [...] [ela] altere essa forma de funcionamento sempre [...], num constante diálogo. (Respondente 01).

[...] eu acho que eu estou entre pré-competência cultural e competência cultural, porque eu tenho ciência das minhas limitações e tenho ciência que a diversidade cultural está aí com a gente, o tempo todo, e que é obrigação nossa [...] estudar sobre e conviver com todas as pessoas. (Respondente 02).

Eu acho que eu estou nesse estágio que é [...] essa busca por aprendizagem contínua, e eu acredito que a biblioteca também esteja, por conta das pessoas que estão aqui dentro. [...] Por conta dessa diversidade [...] de funcionários, eu acredito que a gente esteja nesse estágio de [...] estudo contínuo, essa apropriação contínua. (Respondente 03).

De modo geral, todos os respondentes acreditam, de uma forma ou outra, que tanto eles como a instituição são culturalmente competentes. Vale salientar a recorrência em que a aprendizagem contínua apareceu nas respostas, aparentemente os funcionários têm noção da importância de um aprimoramento constante das habilidades de dialogar e compreender outras culturas. Outro ponto bastante sublinhado

pelos participantes foi a diversidade no quadro dos funcionários como uma forma de garantir o diálogo intercultural na instituição.

Para analisar a diversidade cultural no quadro de funcionários, as pessoas foram questionadas sobre a impressão que têm dos sujeitos que compõem a equipe. Um adendo é necessário para apresentação desses dados, foi elaborado um questionário direcionado a todos os funcionários para averiguar a diversidade do quadro de funcionários sob uma perspectiva de autoidentificação, contudo, o questionário não obteve adesão relevante para uma análise qualitativa. Muito embora, a percepção e a própria autoidentificação dos entrevistados forneçam evidências do quadro geral.

[...] Nossa equipe de atendimento é um tanto diversificada. Eu acho que poderia ser mais [...]. Só que infelizmente a gente [...] vive numa sociedade que, às vezes, não é possível atingir todas as camadas [...]. Mas no momento [...], a grande maioria [...] dos funcionários [...] são pessoas pretas e de orientações sexuais diferentes [...]. E eu acho isso super importante, essa diversidade, porque são essas mesmas pessoas que estão na linha de frente do atendimento [...]. Não acho que [...] estejamos [...] no mundo ideal [...]. A gente se orgulha de ter bastante gente preta, só que a gente não tem [...] de outras culturas diferentes [...]. (Respondente 02).

[...] eu acho que é [...] um quadro diverso se a gente for fazer um comparativo com outras instituições. [...] Da minha trajetória profissional [...], são espaços e ambientes que são majoritariamente brancos [...], aqui é diferente, porque a gente tem pelo menos uma diversidade racial, mas essa diversidade racial ela também tem um limite. [...] Ela transita [...], com [...] a maioria dos funcionários negros, [...] mas, por exemplo, [...] eu sou a única pessoa asiática aqui dentro. Então, existem limites, como por exemplo, também, questões de gênero, [...] a gente não tem nenhuma pessoa trans no quadro funcional. [...] (Respondente 03).

[...] esse fator é culminante, pois ter uma biblioteca voltada para a diversidade, mas com o quadro de funcionários somente com brancos (cis/hetero) [...] não faria sentido, portanto, nosso quadro de funcionários é muito diverso e isso é de extrema importância, pois o gestor busca dar oportunidades a, por exemplo: pessoas pretas, mulheres, homens gays, pessoas essas que, através de uma análise sociológic[a], já sabemos que não possuem as mesmas oportunidades que outros. (Respondente 04).

Acredito que sim e com essa diversidade temos uma visão de mundo melhor. (Respondente 05).

