

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

**CAMILA RODRIGUES BITTENCOURT**

**GESTÃO DE BIBLIOTECAS ESCOLARES PRIVADAS E SEU ALINHAMENTO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PORTO ALEGRE**

**2022**

CAMILA RODRIGUES BITTENCOURT

**GESTÃO DE BIBLIOTECAS ESCOLARES PRIVADAS E SEU ALINHAMENTO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Lourdes da Silva Moro.

Coorientador: Prof. Dr. Luis Fernando Herbert Massoni

PORTO ALEGRE

2022

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora: Profa. Dra. Patricia Helena Lucas Pranke

## **FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora: Profa. Dra. Ana Maria Mielniczuk de Moura

Vice Diretora: Profa. Dra. Vera Regina Schmitt

## **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe: Profa. Dra. Rita do Carmo Ferreira Laipelt

Chefe Substituta: Profa. Dra. Samile Andréa de Souza Vanz

## **COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

Coordenadora: Profa. Dra. Maria Lúcia Dias

Coordenadora Substituta: Profa. Dra. Helen Rose Flores de Flores

### CIP - Catalogação na Publicação

Bittencourt, Camila Rodrigues  
Gestão de Bibliotecas Escolares privadas e seu  
alinhamento ao planejamento estratégico / Camila  
Rodrigues Bittencourt. -- 2022.

58 f.

Orientador: Eliane Lourdes da Silva Moro.

Coorientador: Luis Fernando Herbert Massoni.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de  
Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Biblioteca escolar privada. 2. Planejamento  
estratégico. 3. Competências bibliotecárias. 4. Gestão  
de bibliotecas. I. Moro, Eliane Lourdes da Silva,  
orient. II. Massoni, Luis Fernando Herbert, coorient.  
III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

Rua Ramiro Barcellos, 2705 – Bairro Santana

CEP 90035-007 – Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS)

Telefone: (51) 3308.5067

E-mail: fabico@ufrgs.br

Camila Rodrigues Bittencourt

**GESTÃO DE BIBLIOTECAS ESCOLARES PRIVADAS E SEU ALINHAMENTO AO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Biblioteconomia pela Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Eliane Lourdes da Silva Moro – UFRGS (Orientadora)

---

Profa. Dra. Maria Lúcia Dias – UFRGS

---

Bibliotecário Me. Filipe Xerxeneski da Silveira – IFRS

*"O ser humano é aquilo que a educação faz dele."  
Immanuel Kant*

## RESUMO

Apresenta um estudo sobre o alinhamento entre a gestão de bibliotecas escolares privadas e o planejamento estratégico das escolas. Aborda o papel da biblioteca, o seu público e de que forma ela está inserida na comunidade escolar. Conceitua planejamento estratégico e sua importância no dia-a-dia das bibliotecas. Destaca a relevância da competência profissional dos bibliotecários como gestores das bibliotecas em que atuam. Descreve o contexto da pesquisa, relacionado à realidade encontrada pelos bibliotecários escolares. Utiliza como metodologia o estudo de caso a partir de bibliotecas escolares privadas, em uma pesquisa qualitativa, de natureza básica e abordagem exploratória. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionários aplicados a bibliotecários/as, sujeitos do estudo. A análise dos dados na observação das características profissionais desses sujeitos, de modo a identificar seu preparo para administração e o alinhamento entre as bibliotecas e os planejamentos estratégicos das escolas. Conclui que algumas bibliotecas estão alheias do planejamento estratégico das instituições, mas que os(as) bibliotecários(as) buscam aprimorar sua formação profissional, a fim de desenvolver competências que os possibilitem serem melhores gestores e, assim, alinhar a biblioteca com as instituições em que atuam.

**Palavras-chave:** biblioteca escolar privada; planejamento estratégico; competências bibliotecárias; gestão de bibliotecas.

## **ABSTRACT**

This paper presents a study on private school libraries management and their alignment with strategic planning. It addresses the library's role, its users and how it is inserted in the school community. It conceptualizes strategic planning and its importance in libraries day-to-day. It highlights the relevance of the professional competence of librarians as managers of the libraries in which they work. It describes the research context related to the reality encountered by school librarians. It uses the case study methodology, from the private school libraries perspective, and the qualitative research comes from basic nature, with an exploratory approach. The data was collected through the questionnaire with librarians, subjects of the study. The data analyses, by observing the professional characteristics of the subjects, in order to identify their preparation to administer, and the alignment between the libraries and the schools strategic planning. It concludes that some libraries are still scrapped from the institutions' strategic planning, but that librarians are improving their professional training in order to develop skills that enable them to be better managers and therefore align the library with the institutions in which they work.

**Keywords:** private school library; strategic planning; librarian competencies; library management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Diagrama de Causa e Efeito em Biblioteca.....	21
Figura 2 Estruturação do Ciclo PDCA .....	22
Figura 3 Símbolos e Processo de Trabalho no Fluxograma.....	23
Figura 4 Fluxograma de procedimento de descarte .....	24
Figura 5 Aplicação do 5W2H na aquisição de acervo .....	25
Figura 6 Formação dos Bibliotecários .....	32
Figura 7 Conhecimento sobre o Planejamento Estratégico Institucional.....	41
Figura 8 Conceitos: BNCC e Planejamento Estratégico e PPP .....	48



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Objetivos e Respectivas Perguntas no Questionário	30
Quadro 2	Instituição e ano de formação	33
Quadro 3	Outras formações	34
Quadro 4	Formações Adicionais	35
Quadro 5	Competências profissionais	37
Quadro 6	Curso de Biblioteconomia	39
Quadro 7	Biblioteca e o Planejamento Estratégico	42
Quadro 8	Estratégias e técnicas de gestão	44
Quadro 9	Alinhamento da biblioteca com o planejamento estratégico	46

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>BNCC</b>	Base Nacional Comum Curricular
<b>BRAPCI</b>	Base de Dados em Ciência da Informação
<b>IFLA</b>	International Federation of Library Associations and Institutions
<b>PPP</b>	Plano Político Pedagógico
<b>SCIELO</b>	Scientific Electronic Library Online
<b>UCS</b>	Universidade de Caxias do Sul
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS E AS COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR</b> .....	<b>15</b>
2.1 BIBLIOTECAS ESCOLARES.....	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS.....	17
2.3 ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS .....	20
2.3.1 <b>Brainstorming</b> .....	<b>20</b>
2.3.2 <b>Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe / diagrama de Ishikawa)</b>	<b>20</b>
2.3.3 <b>Diagrama de Pareto</b> .....	<b>21</b>
2.3.4 <b>PDCA</b> .....	<b>22</b>
2.3.5 <b>Fluxograma</b> .....	<b>22</b>
2.3.6 <b>5W2H</b> .....	<b>24</b>
2.4 O BIBLIOTECÁRIO E SUAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS.....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 COLETA DE DADOS .....	30
3.3 ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4 RESULTADOS DO ESTUDO</b> .....	<b>32</b>
4.1 FORMAÇÃO .....	32
4.2 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS .....	36
4.3 ALINHAMENTO DA GESTÃO DA BIBLIOTECA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
4.4 ANÁLISE TRANSVERSAL DOS DADOS.....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados: Questionário</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma de suas consagradas leis, Ranganathan, um dos precursores da Biblioteconomia, destaca que “a biblioteca é um organismo em crescimento”. (SANTO; SANTOS, 2014, p. 6). Quando pensamos nesta Lei, percebemos que há uma junção de pilares básicos para a gestão: pessoas, processos e tecnologia. No entanto, este crescimento apontado pelo autor não pode transcorrer desordenadamente: é necessário gerenciar de forma eficaz para que, por meio de recursos e tecnologias, promovam-se processos que inovem e transformem a realidade das bibliotecas.

O bibliotecário é uma das figuras essenciais para que estes pilares sejam articulados e resultem no crescimento da instituição. É importante ressaltar que este profissional não deve se preocupar apenas com o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também com habilidades relacionadas com a gestão de bibliotecas. O bibliotecário, ao assumir um perfil gestor, agrega muitos benefícios às instituições em que atua, visto que, ao desenvolver e aplicar essa competência tão importante, os serviços e produtos serão qualificados, gerando então uma plena satisfação do usuário.

No caso das bibliotecas escolares, é fundamental que estas estejam presentes no âmbito pedagógico das escolas e, para que isso aconteça, os bibliotecários devem ser gestores qualificados e preocupados em estar alinhados ao planejamento estratégico da instituição em que estão inseridos. Visto que as crianças são o nosso futuro, devemos zelar para que estas tenham uma educação adequada e completa, sendo assim, a biblioteca deve estar inserida no planejamento institucional, a fim de participar de forma efetiva neste processo de ensino e aprendizagem.

Este estudo relata como os bibliotecários que atuam em escolas alinham a gestão da biblioteca com o planejamento estratégico institucional, e de que maneira as competências profissionais podem contribuir para que a gestão seja eficaz.

A pesquisa é de abordagem qualitativa, e de natureza básica, com caráter exploratório, visto que esta pesquisa deseja evidenciar o alinhamento entre o planejamento da instituição e em como a biblioteca está inserida neste. Esta pesquisa também é considerada um estudo de caso, já que este “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. (GIL, 2016, p.54). O estudo analisará um grupo pequeno de Bibliotecários, a fim de conseguir extrair os dados de maneira qualificada

e examina-los da forma mais minuciosa possível. Para este fim, a pesquisa visa trazer a realidade dos profissionais, através do questionário aplicado, que foi enviado para diversos bibliotecários de diversas instituições de ensino.

Este trabalho foi idealizado pelo fato de a autora observar, ao longo de sua prática profissional em bibliotecas escolares, a grande dificuldade que os bibliotecários têm de conciliar a gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico das escolas em que atuam.

Ao realizar busca por literatura relacionada na área, no repositório Lume, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), no Sistema de Bibliotecas da UFRGS (Sabi) e na Scielo, por exemplo, verificou-se que as teses, artigos e demais produções, em sua maioria, enfocam a gestão de bibliotecas universitárias e especializadas.

Também, muitas vezes, este tema é pouco abordado no curso de Graduação em Biblioteconomia, com relação às bibliotecas escolares. Na UFRGS, durante a jornada acadêmica, a autora percebeu que a quantidade de disciplinas que abordam essa temática é escassa. Há apenas uma disciplina de Bibliotecas Escolares, de caráter eletivo, e que não é ofertada em todos os semestres. E isso tem um impacto relevante na experiência profissional dos bibliotecários, visto que, se estes não fizerem um estágio em uma biblioteca escolar durante a jornada acadêmica, por exemplo, eles chegarão ao mercado de trabalho sem saber quais as competências necessárias para realizar uma gestão eficaz desses espaços.

Além disso, seria de grande valia que mais bibliotecários se interessassem em discutir e realizar estudos nesta área tão essencial, visto que a biblioteca escolar faz parte do processo pedagógico da criança e do adolescente, podendo ser a base do seu futuro educacional. Estes estudos poderiam servir, então, de embasamento para futuras ações de alinhamento das estratégias de gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico, assim refletindo nas competências do bibliotecário como gestor, visto que a gestão é de suma importância para que as bibliotecas ofereçam serviços e produtos de qualidade para seus usuários.

Como base nestes pontos (a experiência profissional, pesquisas bibliográficas e o que foi observado durante a jornada acadêmica), a autora pode então chegar à proposição deste estudo.

Sendo assim, este estudo pretende responder à seguinte questão: como bibliotecários que atuam em bibliotecas escolares privadas gerenciam a unidade de

modo alinhado ao planejamento da instituição? Assim, o objetivo geral deste trabalho é compreender como os bibliotecários atuantes em bibliotecas escolares privadas executam a gestão alinhada ao planejamento estratégico da instituição em que estão inseridos.

Os objetivos específicos tem os seguintes desdobramentos: identificar as estratégias utilizadas pelos bibliotecários para gerir as bibliotecas; analisar como as competências do bibliotecário podem facilitar a gestão de bibliotecas escolares; e observar o alinhamento da gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico da instituição em que atua.

A fim de analisar as práticas bibliotecárias neste campo, se propôs esta pesquisa, utilizando como sujeitos de estudo um grupo de profissionais que atuam em bibliotecas escolares privadas.

## 2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS E AS COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

Presente na maior parte das grandes corporações, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, de processos e de tecnologias. Esta seção, apresenta a biblioteca escolar e destaca-a como o planejamento está inserido no contexto das bibliotecas de uma forma geral. Também será analisada a importância das competências do bibliotecário como gestor de bibliotecas e seu papel no pleno desenvolvimento dos serviços oferecidos por elas.

### 2.1 BIBLIOTECAS ESCOLARES

As bibliotecas têm um grande papel junto à comunidade escolar. O Manifesto para Bibliotecas Escolares publicado pela *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), destaca que a biblioteca escolar tem por missão promover “[...] serviços de apoio à aprendizagem e livros aos membros da comunidade escolar, oferecendo-lhes a possibilidade de se tornarem pensadores críticos e efetivos usuários da informação...”. Estes devem ser oferecidos em parceria com os professores, visto que, ao trabalharem em conjunto, as ações podem instigar “[...] o desempenho dos estudantes para o alcance de maior nível de literacia na leitura e escrita, aprendizagem, resolução de problemas, uso da informação e das tecnologias de comunicação e informação.” (IFLA, 2000, p. 1-2).

