

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS - CCH

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA - PPGB

MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA - MPB

MICHEL LUNZ COELHO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA
BIBLIOTECÁRIOS RECÉM-FORMADOS: DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA OFICINA DE ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA**

RIO DE JANEIRO, RJ

2024

MICHEL LUNZ COELHO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA
BIBLIOTECÁRIOS RECÉM-FORMADOS: DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA OFICINA DE ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jaqueline Santos Barradas.

RIO DE JANEIRO, RJ

2024

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada na fonte.

Michel Lunz Coelho

Data

MICHEL LUNZ COELHO

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA
BIBLIOTECÁRIOS RECÉM-FORMADOS: DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA OFICINA DE ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Jaqueline Santos Barradas.

Aprovado em ____ de _____ de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Jaqueline Santos Barradas (Orientadora)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Prof^o. Dr. Marcos Luiz Cavalcanti de Miranda -Titular Interno
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

Prof^a. Dra. Valéria Martin Valls - Titular Externo
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP

Prof^a. Dra. Dayanne da Silva Prudêncio - Suplente Interno
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

Prof^o. Dr. Sérgio de Castro Martins - Suplente Externo
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

RIO DE JANEIRO, RJ

2024

Dedico este trabalho à minha esposa Delayne e meu filho Arthur, por eles me esforço diariamente e procuro ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por Sua presença constante e por me fortalecer nos momentos desafiadores desta jornada.

À minha esposa Delayne, minha fonte de apoio e inspiração. Ela sempre foi minha fonte de foco e determinação para não desistir, mesmo nos momentos mais difíceis.

A meu querido filho, Arthur, cuja chegada trouxe um novo sentido à minha vida e renovou minhas energias. Seu sorriso e sua presença são fontes constantes de alegria e motivação. É por você que busco ser melhor a cada dia e me esforço para construir um futuro repleto de oportunidades e realizações.

À minha orientadora, professora Jaqueline Santos Barradas, dedico um agradecimento especial. Sua orientação sábia, seu apoio constante e sua empatia sincera foram pilares fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sou imensamente grato por sua parceria em sala de aula, oficina e, sobretudo, por suas valiosas contribuições em todas as etapas da pesquisa.

Também sou imensamente grato aos membros da banca examinadora, professora Valéria e professor Marcos, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e *insights* durante a avaliação deste trabalho. Suas orientações e sugestões foram extremamente valiosas e enriqueceram sobremaneira este estudo.

Expresso também minha sincera gratidão à secretaria do programa de pós-graduação, cuja eficiência e cordialidade foram essenciais para tornar minha experiência acadêmica mais fluida e organizada. Agradeço pelo suporte e pela prontidão em atender às minhas necessidades sempre que necessário.

Também expresso minha gratidão ao Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro por proporcionar um ambiente de trabalho que me permitiu participar do mestrado, flexibilizando meus horários de forma que não foi penoso conciliar as responsabilidades profissionais com minha jornada acadêmica.

E, aos meus queridos pais, meu eterno agradecimento. Seus ensinamentos e o amor incondicional que sempre me proporcionaram foram a bússola que guiou minha jornada. A lição mais valiosa que me transmitiram foi a importância do estudo, que hoje se reflete neste momento.

RESUMO

O presente estudo investiga as competências necessárias para bibliotecários assumirem papéis de gestão, abrange conceitos essenciais, incluindo gestão de pessoas, planejamento, liderança e motivação, embasados em teorias de autores de administração e Biblioteconomia. Em seguida, ao apresentar o campo empírico da pesquisa são destacados os currículos dos cursos de Biblioteconomia do estado do Rio de Janeiro, contextualizando e introduzindo os cursos e os documentos norteadores do ensino superior em Biblioteconomia, como os seus respectivos projetos pedagógicos junto a uma análise minuciosa para avaliar a inclusão e a abrangência das disciplinas relacionadas à gestão e em quais períodos são apresentados aos alunos. Posteriormente, são examinadas as demandas do mercado de trabalho, identificando as principais habilidades e conhecimentos solicitados nas descrições de vagas para bibliotecário, destacando as mais comuns. Por fim, o estudo propõe uma oficina de mentoria sobre gestão para alunos recém-formados ou concluintes do curso de Biblioteconomia, com o objetivo de identificar lacunas de conhecimentos e habilidades e orientar os estudantes para assumirem com confiança papéis de liderança no campo da Biblioteconomia.

Palavras-chave: competências gerenciais; liderança; currículos de biblioteconomia; análise e demanda do mercado de trabalho; orientação profissional.

ABSTRACT

This study investigates the necessary competencies for librarians to assume management roles, encompassing essential concepts including personnel management, planning, leadership, and motivation, based on theories from authors in both management and library science. Subsequently, the empirical field of research highlights of library science courses in the state of Rio de Janeiro, contextualizing and introducing the courses and guiding documents, such as their respective pedagogical programs, along with a thorough analysis to evaluate the inclusion and scope of management-related disciplines and when they are presented to students. Following this, market demands are examined, identifying the key skills and competencies sought in job descriptions for librarians, emphasizing the most common ones. Lastly, the study proposes a management mentoring workshop for recent graduates or soon-to-be graduates of library science programs, aiming to identify knowledge and skill gaps and guide students to confidently assume leadership roles in the field of library science.

Keywords: management skills; leadership; library science courses; market analysis and job market demands; career guidance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Amostra de Instituições de Ensino.....	27
Quadro 2 –	Planejamento.....	34
Quadro 3 –	Cursos localizados no Estado do Rio de Janeiro.....	48
Quadro 4 –	Disciplinas e Ementas (UNIRIO).....	57
Quadro 5 –	Disciplinas e Ementas (UFF).....	59
Quadro 6 –	Disciplinas e Ementas (UFRJ).....	62
Quadro 7 –	Disciplinas e Ementas (UNIRIO e UFF - EAD).....	66
Quadro 8 –	Análise de objetivos da pesquisa.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Folder de Oficina realizada na Unirio.....	77
-------------------	--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Vagas identificas em 2023.....	71
-------------------	--------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BRAPCI	Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CBG	Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação
CCH	Centro de Ciências Humanas
CEDERJ	Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro
CEG	Conselho de Ensino para Graduados
CONSUNI	Conselho Universitário
EAD	Educação a Distância
FESPSP	Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
IACS	Instituto de Arte e Comunicação Social
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MPRJ	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
PET	Programa de Educação Tutorial
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPN	Projeto Pedagógico Nacional
RH	Recursos Humanos
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFRJ	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UI	Unidade de Informação
UNIABEU	Abeu - Centro Universitário
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVERSO	Universidade Salgado de Oliveira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	RELEVÂNCIA PARA A BIBLIOTECONOMIA.....	20
1.4	PRODUTO INFORMACIONAL.....	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	21
2	METODOLOGIA.....	23
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	23
2.2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.3	PESQUISA DOCUMENTAL.....	26
2.4	FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE VAGAS OFERTADAS PARA BIBLIOTECÁRIOS.....	28
2.5	PRODUTO INFORMACIONAL – OFICINA DE MENTORIA PARA GRADUANDOS E RECEM-FORMADOS.....	28
3	COMPETÊNCIA EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS: PLANEJAMENTO, GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.....	30
3.1	CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	31
3.2	PLANEJAMENTO.....	34
3.3	GESTÃO DE PESSOAS.....	37
3.4	LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE PESSOAS.....	43
4	CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA: CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	48
4.1	BREVE HISTÓRICO DAS IES.....	49
4.2	DOCUMENTOS NORTEADORES.....	52
4.3	PROJETO PEDAGÓGICOS DOS CURSOS – PPC.....	55
4.3.1	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO.....	55
4.3.2	Universidade Federal Fluminense – UFF.....	58
4.3.3	Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.....	60
4.3.4	Unirio e UFF – (Bacharelado EAD Nacional).....	63