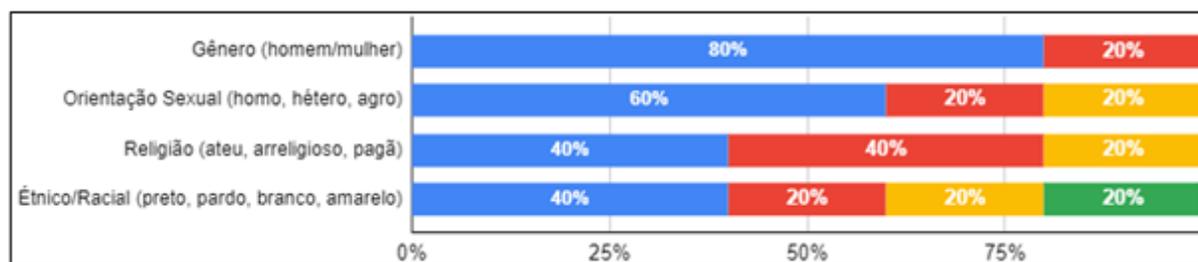
Ainda que, como bem colocado pela Respondente 01, a diversidade alcançada através do quadro de funcionário seja extremamente importante, ela por si só não basta para garantir um ambiente culturalmente diverso.

A gente precisa acabar com essa visão [...] que é ridícula [...]: “Ah, contratei seis pessoas negras e agora a gente vai resolver o problema [...] de racismo”. (Respondente 01).

De modo geral, pessoas carregam preconceitos que se refletem em suas relações sociais e, portanto, talvez, seja mais importante compreender a origem das concepções de mundo equivocadas que cada um carrega. A partir do reconhecimento dos preconceitos são desenvolvidos os diferentes estágios da competência cultural.

Para verificar a diversidade cultural do quadro funcional em diversos aspectos, foi realizada uma última questão para a autoidentificação em relação a gênero, orientação sexual, religião, identificação étnico/racial, e se tem alguma deficiência física ou intelectual.

Gráfico 1:
Autoidentificação dos funcionários.



Fonte: elaborado pelos autores.

Como explicitado no Gráfico 1, a amostra total é de cinco respondentes, configurando cerca de 40% do quadro de funcionários da biblioteca. Em relação ao gênero, a amostra é predominantemente masculina com quatro respondentes se identificando como homem e apenas uma mulher, todos cisgêneros. A orientação sexual majoritária é a homossexual, com três respondentes, completam a amostra um heterossexual e uma agrosssexual.² No item religião, dois respondentes se identificam como ateus, seguidos de dois sem religião e uma pagã (bruxaria). No tópico étnico / racial, duas pessoas se identificam como preta ou negra, uma pessoa como parda, uma como branca e uma amarela (asiática). Por fim, uma pessoa indica possuir deficiência auditiva unilateral.

No âmbito da pesquisa documental, para verificar como a diversidade se reflete na comunicação e na informação veiculadas pela instituição, foram analisadas as postagens referentes a sua programação no período de seis meses, compreendendo os meses de Janeiro a Junho de 2022. As divulgações não foram analisadas quantitativamente, tampouco contabilizou-se as interações, uma vez que o propósito era realizar uma análise qualitativa do conteúdo. Contudo, calculou-se o total de postagens do período para analisar alguns aspectos qualitativos.

A biblioteca possui uma programação temática para cada mês, de modo a alinhar as atividades com o tema proposto. Entre os meses de Janeiro e Junho foram realizadas 278 postagens, em uma crescente que indica a ampliação das atividades. Os temas dos meses nos quais sucederam a coleta da amostra foram: Janeiro - *Sem Tema*; Fevereiro - *Arte, Corpo e Movimento*; Março - *Formas de Expressar*; Abril - *Brasilidades*; Maio - *Entre Raízes e Conexões, e Espaço Geek: mês do orgulho Nerd*; Junho - *Musicalizando Palavras*.