Tendo em vista a importância da biblioteca escolar no processo de ensino e de aprendizagem, esta visa atender à comunidade escolar como um todo: estudantes, professores, funcionários da instituição e os familiares, sendo que “a biblioteca escolar é o laboratório que propicia conexão de ideias e construção de conhecimentos”. (CAMPELLO, 2012, p. 16). Em especial, seu foco é dar suporte ao corpo docente e aos estudantes, qualquer seja sua faixa etária. Felix e Duarte (2015, p. 6) destacam que “[...] a biblioteca escolar pode, portanto, exercer seu papel educativo a partir de suas fontes, de seus profissionais, recursos tecnológicos, mas também a partir do modo como sumariza, classifica e ordena o conhecimento”. Assim percebemos que até mesmo a forma os bibliotecários organizam as bibliotecas escolares pode exercer uma influência positiva nos educandos.

Côrte e Bandeira (2011, p. 6) salientam que esta “[...] serve de suporte aos programas educacionais, atuando como um centro dinâmico, participando, em todos os níveis e momentos, do processo de desenvolvimento curricular [...]”. Além disso, “[...] a biblioteca escolar deve servir como importante instrumento no apoio didático pedagógico onde se faz necessária a interação, a colaboração e a cooperação entre professores e bibliotecários.” (MORO, *et al*, 2011, p. 12). Neste sentido, Neves (2011, 2011, p. 227) também pontua, que de fato, a biblioteca escolar também

[...] ensina a localizar e usar informações quer estejam registradas sob suportes impressos ou não impressos quer se constituam de fontes vivas estimula o desenvolvimento e ou fortalecimento do prazer da leitura condição indispensável para que o seu usuário possa usufruir dos benefícios do acesso à informação seja para o estudo, o ensino, o trabalho, a arte, lazer ou a diversão. Da mesma forma, ao prestar ao professor todo assessoramento necessário ao seu desempenho docente a biblioteca está contribuindo para a efetivação de um modelo de ensino mais eficaz em que estejam sendo contemplados os processos de pensamento de produção de sentido de construção do conhecimento mais compatíveis com a infinita capacidade de aprendizagem de ser humano. (NEVES, 2011, p. 227).

A biblioteca no ambiente da escola, traz qualidade ao desenvolvimento intelectual dos educandos, visto que “[...] os professores reconhecem que o acervo e os serviços da biblioteca ajudam, possibilitando a produção de trabalhos melhores do que sem a biblioteca”. (FELIX; DUARTE, 2015, p. 8). Relacionado a isto, Campello (2012, p. 7) também destaca que boas bibliotecas

[...] propiciam uma aprendizagem peculiar, diferente daquela em que o aluno é um recipiente passivo de informações passadas pelo professor. É uma aprendizagem em que o estudante constrói seu conhecimento, explorando um vasto repertório de experiências vividas e registradas por outros, extraindo deles significados e agregando suas próprias experiências.

É interessante ressaltar que a biblioteca também tem um papel social no ambiente escolar. É um espaço que estimula a convivência, que proporciona o estabelecimento de conexões, “[...] um espaço democrático de formação da cidadania, que propicia o acesso e o uso da informação e auxilia na constituição de um sujeito agente do seu processo de aprendizagem e consciente de seu papel na sociedade em que vive [...]”, como destacam MORO *et al*. (2011, p. 68). Além disso, a biblioteca pode romper barreiras pois, ao “[...] compartilhar, construir, colaborar e cooperar, encontra um espaço democrático, com recursos acessíveis, espaços de discussão e



de trocas, cadeados que são abertos com a chave do acesso”. (MORO *et al*, 2011, p. 13-14).

Cabe ressaltar, que nesse sentido, Campello (2002, p. 11), argumenta que a biblioteca escolar é

[...] o espaço por excelência para promover experiências criativas de uso de informação. Ao reproduzir o ambiente informacional da sociedade contemporânea, a biblioteca pode, através de seu programa, aproximar o aluno de uma realidade que ele vai vivenciar no seu dia-a-dia, como profissional e como cidadão [...]. Trabalhando em conjunto, professores e bibliotecários planejarão situações de aprendizagem que desafiem e motivem os alunos, acompanhando seus progressos, orientando-os e guiando-os no desenvolvimento de competências informacionais cada vez mais sofisticadas.

Tendo em vista a importância da atuação dos bibliotecários e demais colaboradores, “[...] a biblioteca escolar, como ambiente de aprendizagem, precisa de uma equipe de qualidade e competência para proporcionar aos usuários a construção do conhecimento, em um espaço de interação, de trocas e de crescimento (MORO *et al*, 2011, p. 68), visto que a biblioteca é uma

[...] instituição milenar que durante séculos garantiu a sobrevivência dos registros do conhecimento humano, tem agora seu potencial reconhecido como participe fundamental do complexo processo educacional. Pois pode contribuir efetivamente para preparar crianças e jovens para viver no mundo contemporâneo, em que informação e conhecimento assumem destaque central. A biblioteca faz realmente a diferença. (CAMPELLO, 2005, p. 15).

Desse modo, para que a biblioteca seja, então, um espaço de diálogo entre áreas, esta deve ter um planejamento eficaz, além de profissionais com as competências apropriadas para desenvolver a gestão de um modo correto, visto que educar “[...] exige que todos os recursos e conhecimentos sejam mobilizados para se atingirem objetivos e metas definidas”. (CAMPELLO, 2017, p. 11). Na próxima subseção, serão abordadas algumas destas competências necessárias e a relação do planejamento estratégico com as bibliotecas.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS

O planejamento estratégico é uma das etapas mais importantes na gestão de uma organização. Kwasnicka (1993, p. 163) destaca que é “[...] nesse estágio do

planejamento que se definem as políticas e estratégias que a empresa irá usar para atingir os objetivos”. Assim,

O planejamento da alta administração é o planejamento estratégico, que consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da organização, as mudanças nesses objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e as políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização desses recursos. (ALMEIDA, 2005, p. 7).

A instituição que tem um planejamento estruturado consegue prever problemas e melhorar o desempenho em suas atividades. Isto está relacionado diretamente com o objetivo de “[...] desenvolver-se positivamente para o futuro, implicando, portanto, no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo [...]”. (BARBALHO, 1997, p. 2). Podemos dizer, conforme proposto por Oliveira (2010, p. 4) salienta que este “[...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, [...]”, ou seja, planeja-se hoje para executar amanhã. Também afirma que é importante ter “[...] sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

É interessante salientar que este planejamento, enquanto estrutura organizacional, não é de caráter individual, mas sim coletivo, uma construção que deve perpassar por todos os setores e níveis da instituição. Isso fica evidente quando constatamos que

[...] ao conhecer cada um desses segmentos o gestor poderá assumir novos posicionamentos que antes não foram verificados, gerar alternativas novas, criar objetivos que estejam atrelados à missão e visão da empresa e definir planos de ação. (PACHECO, 2017, p. 633).

Podemos pensar no planejamento estratégico como o uso efetivo dos meios disponíveis na organização para explorar as condições favoráveis existentes no ambiente externo e interno. (BARBALHO, 1995, p. 24). Além disso, em sua atuação, o planejamento estratégico possui quatro aspectos importantes: como a instituição lida com o externo, onde estão os fatores fora do controle da empresa, o que é feito com o conhecimento, capacidade e competência, de que modo a alta administração toma decisões levando em consideração as expectativas individuais da equipe, e por fim, o

que esta realiza tendo em vista as restrições sociais e éticas. (OLIVEIRA, 2010, p. 39, 40).

Assim, fica evidente que o planejamento estratégico é eficaz nas organizações, pois auxilia na busca por um norte a ser seguido e a controlar as dificuldades constatadas e as que provavelmente venham a surgir.

Embora as bibliotecas não possuam fins lucrativos, elas também podem se beneficiar da adoção de técnicas de gestão e como o planejamento, pois "[...] administram os recursos da instituição dedicados à gestão de coleções e serviços de informação e a aquisição de materiais informacionais e mobiliários, entre outros". (BARBOSA; LIRA; VIERA; VARVAKIS, 2019, p. 2). Então, elas não podem se omitir do planejamento da instituição as quais estão atreladas, sendo que Sá, Gonçalves e Coelho (2020, p. 11) salientam que "[...] esse planejamento se faz necessário até mesmo para que essa instituição evolua e acompanhe as mudanças de acordo com as necessidades dos usuários".

As unidades de informação devem levar em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades ou avaliando alternativas de cursos de ação. (ALMEIDA, 2005). Com relação ao planejamento estratégico em bibliotecas, isso nos permite compreender, conforme aponta a Fundação Biblioteca Nacional (2010, p.26)

[...] caracteriza-se por basear-se na análise do contexto onde a biblioteca está inserida, ou seja, análise da comunidade e pelo estabelecimento de planos com visão a longo prazo. Por outro lado, dentro desta metodologia, o planejamento, a longo prazo norteia os programas e projetos a curto e médio prazos, visualizando oportunidades e riscos para sua implementação, bem como os pontos fortes e os pontos fracos da biblioteca. (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, 2010, p. 26).

Além disso, visto que os bibliotecários serão gerentes deste ambiente, devem estar preparados para criar e utilizar desta estratégia como maneira para melhorar as condições de disseminação da informação e o atendimento dos usuários. (SILVA, 2013). Tais profissionais devem se certificar de possuir as competências necessárias para colaborar com a construção do planejamento estratégico da instituição e no planejamento da biblioteca.

## 2.3 ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS

Para realizar a gestão das bibliotecas, os bibliotecários podem utilizar ferramentas e técnicas de gestão a fim de auxiliar nas suas práticas diárias. Nesta subseção, abordaremos algumas ferramentas e técnicas que os bibliotecários podem aplicar em suas atividades.

### 2.3.1 Brainstorming

O *Brainstorming* é uma técnica que visa o surgimento de ideias. Surgiu em 1938, pelo publicitário Alex Osborn. Esta técnica é realizada em grupos e estimula uma contribuição espontânea, a fim de proporcionar a criação de soluções criativas e inovadoras. Além disso, visto que este gera um clima de envolvimento por parte dos colaboradores, as decisões tomadas tendem a gerar um maior comprometimento e responsabilidade pelos envolvidos. (SEBRAE, 2005).

É importante destacar que é necessário criar um ambiente acolhedor para realizar tal técnica. Também, deve-se procurar reunir pessoas distintas, a fim de obter resultados mais ricos e originais. As conclusões devem ser objetivas e o aplicador da técnica não deve tecer opiniões ou críticas a respeito das ideias obtidas, a fim de que nenhum colaborador se sinta julgado ou reprimido.

Para utilizar tal técnica, Behr, Estabel e Moro (2008) destacam a seguinte sequência: introdução, com a apresentação da questão a ser pensada; criação de ideias, que é a tempestade propriamente dita; revisão, quando são listadas as ideias e explicadas eventuais dúvidas sobre o entendimento das palavras; seleção, com hierarquização das palavras e eliminação, em consenso, das inadequadas; e ordenação, com a priorização das ideias.

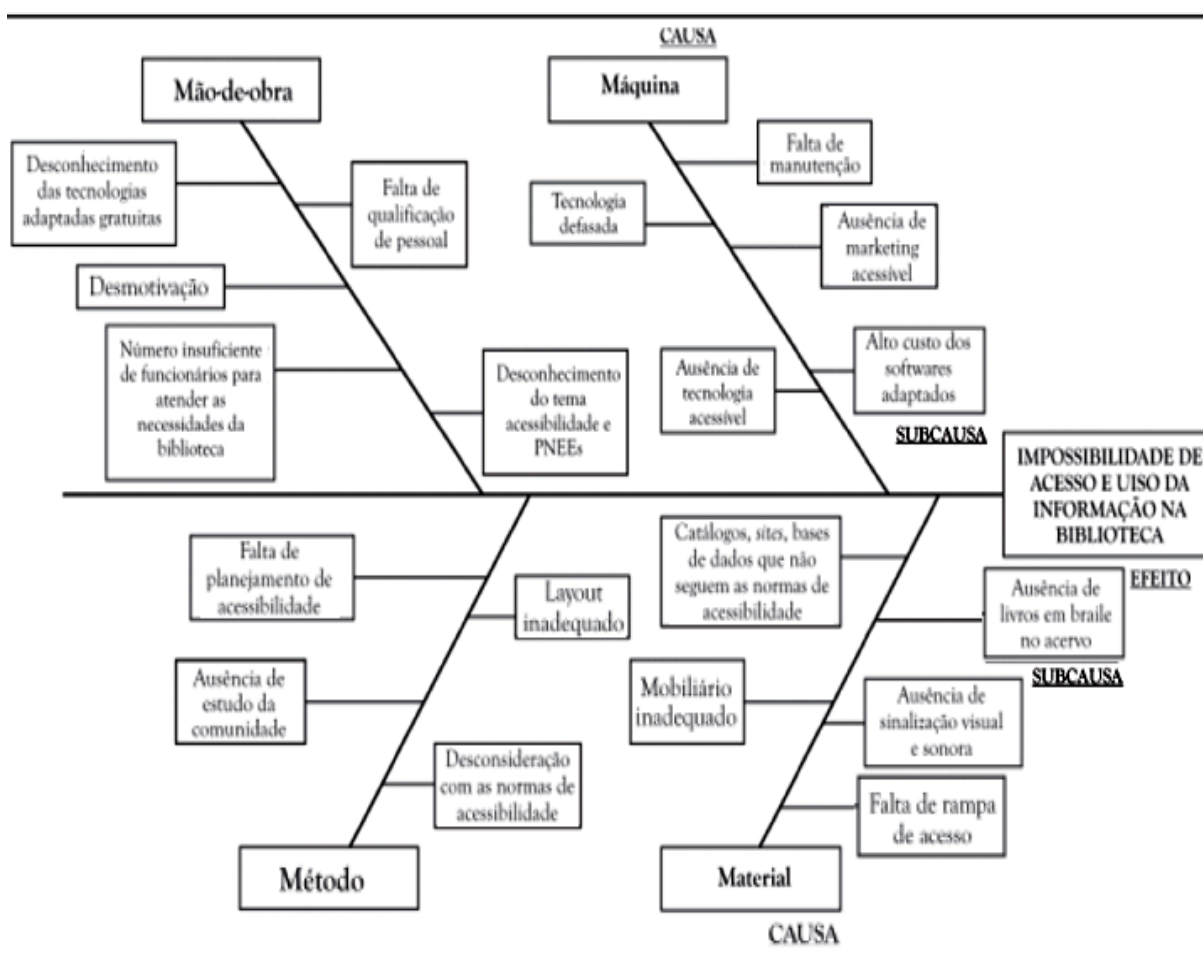
### 2.3.2 Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe / diagrama de Ishikawa)