5	MERCADO DE TRABALHO: EXIGÊNCIAS DAS VAGAS PARA BIBLIOTECÁRIOS.....	69
5.1	LEVANTAMENTO DE VAGAS.....	69
5.2	ANÁLISE DE ÁREA DAS VAGAS.....	71
5.3	ANÁLISE DE HABILIDADES E CONHECIMENTO NAS VAGAS.....	71
6	OFICINA – GESTÃO, LIDERANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GRADUANDOS E RECÉM-FORMADOS EM BIBLIOTECONOMIA.....	76
6.1	ESTRUTURA E REALIZAÇÃO.....	78
6.2	ANÁLISE DOS ENCONTROS.....	79
6.2.1	Encontro 1 - Apresentação pessoal.....	79
6.2.2	Encontro 2 – Planejamento estratégico.....	81
6.2.3	Encontro 3 – Liderança e gestão de pessoas.....	82
6.2.4	Encontro 4 – Matriz Swot.....	83
6.2.5	Encontro 5 – Feedback coletivo e individual.....	84
6.3	ANÁLISES FINAIS.....	85
6.4	PRODUTO INFORMACIONAL - ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA.....	87
6.4.1	Introdução do projeto.....	87
6.4.2	Justificativa.....	87
6.4.3	Descrição.....	88
6.4.4	Benefícios.....	89
6.4.5	Implementação.....	90
6.4.6	Avaliação e acompanhamento.....	90
6.4.7	Conclusão.....	91
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE.....	102

1 INTRODUÇÃO

A identificação dos conceitos de liderança e gestão, a análise do papel formativo da universidade e a percepção das demandas do mercado de trabalho podem se configurar como aspectos fundamentais para a comunidade bibliotecária. Tais informações são igualmente relevantes para discentes prestes a concluir seus estudos, profissionais em busca de mudanças ou evolução de carreira e indivíduos que almejam recolocação no mercado de trabalho, considerando que, em algum momento, a grande maioria dos profissionais da área pode se deparar com o desafio de gerir uma biblioteca.

O conteúdo produzido por meio deste estudo poderá ser utilizado por profissionais que buscam orientação sobre como se tornar um gestor eficaz e líder no campo da Biblioteconomia, além de destacar o potencial da universidade na formação de bibliotecários com competência em gestão.

Em consonância com o intuito de investigar mais profundamente a realidade daqueles que concluíram ou estão prestes a concluir o curso de Biblioteconomia, foi implementada, como produto desta pesquisa, uma oficina sobre gestão e a dinâmica do mercado de trabalho na área da Biblioteconomia. O evento teve como propósito apresentar aos participantes as exigências do mercado e orientá-los quanto à preparação necessária para assumir com êxito o papel de gestor de uma unidade de informação e quais competências são necessárias para tal.

Ao longo desta pesquisa, o tema competência para um gestor foi abordado diversas vezes. Segundo o conceito apresentado por Fleury e Fleury (2001), competência refere-se a um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que um gestor possui e que agregam valor à organização.

Conhecer e dominar com segurança o trabalho técnico de bibliotecário não é o suficiente para ser um gestor completo e competente, pois como afirma Almeida (2018, p. 29):

O bibliotecário como um administrador de biblioteca por exercer a função de gestor, o que se compõe em coordenar, organizar, comandar e controlar todas as atividades ligadas a essa unidade de informação. Para isso, ele deverá ter conhecimentos administrativos e técnicos que lhe permitam manter a liderança e os procedimentos em sua atividade gerencial, estabelecer planos e políticas e por fim traçar metas. Seu papel pode ser investigado à medida que efetua suas tarefas no interior de um grupo, possuindo a competência de gerar mudanças na unidade de informação.

Possuir habilidades e conhecimentos em gestão é também uma realidade que vem se apresentando no cenário do mercado de trabalho, que tem se caracterizado por uma crescente competitividade e rigor. O profissional contemporâneo, diante desse contexto, necessita de proficiência na resolução de desafios, criatividade e proatividade. A demanda por conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais transcende cada vez mais o âmbito estritamente técnico de uma profissão. Para Almeida (2018, p. 28), contextualizando com o cenário atual:

[...] o perfil do profissional bibliotecário que se destacará no mercado será aquele que une o desempenho das atividades técnicas, o gerenciamento de Unidades de Informação, a facilidade de comunicação, com a motivação das pessoas de sua equipe para que as mesmas participem do planejamento e sintam-se responsáveis pelo alcance dos resultados.

Essa realidade se estende ao campo biblioteconômico, onde os bibliotecários, para além da maestria nas atividades técnicas, como classificação e normalização, por exemplo, frequentemente se veem na contingência de administrar recursos de natureza física, humana e financeira dentro do âmbito das organizações nas quais estão inseridos, serão cada vez mais raras posições de gerência e direção em bibliotecas que não exijam competência em gestão.

O cenário global impulsionou mudanças no campo da educação, tecnologia, administração e informação. Na profissão de bibliotecário também não foi diferente e muitas transformações atingiram a forma como o profissional deve conduzir a biblioteca. As novas formas de atuação deste profissional surgiram a partir das novas oportunidades e formas de trabalho (Almeida, 2018, p. 31).

O conceito de gestão e suas atividades correlatas têm experimentado uma crescente frequência na descrição de cargos no âmbito da Biblioteconomia, abrangendo diversas tipologias de bibliotecas, sejam elas escolares, universitárias ou especializadas. Essa tendência reflete a crescente expectativa das organizações e instituições em relação aos profissionais da área, os quais são demandados a demonstrar competência na administração de processos e recursos de natureza diversificada, visando à otimização e à eficiência. Isso ocorre paralelamente ao desempenho das tarefas técnicas inerentes ao trabalho do bibliotecário, como o cuidado com o acervo e o atendimento aos usuários.

O bibliotecário enquanto gestor não se limita à competência técnica; é incumbido de desempenhar também os papéis de líder junto a sua equipe e gestor de recursos físicos e orçamentários, almejando atingir a máxima efetividade. Esta

adaptação ao panorama profissional é imperativa para a sobrevivência e progresso do bibliotecário no mercado de trabalho contemporâneo.

Em relação ao conceito de liderança, Vergara (2014) define como a capacidade do gestor em influenciar as pessoas, buscando sua cooperação e contribuição para alcançar os objetivos e a missão da organização. Nessa perspectiva, a liderança é vista como um processo de influência que envolve a condução e a mobilização dos membros da equipe em direção aos propósitos organizacionais, destacando a importância do papel do líder na gestão das relações e na consecução dos resultados almejados pela organização.

Para Chiavenato (2020) o conceito fundamental de liderança reside na habilidade de lidar com pessoas, o que a distingue de outras funções administrativas, ou seja, a liderança tem um caráter intrinsecamente pessoal, enfatizando a importância das relações interpessoais e da capacidade de compreender e motivar os colaboradores.

Assumir responsabilidades em posições de liderança poderia ser vista de maneira favorável pelos bibliotecários como uma progressão natural na sua trajetória de carreira. Todavia, é fundamental reconhecer que a mera acumulação de experiência no exercício da função de bibliotecário não assegura, necessariamente, a capacitação adequada para se tornar um gestor e líder efetivo de uma biblioteca e sua equipe.

No âmbito desta pesquisa, o bibliotecário é apresentado como gestor e líder, muitas vezes apresentados separadamente na literatura, já que ambas as funções têm definições diferentes. O gestor nem sempre é um líder e vice-versa. Dentro da realidade de uma biblioteca, o bibliotecário responsável deve desempenhar ambos os papéis para sua equipe, visto que, diferente da estrutura organizacional de grandes empresas, onde é possível possuir essa maior divisão de tarefas e funções entre funcionários, na maioria das vezes o bibliotecário-chefe tem que assumir o papel de gestor, líder e executor de tarefas.

