

 [10.58876/rbbd.2023.1911944](https://doi.org/10.58876/rbbd.2023.1911944)

Gestão de bibliotecas escolares de instituições privadas e seu alinhamento ao planejamento estratégico

Management of school libraries of private institutions and their alignment to strategic planning

Camila Rodrigues Bittencourt

Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
E-mail: camilaorganizadora@gmail.com

Luis Fernando Herbert Massoni

Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
E-mail: luisfernandomassoni@gmail.com

Eliane Lourdes da Silva Moro

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
E-mail: elianemoro23@gmail.com

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. 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 entrevista estruturada aplicada a bibliotecários sujeitos do estudo. Conclui que algumas bibliotecas estão alheias do planejamento estratégico das instituições, mas que os bibliotecários buscam aprimorar sua formação profissional, a fim de desenvolver competências que possibilitem melhor gestão e, assim, qualificar a biblioteca com nas instituições em que atuam.

Palavras-chave: Biblioteca escolar privada. Planejamento estratégico. Competências bibliotecárias. Gestão de bibliotecas.

ABSTRACT

Its 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 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 structured interview with librarians, subjects of the study. It concludes that some libraries are outside the strategic planning of institutions, but that librarians seek to improve their professional training, in order to develop skills that enable better management and, thus, qualify the library as in the institutions in which they work.

Keywords: Private school library. Strategic planning. Librarian competencies. Library management.

1 INTRODUÇÃO

Ranganathan, em uma de suas importantes leis, destaca que “a biblioteca é um organismo em crescimento”, representando a 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, por meio de recursos e tecnologias, para que ocorram processos que inovem e transformem a realidade das bibliotecas.

O bibliotecário é uma figura essencial para que estes pilares sejam articulados e resultem no crescimento da instituição, pois ele não deve se preocupar apenas com o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também com competências relacionadas à gestão de bibliotecas. Ao assumir um perfil gestor, o profissional agrega diversos benefícios às instituições em que atua, tendo em vista que, ao desenvolver e aplicar essa competência tão importante, os serviços e produtos serão qualificados, resultando na plena satisfação dos usuários na busca de atender as suas necessidades informacionais.

Essas competências envolvem tanto o domínio sobre o sistema de informação como a boa articulação com a instituição mantenedora da biblioteca, na medida em que essa interação é fundamental para viabilizar a promoção dos serviços bibliotecários junto à comunidade atendida. 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. É fundamental que mais bibliotecários se interessem em discutir e realizar estudos, visto que a biblioteca escolar faz parte do processo pedagógico da criança, do adolescente e também do adulto, contribuindo na sua formação educacional.

A pergunta de investigação que norteia a presente proposta é: como bibliotecários que atuam em bibliotecas escolares privadas gerenciam a unidade de modo alinhado ao planejamento da instituição educacional? O objetivo geral consiste em 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 apresentam os seguintes desdobramentos: identificar as estratégias utilizadas pelos bibliotecários para gerir as bibliotecas; analisar como as competências dos

bibliotecários podem facilitar a gestão de bibliotecas escolares; observar o alinhamento da gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico da instituição mantenedora.

A metodologia se desenvolve por meio de uma abordagem qualitativa, com viés exploratório, utilizando-se de entrevista estruturada como instrumento de coleta dos dados, posteriormente analisados com auxílio da Análise de Conteúdo. Como principais resultados, verifica-se a falta de alinhamento de algumas bibliotecas ao planejamento estratégico das instituições, mas os profissionais buscam aprimorar sua formação, visando desenvolver competências para se tornarem melhores gestores.

2 BIBLIOTECAS ESCOLARES E SEUS PLANEJAMENTOS

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 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).

Destaca-se a importância da biblioteca escolar no processo de ensino e de aprendizagem, pois visa atender à comunidade escolar como um todo, envolvendo estudantes, professores, servidores técnicos da instituição e os familiares, pois “a biblioteca escolar é o laboratório que propicia conexão de ideias e construção de conhecimentos” (CAMPELLO, 2012, p. 16), especialmente no foco em 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”. Dessa maneira, é possível perceber que até mesmo a forma como os bibliotecários organizam as bibliotecas escolares pode exercer uma influência positiva nos educandos.