As atividades abarcam uma multiplicidade de expressões artísticas, explorando diversos formatos e suportes, tais como musicais (clássica, instrumental, eletrônica, hip hop, funk, batalha de rimas), teatrais (contação de histórias, performances circenses, *cosplays*, sarau), audiovisuais (cinema, *videogame*), além de oficinas de criação de zines, pinturas e escrita criativa. A biblioteca também promove atividades físicas e oficinas diversas, tais como yoga, meditação, ciclismo, terrário, RPG, jogos de tabuleiro, bordado, aulas de idiomas e rodas de conversas temáticas.

Algumas atividades ocorrem de forma pontual, em conformidade com a temática do mês, já outras são fixas e passam por pequenos ajustes para seguir a temática proposta, como por exemplo os clubes de leitura mensais. Sobre os clubes de leitura cabe destacar alguns que são permanentes na programação da biblioteca: GRIOT - Clubinho de leitura (infantil); Clube Livro, Prosa e Cia. (temático); Resenha Preta (autoras (es) negros); Leia Mulheres (autoras); Clube de Leitura de História em Quadrinhos. A abrangência temática de cada clube demonstra não só a importância da diversidade cultural, mas a preocupação de dar destaque a diferentes grupos, expressões literárias e formas de existência.

Vale salientar que muitas atividades são promovidas em parcerias com outras instituições culturais e educacionais da cidade, além disso, contam com profissionais de diversas áreas para liderar as ações culturais, a exemplo de psicólogos, músicos, professores e artistas de diversos segmentos.

Durante o primeiro semestre de 2022, entre Março e Junho, ocorreu a 1ª Mostra IdentidadeS na Literatura (Figura 1), financiada com recursos do Programa de Ação Cultural (ProAC), o projeto contou

com recursos do Governo do Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Outros eventos entram na programação concomitantemente, como, por exemplo, um conjunto de atividades voltadas para a promoção do ciclismo, que abrangeu desde exposição de bicicletas antigas, passando por oficina de remendo de pneu, até palestra sobre oportunidades de negócios no ciclismo.

Figura 1:

Folder de divulgação da Mostra IdentidadeS na Literatura.



Fonte: Instagram da BSJ.³

As atividades são divulgadas com linguagem simples, sempre destacando a gratuidade das ações, entretanto, apesar da diversidade temática, não há informações sobre acessibilidade das atividades, tampouco o material de divulgação é acessível, por exemplo, a pessoas com deficiências visuais. A acessibilidade está presente na infraestrutura do prédio, porém não se reflete nas atividades, também o quadro de funcionários não possui uma representatividade para pessoas com deficiência. A título de exemplificação, dentre as postagens analisadas apenas duas continham a descrição da imagem para deficientes visuais, ambas vinculadas ao Clube de Leitura: Leia Mulheres (Figura 2).

Figura 2:
Postagem de divulgação do clube de leitura Leia Mulheres.



Fonte: Instagram da BSJ.⁴

A questão da acessibilidade pode ser vista sob duas perspectivas, a primeira sob a ótica da integração, ou seja, a capacidade de oferecer atividades que integrem essas pessoas aos demais grupos, e isso incorre em profissionais preparados para lidar com possíveis limitações físicas ou mentais. A outra perspectiva, refere-se à representatividade, ou seja, à visibilidade das demandas desses grupos a partir do oferecimento de atividades direcionadas, ou seja, dar protagonismo, contudo, sem segregar essas pessoas em iniciativas pontuais, ou na mera disponibilização de aparelhos.

Apesar disso, a diversificação das linguagens e das expressões que os recursos da biblioteca contemplam acabam por ampliar o público e até garantir certa acessibilidade. A ampliação da noção de leitura, a não hierarquização das expressões culturais, a difusão de outros suportes, são trunfos importantes para o sucesso de uma instituição diversa e culturalmente competente.