Nesse contexto, não basta apenas dominar as questões técnicas inerentes à Biblioteconomia. É necessário adquirir uma compreensão da estrutura organizacional, do organograma, dos processos operacionais e do ambiente institucional como um todo, pois como indica Silva (2021), o bibliotecário precisa conhecer profundamente a instituição que está inserido. Além disso, é crucial possuir as competências essenciais à gestão.

É possível que haja uma atmosfera de insegurança e incerteza que impacte de forma mais acentuada os recém-formados, em especial porque é bastante comum que sua primeira oportunidade de emprego os coloque diante da responsabilidade de administrar, de forma independente, uma biblioteca. Em muitos casos, são os únicos bibliotecários numa equipe com auxiliares e estagiários. Eles são encarregados de gerenciar tanto a equipe quanto a infraestrutura física e as coleções da biblioteca. Além disso, têm a árdua tarefa de interagir diretamente com diretores, gerentes e supervisores da organização, sendo responsáveis pelos resultados e pela manutenção do espaço físico em pleno funcionamento, tanto em termos técnicos como administrativos. Isso envolve a coordenação de processos de aquisição, renovação de serviços, gestão orçamentária, elaboração de relatórios gerenciais, entre outras responsabilidades.

Santos, Silva e Ayres (2014, p. 139) trazem um resumo bastante interessante de muitos questionamentos e anseios abordados:

É bastante comum pensarmos que o bibliotecário, no que se refere às suas competências ao sair do ambiente acadêmico, deve estar apto para atuar em diversos ambientes informacionais, visto que há um leque de opções no mercado que a nossa profissão é capaz de dar conta. Mas seria isso realmente verdade? Até que ponto a competência profissional do bibliotecário depende de sua formação acadêmica? Entendemos que a universidade contribui positivamente para a formação do bibliotecário, mas também defendemos o pensamento de que é a partir de suas experiências no mercado de trabalho, seja iniciando como estagiário ou graduado, que ele estará realmente preparado para desenvolver as suas competências, pois é no mercado que ele irá moldar o seu perfil profissional e se aperfeiçoar para alcançar o sucesso na carreira.

Cabe ressaltar, o que poderia ser considerado uma faceta ainda mais complexa, que é a capacidade de liderar uma equipe. Isso implica não apenas assumir a função de ser o profissional responsável pelo desempenho técnico do grupo, mas também gerir questões de natureza interpessoal, como conflitos entre colegas, colaboradores desmotivados, redução da produtividade da equipe, bem como encarar processos de desligamento e seleção de novos integrantes. Enfrentar esse conjunto de desafios logo após a conclusão da graduação pode se revelar uma tarefa de considerável envergadura e profundamente intimidante.

Dado o exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: os egressos da graduação em Biblioteconomia estão preparados para assumir posições de gestor e líder em bibliotecas e unidades de informação?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em caracterizar uma análise sobre os bibliotecários recentemente graduados em assumir funções de gestão e liderança nas unidades de informação.

No que tange aos objetivos específicos:

- a) investigar as contribuições formais proporcionadas pelos cursos de graduação em Biblioteconomia situados no Estado do Rio de Janeiro;
- b) identificar as necessidades que recrutadores demandam no mercado de trabalho;
- c) proporcionar uma compreensão prática dos conceitos de gestão de forma a levar os discentes e recém-formados a refletir sobre posições de liderança na Biblioteconomia.

1.2 JUSTIFICATIVA

Desde o primeiro dia de ingresso na graduação em Biblioteconomia, somos apresentados ao entendimento de que o bibliotecário deve adotar uma postura proativa em uma organização, buscando estabelecer seu espaço. Não se deve aguardar passivamente que os pedidos de opinião sejam dirigidos ao profissional, não apenas no que concerne a questões futuras em relação as atividades estratégicas da entidade, mas também referentes a biblioteca em si. É recorrente que o bibliotecário não seja consultado no processo de planejamento e concepção da estrutura e operação da biblioteca, sendo lembrado apenas no momento de atribuir a responsabilidade pela administração rotineira e pelo atendimento aos usuários.

Inúmeras situações desse tipo já foram enfrentadas em minha trajetória profissional. Atualmente, ocupo o cargo de Bibliotecário-Chefe no Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), onde lidero uma equipe composta por dois bibliotecários, um auxiliar de biblioteca e quatro estagiários de Biblioteconomia. A jornada que trilhei desde que assumi o cargo atual foi permeada por inúmeros desafios e incertezas, porém, essas experiências permitiram-me dar um salto significativo em minha carreira, bem como adquirir a competência indispensável ao exercício da gestão.

Atualmente, sinto-me seguro e confiante em minha posição no MPRJ, acredito que me tornei um gestor capaz e alinhado com os objetivos da instituição. Após mais de quatro anos desempenhando minhas funções, sinto-me consolidado nesse cargo. No entanto, ao assumir essa posição em 2019, quatro anos após a conclusão da minha graduação, devo admitir que, embora possuísse conhecimento e domínio sobre todas as atividades técnicas, produtos e serviços da biblioteca, e de conhecer profundamente os usuários, minha confiança na capacidade de administrar a biblioteca e de liderar, orientar e motivar a equipe era incipiente.

Na realidade, à época, não entendia os desafios concretos que seriam apresentados pela função, bem como em relação ao que seria necessário para desempenhá-la com êxito. A sensação de não me sentir capaz para assumir essa responsabilidade, me afetou profundamente, gerando muitas angústias e me fez pensar se eu não poderia prejudicar minha posição na instituição caso não conseguisse desempenhar bem essa nova função.

Ao longo do meu percurso na Universidade, fui instruído a assimilar, adquirir proficiência e solucionar uma variedade de aspectos técnicos relacionados à administração de uma biblioteca. Tais aspectos foram transmitidos pelos meus professores e abarcavam desde o serviço de referência até o processamento técnico, passando pela organização técnica e desenvolvimento de coleções, bem como a compreensão abrangente da estrutura da biblioteca em seu conjunto. Contudo, é relevante notar que essa formação estava primordialmente voltada para o domínio técnico da Biblioteconomia, não abrangendo especificamente a preparação para desafios mais abstratos, tais como a articulação da importância da biblioteca no cotidiano junto aos diretores, a definição de tarefas e funções de cada um da equipe, a mitigação e resolução de problemas como baixa eficiência, falhas técnicas ou problemas interpessoais, entre outros cenários que frequentemente se apresentam na rotina de trabalho e são fundamentais no trabalho de bibliotecário gestor, pois, como trazido por Almeida (2018, p. 31): “Não basta ser bibliotecário, ele tem que ser gestor e líder”.

Se para mim, alguém que possuía uma ampla experiência e um conhecimento abrangente da organização em que estava inserido há quase oito anos, a transição foi desafiadora, hoje, com quase 12 anos de atuação no Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), é fácil imaginar os desafios que se impõem aos bibliotecários recém-formados, particularmente àqueles que ainda não têm

familiaridade com a estrutura na qual serão inseridos e que terão a incumbência de gerir. O cenário torna-se ainda mais complexo para profissionais recém-contratados, mesmo que sejam experientes, quando não possuem conhecimento detalhado de todos os processos e procedimentos da organização.