Côrte e Bandeira (2011, p. 6) salientam que a biblioteca escolar “[...] 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).

A biblioteca, no ambiente da escola, acarreta 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). Nesta mesma percepção, 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 [...]” (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).

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). 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 *et al.*, 2017, p. 11). 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).

Conforme proposto por Oliveira (2010, p. 4), o planejamento “[...] 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).

Barbalho (1995) afirma que é possível pensar no planejamento estratégico como o uso efetivo dos meios disponíveis na organização para explorar as condições favoráveis existentes no ambiente externo e interno. 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 seu controle; 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).

Embora as bibliotecas não possuam fins lucrativos, elas também podem se beneficiar da adoção de técnicas de gestão, 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). Sendo assim, elas não podem se omitir do planejamento das instituições às quais estão atreladas. 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 bibliotecas escolares 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). A Fundação Biblioteca Nacional (FBN), em relação ao planejamento estratégico em bibliotecas, destaca que

[...] 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 são considerados 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 escolar.

É muito comum compreender competências bibliotecárias como a capacidade de fazer uma boa catalogação, indexação, classificação, entre outras. Porém, gerenciar uma biblioteca não significa desenvolver somente as atividades técnicas, pois o bibliotecário-gestor deve ter um olhar macro para seu ambiente de trabalho, tendo a capacidade de gerenciar todas as atividades desenvolvidas na biblioteca e necessita

[...] 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).

Maciel e Mendonça (2006) afirmam que é evidente que existem muitos desafios referentes a esta questão, visto que, na maioria das vezes, os bibliotecários não têm tempo para refletir sobre o seu trabalho e, em específico, sobre a estrutura que o sustenta. Esse aspecto pode acarretar em uma falta de planejamento por parte dos bibliotecários, já que estes acabam apenas tentando cumprir suas tarefas do dia-a-dia. 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 na biblioteca em que atua. 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 competências, 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. O planejamento estratégico pode ser considerado um dos principais norteadores de uma instituição, quando seus princípios são colocados em prática em todos os setores, esta pode caminhar rumo a um futuro promissor.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo pode ser definido como básico e qualitativo, tendo em vista que privilegia dados obtidos de pessoas com experiências nas situações exploradas no seu contexto de realização, observando suas práticas e entendimentos. A pesquisa realizou um levantamento que busca compreender como os bibliotecários realizam a gestão das bibliotecas de forma alinhada ao planejamento estratégico da instituição escolar, utilizando a pesquisa exploratória com um grupo de bibliotecários que atuam em bibliotecas escolares.

Para a coleta de dados, foi elaborada uma entrevista estruturada, contendo questões específicas, enviada por *e-mail*, aos bibliotecários e sujeitos deste estudo, para ser respondido via *Google Forms*. Este procedimento foi adotado visando obter um número expressivo de respostas, objetivando que elas transmitissem de forma transparente a realidade destes profissionais. Além disso, visto que estes iriam relatar suas experiências com relação às instituições onde atuam, foram respeitados os direitos autorais, utilizando-se o anonimato para preservar o sigilo e a ética da pesquisa. Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acompanhou a entrevista estruturada enviada aos profissionais. Os objetivos e perguntas do instrumento são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivos e Perguntas da Entrevista

Objetivos	Perguntas propostas
Analisar como as competências do bibliotecário podem facilitar a gestão de bibliotecas escolares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o seu grau de formação? 2. Em qual instituição você obteve esse grau de formação? Em qual ano? 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?
Identificar as estratégias utilizadas pelos bibliotecários para gerir as bibliotecas.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Que estratégias/técnicas de gestão você utiliza na sua rotina como bibliotecário/a?

Observar o alinhamento da gestão das bibliotecas com o planejamento estratégico das instituições.	<p>8. Você conhece o Planejamento Estratégico da Rede?</p> <p>9. Como você sente a Biblioteca inserida no planejamento da instituição?</p> <p>10. Você parte do planejamento da instituição para planejar as atividades desenvolvidas por você e pela biblioteca?</p>
---	---

Fonte: Bittencourt, Massoni e Moro, 2022.