O SEBRAE (2005, p. 4) explica que esta técnica “[...] mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra”. Deve ser utilizado para

Visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema. Ampliar a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções. Analisar processos em busca de melhorias.

Para utilizar tal técnica, “[...] primeiramente definimos o problema, ou efeito, a ser analisado. Em seguida, pode ser feito um breve *brainstorming* para evidenciarmos a maior quantidade de causas que auxiliam a criar o problema”. (BEHR; ESTABEL; MORO, 2008, p. 35). Abaixo, trazemos um exemplo de Diagrama relacionado a bibliotecas.

**Figura 1** – Diagrama de Causa e Efeito em Biblioteca



Fonte: Behr; Estabel; Moro, 2008, p. 35.

### 2.3.3 Diagrama de Pareto

Este diagrama consiste em um gráfico de barras verticais. Pode-se realizar pesquisas de opinião, dados de circulação de acervo, entre outros.

A partir dos dados coletados, insere-se em um gráfico. Este, geralmente, possui no eixo vertical a quantidade de repetições de determinada situação e no eixo

horizontal o tipo de situação pesquisada (estatísticas de acervo, sugestões de compra, entre outros). (BEHR; ESTABEL; MORO, 2008)

### 2.3.4 PDCA

Esta ferramenta de gestão é utilizada para realizar planejamento e melhoria em processos (SEBRAE, 2005). Está dividido em quatro fases “Plan”, “Do”, “Check” e “Act” – Planejar, Fazer, Checar e Agir, como pode ser verificado através da figura abaixo.

**Figura 2 – Estruturação do Ciclo PDCA**




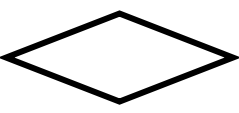


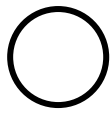

Fonte: VEYRAT (2015).

### 2.3.5 Fluxograma

O fluxograma é uma maneira de representarmos processos de trabalho, sendo que, “[...] além da seqüência das atividades, o fluxograma mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas” (SEBRAE, 2005, p. 7). Este é

representado por meio de símbolos que indicam as etapas do processo, conforme descritos na tabela abaixo:

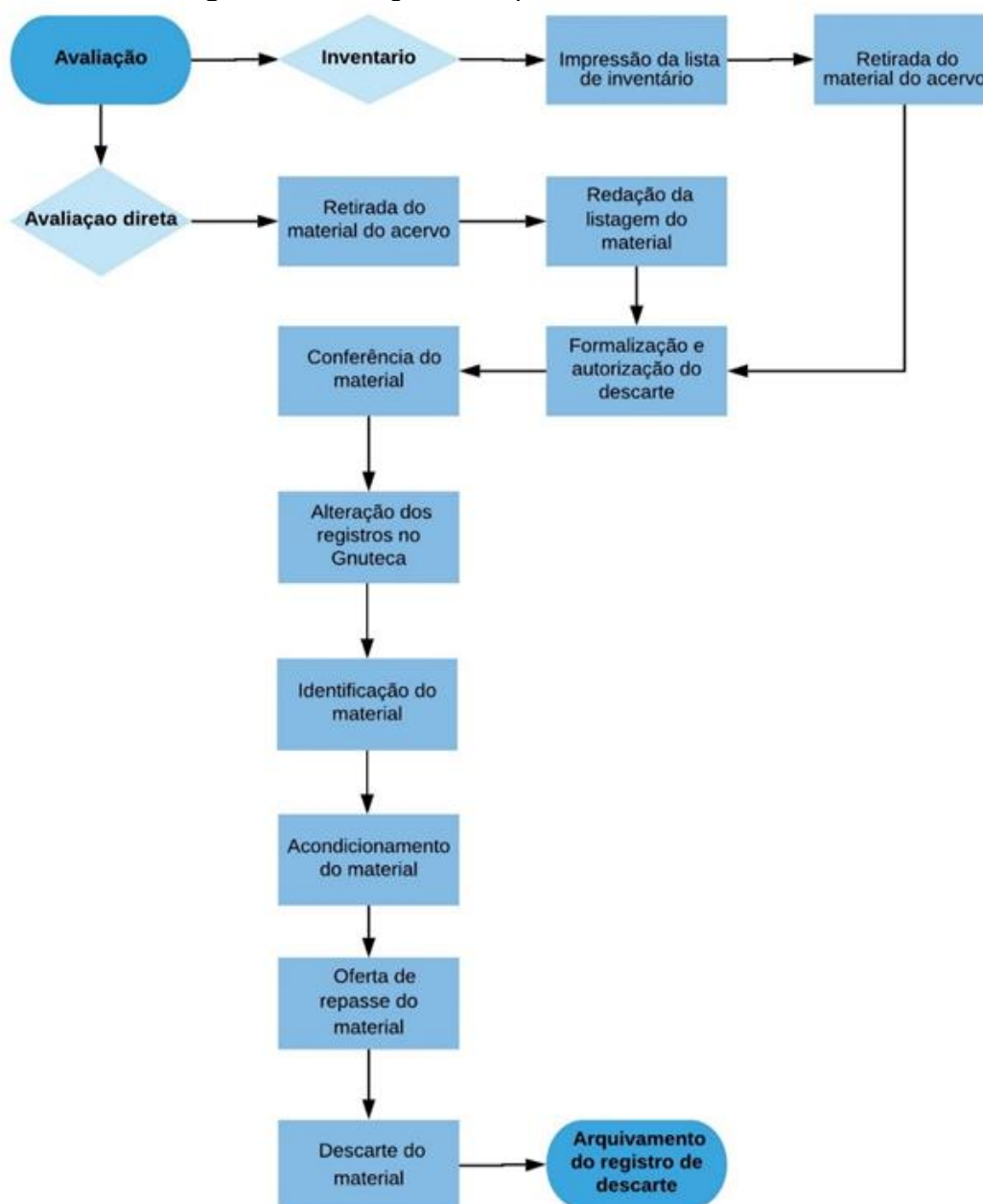
**Figura 3 – Símbolos e Processo de Trabalho no Fluxograma**

Símbolos	Etapas do processo
	Operação: Indica uma etapa do processo. A etapa e quem a executa são registrados no interior do retângulo.
	Decisão: Indica o ponto em que a decisão deve ser tomada. A questão é escrita dentro do losango, duas setas, saindo do losango mostram a direção do processo em função da resposta (geralmente as respostas são SIM e NÃO).
	Limites: Indica o início e o fim do processo.
	Determina um procedimento predefinido.
	Liga duas partes de um processo e é muito utilizado na divisão de páginas
	Sentido do fluxo: Indica o sentido e a sequência das etapas do processo.

Fonte: Elaborado a partir de SEBRAE (2005) e Behr, Estabel e Moro (2008)

Abaixo, vemos o exemplo de um fluxograma de um processo de trabalho relacionado ao descarte de materiais bibliográficos.

**Figura 4 – Fluxograma de procedimento de descarte**



Fonte: Bittencourt, 2022

### 2.3.6 5W2H

A técnica 5W2H, quando aplicada no ambiente de bibliotecas, permite aprimorar o uso de planos de ação de forma rápida e eficiente. Esta “[...] foi desenvolvida para sanar problemas que ocorrem nos processos metodológicos das empresas”. (ALVES, 2021, p. 17). Seu nome tem por origem as palavras inglesas *What, When, Why, Where, Who, How* e a expressão *How Much*, que em português significam O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto. Sendo assim, “[...]”

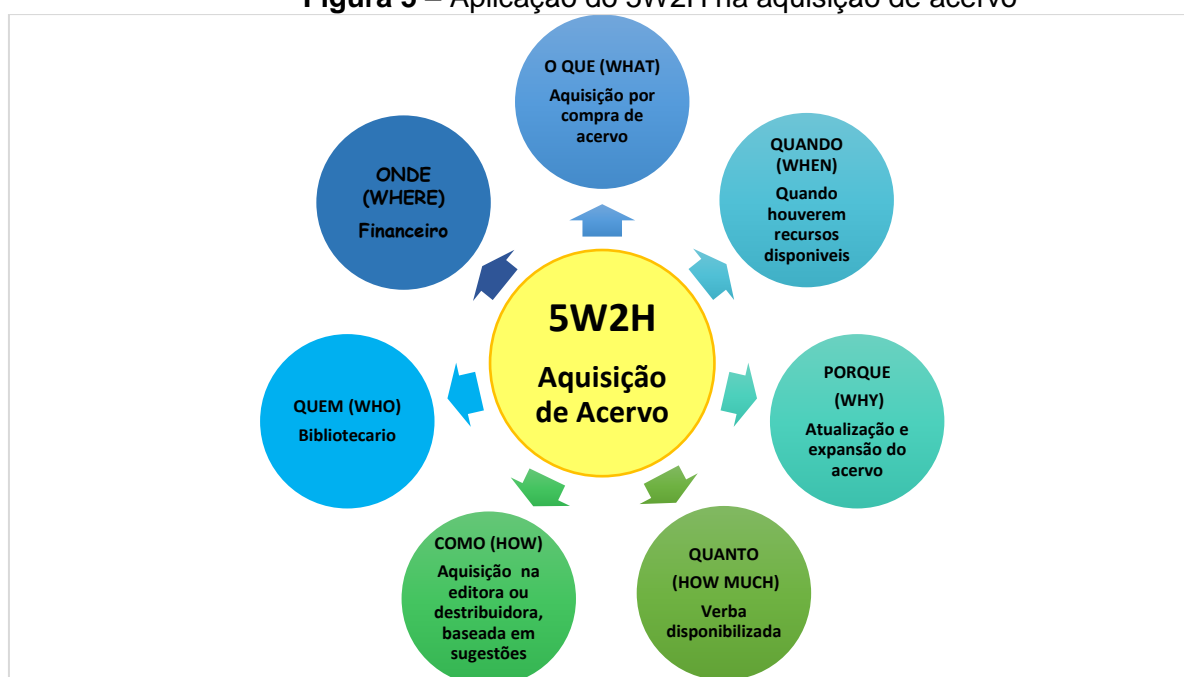


quando nos depararmos com determinada tarefa, perguntaremos-nos cada uma dessas palavras e escreveremos as respostas”, como destacam Behr, Estabel e Moro (2008, p. 36). Após tais apontamentos, Alves (2021, p. 17) ainda observa que

Essa ferramenta tem a propriedade de resumir as atividades diárias e por conseguinte auxilia no planejamento, distribuição de afazeres, definir os itens que estarão contidos em um plano de ação, bem como registrar e estipular prazos para a sua concretização.

Abaixo temos um exemplo de sua utilização em uma atividade relacionada à gestão de bibliotecas.

**Figura 5 – Aplicação do 5W2H na aquisição de acervo**



Fonte: elaborado pela autora a partir de Behr, Estabel e Moro, 2008.

Analizamos apenas algumas técnicas úteis na gestão de bibliotecas. É evidente que, para utilizá-las, o profissional deve preparar-se e desenvolver competências que vão possibilitar executá-las com maestria. Na próxima subseção, consideraremos algumas competências que possibilitam aos profissionais realizarem a gestão de forma eficiente.