1.3 RELEVÂNCIA PARA A BIBLIOTECONOMIA

O presente estudo pretende oferecer uma análise dos conceitos de competência em planejamento, gestão e liderança na Biblioteconomia, fornecendo um guia prático para a comunidade acadêmica. Ao identificar lacunas no ensino e na formação, o trabalho visa auxiliar tanto os alunos em suas trajetórias profissionais quanto os professores em suas abordagens de ensino e orientações sobre os temas abordados, além de contribuir com a análise de currículos de graduação e do mercado de trabalho, apresentando um paralelo dos desafios reais para o aluno egresso.

Parte significativa do produto informacional pretendido consiste na oficina de orientação de carreira, o qual visa oferecer orientações práticas, dicas e recursos para os recém-formados que aspiram iniciar suas carreiras profissionais a assumir posições de gestão e liderança em bibliotecas, contribuindo assim para o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira dos indivíduos envolvidos.

1.4 PRODUTO INFORMACIONAL

O produto informacional resultado desta pesquisa consiste em uma oficina, destinada a discentes recém-formados ou prestes a concluir o curso de Biblioteconomia. A oficina foi concebida com o objetivo de abordar e apontar as competências gerenciais essenciais para os futuros profissionais da área. Ao reconhecer a importância da gestão e liderança para o sucesso na carreira de bibliotecários, a oficina visa identificar lacunas de conhecimento e habilidades identificadas durante a aplicação da mesma em um pré-teste ao longo da pesquisa.

A estrutura da oficina foi cuidadosamente planejada para fornecer uma compreensão abrangente dos princípios de gestão, com ênfase em áreas como gestão de pessoas, planejamento estratégico, liderança e motivação de equipes. Utilizando métodos interativos e práticos, os participantes tiveram a oportunidade de

aprender por meio de estudos de caso, simulações e exercícios de grupo, proporcionando uma experiência de aprendizado envolvente e significativa.

Além disso, a oficina foi ministrada por profissional experiente e plenamente inserido no mercado de trabalho, garantindo a relevância e atualização dos conteúdos apresentados. A interação direta com esse profissional permitiu aos participantes obter *insights* valiosos sobre as demandas reais do mercado de trabalho e as habilidades necessárias para se destacarem na profissão.

Ao final da oficina, foi avaliado se os participantes tinham adquirido um conhecimento sólido sobre quais são as competências gerenciais necessárias para assumir o papel de gestor e se estariam melhor preparados para enfrentar os desafios e assumir responsabilidades de liderança em suas futuras carreiras como bibliotecários.

Ao final dos encontros programados, os alunos tiveram a oportunidade de participar de sessões individuais de mentoria com o facilitador da oficina. Essas sessões foram projetadas para fornecer orientação personalizada e apoio contínuo aos participantes, permitindo-lhes explorar questões específicas relacionadas à sua trajetória profissional, desenvolvimento de carreira e aplicação prática dos conceitos abordados durante a oficina. A mentoria individual serviu como um espaço para aprofundar o aprendizado, identificar metas profissionais e criar um plano de ação personalizado para alcançar o sucesso na área da Biblioteconomia. Ao oferecer suporte individualizado, a mentoria visou maximizar o potencial dos participantes, capacitando-os a enfrentar os desafios do mercado de trabalho e a prosperar em suas carreiras como bibliotecários.

O produto pretendido não apenas busca enriquecer o currículo acadêmico dos alunos, mas também visa capacitá-los para uma transição bem-sucedida para o mercado de trabalho, promovendo assim o desenvolvimento profissional e o sucesso na área da Biblioteconomia.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Após esta introdução, a pesquisa prosseguiu com a apresentação da metodologia adotada, a qual englobou a caracterização da pesquisa, o escopo da revisão bibliográfica realizada, a abordagem planejada para a coleta de dados, bem como a proposição da oficina que constitui o produto informacional deste estudo.

Em seguida, foi dedicada uma seção que objetivou estabelecer as bases conceituais essenciais para a abordagem dos papéis de liderança, gestão de recursos humanos e a relevância do planejamento estratégico.

Na seção seguinte foram apresentadas as bases curriculares do ensino superior em Biblioteconomia e os projetos pedagógicos dos cursos, que balizou o estudo das duas subseções seguintes, destinadas à coleta de dados. A primeira subseção se concentrou na pesquisa de campo, na qual foi realizado levantamento das disciplinas ministradas nas escolas de Biblioteconomia do estado do Rio de Janeiro relacionadas ao tema de gestão e planejamento. Esse recorte geográfico foi selecionado como ponto de partida para a pesquisa. Adicionalmente, foram apresentados os componentes curriculares do ensino superior e documentos fundamentais dos cursos, a fim de proporcionar um contexto abrangente sobre cada um e propiciar um tracionamento melhor com a pesquisa.

A segunda subseção contendo pesquisa de dados abordou o levantamento de oportunidades de emprego direcionadas a bibliotecários. Este segmento teve como objetivo mapear o mercado de trabalho e identificar as principais competências e habilidades demandadas pelos empregadores. Este levantamento foi realizado em redes sociais e sites especializados no ano de 2023, exibindo assim o contexto mais atual possível.

Por fim, a pesquisa culminou em uma seção dedicada ao planejamento e à proposta da oficina com discentes concluintes e egressos. Essa seção contemplou a elaboração, a estruturação, o acompanhamento, desempenho dos participantes e a futura avaliação da oficina, finalizando com mentoria individual de todos, encerrando-se com conclusões pertinentes e a concepção de um modelo viável de mentoria como projeto de extensão na universidade, destinado a orientar e auxiliar os estudantes a saírem da graduação mais próximos e preparados para assumirem cargos de gestão.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais do trabalho, baseando-se principalmente nos dados obtidos no campo empírico, análise de mercado em relação aos resultados da oficina realizada.

2 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados, destacando as etapas percorridas: caracterização da pesquisa; coleta de dados como pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; pesquisa nas fontes de informação sobre vagas ofertadas na área, bem como a descrição do produto informacional.

Essa seção foi construída baseando-se nos seguintes autores: Gilda Olinto Silva (1987), Quivy e Champenhoudt (1998), Gil (2002) e Severino (2007).

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2002) nos traz o conceito de três tipos de pesquisa quanto aos seus objetivos: exploratória; descritiva; e explicativa. Seguindo as explicações do autor esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois tem por objetivo buscar um entendimento a partir de uma investigação direta no campo.

Severino (2007) apresenta em seu livro o embasamento sobre metodologia de pesquisa, o que contribuiu para a estruturação desta seção que segue caracterizado com a pesquisa bibliográfica, buscando compreender como pesquisadores já trataram sobre os temas aqui levantados, visando embasamento teórico e trazendo uma valiosa contribuição para a investigação; pesquisa documental, que trará documentos norteadores do ensino superior em Biblioteconomia e outros com informações dos cursos de Biblioteconomia e seus currículos. A subseção seguinte apresenta a coleta de dados sobre o mercado de trabalho e uma apresentação dos resultados obtidos.

Por fim, será apresentado o Produto Informacional pretendido para esta pesquisa, seu propósito e contextualização inserido nesta pesquisa, além de seu objetivo.

2.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O ponto de partida foi a investigação de trabalhos relacionados ao tema nos repositórios acadêmicos da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), e no *Google Scholar*. Foi utilizada uma variedade de termos-

chave, tais como "Gestão", "Gestor", "Liderança", "Líder", "Biblioteca", "Bibliotecário", "Competências" e "Habilidades", combinando-os com os termos “mercado de trabalho”, “currículos de Biblioteconomia”, “cursos de Biblioteconomia” e “matriz curricular de Biblioteconomia” de maneiras diversas e empregando operadores booleanos como "AND", "OR" e "NOT", além de fazer uso de aspas para delimitação em casos específicos.

Essa etapa de pesquisa desempenhou um papel fundamental na compreensão de como o tema tem sido abordado na esfera acadêmica, permitindo a obtenção de um arcabouço teórico mais abrangente e substancial. A análise das pesquisas e referências já utilizadas por outros acadêmicos proporcionou a base necessária para a complementação das investigações realizadas.