Foram selecionados bibliotecários que atuam em bibliotecas de escolas privadas, de maneira aleatória, a fim de contemplar a diversidade de estruturas organizacionais no âmbito escolar. Neste critério, torna-se possível 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 entrevista estruturada foi desenvolvida no *Google Forms* e enviada para trinta e cinco bibliotecários que atuam nas bibliotecas de escolas privadas, por meio de seus endereços de *e-mail* previamente recuperados. Obteve-se treze respostas, porém uma precisou ser desconsiderada, visto que o profissional indicou que atuava como assistente de biblioteca e não como bibliotecário.

Na análise dos dados, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, permitindo a categorização dos materiais de acordo com os subtemas estudados e a verificação de afinidades e divergências na forma como os profissionais estão atuando em suas unidades de informação. Também foi possível examinar em suas respostas como os sujeitos têm se orientado e de que forma sua formação profissional contribuiu na realização de gestão em bibliotecas. As categorias utilizadas foram *formação*, *competências dos profissionais* e *alinhamento da gestão da biblioteca com o planejamento estratégico da instituição*.

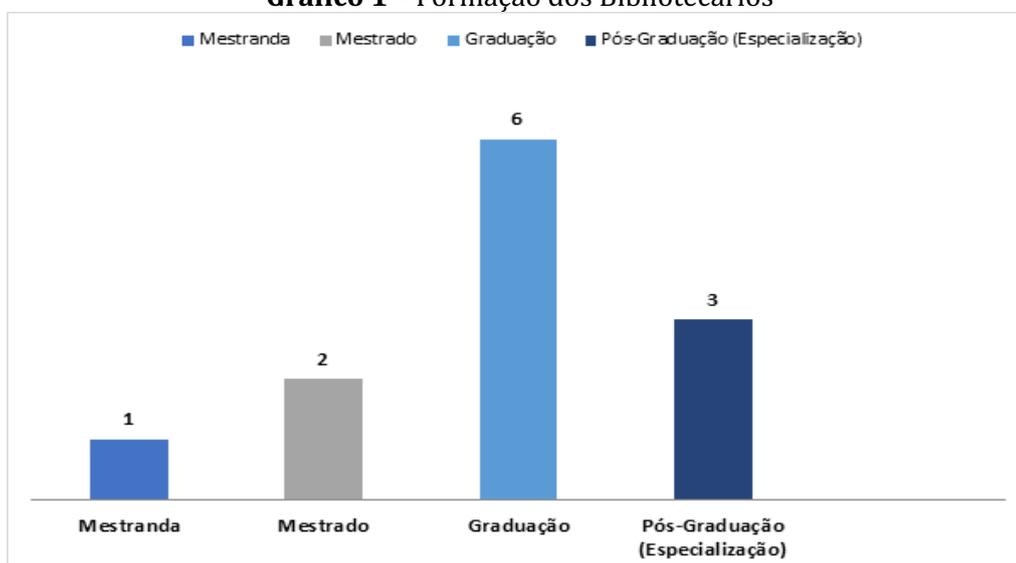
4 RESULTADOS DO ESTUDO

Os dados coletados estão abaixo organizados, seguindo as categorias previamente informadas – *formação*, *competências profissionais* e *alinhamento da gestão da biblioteca com o planejamento estratégico*.

As primeiras perguntas abordadas na entrevista estruturada são relacionadas à categoria *formação profissional* dos bibliotecários. A primeira pergunta questiona qual o nível de formação que os profissionais possuíam até o 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.

As respostas dispostas no Gráfico 1 mostram que metade dos bibliotecários concluiu a graduação de Biblioteconomia e os outros profissionais concluíram ou estão cursando Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização) ou Mestrado e ninguém ingressou no Doutorado. A questão 2 verificava as instituições de ensino em que os profissionais realizaram suas formações, sendo que a maioria realizou sua formação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Isso é relevante, visto que, embora o currículo do Curso de Biblioteconomia da Instituição não tenha a disciplina sobre bibliotecas escolares como obrigatória, este ainda é considerado um dos melhores do país, segundo estudo realizado pelo CFB, em 2020.