Veio uma família aqui e trouxe um menino para poder conhecer a biblioteca [...] e esse menino tem síndrome de Down, e aí a família ficou convencendo ele de que ele tinha que pegar livro, porque aqui é uma biblioteca. E ele não estava interessado em livro. [...] Ele queria mexer no videogame. Aí a gente incentivou ele a utilizar o videogame [...]. A gente precisa fazer essa educação informal para as pessoas entenderem que aqui não é só um espaço pra pegar livro emprestado, e que existem diversas outras formas de leitura, e que é super importante que ele ocupe esse espaço e jogue videogame [...]. (Respondente 02).

[...] toda vez que aparece ou surge algum tipo [...] de oportunidade de curso, ou de proposta, [...] por exemplo, tem [...] algumas instituições [...] que fazem algumas atividades especificamente para bibliotecários [...] — como é o caso do SISEB —, mas tem outras instituições, [...] por exemplo, [...] no final do ano passado teve uma relacionada aos quadrinhos, [...] eu divulguei aqui para alguns funcionários, então, a gente tá (sic) o tempo todo [...] tratando [...] dessas questões [...] que escapam um pouco [...] da nossa prática do que é a leitura, [...] o que que os bibliotecários aprendem [...] do que é a leitura, para gente desmistificar [...] essa coisa do que é uma leitura válida [...]. (Respondente 03).

Os dados indicam que a biblioteca possui uma preocupação genuína com a diversidade, inclusive com a inclusão de pessoas com deficiência. Contudo, suas práticas e serviços estão voltados para a integração desse grupo, ou seja, a disponibilização dos recursos necessários para essas pessoas acessarem ao prédio e ao conteúdo literário. Esses são aspectos importantes que, no entanto, se restringem a aspectos técnicos e materiais. A diversidade, que perpassa a acessibilidade, também deve ser pensada no âmbito social e psicológico, isto é, contempla também a integração das pessoas. Dito de outro modo, os recursos da

biblioteca, sua programação e atividades devem pautar-se pela integração, e isso se reflete, por exemplo, em uma contação de histórias com intérprete de libras, em um clube de leitura que contemple pessoas com deficiência visual, e até na simples descrição do material de divulgação nas redes sociais da biblioteca, uma vez que os dados demonstraram a influência da informação e da comunicação efetiva para a gestão da diversidade nas bibliotecas.

A capacidade de ir e vir, de acessar e usufruir de locais, bens e expressões culturais é um direito de todos, e não um favor ou mero cumprimento de uma obrigação legal. Portanto, a acessibilidade não pode se limitar a atividades isoladas e restritas. Em contraponto, há de se considerar aspectos burocráticos, tal como a limitação orçamentária. Isto posto, é imprescindível registrar esses obstáculos ao alcance de uma instituição culturalmente diversa, servindo de norte para possíveis melhorias e para planejamento de ações futuras.

Considerações finais

A pesquisa demonstrou como a teoria e a prática se relacionam, bem como sua mútua influência. Os dados serviram para ilustrar a realidade de uma instituição específica, contudo, sem deixar de oferecer informações relevantes a outras instituições culturais que objetivam a ampliação da diversidade. De modo geral, a BSJ possui uma visão de gestão alinhada com o objetivo de ser uma referência cultural que represente uma cidade que possui diversas culturas, vivências e subjetividades. Tal objetivo se reflete, de um modo ou de outro, em seus produtos, serviços, atividades e estrutura – a despeito da acessibilidade do prédio, todavia, há que se ampliar as ações voltadas para inclusão das pessoas, tais como as populações de migrantes e indígenas – que são bem representativas do estado de SP–, e em especial, pessoas com deficiência. O quadro funcional também é um indício da visão que a gestão tem sobre a importância da representatividade para elaboração e execução de projetos efetivamente interculturais, embora seja relevante destacar a necessidade da contínua ampliação da diversidade dos funcionários, uma vez que a integração das pessoas depende de uma equipe preparada e representativa do maior número de grupos possíveis, ou seja, treinamento, estudo e vivência são elementos fundamentais para o acolhimento do público. A informação, e consecutiva comunicação, entre a biblioteca e o público, corrobora o compromisso com a diversidade, como foi evidenciado pela pesquisa documental, a instituição intenta promover atividades que dialogam com diversos grupos sociais, agregando múltiplos interesses e ampliando as noções de leitura e pertencimento, tendo como norte a apropriação dos indivíduos e a expressão de suas subjetividades.