O segundo estágio consistiu em prosseguir com a pesquisa bibliográfica no âmbito da gestão e liderança, uma vez que se mostrava imprescindível para fundamentar os conteúdos, sobretudo no contexto da descrição das atribuições do bibliotecário no exercício de suas funções como gestor. Este passo visou identificar e elencar os principais conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao profissional que aspira assumir um papel de gestor em uma biblioteca, bem como exercer a função de líder. Essas ações tiveram como objetivo a preparação da terceira seção desta dissertação em que foram utilizados os seguintes autores: Chiavenato, Vergara e Fleury e Fleury, dentre outros, que tratam desde a introdução de conceitos básicos até Administração contemporânea, lidando com temas como gestão de pessoas, liderança, motivação e os conceitos de competência.

Cumprir destacar que, nesse recorte temático específico, há uma delimitação do escopo da pesquisa no âmbito da gestão, englobando a administração de recursos físicos, humanos e planejamento, além de textos englobando especificamente gestão de pessoas, liderança e motivação. Nesse contexto, não se abordou a gestão sob a perspectiva técnica ou biblioteconômica, isto é, a gestão de coleções, produtos e serviços. Essa restrição tem sua relevância e é imperativa para assegurar o desenvolvimento adequado da pesquisa, visto que:

A pesquisa científica necessita, para ser exequível, delimitar a amplitude de seu objeto de estudo. Isto significa que toda pesquisa opera um recorte sobre uma determinada realidade, uma vez que é impossível contemplar, através de uma só pesquisa, a totalidade dos fenômenos naturais ou sociais. Este recorte é, num primeiro nível, um recorte temático, visto que ele explicita, dentre a multiplicidade dos fenômenos sociais e naturais, qual deles será investigado (Víctora; Knauth; Hassen, 2000, p. 45).

No que tange à revisão de literatura destinada a fundamentar a seção teórica do presente estudo, conforme previamente mencionado por Moreira “é quase impossível pensar uma monografia, uma dissertação, uma tese ou outro trabalho acadêmico ou científico sem a necessária revisão de literatura” (Moreira, 2004, p. 22).

Adicionalmente, foram realizados levantamentos e investigações abordando o campo da gestão de bibliotecas, juntamente com textos que versam sobre gestão e liderança, a fim de delimitar de maneira mais precisa o âmbito temático desta dissertação. Esta abordagem permitiu a formulação de critérios essenciais para a construção da trajetória do bibliotecário enquanto líder, com a explanação de competência, bem como planejamento estratégico e da gestão de recursos de natureza física e de recursos humanos. Para esta área do trabalho foram encontrados diversos textos que auxiliaram a construção e organização do trabalho, como os da professora Marta Valentim (2000; 2002), livros sobre gestão e planejamento de unidades de informação como Barbalho e Beraquet (1995), Almeida (2011) Spudeit e Kroeff (2017) e Silva (2021), além de diversos artigos de variados autores que tratam sobre o tema na Biblioteconomia.

Paralelamente, efetuou-se uma pesquisa em textos que contemplam a análise de currículos dos cursos de Biblioteconomia, com um foco especial nas disciplinas relacionadas à gestão, bem como os aspectos que tangenciam as diretrizes curriculares e a concepção subjacente à criação desses cursos. Entretanto, os textos localizados e analisados não foram utilizados, pois, durante a leitura e análise, observou-se que não eram textos muito aderentes ao escopo da pesquisa, pois não tratavam diretamente das temáticas abordadas, suas abordagens divergiam significativamente dos objetivos e da temática central deste estudo, o que sugeriu que sua inclusão não contribuiria para a construção da pesquisa.

Adicionalmente, foram incorporados textos dedicados à análise do mercado de trabalho e da formação acadêmica no decorrer nos últimos 20 anos. Essa abordagem robusteceu as seções que abordam as análises curriculares e o levantamento do perfil profissional almejado pelo mercado de trabalho. Por fim, também foram utilizados recursos provenientes de materiais e programas de extensão que exploram tópicos relacionados à mentoria, ao coaching e à orientação de carreira em ambientes universitários, como exemplificado em Souza e Valls (2019) e o projeto de mentoria na Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

2.3 PESQUISA DOCUMENTAL

A coleta de dados concernente às instituições de ensino que oferecem cursos de Biblioteconomia foi realizada nos sites oficiais de cada curso e por meio da plataforma E-MEC, sendo que a obtenção dos currículos dos referidos cursos foi efetuada diretamente nos *websites* das instituições, ou, em determinadas circunstâncias, mediante solicitação formal via correio eletrônico às secretarias acadêmicas pertinentes.

Todos os cursos de Bacharelado em Biblioteconomia oferecidos pelas universidades no Estado do Rio de Janeiro foram catalogados, com exceção dos cursos de Licenciatura, e outros com denominações e currículos distintos, a menos que o nome do curso incluía "Biblioteconomia" e uma área correlata. Cursos que ainda não começaram, foram extintos ou estavam em processo de extinção não foram considerados.

Essas restrições foram cruciais para a execução da pesquisa de acordo com o cronograma da pesquisa. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente em nível estadual, atendendo às necessidades de uma comunidade específica e considerando as demandas diárias que consomem o tempo dedicado à coleta de dados e pesquisa, como destacado por Quivy e Champenhoudt (1998). Embora a intenção inicial tenha sido estudar todas as escolas, a necessidade de "restringir as opções" se tornou imperativa.

Após a delimitação do campo empírico, foi necessário definir quais conceitos e dados seriam pesquisados para iluminar esta pesquisa, uma vez que havia uma ampla gama de dados disponíveis nas fontes selecionadas. Essa seleção criteriosa otimizou o tempo disponível e manteve o foco no tema da pesquisa, como destacado por Silva (1987).

Neste sentido, foram levantados e estudados documentos norteadores do ensino da Biblioteconomia no Brasil, como o Parecer CNE/CES nº 492/2001, Parecer CNE/CES nº 1.363/2001, Resolução CNE/CES nº 19, de 13 de março de 2002, e também os Projetos Pedagógicos dos cursos de Biblioteconomia no Estado do Rio de Janeiro.

Em seguida, os currículos dos referidos cursos foram coletados e analisados com o objetivo de identificar a presença de disciplinas relacionadas à gestão e

liderança, bem como iniciativas, eventos e programas de extensão que promovam a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades, não localizados.

Quanto à pesquisa dos cursos de graduação, os documentos essenciais para esta dissertação são os planos de disciplinas relacionadas à gestão e liderança, com o objetivo de compreender como as escolas de Biblioteconomia estão instruindo e preparando seu corpo discente.

Após a aplicação de todos os critérios estabelecidos para a seleção das instituições universitárias, foram identificados nove cursos de bacharelado em Biblioteconomia no estado do Rio de Janeiro, sendo quatro na modalidade a distância e cinco presenciais, disponíveis em cinco instituições de ensino superior.

A amostra obtida é considerada adequada em tamanho, uma vez que não é excessivamente extensa a ponto de inviabilizar a coleta de dados, nem é excessivamente reduzida a ponto de comprometer a solidez e validade da pesquisa, conforme orientação de Silva (1987).

Quadro 1 – Amostra de Instituições de Ensino

UNIVERSIDADES
Universidade Federal Fluminense (UFF) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) Abeu - Centro Universitário (UNIABEU)

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

Essa coleta de informações reveste-se de uma significativa importância, uma vez que se presta a proporcionar uma compreensão mais profunda da contemporaneidade dos currículos presentes no ensino superior em Biblioteconomia no Estado do Rio de Janeiro, ao analisar os programas curriculares atuais, conforme objetivo específico a.