## 2.4O BIBLIOTECÁRIO E SUAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS

Quando pensamos em competências bibliotecárias é comum vir à mente as habilidades técnicas, como a capacidade de fazer uma boa catalogação, indexação,

entre outras. É está claro que isto é relacionado ao fato de a catalogação e a classificação serem tarefas exclusivas dos/das bibliotecários/as, algo que lhes garante uma reserva profissional e de mercado. Porém, gerenciar uma biblioteca não significa desenvolver bem somente essas atividades técnicas, pois precisamos compreender que

[...] ainda fortemente centrada na técnica da organização da informação, a formação do bibliotecário tem incorporado outras preocupações, como aquelas que perpassam questões relacionadas ao uso dessa informação, por exemplo: os estudos sobre o usuário, a educação desse usuário, a orientação sobre o funcionamento das unidades de informação, sobre os tipos de suportes informacionais e serviços oferecidos. (GARCEZ, 2014, p. 6).

O bibliotecário-gestor deve ter um olhar macro para seu ambiente de trabalho, tendo a capacidade de gerenciar todas as atividades desenvolvidas na biblioteca. Este precisa:

[...] organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas à sua Unidade de Informação. Neste contexto, adquirir habilidades, atitudes, ampliar e desenvolver competências capazes de auxiliar no desempenho das atividades profissionais e no gerenciamento de unidades de informação é indispensável para sua atuação efetiva como gestor. (SILVA; SILVA, 2012, p. 6).

Borges (2007, p. 125) destaca que o bibliotecário deve ter a “[...] competência e a habilidade em não só desenvolver, mas planejar, acompanhar e avaliar os serviços e produtos de informação”. Além disso, “[...] o bibliotecário para ter perfil de gestor deve incorporar atribuições administrativas nas atividades técnicas diárias e o intuito é auxiliá-lo na gestão da Unidade de Informação”. (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p. 10).

É evidente que existem muitos desafios nesta questão, visto que, como Maciel (2006, p. 5) salienta, os “[...] gerentes de bibliotecas são pessoas hiper ocupadas. A maioria das vezes não têm tempo para refletir sobre o seu trabalho e, em específico, sobre a estrutura que o sustenta”. Isso pode acarretar em uma falta de planejamento por parte dos bibliotecários, já que estes acabam apenas tentando cumprir suas tarefas do dia-a-dia. Porém, Almeida (2005) destaca que o planejamento faz acontecer, possibilitando a ocorrência de eventos que, de outra forma, não ocorreriam. Ou seja, o bibliotecário deve se importar com a gestão porque isso vai viabilizar que muitas coisas possam se tornar realidade para a biblioteca em que atua.

Além disso, “[...] as bibliotecas não são imutáveis nem independentes do resto do mundo; o ambiente da biblioteca muda e é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada”, destaca Maciel (2006, p. 60). Ou seja, é papel do gestor ser atualizado no âmbito institucional, como também no contexto global, o que tem influência em seu ambiente de trabalho, fazendo a diferença para seu usuário, visto que

[...] o bibliotecário que busca a atualização e a especialização para sua competência informacional propiciará aos seus usuários espaços de convivência de aptidões intelectuais e cognitivas, de cidadania e de acesso à informação para todos, através da qualidade dos serviços prestados, avaliados em programas e ferramentas de qualidade em serviços de informação para todos. (BEHR; ESTABEL; MORO, 2008, p. 11)

Como Alves e Oliveira (2016, p. 10) bem destacam, “[...] quebrar o antigo estereótipo de guardião de livros é abrir espaço para o novo, um bibliotecário mais dinâmico e pró-ativo”. Valentim (2002, p. 124) elenca algumas competências que o bibliotecário-gestor deve possuir:

- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;
- Formular e gerenciar projetos de informação;
- Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas;
- Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI), etc.);
- Assessorar no planejamento de recursos econômico, financeiros e humanos do setor;
- Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;
- Planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

A estas, pode-se acrescentar outras características essenciais, que incluem criatividade, desempenho cooperativo, participação, ousadia, comprometimento com os objetivos organizacionais e liderança. Essas características permitem que um gestor atinja suas metas de acordo com os objetivos da organização. Além disso, essas características ajudam a definir o papel do gestor em relação ao contexto político e social. (RAMOS, 2020, p. 6).

Gerenciar pessoas e conhecimento é um desafio para os bibliotecários na atualidade. Ao incluir novas estratégias nas atividades diárias, os bibliotecários criam

uma vantagem, visto que sua gestão é, muitas vezes, multifacetada, combinando atributos da biblioteconomia com expertises administrativas. Portanto, bibliotecários gestores e líderes precisam ter conhecimento de gestão de recursos e serviços, bem como de pessoas, pois, como lembram Alves e Oliveira (2016, p. 11), não basta ser bibliotecário, é preciso ser gestor e líder.

O planejamento estratégico pode ser considerado um dos principais norteadores de uma instituição. Quando seus princípios são colocados em prática em todos os setores da organização, esta pode caminhar de forma suave para um futuro promissor. Com relação às escolas de caráter privado, estas instituições de ensino trabalham para que sua comunidade escolar seja atendida de modo qualificado. A biblioteca escolar faz parte deste processo de ensino e de aprendizagem. Cabe ao bibliotecário, como gestor desta unidade de informação, utilizar suas competências a fim de que esta esteja alinhada com os princípios e valores escolares, utilizando ferramentas e técnicas de gestão para possibilitar que os serviços e produtos ofertados sejam qualificados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são abordados os procedimentos metodológicos deste estudo, o tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados utilizada.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser definida como básica, visto que “[...] objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista”. (GERHARDT, 2009, p. 36). Os conhecimentos gerados por esta pesquisa contribuirão para que novos pesquisadores e bibliotecários tenham literatura e estudos relacionados à gestão de bibliotecas escolares, com relação ao planejamento estratégico aplicado.

Na questão da abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, visto que

[...] os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT, 2009, p. 32)

A pesquisa realiza um levantamento que busca compreender como os bibliotecários fazem a gestão das bibliotecas de forma alinhada ao planejamento estratégico da instituição. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, com um grupo de bibliotecas escolares. Gil (2016, p. 41) destaca que a pesquisa exploratória “[...] tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Os objetivos da pesquisa estão alinhados com o caráter desta, visto que o problema de pesquisa deseja explicitar o alinhamento entre o planejamento da instituição e a biblioteca.

Com relação a seu procedimento, a pesquisa é considerada um estudo de caso, já que este “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. (GIL, 2016, p. 54). A pesquisa analisa um grupo pequeno de bibliotecários, a fim de extrair os dados de maneira qualificada e examiná-los de forma minuciosa.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, escolheu-se um questionário com questões específicas (Apêndice A), que foi enviado para os bibliotecários, por *e-mail*, para ser respondido via *Google Forms*. Este procedimento foi adotado visando obter um número expressivo de respostas, objetivando que estas transmitam, de uma forma mais transparente, a realidade destes profissionais. Além disso, visto que estes iriam relatar suas experiências com relação às instituições que atuam, visou-se o anonimato para preservar o seu sigilo. Para tal, foi elaborado um Termo de Consentimento (Apêndice B) que acompanha o questionário enviado para os bibliotecários.

As perguntas elaboradas estão estritamente relacionadas aos objetivos da pesquisa e o Quadro 1 aponta tais relações.

**Quadro 1 – Objetivos e Respectivas Perguntas no Questionário**

<b>Objetivos</b>	<b>Perguntas propostas</b>
Identificar as estratégias utilizadas pelos bibliotecários para gerir as bibliotecas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que estratégias/técnicas de gestão você utiliza na sua rotina como bibliotecário/a?</li> </ul>
Analisar como as competências do bibliotecário podem facilitar a gestão de bibliotecas escolares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é o seu grau de formação?</li> <li>• Em qual instituição você obteve esse grau de formação? Em qual ano?</li> <li>• Além da formação informada, você já fez outros cursos sobre bibliotecas escolares, gestão ou gestão de bibliotecas escolares? Quais?</li> <li>• Que outras formações você realizou que considera relevantes para atuação na área?</li> <li>• Cite 3 competências profissionais que você acredita ter que colaboram para a gestão da biblioteca em que você atua.</li> <li>• Como o curso de Biblioteconomia te preparou para atuar em gestão de bibliotecas?</li> </ul>
Observar o alinhamento da gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico das instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você sente a Biblioteca inserida no planejamento da instituição?</li> <li>• Você conhece o Planejamento Estratégico da Rede?</li> <li>• Você parte do planejamento da instituição para planejar as atividades desenvolvidas por você e pela biblioteca?</li> </ul>

Fonte: Bittencourt, 2022.

Foram selecionados bibliotecários de escolas privadas. Estas foram selecionadas de forma aleatória, a fim de contemplar a diversidade de estruturas organizacionais no âmbito escolar. Neste método, pode-se observar a realidade de profissionais não só de grandes redes de escolas, mas também de médio e pequeno porte, tentando garantir maior completude ao trabalho.

A coleta de dados ocorreu de forma prévia com os sujeitos da pesquisa, no período de 19 de julho a 05 de agosto de 2022. O questionário foi desenvolvido no *Google Forms* e enviado para trinta e cinco bibliotecários que atuam nas bibliotecas em escolas privadas, através de seus endereços de *e-mail* previamente recuperados. Foram recuperadas treze respostas, porém uma resposta precisou ser desconsiderada, visto que o profissional indicou que atuava como assistente de biblioteca e não como bibliotecário.

A partir do material coletado, foi possível compilar de forma significativa os dados para a resposta do problema proposto, tendo por embasamento o referencial teórico da pesquisa. Os dados recolhidos resultaram em um *corpus* onde foi possível analisar as respostas dos/as profissionais e levantar uma hipótese para o problema desta pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, visto que, como Gil (2016, p. 89) afirma, “[...] essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações”. Foram utilizadas categorias a fim de verificar afinidades e divergências na forma como os profissionais estão atuando em suas unidades de informação. Também foi possível examinar em suas respostas como estes/as tem se orientado e de que forma sua formação profissional tem contribuído na gestão de bibliotecas. As categorias utilizadas foram **formação, competências dos profissionais e alinhamento da gestão da biblioteca com o planejamento estratégico** da instituição.

Em relação à análise, foram utilizadas duas ferramentas para a disposição dos dados, mediante gráficos tabulados por meio do *Google Forms* e quadros de forma estruturada, de acordo com as perguntas respondidas, para uma melhor visualização da pesquisa, seguida das conclusões observadas mediante análise. As respostas estão organizadas de acordo com as categorias acima descritas.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

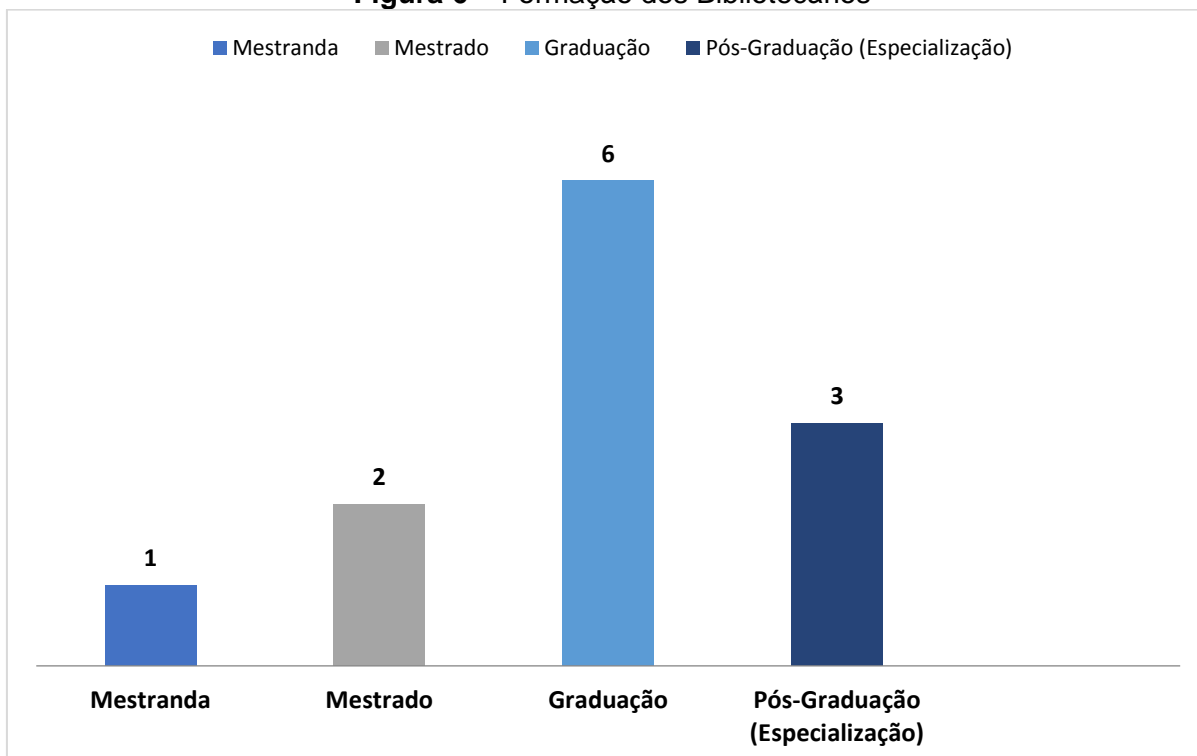
Os dados coletados seguem abaixo organizados, seguindo as categorias previamente informadas – formação, competências profissionais e alinhamento da gestão da biblioteca com o planejamento estratégico. Após, procede-se com a análise panorâmica dos dados, apresentando o que se pode compreender a partir da análise.