Gráfico 1 – Formação dos Bibliotecários



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

As respostas trazem outras instituições de ensino onde os profissionais estavam dando continuidade à sua formação. Por exemplo, o bibliotecário 4 estava realizando uma especialização na Universidade de Caxias do Sul (UCS), conhecida regionalmente por ofertar uma Especialização no âmbito de bibliotecas escolares.

O objetivo da questão 3 foi 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, verifica-se que, dos bibliotecários que responderam à entrevista, metade deu continuidade à sua formação, apontando 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 estava realizando a Pós-Graduação em Gestão de Bibliotecas Escolares, formação que certamente irá complementar fortemente suas competências na área em que atua.

Com relação à questão 4, verificou-se 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.

As temáticas mais trazidas nas respostas foram relacionadas à leitura e à literatura, além de formações relacionadas à educação, como por exemplo, o bibliotecário 1, que é formado em Pedagogia, e o bibliotecário 8, que é formado em Letras. Destaca-se a resposta do bibliotecário 10, que relata seguir pessoas que produzem conteúdos relacionados à área e a troca de experiências com outros bibliotecários que atuam em bibliotecas escolares. Isto é muito importante, visto que a vivência traz o enriquecimento ao referencial teórico obtido na graduação. Cabe salientar também que este buscou se informar também com relação à 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.

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. A questão 5 visa compreender de que forma as competências dos 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 à 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 o público atendido pela biblioteca.

O bibliotecário 12 listou e analisou algumas competências. Por exemplo, ele 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. 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, à liderança, ao saber delegar, à facilidade para resolução de problemas, à abertura ao diálogo e à flexibilidade. Ou seja, mais do que conhecimentos técnicos (citado apenas uma vez), é fundamental uma postura aberta ao diálogo e à capacidade de articulação, envolvendo mais aspectos emocionais e comportamentais do que técnicos.

Também verificou-se, na questão 6, como o Curso de graduação em Biblioteconomia está preparando os profissionais para atuar na gestão de bibliotecas escolares. Nas respostas apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, alguns consideraram suficientes as disciplinas cursadas na graduação; por exemplo, o bibliotecário 11 destaca as disciplinas de bibliotecas escolares e de gestão. Porém, vários respondentes citaram lacunas com relação ao enfoque na gestão da biblioteca escolar. O bibliotecário 12 destaca isso de forma bem clara ao dizer que o Curso propicia um conhecimento sobre a gestão de bibliotecas, referente à organização do espaço, ao serviço de referência e ao atendimento aos 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 cursou uma disciplina sobre bibliotecas escolares e uma sobre gestão, mas que boa parte do conhecimento foi absorvido na prática, no cotidiano, além da Universidade.

A questão 7 visou elencar quais estratégias e técnicas de gestão os sujeitos desta pesquisa têm utilizado para gerenciar as unidades de informação em que atuam. Com relação a técnicas, ferramentas e estratégias, 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 na visão da instituição. Ainda destacando a comunicação, o bibliotecário 4 salienta que busca desde a direção da escola até as famílias.

Tanto o bibliotecário 3 como o bibliotecário 10 destacam que procuram ter uma rotina, mantendo uma agenda de datas e ações importantes. O último, ainda salienta que utiliza a técnica do 5W2H, além do método *Kanban*, levando 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 e alguns documentam, por meio de relatórios, suas ações e projetos. Com relação à gestão do tempo, verifica-se uma grande preocupação dos bibliotecários, visto que, em sua maioria, estes se preocupam em manter uma agenda de suas ações, eventos, datas comemorativas e relatórios que possam interferir na rotina da biblioteca escolar.

O terceiro objetivo deste estudo foi entender como está sendo realizado o alinhamento do planejamento da instituição com a gestão da biblioteca. Na pergunta 8 verificou-se se os bibliotecários estavam a par do planejamento estratégico da instituição. De acordo com as respostas, 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, relativos 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. 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.

De acordo com as respostas obtidas à questão 9, verifica-se um quadro positivo na maior parte das bibliotecas, pois os bibliotecários têm percebido 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 escolar. Por exemplo, de que forma ela é incluída no planejamento 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, à pesquisa e à cultura.