2.4 FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE VAGAS OFERTADAS PARA BIBLIOTECÁRIOS

Foi realizada uma extensa pesquisa em diversos canais, incluindo sites Bibliovagas, INFOhome e as redes sociais LinkedIn, grupos de Vagas de Biblioteconomia no Facebook, a fim de identificar anúncios de emprego para bibliotecários. Este processo teve como objetivo mapear as competências relacionadas à gestão e liderança demandadas pelo mercado, atendendo ao objetivo específico b. O período de análise abrange o ano de 2023, uma vez que se busca selecionar vagas recentes, considerando o contexto pós-pandemia de Covid-19, que trouxe mudanças significativas na forma de trabalho global.

Foram examinadas mais de 120 vagas, sendo que apenas as posições de bibliotecário foram consideradas, excluindo vagas de estágio e auxiliar de biblioteca. Vagas em concursos públicos não foram incluídas, uma vez que essas oportunidades geralmente enfocam aspectos técnicos específicos da profissão, e não se concentram nas habilidades e competências de gestão, planejamento e liderança. A análise das vagas apresenta um número expressivo: das vagas analisadas, mais de 70% referem-se às bibliotecas escolares e às universitárias, o que corrobora com o raciocínio de motivação desta pesquisa, sobre bibliotecários precisarem liderar durante a carreira, principalmente bibliotecas em escolas ou universidades e precisarem ter a capacidade de realizar planejamento e liderar e gerir pessoas.

2.5 PRODUTO INFORMACIONAL – OFICINA DE MENTORIA PARA GRADUANDOS E RECEM-FORMADOS

Com o propósito de gerar um produto de relevância para a comunidade acadêmica e profissional no âmbito da Biblioteconomia por meio desta dissertação, visando uma contribuição concreta para a área, foi conduzida uma atividade dinâmica como experimento, uma vez que, conforme a observação de Gil (2008), muitas das transformações mais significativas nas Ciências ao longo dos séculos decorreram da experimentação, envolvendo a participação ativa do pesquisador em interação com os sujeitos da pesquisa.

O produto proposto foi realizado em fase de pré-teste e todos os resultados obtidos e analisados apresentadas em uma seção correspondente nesta pesquisa.

Tal dinâmica envolveu a realização de uma oficina com estudantes de graduação no último período da graduação e recém-formados, um público com grandes expectativas em relação à sua futura vida profissional. O objetivo foi testar e identificar as principais angústias e dúvidas dos recém-formados e, conseqüentemente, dos profissionais em início de carreira, antes de conquistarem seu primeiro emprego efetivo. Além disso, a oficina abordou conceitos fundamentais e a competência necessária para se tornar um gestor e líder.

Dentro desse contexto, foram apresentadas situações cotidianas de trabalho por meio de atividades práticas durante a oficina. Os participantes foram avaliados em diversos aspectos pelo pesquisador, abrangendo temas como comportamento em entrevistas de emprego, planejamento e gestão de atividades, liderança de equipes, habilidades de apresentação e a importância da resiliência.

Como resultado desse processo, foi desenvolvido um produto que oferece orientações e *insights*, uma forma de mentoria sobre como se tornar um gestor e se preparar adequadamente para os desafios e as demandas em constante evolução do mercado de trabalho, trazendo a relação direta com o objetivo específico desta pesquisa. De acordo com Severino (2007), um dos objetivos fundamentais na criação de um produto de pesquisa é proporcionar algo de valor direto para a sociedade. Portanto, os processos de aquisição do conhecimento nas universidades, na pesquisa e na extensão devem ser concebidos primordialmente com o propósito de beneficiar a sociedade como um todo, não se restringindo apenas à comunidade acadêmica.

3 COMPETÊNCIA EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS: PLANEJAMENTO, GESTÃO DE PESSOAS, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Nesta seção são apresentados aspectos relacionados ao profissional responsável pela gestão de bibliotecas e unidades de informação, assim com conceitos ligados aos temas Planejamento, Gestão de Pessoas, Liderança e Motivação.

É importante ressaltar que esta seção foi concebida com o propósito de servir como fundamento para as seções 4 e 5. Sua função não se propõe a ser uma referência ampla e aprofundada nas temáticas apresentadas, mas, sim, visa proporcionar uma base sobre os princípios e práticas da gestão.

Neste estudo a administração de uma unidade de informação (UI), particularmente no contexto de bibliotecas, é concebida como um processo de gerenciamento administrativo e de pessoas. Isso implica a abordagem abrangente do planejamento, da gestão de pessoas, da liderança e da motivação da equipe, com o propósito de otimizar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários, ao mesmo tempo em que se preserva um nível elevado de motivação da equipe.

Como indica Ramos (2020), o bibliotecário não pode se abster de conhecer conceitos, teorias e tendências administrativas, pois as organizações exigem isso de seus gestores, devido à grande competitividade apresentada pelo mundo corporativo.

Esse tipo de conhecimento é fundamental para atuar em contextos normais e regulares, mas também em cenários incertos, inseguros e imprevisíveis, em que o bibliotecário gestor tem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar todo o trabalho e equipe.

O papel do bibliotecário quanto gestor e líder é bem exemplificado por Almeida (2018, p. 27):

A responsabilidade de gerenciar uma Unidade de Informação é saber dos princípios tradicionais da administração e motivar seu pessoal para que se sintam valorizados e com isso proporcionem bons resultados. Isso faz com que os objetivos sejam mais fáceis de serem alcançados, tendo em vista que uma equipe bem orientada e liderada para o caminho certo será estimulada a fazer o melhor pela organização.

Neste sentido fica claro que o papel do bibliotecário quanto líder em relação ao desempenho da equipe é fundamental para que a Unidade de Informação entregue bons resultados.

Silva (2021, p.14) traz uma definição muito precisa e diretamente relacionada ao que vem sendo pesquisado e apresentado:

Mas, afinal, o que faz o gestor de unidade de informação? O gestor desenvolve um conjunto de funções que exigem flexibilidade; habilidades; jogo de cintura para lidar com a gestão de pessoas, materiais, infraestrutura, recursos financeiros, dados, informação e projetos, com eficiência e eficácia, a fim de alcançar efetividade e reconhecimento do público-alvo e do nível estratégico da instituição à qual está subordinado.

Desta forma, cabe salientar que no escopo desta investigação, não foi analisada a função do bibliotecário como gestor de coleções no sentido técnico da formação e desenvolvimento de coleções ou de produtos e serviços. Detém-se na capacidade do bibliotecário gestor de planejar, coordenar, acompanhar e avaliar processos, atividades e tarefas, gerir pessoas e tudo que está relacionado a este tópico, como dirimir diversos problemas que podem prejudicar o comprometimento da equipe, como questões referentes a relacionamento interpessoal, produtividade, cumprimento de metas, assédio, demissões e pedidos de desligamento, além de desempenhar o papel de liderança, sendo responsável por manter uma equipe motivada e produtiva.

3.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Sobral (2019, p. 131) define gestão da seguinte maneira: “[...] em sua essência, implica em diagnosticar, planejar e controlar um sistema para que alcance resultados satisfatórios”. Logo é possível entender que a gestão representa a capacidade do bibliotecário em controlar se a biblioteca ou UI irá alcançar seus objetivos.

Almeida (2018, p. 27) traz uma importante reflexão sobre os termos gestão e liderança:

Nessas abordagens dos termos, a gestão e liderança precisam ser tratadas em conjunto, pois estão diretamente ligadas ambas são necessárias para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Portanto, um bom gestor necessita ter conhecimentos em gestão de recursos e processos, como um líder precisa saber gerir pessoas. Ambos precisam trabalhar simultaneamente e a tendência é concentrar esses perfis em um único indivíduo, no caso, o bibliotecário.