A gestão da diversidade deve ser um dos focos das organizações, pois ela cria caminhos necessários à superação dos conflitos naturais que surgem na interação de grupos com características culturais distintas relevantes. O desenvolvimento de competências, tanto no nível individual quanto no organizacional, constitui uma das soluções possíveis para se atingir o sucesso não só da convivência, mas também da plena integração de grupos multiculturais. Tendo em conta que o ambiente no qual foram coletados os dados da pesquisa, a dizer, uma BP, a perspectiva da gestão da diversidade aliada ao desenvolvimento da competência cultural, torna-se ainda mais importante, pois dentre os tipos de biblioteca, é a que possui o público mais diversificado, além de ser a instituição mais ligada às transformações sociais.

Considerando tudo, acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado, tendo os dados coletados possibilitado o vislumbre da gestão da diversidade em uma BP, integrando a visão de três níveis do quadro funcional: planejamento e gestão; construção e organização; e compreensão, disseminação e execução. O amplo envolvimento da equipe no fornecimento de dados para a pesquisa permitiu a compreensão de diferentes esferas de participação do público nos serviços e produtos da biblioteca, assim como os dados coletados no *Instagram* da biblioteca evidenciaram o papel central da informação e da comunicação nos processos que integram suas atividades. Por fim, a autoavaliação da competência cultural, juntamente com a percepção da competência cultural da instituição permitiram uma reflexão na qual são relacionados os itens elencados no referencial teórico e as demais evidências coletadas na pesquisa, para um panorama geral da instituição frente a gestão da diversidade. Nesse sentido, a pesquisa pode ser ampliada tanto no âmbito teórico, em relação à aproximação entre os conceitos de gestão da diversidade e competência cultural, quanto no âmbito prático, ao ampliar a análise estendendo a coleta de dados ao público da biblioteca.

Agradecimentos

À Biblioteca Sinhá Junqueira e toda sua equipe pela disponibilidade e comprometimento com a pesquisa, nossos sinceros agradecimentos. Agradecemos especialmente ao Coordenador Geral, aos demais Coordenadores e estagiários que compunham o quadro de colaboradores na ocasião da coleta dos dados.