### 4.1 FORMAÇÃO

As primeiras perguntas abordadas no questionário estão relacionadas com a primeira categoria destacada na metodologia: a formação profissional geral dos bibliotecários.

A primeira pergunta questiona qual o nível de formação que os profissionais possuem até o presente momento. Esta questão visa perceber se o nível de formação profissional interfere nos conhecimentos obtidos sobre gestão e, por consequência, se há interferência na qualidade da gestão das bibliotecas.

**Figura 6 – Formação dos Bibliotecários**



Fonte: Bittencourt, 2022



As respostas dispostas no gráfico mostram que metade dos bibliotecários concluíram somente a graduação. Os outros profissionais se especializaram ou realizaram (ou estão realizando) mestrado. Nenhum dos sujeitos da pesquisa realizou ou está realizando doutorado, no momento.

**Quadro 2** – Instituição e Ano de Formação

<b>Pergunta 2:</b> Em qual instituição você obteve esse grau de formação? Em qual ano?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>UCS</i>
Bibliotecário 2	<i>UFRGS (2004)</i>
Bibliotecário 3	<i>UFRGS (2018)</i>
Bibliotecário 4	<i>UFRGS (graduação, 2016/2); UCS (especialização, 2021)</i>
Bibliotecário 5	<i>UFRGS (2014)</i>
Bibliotecário 6	<i>UniRitter (2019)</i>
Bibliotecário 7	<i>Universidade de Brasília (2016)</i>
Bibliotecário 8	<i>UniLasalle (2007)</i>
Bibliotecário 9	<i>UniLasalle (em curso)</i>
Bibliotecário 10	<i>UFRGS (2017/2)</i>
Bibliotecário 11	<i>UFRGS (2010)</i>
Bibliotecário 12	<i>UFRGS (2016)</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

A questão 2 busca verificar as instituições de ensino em que os profissionais realizaram suas formações. Percebemos que a grande maioria realizou sua formação na UFRGS. Isso é relevante, visto que, embora o currículo do Curso de Biblioteconomia da instituição ainda apresente algumas lacunas na área da gestão de bibliotecas escolares, por exemplo, este ainda é considerado um dos melhores, segundo levantamento realizado pelo CRB/6, em 2020<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dados do Conselho Regional de Biblioteconomia de Minas Gerais e Espírito Santo. Disponível em: <https://crb6.org.br/materias/11-melhores-universidades-para-cursar-biblioteconomia-no-brasil/>

Também, as respostas trazem algumas outras instituições de ensino onde os profissionais estão dando continuidade à sua formação. Por exemplo, o bibliotecário 4 está realizando uma especialização na UCS desde 2021. Esta Universidade é conhecida por ofertar uma Especialização na área de bibliotecas escolares.

A autora não encontrou em pesquisas adicionais, cursos de Graduação em Biblioteconomia ofertados pela UniLasalle. Acredita-se que então estas formações podem ser de graduações ou de pós-graduações de outras áreas cursadas por estes profissionais.

**Quadro 3 – Outras Formações**

<b>Pergunta 3:</b> Além da formação informada, você já fez outros cursos sobre bibliotecas escolares, gestão ou gestão de bibliotecas escolares? Quais?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Não fiz.</i>
Bibliotecário 2	<i>Sim. Especialização em Bibliotecas Escolares e Acessibilidade pela UFRGS.</i>
Bibliotecário 3	<i>Não.</i>
Bibliotecário 4	<i>Já fiz cursos livres em literatura infanto-juvenil e sobre BE, e a Especialização: Práticas Educativas em Bibliotecas Escolares (UCS).</i>
Bibliotecário 5	<i>Sim, Gestão de Bibliotecas Escolares: mediações e práticas pedagógicas (Class. Cursos).</i>
Bibliotecário 6	<i>Não.</i>
Bibliotecário 7	<i>Pós-Graduação em Gestão de Bibliotecas Escolares (Em formação).</i>
Bibliotecário 8	<i>Curso sobre gestão de biblioteca escolar eu nunca fiz.</i>
Bibliotecário 9	<i>Especialização em Práticas Educativas em Bibliotecas Escolares (UCS) EAD.</i>
Bibliotecário 10	<i>Fiz um curso livre sobre gestão de biblioteca escolar, oferecido pela Marcellly Chrisostimo.</i>
Bibliotecário 11	<i>Não.</i>
Bibliotecário 12	<i>Sim, um curso de extensão sobre gestão de bibliotecas escolares.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

O objetivo da questão 3 (quadro 3) é verificar se os sujeitos deste estudo possuem formações relacionadas à biblioteconomia que possam favorecer sua atuação como bibliotecários gestores de bibliotecas escolares. Analisando as respostas a esta pergunta, percebemos que, dos bibliotecários que responderam ao questionário, metade deu continuidade à sua formação. Vemos que um número considerável destes até mesmo se preocupou em especializar-se em gestão de bibliotecas escolares. Pode-se destacar, por exemplo o bibliotecário 7, que está realizando a Pós-Graduação em Gestão de Bibliotecas Escolares, formação que com certeza irá complementar fortemente suas competências na área em que atua.

**Quadro 4 – Formações Adicionais**

<b>Pergunta 4:</b> Que outras formações você realizou que considera relevantes para atuação na área?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Pedagogia e Biblioteconomia.</i>
Bibliotecário 2	<i>Especialização em Literatura Infanto-juvenil pela FAPA e Especialização em Supervisão Escolar e Orientação Educacional (UNIRITER)</i>
Bibliotecário 3	<i>Curso de extensão de literatura afro e afro-latina.</i>
Bibliotecário 4	<i>Sobre questões pedagógicas e literatura principalmente. Considero a realização de cursos de gestão no âmbito geral.</i>
Bibliotecário 5	<i>Curso de Extensão: formação de Leitores e Mediação de Leitura (IFRS). Curso Tessituras: formação de mediadores para programas de leitura. (Câmara Rio-Grandense do Livro/IFRS). Curso formação de mediadores de leitura. (Fundação Demócrito Rocha).</i>
Bibliotecário 6	<i>Especialização em formação do leitor.</i>
Bibliotecário 7	<i>Curso de Contação de Histórias.</i>
Bibliotecário 8	<i>Letras.</i>
Bibliotecário 9	<i>Especialização em A Moderna Educação (PUCRS); Formação do Leitor (UERGS); Gestão Educacional (Unilasalle).</i>
Bibliotecário 10	<i>Não realizei mais formações. Porém, li muito material sobre gestão de pessoas, BNCC, e fiz 2 disciplinas do mestrado em Educação, na UFRGS, como aluna especial. Esse estudo me ajudou a entender melhor como se organiza a educação, o que os professores e coordenações necessitam e como gerenciar o pessoal. Também, sigo pessoas que produzem conteúdos</i>

	<i>relacionados nas redes sociais e converso muito com outros bibliotecários escolares.</i>
Bibliotecário 11	<i>Nenhuma.</i>
Bibliotecário 12	<i>Não realizei outras formações.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

A finalidade desta questão foi verificar se os sujeitos da pesquisa acreditam que formações complementares, mesmo que não relacionadas diretamente com a biblioteconomia, possam agregar na sua atuação como profissionais.

A constatação, a partir das respostas, foi de que a maioria dos bibliotecários buscaram formações para aperfeiçoar sua atuação nas bibliotecas em que atuam. Isto é relevante visto que os bibliotecários que buscam atualizar e especializar suas competências informacionais proporcionarão a seus usuários um espaço onde coexistam habilidades intelectuais e cognitivas, cidadania e acesso à informação para todos, por meio da qualidade dos serviços prestados. (BEHR; ESTABEL; MORO, 2008). As temáticas mais trazidas nas respostas foram relacionadas à leitura e literatura, além de formações relacionadas a educação, como por exemplo o bibliotecário 1, que é formado em Pedagogia e o bibliotecário 8, que é formado em Letras. A destacar é a resposta do bibliotecário 10, que relata seguir pessoas que produzem conteúdos relacionados a área e a troca de experiências com outros bibliotecários escolares. Isto é muito importante, visto que a vivência traz o enriquecimento ao teórico já obtido na graduação. Cabe salientar também que esta/e buscou se informar também com relação a Base Nacional Curricular Comum – BNCC (documento norteador da educação básica no Brasil) e também a respeito da gestão de pessoas, questão tão relevante no trabalho em equipe.

## 4.2 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS

Além da formação obtida, é fundamental que o bibliotecário desenvolva competências profissionais que facilitem a sua atuação. Isto não é diferente na área da gestão de bibliotecas escolares. No quadro 5, vemos quais competências foram listadas pelos sujeitos de pesquisa.

**Quadro 5 – Competências Profissionais**

<b>Pergunta 5:</b> Cite 3 competências profissionais que você acredita ter que colaboram para a gestão da biblioteca em que você atua?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Conhecimento técnico, comunicação e empatia.</i>
Bibliotecário 2	<i>Pro-atividade, Dinamismo, Liderança.</i>
Bibliotecário 3	<i>Organizada, saber trabalhar em equipe e ser empática. São características que permitirão ser estratégica, trabalhar de forma integrada com as coordenações, direção e equipe, e compreender a necessidade informacionais da comunidade escolar.</i>
Bibliotecário 4	<i>Pro-atividade, Liderança e Comunicação.</i>
Bibliotecário 5	<i>Trabalho em equipe; Saber delegar; Comunicação.</i>
Bibliotecário 6	<i>Capacidade de organização; capacidade de acompanhamento e de avaliação de processos; capacidade de elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos.</i>
Bibliotecário 7	<i>Planejamento, Criatividade, Repertório literário.</i>
Bibliotecário 8	<i>Criatividade, organização e conhecimento específico em literatura infanto-juvenil.</i>
Bibliotecário 9	<i>Organização, flexibilidade, abertura para o diálogo.</i>
Bibliotecário 10	<i>Criatividade, flexibilidade e organização (tudo o que realizo, faço um documento).</i>
Bibliotecário 11	<i>Organização, empatia, facilidade para resolução de problemas.</i>
Bibliotecário 12	<i>1. Comunicação - precisamos conhecer e nos aproximar de toda comunidade escolar para conseguir prestar um serviço de qualidade. Observar e entender as necessidades de alunos, pais de alunos, coordenadores pedagógicos, professores e todos que nos rodeiam é fundamental. 2. Trabalho em equipe - é importante saber delegar funções para otimizar os serviços da biblioteca, além disso, devemos ter um bom relacionamento com a equipe. 3. Organização - acredito que esse é um requisito básico para a qualidade dos serviços de qualquer biblioteca, mas na biblioteca escolar deve ser pensado em seu usuário e como é possível deixar tudo mais lúdico e de fácil entendimento para os jovens.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

Esta questão visa compreender de que forma as competências dos/das profissionais interferem na gestão das bibliotecas em que atuam. Foram elucidadas

diversas competências profissionais, mas algumas são mais recorrentes: a organização (citada sete vezes); a comunicação (citada quatro vezes); a criatividade e a empatia (citadas três vezes cada). Além disso, outras competências importantes foram citadas, tais como liderança, planejamento e pro-atividade. Estas colocações são relevantes visto que na literatura pesquisada, Valentim (2002) elenca a organização como uma das competências que o bibliotecário-gestor deve possuir. Também, a comunicação, com relação a comunidade escolar, muitas vezes é elencada como destacado por Garcez (2014, p. 6) quando “estudos sobre o usuário, a educação desse usuário, a orientação sobre o funcionamento das unidades de informação, sobre os tipos de suportes informacionais e serviços oferecidos” são utilizados para estabelecer um vínculo com público atendido pela biblioteca.

Cabe destacar a resposta do bibliotecário 3, visto que esta traz à luz a importância que o profissional gestor da biblioteca deve dar ao trabalho de forma integrada, sempre visando a união e o alinhamento com a equipe pedagógica escolar, visto que, assim, pode-se atingir de forma completa e qualificada a toda comunidade escolar.

Também, o bibliotecário 12 listou e analisou algumas competências. Por exemplo, ela/e destaca que, na questão da comunicação, é importante buscar uma proximidade com a comunidade escolar, para entender suas necessidades visto que isto vai influenciar nos serviços prestados serem qualificados. Já no trabalho em equipe, o bibliotecário deve priorizar um bom relacionamento com os colaboradores, além de saber delegar tarefas a fim de otimizar os serviços da biblioteca. Na questão da organização, apesar de ser um requisito muito importante, deve ser pensado de forma mais compreensível para o usuário.

Cabe destacar que questões relacionadas ao trabalho em equipe aparecem de diversas formas, como por meio das menções à empatia, liderança, saber delegar, facilidade para resolução de problemas, abertura para o diálogo e flexibilidade. Ou seja, mais do que conhecimentos técnicos (citado apenas uma vez), é fundamental uma postura profissional aberta ao diálogo e a capacidade de articulação, questões que envolvem mais aspectos emocionais e comportamentais do que técnicos.