Dentro deste contexto, estudar temas como planejamento, gestão de pessoas e liderança, aprofundando conceitos, competências e especificidades, e tendo o bibliotecário neste papel central, implica também que deve ser abordado papel do

bibliotecário líder no desenvolvimento profissional com processos de aprendizagem de sua equipe, de motivador para o desenvolvimento das pessoas, atuar na resolução de problemas e dificuldades, além da função de planejar questões estratégicas para o bom funcionamento da biblioteca.

Ainda sobre o sentido de competências para exercer as funções de gestão e liderança:

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (Fleury; Fleury, 2001, p. 185).

Ainda segundo o que é abordado por Fleury e Fleury (2001, p.187), é perfeitamente possível associar o conceito de competência com as funções e responsabilidade de um gestor. Para o autor, competência está ligada “a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.”.

Em relação ao bibliotecário gestor e a competência:

Uma organização emprega de maneira eficaz um indivíduo competente que possui conhecimento, habilidades, aptidões além de experiência para executar a atividade para qual foi contratado. O processo de identificação de competências é trabalhoso e envolve análise intensiva de tarefas essenciais e necessárias de um campo, uma especialidade ou uma função com a finalidade de identificar claramente o conhecimento, experiência, habilidades e personalidade necessárias para a realização de uma atividade exemplar (Silva; Fernandes, 2017, p. 72).

Detalhando o conceito subjacente à competência, como explicitado anteriormente, temos o conjunto de Habilidades, Conhecimentos e Atitudes, logo, é importante apresentar o que significa exatamente cada um.

No texto de Fleury e Fleury (2001) somos apresentados ao conceito de que conhecimento se transforma em competência por meio do estudo e da prática profissional; conhecimento é aquilo que as pessoas precisam saber para realizar uma tarefa. Logo, o conhecimento aprendido na Universidade é o que pode gerar a competência através da experiência e prática profissional.

Mirabile (1997) sendo citado por Fleury e Fleury (2001), apresenta que habilidade é caracterizada pelo talento em desempenhar uma função com excelência. O estudo e a prática podem desenvolvê-la ainda mais. Essa qualidade não se

restringe apenas à atuação como gestor, mas é essencial em diversas áreas do conhecimento para o cumprimento eficaz das atividades atribuídas.

Por fim, também é citado no texto de Fleury e Fleury (2001) um estudo de Zarifian (1999) onde o autor apresenta as competências em uma organização, entre elas existe a competência social, que acaba incluindo pontos que norteiam o conceito de atitudes, sendo eles, autonomia, responsabilização e comunicação.

Estes pontos norteadores apresentados por Zarifian (1999) tornam-se fundamentais para um gestor de biblioteca. Autonomia permite que o profissional assuma o controle de questões complexas de forma segura e assertiva, tomando decisões que promovam a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, a responsabilização envolve assumir a responsabilidade tanto por suas próprias ações quanto pelo desempenho da equipe, garantindo que cada membro compreenda suas funções e contribua para os objetivos coletivos da biblioteca. Por fim, a comunicação eficaz promove o alinhamento de metas, o compartilhamento de informações e o estabelecimento de relações interpessoais sólidas, essenciais para o bom funcionamento da biblioteca e o atendimento das necessidades dos usuários.

Apresentado o conceito de competência e seus desdobramentos, Reis (2023, p. 59) inclui ainda valores e determina competência profissional:

A capacidade do profissional em impulsionar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores com o intuito de responder às demandas de trabalho, juntamente com seu senso de domínio na aplicação dessas habilidades é definido como competência profissional.

Munido destes atributos que contemplam a competência para o trabalho, o gestor além de entender e saber quando agir em diversos e complexos cenários deve ocupar-se de gerir recursos físicos e financeiros, integrar pessoas e suas diversas habilidades, além de suas próprias, em prol da equipe e do bom andamento do trabalho da biblioteca, estar em constante procura de aprimoramento pessoal e incentivar que sua equipe também o faça, ser engajado e manter sua equipe motivada, além de entender a sua responsabilidade quanto gestor e manter uma visão estratégica sobre tudo que envolve o trabalho técnico da biblioteca e como gerir suas atividades, produtos e serviços.

3.2 PLANEJAMENTO

As definições de diferentes autores sobre planejamento convergem para destacar sua importância no alcance dos objetivos organizacionais. Queiroz (2019) sistematiza um quadro indicando diversas definições de planejamento na área da administração:

Quadro 2 – Planejamento

MAXIMILIANO	“Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos” (Maximiliano, 2000, p. 27).
CHIAVENATO	“O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos” (Chiavenato, 2010, p. 15).
FAYOL	“Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (Fayol, 1989, p. 26).
MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR.	“Planejar significa [...] determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias” necessárias para atingi-los (Megginson; Mosley; Pietri Jr., 1998, p. 17).
SILVA	“Planejamento: determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance desses objetivos” (Silva, 2008, p. 9).

Fonte: Queiroz (2019, p. 17).

Tais definições evidenciam a abrangência e a complexidade do processo de planejamento, que engloba desde a definição de metas até a escolha dos recursos e estratégias necessários para alcançá-las.

Na Biblioteconomia, há uma quantidade razoável de literatura que aborda o tema do planejamento em bibliotecas e unidades de informação. Diversos estudos e publicações oferecem conteúdos sobre práticas de planejamento e gestão em contexto da área. Esses recursos abrangem uma variedade de conceitos, estratégias e abordagens relacionadas ao planejamento e organização de bibliotecas. Ao explorar essa literatura, é possível encontrar uma ampla gama de perspectivas e orientações que contribuem para o aprimoramento das práticas de gestão em Biblioteconomia, como nos textos de Almeida (2011), Alves e Oliveira (2016), Barbalho e Beraquet (1995), Silva (2021), Spudeit e Kroeff (2017) e outros, trazendo conceitos de planejamento e gestão em unidades de informação, que serão citados ao longo desta seção e suas subseções.

É primordial que o gestor entenda também que o planejamento não é algo estático, que se constrói em algum momento específico e depois nunca mais é

analisado. Como aborda Almeida (2011) o planejamento é algo contínuo, é um processo cíclico e dinâmico que traz objetivos e linhas de ação para se alcançar metas e desta forma evita que exista a necessidade de improvisação, urgência ou incertezas.

Ainda segundo Almeida (2011, p. 03) o planejamento apresenta vantagens que são primordiais para o dia a dia do ambiente de trabalho e para a gestão na biblioteca:

O planejamento faz acontecer - torna possível a ocorrência de eventos que, caso contrário, não aconteceriam. É um compromisso com a mudança, pois a viabiliza e controla. Os planos são compromissos, pois concentram-se nos objetivos, geram orçamentos e fazem acontecer.

O planejamento reduz riscos, ao mesmo tempo em que tira proveito das oportunidades. A medida que o profissional da informação analisa, de uma perspectiva estratégica, as ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno, estará definindo objetivos com mais segurança e tomando decisões que afetarão o futuro dos serviços com maior grau de certeza quanto a atingir aqueles objetivos.

O planejamento compensa incertezas e mudanças. Não deixa o futuro ao acaso, conforme ressalta Maximiano (1995), e, com isso, traz três benefícios relevantes: permanência das decisões, equilíbrio e melhor desempenho. Ao definirem determinados cursos de ação, os profissionais da informação terão previsto soluções para os problemas a serem enfrentados e definido os padrões a serem adotados para avaliação de desempenho. Não só as etapas para o cumprimento de determinados objetivos são estudadas minuciosamente, como também são previstos possíveis fracassos e, caso ocorram, as alternativas para superá-los.