Referências

- Amado, J. & Freire, I. (2014). Manual de investigação qualitativa em educação. En J. Amado (Ed.), *Estudo de caso na investigação em educação* (pp. 121-143). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Benedito, B. O., Ribeiro, M. A., Damian, I. P. M. & Woida, L. M. (2022). Perspectiva entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. *Informação & informação*, 27(1), 126-150. Recuperado de <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/195060>
- Camillo, E. S. & Silva, B. D. O. (2021). Gestão da diversidade na biblioteca escolar. *Revista ACB: biblioteconomia em Santa Catarina*, 3(26), 1-17. Recuperado de <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/168717>
- Candau, V. M. (2020). Diferenças, educação intercultural e decolonialidade: temas insurgentes. *Revista espaço do currículo*, 13, 678-686. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/54949>
- Carvalho-Freitas, M. N., Silva, O. A., Tette, R. P. G. & Silva, C. V. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Economia e gestão*, 17(48), 174-191. Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769>
- Center for Culturally Proficient Educational Practice. (2020). *What is cultural proficiency?* Recuperado de <https://ccep.org/home/what-is-cultural-proficiency/>
- Cross, T., Bazron, B., Dennis, K. & Isaacs, M. (1989). *Towards a culturally competent system of care*. Washington: CASSP Technical Assistance Center, Center for Child Health and Mental Health Policy, Georgetown University Child Development Center.
- Gerlin, M. N. M., Fraga, A. N. & Rosemberg, D. S. (2013). *A biblioteca pública na sociedade multicultural*. Em Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação-FEBAB, 28, 585-598. Recuperado de <https://portal.febab.org.br/cbbd2019/article/view/1272>
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, S., Augusto, C., Lopes, M. & Ribeiro, V. (2008). *A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias*. Coimbra: Respos & Ability.
- International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). (2022). *Manifesto da Biblioteca Pública IFLA/UNESCO 2022*. Recuperado de <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6247>
- Martínez, M. F., Martínez, J. & Calzado, V. (2006). La competencia cultural como referente de la diversidad humana en la prestación de servicios y la intervención social. *Psychosocial intervention*, 15(3), 331-350. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1798/179814012007.pdf>
- Melo, J. (1998). *Teoria da comunicação: paradigmas latino-americanos*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Mestre, L. S. (2010). Librarians working with diverse populations: What impact does cultural competency training have on their efforts? *The journal of academic librarianship*, 36(6), 479-488. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133310002119>
- Ouvrard-Prettol, E. (2017). What cultural competence means for librarians: how to cultivate this important skill to positively impact our patrons. *Young adult library services*, 15(2), 27-28. Recuperado de https://www.ala.org/yalsa/sites/ala.org.yalsa/files/content/vol-15-no-2-winter-2017_0.pdf

- Richardson, R. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, A. (1994). *Cultura e comunicação: a experiência cultural na era da informação* (2ª ed.). Lisboa: Presença.
- Sales, R. (2016). Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. Em *Intercom. XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, São Paulo, Brasil. Recuperado de <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1693-1.pdf>
- Santos, J. V. M., Santana, A. C. & Arruda, G. D. (2017). Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégica competitiva. *Psicologia-pt*, 1-13. Recuperado de <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A - Entrevista Diretor

1. Fale um pouco sobre a história, infraestrutura e o objetivo da biblioteca.
2. Resuma sua trajetória profissional e suas atribuições na BSJ.
3. Na sua concepção profissional e pessoal, o que é diversidade?
4. Sua formação e trajetória profissional provavelmente influenciam em como você idealiza e gerencia a biblioteca. Nesse sentido, qual a importância do tópico diversidade para o seu ideal de gestão?
5. Hoje a diversidade transcende os limites da mera responsabilidade social, ela se reflete em nichos estratégicos de mercado. No caso da biblioteca, seu objetivo é atender o maior público possível, já que os usuários são a razão de existência da instituição. Então, quais as ações que a gestão propõe para que a diversidade não fique apenas no patamar do discurso? Você acredita que há uma demanda por uma biblioteca culturalmente diversa por parte da comunidade?
6. Quais ações você acredita serem importantes para garantir que a biblioteca transpareça a diversidade, pensada na gestão, nos âmbitos da prática, do discurso e da infraestrutura?
7. Como a diversidade se reflete nos produtos e serviços da biblioteca, atualmente? É possível ampliar a diversidade? Como?
8. Qual a importância da informação e da comunicação nos processos voltados à gestão da diversidade na instituição?
9. Gerindo uma instituição deste tamanho e com esse número de funcionários é natural que haja conflitos. Nesse sentido, você acredita que a diversidade cultural é bem recebida pelos funcionários? Acredita que parte dos conflitos cotidianos da biblioteca ocorre por diferenças culturais e/ou sociais? Se sim, como você lida com os conflitos que surgem por tais motivações?
10. Segunda a literatura acadêmica, a diversidade pode ser trabalhada em uma instituição através do desenvolvimento da competência cultural, isto é, o “[...] conjunto de conhecimentos, atitudes, comportamentos e, quando apropriado, políticas e programas, que se reúnem em uma pessoa, organismo ou sistema que os capacita a trabalharem efetivamente em contextos interculturais”. (Martínez, Martínez & Calzado, 2006, p. 334, tradução nossa). Em relação ao seu entendimento sobre a diversidade, quais os meios que você utiliza para compreender o outro e o seu lugar social em relação ao outro? Busca algum meio de aprimoramento profissional em relação a esse tópico?
11. O desenvolvimento da competência cultural é um processo que constitui um continuum que se estabelece em seis estágios (Center for Culturally Proficient Educational Practice, 2020):
 - Destrutividade cultural: prioriza a hegemonia cultural, elimina vestígios da cultura alheia;
 - Incapacidade cultural: invalida a cultura dos outros, presume que sua cultura é a correta;
 - Cegueira cultural: incapaz de reconhecer ou recusá-se a reconhecer outras culturas;
 - Pré-competência cultural: reconhece a inabilidade de trabalhar com outras culturas, começa a tomar consciência do outro. É um estágio crítico em que o indivíduo ou a organização pode evoluir, estagnar ou regressar.