Quadro 6 – Curso de Biblioteconomia

<b>Pergunta 6:</b> Como o curso de Biblioteconomia te preparou para atuar em gestão de bibliotecas?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Um pouco. É o dia-a-dia que vai nos ensinando.</i>
Bibliotecário 2	<i>Fiz algumas disciplinas como Planejamento, Administração e Marketing (assim denominada naquele período).</i>
Bibliotecário 3	<i>Somente o curso não prepara para atuar na gestão é preciso ter o conjunto de teoria mais prática em estágio.</i>
Bibliotecário 4	<i>O curso me preparou muito pouco, fiz uma disciplina de BE que mostrou mais legislação e a disciplina de Gestão de bibliotecas que utilizei no meu cotidiano, boa parte do que sei foi observando na prática e fora da Universidade.</i>
Bibliotecário 5	<i>Não houve preparo.</i>
Bibliotecário 6	<i>Indicação de bibliografia, especialmente de Maciel e Mendonça, e aulas a respeito do tema.</i>
Bibliotecário 7	<i>O curso me deu embasamento teórico de catalogação, classificação e indexação, mas faltou matérias sobre biblioteca escolar e literatura.</i>
Bibliotecário 8	<i>Preparou com os conhecimentos técnicos e acadêmicos da Biblioteconomia.</i>
Bibliotecário 9	<i>Nas disciplinas do curso de Biblioteconomia EAD UCS víamos conceitos, teorias que me prepararam para a prática, os estágios obrigatórios foram essenciais para compreender mais e me preparar melhor para minha atuação como gestora em uma biblioteca escolar (mesmo eu tendo feito os dois em bibliotecas universitárias - Unilasalle e PUCRS).</i>
Bibliotecário 10	<i>A graduação me preparou mostrando os processos de atendimento e acervo, como: SRI, fontes, classificação, políticas. Mas quando iniciei na biblioteca escolar, tudo foi muito difícil. Eu não sabia como organizar um calendário de atividades, organizar uma feira do livro, como incentivar a leitura, fora a documentação que precisa existir. Por exemplo, as atividades, como a feira, precisam ter um caminho: propor a atividade para a direção e coordenação (plano de ação), contatar livrarias, pensar como será o acordo, se terá desconto, oficinas, contataricineiros, ter um plano B, etc. Pensar numa data adequada, que o evento faça sentido. Após, avaliar o que foi feito e o que tem que mudar. Foi complicado, também, a questão das leis. Tem que estar atento sobre o acervo em relação a quantidade de alunos. Enfim, essas questões são pouco abordadas na graduação.</i>

Bibliotecário 11	<i>Com as disciplinas de bibliotecas escolares e de gestão.</i>
Bibliotecário 12	<i>O curso me trouxe o conhecimento sobre a gestão de bibliotecas, no que se refere a organização do espaço, serviço de referência e atendimento dos usuários. Porém, senti que durante a graduação faltou a parte pedagógica e isso aprendi com a prática. Já se passaram alguns anos desde que recebi o meu diploma, espero que o curso aos poucos venha mudando e pensando mais na formação de gestores de bibliotecas escolares, já que o maior número de vagas de emprego na área de biblioteconomia se refere a esse nicho. A Biblioteca Escolar exige muito de quem a gerência e a faculdade precisa nos ajudar a ter competência para atuar nessa função tão importante.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

A questão expressa no quadro 5 tem como intuito verificar como o Curso de graduação em Biblioteconomia está preparando os profissionais para atuar na gestão de bibliotecas escolares.

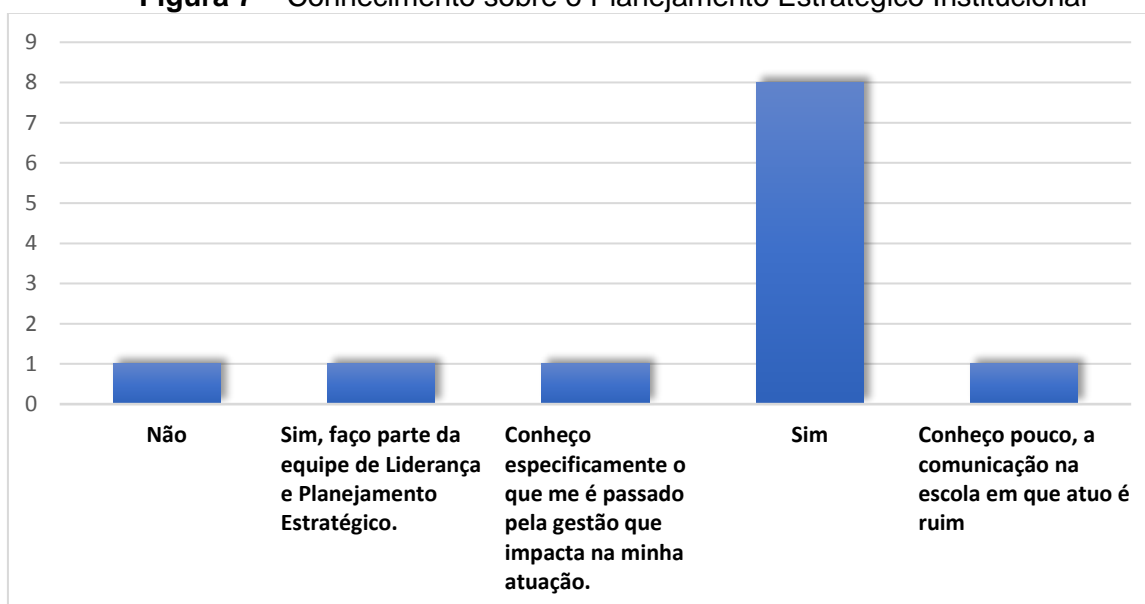
Nas respostas apresentadas pelos sujeitos de pesquisa, vemos que alguns consideraram suficientes as disciplinas cursadas na graduação, por exemplo, o bibliotecário 11 destaca as disciplinas de bibliotecas escolares e de gestão. Porém, grande parte traz uma questão que foi abordada pela autora na justificativa de sua pesquisa: um melhor enfoque na gestão da biblioteca escolar. O bibliotecário 12 destaca isso de forma bem clara ao dizer que o curso traz um conhecimento sobre a gestão de bibliotecas, referente à organização do espaço, ao serviço de referência e ao atendimento dos usuários, mas que outras questões relacionadas à gestão não são abordadas, e que isso é negativo porque gerenciar a biblioteca escolar exige muito de quem a gerencia e a graduação deveria fornecer a formação necessária para o desenvolvimento de tal competência. Além disso, o bibliotecário 3 observou que é necessário um conjunto de teoria e prática, que podem ser obtidos nos estágios, por exemplo, visto que “[...]o bibliotecário para ter perfil de gestor deve incorporar atribuições administrativas nas atividades técnicas diárias e o intuito é auxiliá-lo na gestão da Unidade de Informação”. (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p. 10). O bibliotecário 4 salienta que até mesmo realizou uma disciplina de Bibliotecas Escolares e uma de Gestão, mas que boa parte do conhecimento foi observado na prática, no cotidiano, além da Universidade.



#### 4.3 ALINHAMENTO DA GESTÃO DA BIBLIOTECA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos objetivos deste estudo é entender como está sendo realizado o alinhamento do planejamento da instituição com a gestão da biblioteca. Isto é fundamental, visto que esta não é um setor a parte, mas deve estar em consonância com a missão e os valores pregados pela instituição. É um dever da biblioteca fazer com que todos os seus colaboradores o conheçam e se sintam incluídos em tal planejamento. A pergunta 7 (Figura 7) verificou se os bibliotecários estão a par do planejamento estratégico da instituição.

**Figura 7 – Conhecimento sobre o Planejamento Estratégico Institucional**



Fonte: Bittencourt, 2022.

De acordo com as respostas dos sujeitos desta pesquisa, percebe-se que a maior parte dos bibliotecários tem conhecimento do planejamento estratégico da instituição/rede em que atua, onde a alta administração gerencia os processos de decisão, relativo aos objetivos da organização, (ALMEIDA, 2005). Há um destaque para a resposta do bibliotecário 4, pois relata que, além de conhecer, faz parte da equipe de Liderança e Planejamento Estratégico. Esta informação é muito importante, visto que em muitas instituições a biblioteca está alienada do todo, quando muito é apenas comunicada como o bibliotecário 6 destacou em sua resposta, explicando que apenas conhece o que lhe é passado e que pode interferir em sua gestão. Além disso, é mencionado por um dos profissionais que a comunicação na escola é ruim e que esse é o motivo pelo qual não conhece adequadamente o planejamento da instituição.

**Quadro 7 – Biblioteca e o Planejamento Estratégico**

<b>Pergunta 8:</b> Como você percebe a Biblioteca inserida no planejamento da instituição?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Um lugar de todos, que dá suporte, que ajuda, que acolhe, que promove o livro e a leitura.</i>
Bibliotecário 2	<i>Depende, o planejamento estratégico da escola, traz um escopo mais geral e que nos seus desdobramentos táticos e operacionais visibiliza a biblioteca, enquanto necessidade de adaptação de um espaço físico, para dar conta do currículo e dos sujeitos que neste espaço circulam (especialmente estudantes e professores).</i>
Bibliotecário 3	<i>Como uma ferramenta de suporte para o ensino, pesquisa e cultura da comunidade escolar.</i>
Bibliotecário 4	<i>A biblioteca na atualidade é um destaque dentro do colégio, a todo momento somos requisitados para participar das ações/atividades/eventos dentro e fora da escola. O que nos permite estar muito integrados no planejamento da instituição.</i>
Bibliotecário 5	<i>Consta no organograma e é incluída em atividades pedagógicas.</i>
Bibliotecário 6	<i>Percebo mais nas demandas dos projetos pedagógicos.</i>
Bibliotecário 7	<i>A biblioteca contribui para o andamento das atividades pedagógicas.</i>
Bibliotecário 8	<i>Como um serviço administrativo e pedagógico.</i>
Bibliotecário 9	<i>Contribuímos para a formação integral dos estudantes os auxiliando em diversos momentos. A equipe da biblioteca está engajada com o carisma e os princípios defendidos na instituição.</i>
Bibliotecário 10	<i>Na verdade, não é abordado no setor biblioteca no planejamento da instituição. Porém, é exigido que se tenha alguns documentos relatando os processos, somente. Não é exigido um plano de ação para o ano seguinte, por exemplo.</i>
Bibliotecário 11	<i>Muito bem inserida.</i>
Bibliotecário 12	<i>A biblioteca poderia estar melhor inserida no planejamento da instituição.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

De acordo com as respostas obtidas, percebe-se um quadro positivo na maior parte das bibliotecas. Os bibliotecários têm sentido a biblioteca inserida no contexto pedagógico da escola. Com relação ao planejamento estratégico da instituição,

algumas respostas permitem identificar a dificuldade que muitos profissionais têm em entender o que faz parte do planejamento estratégico. Algumas respostas dão destaque somente ao papel pedagógico e educacional que a biblioteca tem na instituição escola. Por exemplo, de que forma ela é incluída no planejamento das/dos professores. O bibliotecário 1 destaca que a biblioteca promove o livro e a leitura, e o bibliotecário 3 observa que esta é um suporte ao ensino, pesquisa e cultura. A IFLA (2000, p. 2), em seus objetivos, destaca de que forma, por meio dos seus produtos e serviços, a biblioteca contribui para a comunidade escolar:

Os objetivos seguintes são essenciais ao desenvolvimento da alfabetização, das competências de informação, do ensino, da aprendizagem e da cultura e correspondem a serviços básicos da biblioteca escolar:

- Apoiar e promover os objetivos educativos delineados de acordo com as finalidades, currículos e programas de ensino da escola;
- Desenvolver e manter nas crianças o hábito e o prazer da leitura e da aprendizagem, e também da utilização das bibliotecas ao longo da vida; [...]
- Promover a leitura e os recursos e serviços da biblioteca escolar junto da comunidade escolar e do meio.

A biblioteca escolar cumpre estas funções desenvolvendo políticas e serviços, selecionando e adquirindo recursos, proporcionando acesso físico e intelectual a fontes de informação apropriadas, disponibilizando equipamentos educativos e dispondo de pessoal treinado.

Além disso, Maciel e Mendonça (2006, p. 61) ressaltam que “[...] planejamento estratégico quanto metodologia de pensamento participativo inicia-se com o envolvimento da alta administração e gerentes de setores estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização”. Este conceito é evidenciado na resposta do bibliotecário 2, quando destaca que o planejamento estratégico escolar é de âmbito geral e os desdobramentos táticos e operacionais é que viabilizam a biblioteca.

Entretanto, alguns profissionais trazem alguns apontamentos que mostram a falta de alinhamento das instituições com as bibliotecas. O bibliotecário 10 observa que a biblioteca não está inserida no planejamento estratégico da instituição e que o planejamento é relatado por meio de documentos relacionados a processos de trabalho e que não há plano de ação. Já o bibliotecário 12 destaca que a biblioteca poderia estar melhor inserida no planejamento da instituição.