Entretanto, alguns profissionais apresentam 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.

O objetivo da pergunta 10 foi verificar se os profissionais partem do planejamento estratégico institucional para organizarem o planejamento das atividades da biblioteca. 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, o bibliotecário 1 comenta que observa “o que as bibliotecas andam fazendo na atualidade”. Mesmo que 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, é possível perceber 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 BNCC é um documento que rege a educação brasileira de forma geral, enquanto o planejamento estratégico e o PPP são documentos institucionais específicos que são

influenciados por este. Compreende-se 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 escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A biblioteca escolar é parte fundamental do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições educacionais. Como parte do todo, é muito importante que a biblioteca esteja contemplada no planejamento estratégico da instituição, pois, quando bem aplicado, ele permite que sejam tomadas decisões assertivas e que problemas sejam evitados. Se a biblioteca escolar faz parte de tal planejamento, ela se alinha à missão, aos valores e aos objetivos da instituição, contribuindo para que os serviços prestados sejam de excelência para a comunidade atendida.

É evidente que o bibliotecário tem papel de destaque nestas ações. Ao desenvolver competências gerenciais, este vai poder aplicar técnicas e estratégias que tornem a biblioteca atraente tanto para sua equipe 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, sendo possível salientar dois aspectos importantes com relação a esse contexto. O primeiro é que ainda há carência na formação dos profissionais referente à 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), mesmo abordando conteúdos sobre gestão, enfoca pouco em sua aplicação em bibliotecas escolares. O segundo é que um grande número de instituições não possui planejamento estratégico e não inclui a biblioteca ou a informam sobre tal. Isso acarreta 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 da entrevista trouxe à luz a realidade enfrentada pelos bibliotecários, sendo possível verificar muitos desafios que enfrentam – desafios que muitas vezes começam na vida acadêmica. Também, permitiu refletir de que forma é possível contribuir para a melhora destes aspectos, que estratégias utilizar para que o alinhamento necessário aconteça de fato.

O papel da biblioteca escolar é disponibilizar informação a toda a comunidade escolar. Sendo assim, seu gestor, o bibliotecário, deve estar preparado e poder contar com o apoio dos gestores escolares. Espera-se que este estudo promova reflexões não só para bibliotecários, mas também para gestores escolares, visando que as instituições prezem pelas suas bibliotecas e as incluam em seu planejamento institucional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.
- ALVES, Márcia Valéria; OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. Gestão de Unidades de Informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**, Natal, v. 2, n. 1, p. 70-82, 2016.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. 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, Célia Regina Simonetti. **Planejamento Estratégico para Unidades de Informação**. São Paulo: Polis: Associação Paulista de Bibliotecários, 1995.
- BARBOSA, Everton Rodrigues; LIRA, Raquel Alexandre de; VIERA, Angel Freddy Godoy; VARVAKIS, Gregório. 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.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. 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, Bernadete Santos. **Biblioteca Escolar: conhecimentos que sustentam a prática**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.
- CAMPELLO, Bernadete Santos *et al.* **A Biblioteca Escolar: temas para uma prática pedagógica**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.
- CÔRTE, Adelaide Ramos e; BANDEIRA, Suelena Pinto. **Biblioteca Escolar**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2011.
- FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. **Biblioteca Pública: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

GARCEZ, Eliane Fioravante. 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.

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.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006; Niterói: Intertexto, 2006.

MORO, Eliane Lourdes da Silva *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.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Roseana Trindade; GONÇAVES, Kayalla Winnie Carvalho; COELHO, Rayanne Ferreira. Planejamento Estratégico em Biblioteca Escolar: a atuação do bibliotecário intraempreendedor. **Revista Bibliomar**, São Luís, v. 19, n. 1, p. 38-55, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/141841>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SILVA, Karol Almeida da; SILVA, Luciana Cândida da. 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, Maria Weilanny Pinheiro da. 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, Marta Lígia Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. *In*: VALENTIM, M L. P. (org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002.

Recebido em: 21 de março de 2023
Aprovado em: 16 de dezembro de 2023
Publicado em: 18 de dezembro de 2023