- Competência cultural: reconhece a diversidade cultural como algo positivo para a interação das pessoas e para os ambientes.
- Proficiência cultural: assume um compromisso com a aprendizagem contínua.

Em qual estágio você acredita que se encontra atualmente? E a instituição como um todo?

12. Para finalizar, indique sua autoidentificação/autodeclaração em relação a gênero, orientação sexual, identificação étnico/racial, e se tem alguma deficiência física ou intelectual.

Apêndice B - Entrevista Coordenadores

1. Fale um pouco da sua trajetória profissional e de suas atribuições na BSJ.
2. Na sua concepção profissional e pessoal, o que é diversidade?
3. Suas trajetórias pessoais e profissionais provavelmente influenciam em como você exerce suas funções na BSJ. Nesse sentido, qual a importância do tópico diversidade na organização e execução das atividades relativas às suas funções?
4. Em sua opinião, como a diversidade se reflete nos produtos e serviços da biblioteca, atualmente? É possível ampliar a diversidade? Como?
5. Quais ações, relativas às suas funções, você acredita serem importantes para garantir que a biblioteca transpareça a diversidade, nos âmbitos da prática, do discurso e da infraestrutura?
6. Qual a importância da informação e da comunicação para o alcance da diversidade nas atividades que envolvam suas atribuições?
7. Você acredita que algum público não é bem representado pelos produtos, serviços e linguagens da biblioteca? Se sim, quais?
8. Em relação ao quadro de funcionários da biblioteca, você acredita que ele seja culturalmente diversificado? Para você qual a importância de uma equipe diversa?
9. Em sua opinião, entre os funcionários, existem conflitos que estejam ligados à intolerância ou a incompreensão sobre outras culturas e vivências sociais?
10. A diversidade pode ser trabalhada em uma instituição através do desenvolvimento da **competência cultural**, isto é, o “[...] conjunto de conhecimentos, atitudes, comportamentos que se reúnem em uma pessoa, capacitando-a a trabalhar efetivamente em contextos interculturais.” (Martínez, Martínez & Calzado, 2006, p. 334, tradução nossa). Considerando o seu entendimento acerca do conceito de diversidade, você se considera culturalmente competente para lidar com pessoas culturalmente diferentes da sua realidade? Quais os meios que você utiliza para compreender o outro e o seu lugar social em relação ao outro? Busca algum meio de aprimoramento profissional em relação a esse tópico?
11. O desenvolvimento da competência cultural é um processo que constitui um *continuum* que se estabelece em seis estágios (Center for Culturally Proficient Educational Practice, 2020):

- Destrutividade cultural: prioriza a hegemonia cultural, elimina vestígios da cultura alheia;
- Incapacidade cultural: invalida a cultura dos outros, presume que sua cultura é a correta;
- Cegueira cultural: incapaz de reconhecer ou recusá-se a reconhecer outras culturas;
- Pré-competência cultural: reconhece a inabilidade de trabalhar com outras culturas, começa a tomar consciência do outro. É um estágio crítico em que o indivíduo ou a organização pode evoluir, estagnar ou regressar.
- Competência cultural: reconhece a diversidade cultural como algo positivo para a interação das pessoas e para os ambientes.
- Proficiência cultural: assume um compromisso com a aprendizagem contínua.