**Quadro 8 – Estratégias e técnicas de gestão**

<b>Pergunta 9: Que estratégias/técnicas de gestão você utiliza na sua rotina como bibliotecário/a?</b>	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Reuniões e comunicações com a equipe sempre. Ouço meus colaboradores. Penso na instituição, nos valores e visão da empresa.</i>
Bibliotecário 2	<i>Na minha atuação, ou melhor no cargo que ocupo, essas são as minhas principais entregas: acompanhamento dos espaços, orientações e diretrizes, acompanhamento e orientação sobre a legislação vigente para as bibliotecas escolares, formação para o desenvolvimento das pessoas que atuam nas bibliotecas (bibliotecários, auxiliares e assistentes de bibliotecas).</i>
Bibliotecário 3	<i>Ter uma rotina semanal e anual, isso permite ter uma agenda com datas importantes e rotinas administrativas e operacionais da biblioteca.</i>
Bibliotecário 4	<i>Muitas são as estratégias utilizadas, mas a principal creio que seja a comunicação, desde a Direção até as famílias, sempre buscamos informar e ser representativos (presente) na rotina na comunidade escolar.</i>
Bibliotecário 5	<i>Organização das demandas diárias e rotinas; Feedback quando necessário; Autonomia diária para a realização das tarefas. Treinamento de dúvidas e apoio técnico sempre que necessário.</i>
Bibliotecário 6	<i>Controle de aquisição (o que se compra para compor o acervo e acompanhamento de verba); Elaboração, execução, acompanhamento e avaliação de projetos de formação de leitor e de letramento informacional; estatísticas do sistema de circulação para avaliação de parte dos serviços; Entrevista de grupo focal para conhecer o público estudantes - estudo de usuários.</i>
Bibliotecário 7	<i>Gestão de equipe, planejamento, organização do tempo.</i>
Bibliotecário 8	<i>Planejando, organização, controle.</i>
Bibliotecário 9	<i>Na biblioteca, colocamos em prática a gestão democrática em que todos contribuem para o andamento das atividades, atendimentos aos usuários e organização do acervo. Além de reuniões semestrais com feedbacks sobre o desenvolvimento dos funcionários em suas atribuições e participação nas jornadas de formação pedagógica.</i>
Bibliotecário 10	<i>Faço uma "agenda geral" com as datas de todas as ações a serem realizadas: eventos, envios de relatórios para profes,</i>

	<i>informações para os pais, data de início de empréstimos, data final de empréstimos, etc. Para cada atividade/evento, quando cabe, utilizo o 5W2H. Kanban (post-it).</i>
Bibliotecário 11	<i>Conhecimento do público alvo e seus interesses de leitura.</i>
Bibliotecário 12	<i>A pergunta é bastante abrangente, vou dar alguns exemplos abaixo: Em relação ao desenvolvimento de coleções, sempre tento saber o que os usuários estão interessados em ler. Possuímos uma caixa de sugestões, onde a comunidade escolar pode colocar suas dicas de leitura. Periodicamente, analisamos essas indicações e adquirimos as que consideramos mais interessantes para nosso público. Já no que se refere a mediação de leitura, nós temos os horários semanais das turmas na biblioteca e nesses momentos aplicamos as atividades planejadas com os alunos, como a hora do conto, por exemplo. Também temos anualmente a semana literária em que organizamos a feira do livro. No processamento técnico, possuímos a classificação por cores para ajudar os jovens a encontrar o que procuram com mais facilidade. Também possuímos um catálogo online onde todos podem acessar e procurar o que precisam.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

A questão 9 (Quadro 8) visa elencar quais estratégias e técnicas de gestão os sujeitos desta pesquisa tem utilizado para gerenciar as unidades de informação em que atuam.

Com relação a técnicas, ferramentas e estratégias, foram listadas algumas no referencial teórico que podem ser utilizadas em bibliotecas. Porém, nas respostas obtidas, não ficou claro se os sujeitos da pesquisa as utilizam ou as conhecem. Foram salientados alguns métodos que os bibliotecários utilizam nos seus planejamentos diários, semanais e anuais. O bibliotecário 1 destaca que realiza reuniões e procura manter uma boa comunicação com sua equipe e que suas decisões são baseadas nos valores e visão da instituição. Ainda destacando a comunicação, o bibliotecário 4, salienta que a busca desde a direção da escola até as famílias. Esse é um aspecto bem relevante, pois indica uma sintonia com a instituição na qual está inserida. Também, por meio de uma gestão democrática; bibliotecário 9, traz à tona a importância desta comunicação dentro de sua equipe, visto que desta forma ele está propiciando que todos possam contribuir com suas ideias.

Tanto o bibliotecário 3 como o bibliotecário 10 destacam que procuram ter uma rotina, mantendo uma agenda de datas e ações importantes. A última ainda salienta

que utiliza a técnica do 5W2H, já apresentada no referencial teórico deste estudo, além do método *Kanban*. Esta é uma técnica originalmente japonesa, que foi criada nos anos seguintes à Segunda Guerra, utilizando placas e cartões para alinhar as solicitações das equipes de produção. Atualmente, é utilizado em algumas organizações em quadros, aplicativos ou por meio de post-it para separar o “a fazer”, o “fazendo” e o “feito”.

Isso nos leva a inferir que embora não nomeadas ou executadas de forma específica, os bibliotecários se preocupam com as estratégias e os processos administrativos, inerentes, ou não, ao Planejamento Estratégico das instituições. A maior parte destaca realizar algum tipo de planejamento, para organizar suas tarefas e demandas. Também, alguns documentam por meio de relatórios suas ações e projetos. Com relação a gestão do tempo, percebemos uma grande preocupação das/dos bibliotecários, visto que, em sua grande maioria, estes se preocupam em manter uma agenda de suas ações, eventos, datas comemorativas e relatórios que possam interferir na rotina da biblioteca.

**Quadro 9** – Alinhamento da Biblioteca com o Planejamento Estratégico

<b>Pergunta 10:</b> Você parte do planejamento da instituição para planejar as atividades desenvolvidas por você e pela biblioteca em que atua?	
<b>Bibliotecários</b>	<b>Respostas</b>
Bibliotecário 1	<i>Sim, sempre em consonância em parceria com professores, como falei acima, referenciada nos princípios da escola, vendo o mercado também, o que as bibliotecas andam fazendo na atualidade.</i>
Bibliotecário 2	<i>Com certeza, principalmente porque a biblioteca não pode ser um espaço alheio a escola, ele faz parte do todo, precisa estar alinhada à missão e os propósitos institucionais, assim, os projetos, as rotinas, as relações com a comunidade educativa precisam estar sempre em consonância com a proposta pedagógica. Dessa forma, todas as atividades, do projeto, a gestão do espaço físico, a abordagem, inclusive nas orientações sobre as regras e uso da biblioteca devem partir do currículo e da proposta que a escola acredita.</i>
Bibliotecário 3	<i>Sim, no que tange dos eventos institucionais, orientações sobre orçamento e sempre trabalhando com planejamento.</i>
Bibliotecário 4	<i>Na maioria das vezes sim, como atividades do calendário escolar, planejamento estratégico, captação e fidelização, demandas vindas da Coordenação Pedagógica, Professores e</i>

	<i>Direção, entre outros. Mas como temos autonomia para propor ações/atividades/projetos e fazemos visando atingir objetivos correlatos ao planejamento da instituição, principalmente ligados ao incentivo e mediação de leitura.</i>
Bibliotecário 5	<i>Sim, através calendário escolar, comunicação com as Coordenações pedagógicas e professores.</i>
Bibliotecário 6	<i>Em parte, sim. Naqueles aspectos que respeitam o desenvolvimento acadêmico e humano dos estudantes.</i>
Bibliotecário 7	<i>Sim. Como gestora da biblioteca, faço a mediação entre biblioteca, coordenação e direção para as atividades pedagógicas extracurriculares ou apoio às atividades de sala.</i>
Bibliotecário 8	<i>Sim. Após reunião com equipe diretiva para pontuar as necessidades escolares.</i>
Bibliotecário 9	<i>Sim, o planejamento das atividades de incentivo à leitura feitas quinzenalmente com as turmas de educação infantil e anos iniciais estão alinhadas com a BNCC e citam habilidades desenvolvidas durante as atividades. Temos reuniões semanais com bibliotecários da rede de ensino para discussão de como desenvolver melhor nossas atividades (sugestões de compras de livros, atividades de incentivo à leitura e pesquisa, informações sobre catalogação, etc.)</i>
Bibliotecário 10	<i>Sim, verifico o calendário escolar, datas de provas trimestrais, a BNCC adaptada pela Rede, quando tenho dúvidas do que aplicar, SEMPRE recorro aos professores e coordenadores. Importante sempre estar alinhado à proposta da instituição.</i>
Bibliotecário 11	<i>Sim. Alinhada com o planejamento da escola.</i>
Bibliotecário 12	<i>Eu tento acompanhar as atividades que vejo as professoras planejando. Porém, não é algo que seja feito de forma organizada, com uma reunião com coordenadores e professores, por exemplo. Eu descubro as atividades conversando diretamente com as professoras em seus horários na biblioteca. A partir dessas conversas breves, combino com elas o que podemos fazer nas atividades na biblioteca. Porém, geralmente as atividades da biblioteca não tem relação com o planejamento das professoras, na verdade são atividades que elaboramos com o objetivo de apresentar novas leituras para as crianças ou trabalhar alguma data comemorativa.</i>

Fonte: Bittencourt, 2022.

O objetivo da pergunta 10 (quadro 9) é verificar se os profissionais partem do planejamento estratégico institucional para organizarem o planejamento das

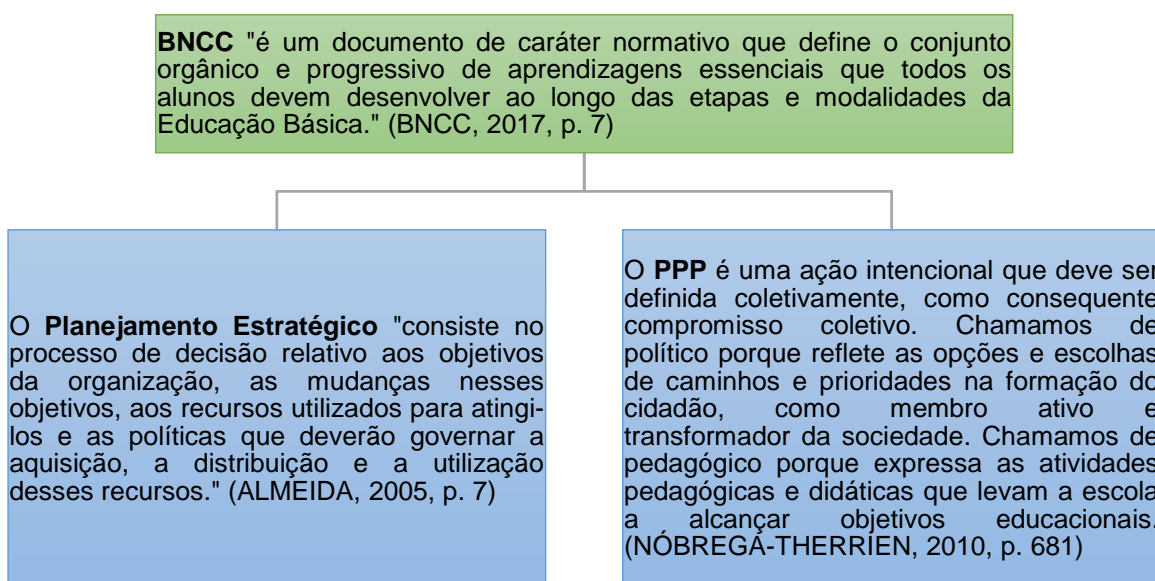
atividades da biblioteca, conforme destacado no referencial teórico, Sá, Gonçalves e Coelho (2020, p. 11) salientam que “[...] esse planejamento se faz necessário até mesmo para que essa instituição evolua e acompanhe as mudanças de acordo com as necessidades dos usuários”.

O bibliotecário 2 afirma que realiza o alinhamento da biblioteca com o planejamento, visto que é de suma importância esta ser incluída no ambiente escolar, em consonância com a proposta pedagógica, sempre visando a missão e os propósitos institucionais.

Embora não tenha mencionado na questão anterior, aqui o bibliotecário 1 comenta que observa “o que as bibliotecas andam fazendo na atualidade”. Embora não tenha citado o nome, esta é uma técnica de gestão bastante conhecida chamada *benchmarking*, que consiste em observar outras instituições semelhantes, objetivando inspirar-se para desenvolver produtos e serviços próprios.

A partir da maioria das respostas, percebemos que os sujeitos desta pesquisa ainda não possuem com clareza a diferenciação do Planejamento Estratégico e o Plano Político Pedagógico (PPP) e como a BNCC influencia em ambos. A fim de trazer clareza, a autora elaborou um diagrama para mostrar a correlação destes.

**Figura 8** – Conceitos: BNCC e Planejamento Estratégico e PPP



Fonte: Bittencourt, 2022.



A partir das definições explanadas no diagrama, percebemos que a BNCC é um dos documentos que regem a educação brasileira de forma geral, e que o planejamento estratégico e o PPP são documentos institucionais específicos que são influenciados por este. Assim, podemos entender que alguns bibliotecários estão alinhando suas práticas a estas diretrizes, e não propriamente a algum documento que foi elaborado a partir do planejamento estratégico, que traça as metas e objetivos da instituição/escola.