Em qual estágio você acredita que se encontra atualmente? E a instituição como um todo?

12. Para finalizar, indique sua autoidentificação/autodeclaração em relação a gênero, orientação sexual, identificação étnico/racial, e se tem alguma deficiência física ou intelectual.

Apêndice C - Questionário Funcionários

1. Faça um resumo da sua trajetória profissional e das suas atribuições na biblioteca.
2. Para você o que significa diversidade?
3. Na sua opinião, qual a importância da diversidade nas instituições?
4. Você acredita que a biblioteca é um lugar culturalmente diverso? quais elementos indicam isso?
5. Você acredita que saiba lidar com pessoas com diferentes culturas e vivências sociais?
6. Você acredita que é necessária uma formação específica (treinamento, orientação) para atender melhor um público culturalmente diverso?
7. Você acredita que algum público não é bem representado pelos produtos, serviços e linguagens da biblioteca?
8. Em relação ao quadro de funcionários da biblioteca, você acredita que ele seja culturalmente diversificado? Para você, qual a importância de uma equipe diversa?
9. Na sua opinião existem conflitos, entre os funcionários, ligados à intolerância ou a incompreensão sobre outras culturas e vivências sociais?
10. Na sua opinião, qual o papel da informação e da comunicação na consolidação de uma instituição culturalmente diversa?
11. A diversidade pode ser trabalhada em uma instituição através do desenvolvimento da **competência cultural**, isto é, o “[...] conjunto de conhecimentos, atitudes, comportamentos que se reúnem em uma pessoa, capacitando-a a trabalhar efetivamente em contextos interculturais.” Você se vê como uma pessoa competente culturalmente?
12. O desenvolvimento da competência cultural é um processo que constitui um continuum que se estabelece em seis estágios (Center for Culturally Proficient Educational Practice, 2020):

- Destrutividade cultural: prioriza a hegemonia cultural, elimina vestígios da cultura alheia;
- Incapacidade cultural: invalida a cultura dos outros, presume que sua cultura é a correta;
- Cegueira cultural: incapaz de reconhecer ou recusá-se a reconhecer outras culturas;
- Pré-competência cultural: reconhece a inabilidade de trabalhar com outras culturas, começa a tomar consciência do outro. É um estágio crítico em que o indivíduo ou a organização pode evoluir, estagnar ou regressar.
- Competência cultural: reconhece a diversidade cultural como algo positivo para a interação das pessoas e para os ambientes.
- Proficiência cultural: assume um compromisso com a aprendizagem contínua.

Em qual estágio você acredita que se encontra atualmente? E a instituição como um todo?

13. Para finalizar, indique sua autoidentificação/autodeclaração em relação a gênero, orientação sexual, identificação étnico/racial, e se tem alguma deficiência física ou intelectual.

Notas

1 Instagram: <https://www.instagram.com/bsjrp/>; Website: <https://bsj.org.br/>

2 Não encontramos uma definição padronizada em nenhum instrumento terminológico. Uma definição possível seria: “Uma mulher heterossexual que exhibe características geralmente vistas como masculinas, andróginas, [...] usar roupas masculinas, não participar de atividades femininas estereotipadas etc.” Fonte: <https://dicionario-popular.com/term/agrosexual?page=1>

3 Disponível em: <https://www.instagram.com/bsjrp/>. Acesso em: 28 sep. 2022.

4 Disponível em: <https://www.instagram.com/bsjrp/>. Acesso em: 28 sep. 2022.