Também, como destacam os bibliotecários 5 e 12, eles procuram se alinhar ao planejamento **pedagógico** dos professores, procurando se manter a par do calendário escolar e, a partir disto, propor novas atividades, projetos e serviços ofertados pela biblioteca. O bibliotecário 7 também salienta que atua como mediador entre a biblioteca, a direção e a coordenação pedagógica.

#### 4.4 ANÁLISE TRANSVERSAL DOS DADOS

Este estudo buscou analisar como o planejamento estratégico está alinhado às práticas bibliotecárias e como as competências destes profissionais têm contribuído para uma gestão de bibliotecas eficiente. A partir das respostas do questionário, percebeu-se que grande parte dos sujeitos da pesquisa está alinhada ao planejamento estratégico das instituições em que atuam.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificar as estratégias utilizadas pelos bibliotecários para gerir as bibliotecas, pode-se analisar que ainda há uma dificuldade em se aplicar técnicas/ferramentas de gestão. Talvez isso possa ser atribuído a poucas disciplinas ou aprofundamento da temática na graduação, como salientou na pergunta 6 o bibliotecário 4, que disse que o curso preparou muito pouco e que aprendeu na prática fora da universidade.

Sobre o segundo objetivo específico, analisar como as competências do bibliotecário podem facilitar a gestão de bibliotecas escolares, percebemos que, com relação à formação, a maior parte dos sujeitos da pesquisa está se preocupando em dar uma continuidade a sua capacitação profissional. Também, identificou-se que os bibliotecários se preocupam em desenvolver competências relacionadas à gestão, tais como: organização, empatia, comunicação, liderança, entre outras.

Quanto a observar o alinhamento da gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico das instituições (terceiro objetivo específico), pode verificar-se que os profissionais estão atentos ao que está acontecendo no todo, mas que ainda há margem para melhora. Ainda há falas como o do bibliotecário 12, que destacou em duas questões que a biblioteca poderia estar melhor inserida na dinâmica organizacional e que, além disso, a comunicação em sua escola é ruim. Verificou-se também que a maior parte destes entende que estar inserido nas práticas pedagógicas da escola é estar inserido no planejamento estratégico, embora este seja apenas uma fatia do processo de planejamento estratégico.

Embora o resultado não seja de todo positivo, percebemos que os profissionais estão buscando novos espaços, para se fazerem incluídos na instituição. O que se pode perceber negativamente é que ainda – apesar dos esforços das/dos bibliotecários – há dificuldade das instituições onde as bibliotecas escolares estão inseridas, de acolher a biblioteca como parte do todo e, muitas vezes, encarando-a como um setor a parte na escola. O bibliotecário 10 destacou isto na pergunta 8, ao

relatar que a biblioteca não é abordada no planejamento estratégico da instituição, que não há plano de ação, mas apenas relatórios de processos. É preciso que os bibliotecários elaborem estratégias para realizar uma vinculação maior com o pedagógico e o administrativo destas instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A biblioteca escolar é parte fundamental do processo de ensino e de aprendizagem nas escolas. Como parte do todo, é muito importante que esta seja contemplada no planejamento estratégico da instituição, pois ele traz muitos benefícios para as instituições. Quando bem aplicado, permite que sejam tomadas decisões assertivas e que problemas sejam evitados. Se a biblioteca escolar faz parte de tal planejamento, esta fica alinhada à missão e aos valores da instituição, contribuindo para que os serviços prestados sejam de excelência.

É evidente que o bibliotecário tem papel de destaque nestas ações. Ao desenvolver competências de gestão, este vai poder aplicar técnicas e estratégias que tornem a biblioteca atraente tanto para sua equipe de colaboradores como para seu público em geral. Este estudo constatou que ainda há lacunas a serem preenchidas com relação ao alinhamento das bibliotecas com o planejamento estratégico das instituições. Podemos salientar dois pontos importantes com relação a isso.

O primeiro é que ainda há carência na formação dos profissionais referente a gestão de bibliotecas escolares e planejamento estratégico. Pode-se perceber que o Curso de Graduação em Biblioteconomia (ofertado pela UFRGS, que foi em grande parte, o assinalado pelos sujeitos da pesquisa), ainda aborda pouco sobre gestão e não traz conhecimentos suficientes sobre como a gestão está aplicada a bibliotecas escolares.

Outro ponto relevante é que um grande número de instituições não possui planejamento estratégico e não incluem ou informam a biblioteca sobre tal. Isso traz notáveis prejuízos, visto que é essencial que esta esteja alinhada com o planejamento, a fim de estar em sintonia com outros setores pedagógicos e poder cumprir seu papel de forma correta.

A coleta de dados por meio do questionário trouxe à luz a realidade enfrentada pelos bibliotecários. Pode-se verificar, em suas respostas, muitos desafios que enfrentam – desafios que muitas vezes começam na vida acadêmica. Também, permitiu refletir de que forma é possível contribuir para a melhoria destes aspectos, que estratégias utilizar para que o alinhamento necessário aconteça de fato.

O papel da biblioteca escolar é disponibilizar informação a toda comunidade escolar (alunos, pais e professores...). Sendo assim, seu gestor, o bibliotecário, deve estar preparado e poder contar com o apoio dos gestores escolares. Portanto, que

este estudo traga uma reflexão não só para bibliotecários, mas também para gestores escolares, o objetivo final é, que se possa ter instituição que preza sua biblioteca e que a incluam em seu planejamento institucional, propiciando que a comunidade escolar tenha a almejada a educação de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. 2ª. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.
- ALVES, B. N. P. **A Utilização da Ferramenta 5W2H: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico**. 2021. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em:  
[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta\\_Alves\\_2021.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38026/2/UtilizacaoFerramentaProposta_Alves_2021.pdf). Acesso em: 23 ago. 2022.
- ALVES, M.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de Unidades de Informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**, Natal, v. 2, n. 1, p. 70-82, 2016.
- BARBALHO, C. R. S. Planejamento Estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, 1997. Disponível em:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1608> Acesso em: 02 abr. 2022.
- BARBALHO, C. R. S. **Planejamento Estratégico para Unidades de Informação**. São Paulo: Polis: Associação Paulista de Bibliotecários, 1995.
- BARBOSA, E. R.; LIRA, R. A.; VIERA, A. F. G.; VARVAKIS, G. Uso de Fontes de Informação no Monitoramento dos Ambientes Organizacionais: subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 442-472, 2019. Disponível em:  
<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/81170>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da Biblioteca Escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/53870> Acesso em: 27 mar. 2022.
- BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR: Educação é a Base. Terceira versão. Ministério da Educação: Brasil, 2017.
- BORGES, M. E. N. O Essencial para a Gestão de Serviços e Produtos de Informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 115-128, 2007. Disponível em:  
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2007/2128>. Acesso em: 02 set. 2022.
- CAMPELLO, B. S. **Biblioteca Escolar**: conhecimentos que sustentam a prática. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.
- CAMPELLO, B. *et al.* **A Biblioteca Escolar**: temas para uma prática pedagógica. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA DE MINAS GERAIS E ESPÍRITO SANTO. **11 Melhores Universidades para Cursar Biblioteconomia no Brasil**. CRB/6, 2020. Disponível em: <https://crb6.org.br/materias/11-melhores-universidades-para-cursar-biblioteconomia-no-brasil/>. Acesso em: 04 set 2022.

CÔRTE, A. R. **Biblioteca Escolar**. Brasília, DF: Brique de Lemos, 2011.

FÉLIX, A.; DUARTE, A. B. S. A Biblioteca Escolar como Espaço Diferenciado: a perspectiva da cultura escolar. **Biblioteca Escolar em Revista**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 1-14, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/berev/article/view/106607>. Acesso em: 02 set. 2022.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. **Biblioteca Pública**: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

GARCEZ, E. F. As Competências do Bibliotecário na Educação Básica: reflexões a partir de proposta de rede. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 3-24, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/37574>. Acesso em: 15 abr. 2022

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Manifesto IFLA/UNESCO para Biblioteca Escolar**. São Paulo: IFLA, 2000. Disponível em: <https://archive.ifla.org/VII/s11/pubs/portuguese-brazil.pdf> Acesso em: 02 abr. 2022.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MACIEL, A. C. MENDONÇA, M. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006; Niterói: Intertexto, 2006.

MORO, E. L. S. *et al.* (org.). **Biblioteca Escolar**: presente! Porto Alegre: Evangraf/CRB-10, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecaescolarpresente.org.br/biblioteca.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

NEVES, I. B. Ler e Escrever na Biblioteca. *In*: NEVES, I. B. *et al.* (org). **Ler e Escrever**: compromisso de todas as áreas. 9ª. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

NÓBREGA-THERRIEN, S. M. *et al.* Projeto Político Pedagógico: concepção, construção e avaliação na enfermagem. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 44, n. 3, p. 679–686, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/jHFMTTYLdHRKfpNXssQ7YjP/?lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2022

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, A. B.; BEDIN, S. P. M. Planejamento Estratégico Aplicado em Unidades de Informação. **Ágora**, v. 27, n. 55, p. 628-653, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/13287>. Acesso em: 02 abr. 2022.

RAMOS, M. C. Aspectos Gerenciais de Bibliotecários com Foco na Liderança em Unidades de Informação. **Biblionline**, João Pessoa, v. 16, n. 3/4, p. 2-10, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/157780>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SÁ, R. T.; GONÇAVES, K. W. C.; COELHO, R. F. Planejamento Estratégico em Biblioteca Escolar: a atuação do bibliotecário intraempreendedor. **Revista Bibliomar**, v. 19, n. 1, p. 38-55, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/141841>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SANTO, C. E.; SANTOS, J. M. A. D. A Importância das Cinco Leis da Biblioteconomia na Gestão por Processos para a Recuperação da Visibilidade da Biblioteca Especializada. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 96-118, 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1596>. Acesso em: 14 abr. 2022.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. 2005. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2621303/mod\\_folder/content/0/SEBRAE%2C%202005.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2621303/mod_folder/content/0/SEBRAE%2C%202005.pdf?forcedownload=1). Acesso em: 24 ago. 2022.

SILVA, K. A.; SILVA, L. C. Competências Essenciais Demandadas aos Bibliotecários-gestores que Atuam em Bibliotecas Universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia-GO. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17. 2012, Gramado. **Anais Eletrônico [...]**, Gramado: [s.n.], 2012. p. 1-15. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6098>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SILVA, M. W. P. Gestão Estratégica em Bibliotecas: solução para a recuperação da informação. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/69464>. Acesso em: 04 abr. 2022.

VALENTIM, M L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, M L. P. (org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VEYRAT, P. **Ciclo PDCA**: conceito determinante na melhoria de processos. Venki, 2015. Disponível em: <https://www.venki.com.br/blog/ciclo-pdca-conceito>. Acesso em: 22 ago. 2022.



## APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados: Questionário

### Formação

1. Qual é o seu grau de formação?
  - Técnico
  - Graduação
  - Pós-Graduação (Especialização)
  - Mestrado
  - Doutorado
  - Outro: \_\_\_\_\_
2. Em qual instituição você obteve esse grau de formação? Em qual ano?

### Características Profissionais

3. Além da formação informada, você já fez outros cursos sobre bibliotecas escolares, gestão ou gestão de bibliotecas escolares? Quais?
4. Que outras formações você realizou que considera relevantes para atuação na área?
5. Cite 3 competências profissionais que você acredita ter que colaboram para a gestão da biblioteca em que você atua.
6. Como o curso de Biblioteconomia te preparou para atuar em gestão de bibliotecas?

### Planejamento e Gestão Estratégica

7. Como você percebe a Biblioteca inserida no planejamento da instituição?
8. Você conhece o Planejamento Estratégico da biblioteca/rede?
9. Que estratégias/técnicas de gestão você utiliza na sua rotina como bibliotecário/a?
10. Você parte do planejamento da instituição para planejar as atividades desenvolvidas por você e pela biblioteca em que atua?

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: "**A gestão de bibliotecas escolares privadas e seu alinhamento ao planejamento estratégico**", conduzida por Camila Rodrigues Bittencourt, aluna do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que está realizando Trabalho de Conclusão de Curso, orientada pela Profa. Dra. Eliane da Silva Moro, docente na FABICO/UFRGS.

Sua participação no estudo é voluntária e anônima e a pesquisa não apresenta riscos previsíveis para os participantes. A sua colaboração será de grande valor para ampliar o conhecimento sobre a gestão de bibliotecas escolares.

Todos os dados fornecidos serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. O preenchimento do questionário leva em torno de 10 minutos, mas você pode cancelar a sua participação a qualquer momento, caso se sinta incomodado.

A aluna coloca-se à disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional através do e-mail: [camilaorganizadora@gmail.com](mailto:camilaorganizadora@gmail.com).

Ao continuar, você manifesta expressamente sua concordância em participar da pesquisa descrita acima e concede permissão para os pesquisadores usarem os dados coletados, sem, no entanto, menção dos seus dados pessoais ou da instituição em que atua.