Corroborando com essa questão primordial para auxiliar em alcançar os objetivos da empresa, Barbalho e Beraquet (1995, p. 24) afirmam que o planejamento estratégico é “o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional levando-se em conta o meio externo”.

O planejamento em bibliotecas, relacionado ao conceito apresentado por Chiavenato (2020) é responsável por traçar as metas e objetivos da biblioteca e também tem a função de representar o caminho de estabilidade, melhoria e contingência de atividades, produtos e serviços da biblioteca. São eles:

- a) Estabilidade – Planejar a continuação de atividades, produtos e serviços, o que está sendo bem-feito deve seguir sendo bem-feito, ofertando o melhor para os usuários e não permitindo descontinuidade ou piora;
- b) Melhoria – Envolve não só a melhoria de produtos e serviços, mas também questões de inovação e mudanças, a biblioteca deve seguir em constante evolução;

- c) Contingência – O planejamento tem a função de prevenir problemas futuros e identificar as melhores ações a serem tomadas caso a pior situação ocorra.

Chiavenato (2014, p. 178-179) destaca em seu texto além da importância do planejamento, e aponta que existem três tipos:

Planejamento estratégico: É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são: Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente. Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. Definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Planejamento tático: É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são: Projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. Definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

Planejamento operacional: É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são: Projetado para o curto prazo, para o imediato. Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas. Definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

É muito interessante fazer um paralelo com esses três tipos de planejamento em relação ao trabalho do bibliotecário quanto gestor para gerar um maior entendimento sobre como cada um destes três modelos se encaixam e influenciam no planejamento dentro de uma biblioteca.

Inicialmente é fundamental entender que os conceitos anteriormente apresentados são voltados para grandes organizações, a biblioteca se relaciona amplamente com os três, mas não de forma estritamente fiel ao entendimento global apresentado pelo autor.

O planejamento estratégico é algo voltado para a visão macro de grandes organizações, logo, a biblioteca está inserida nessa organização e terá sua atuação moldada por ele, mas não necessariamente terá o seu próprio modelo de planejamento estratégico, como Silva (2021) bem aponta, o bibliotecário não o faz. Diferentemente do tático, onde as bibliotecas geralmente estão inseridas, que terá diretrizes setoriais para seguir, seja como uma estrutura inserida em um departamento, diretoria, gerência ou até mesmo como um destes de maneira autônoma, mas também podendo ter o seu próprio planejamento separado por áreas,

como planejamento para atividades de referência, desenvolvimento de coleções, trabalho técnico com o acervo e outros. Dependendo da realidade e estrutura, uma biblioteca pequena, com equipe enxuta não conseguiria ter esse tipo de divisão. Por fim, o planejamento operacional é o mais ligado ao dia a dia de trabalho de um gestor de biblioteca, pela sua característica finalística, encarando as atividades e tarefas relacionadas aos produtos e serviços da biblioteca.

Resumindo, o entendimento nesta pesquisa, o planejamento operacional é o que o gestor de bibliotecas mais tem contato diário e maior poder de influenciar, porém ele deve sempre se atentar ao que é decidido a nível estratégico e tático dentro da organização para cumprir o seu papel quanto gestor.

Podemos concluir que o planejamento é crucial para que as atividades da biblioteca aconteçam da melhor maneira, que alcançar as metas e objetivos da organização seja natural e já esteja inserido no contexto de trabalho, com considerável prevenção de riscos e diminuindo as incertezas. O bom planejamento reduz a necessidade de tarefas serem realizadas com urgência e atrapalhem a biblioteca de maneira geral, permitindo que a biblioteca atenda seus usuários de maneira satisfatória.

Após apresentar os tipos de planejamento, sua importância dentro das rotinas e como a biblioteca se relaciona com cada um deles, será apresentado o papel do bibliotecário gestor de pessoas atuantes na biblioteca.

3.3 GESTÃO DE PESSOAS

Para entender e apresentar o tema gestão de pessoas, foram estudados documentos e autores como Gil (2007), Vergara (2014) e Chiavenato (2010; 2014; 2020), mas também autores mais voltados diretamente ligados ao contexto de bibliotecas com diversos artigos, como Pinto e González (2010), Silva e Fernandes (2017), Almeida (2018), Lipinsk e Meurer (2020), e outros.

Silva e Fernandes (2017, p. 67) nos trazem que estudar pessoas e entendê-las se tornou primordial, pois lidar com recursos humanos envolve vantagem competitiva para as empresas. Para as autoras (2017, p. 57):

[...] gestão de pessoas pode ser entendida como a atribuição de tarefas adequadas a cada indivíduo, de acordo com suas competências e habilidades profissionais, de modo a contribuir com as atividades desenvolvidas no âmbito organizacional.

Saber gerir as pessoas de sua equipe é fundamental para o bom andamento de atividades e a excelência na entrega de produtos e serviços na biblioteca, pois:

[...] o gestor de pessoas na instituição é que se torna responsável por fazer com que haja o crescimento e melhoria na qualidade dos serviços prestados, pois com a capacitação profissional e treinamento de pessoas é que é possível que aconteça um maior desenvolvimento dentro das organizações e assim a unidade de informação consiga então atingir realmente seus objetivos (Almeida, 2018, p. 28).

Logo, saber administrar pessoas é uma competência fundamental para um bibliotecário gestor:

Administrar pessoas que trabalham em unidades de informação é uma realidade para os bibliotecários gestores, sejam eles de bibliotecas, de centros de documentação, centros de informação etc., porém nem sempre é uma tarefa fácil. Diante deste fato, é importante estudar como deve ser e como tem sido realizado esse trabalho, principalmente dentro das unidades de informação, visto que os bibliotecários possuem conhecimento para gerir informação e não, necessariamente, para gerir pessoas (Lipinski; Meurer, 2020, p. 686).

Antes de começar a tratar da gestão de pessoas pensando em uma equipe pré-estabelecida, cabe compreender que tal processo é muito complexo. Gil (2007) afirma que o processo de gestão de pessoas deve ser entendido em sua completude como algo envolvendo muitas etapas e não apenas lidar com as pessoas no seu dia a dia, incluindo montar, ao todo ou em parte, a sua própria equipe, ou ao longo dos anos ir contratando funcionários novos ou repondo possíveis perdas de pessoal.

Logo, é fundamental saber que o bibliotecário nesses momentos deve participar intensamente do processo seletivo e sua contribuição deve residir em:

- a) participar do processo seletivo: é fundamental que o bibliotecário gestor participe de todo o processo de contratação de um novo funcionário para a biblioteca desde a sua concepção, já que o bibliotecário entende todo o trabalho que será realizado, e profissionais de RH atuam em uma visão mais generalista;
- b) descrever e publicar de anúncios de vagas: o bibliotecário deve ajudar a não somente a planejar o processo seletivo, mas também ajudar a descrever as vagas, criar e divulgar os anúncios.

Silva e Fernandes (2017) reafirmam ser função do gestor da unidade de informação elaborar os perfis dos profissionais que serão contratados para as atividades e conduzi-los ao melhor desempenho e organização do trabalho.

Assim como em qualquer organização, para se formar uma equipe, é necessário elaborar o perfil profissional relativo a cada atividade que deverá ser desempenhada com as competências e atribuições necessárias. A partir disto, divulga-se o perfil com as exigências ao cargo ofertado para posteriormente recrutar-se candidatos e selecionar aquele que possuir o perfil compatível com [tais] atais exigências (Silva; Fernandes, 2017, p. 67).

O bibliotecário-chefe e sua equipe devem atuar da melhor maneira possível para atingir os objetivos e missão de sua empresa ou organização, ponto que já foi abordado em relação ao planejamento. Uma biblioteca deve ser pensada sempre se relacionando com as necessidades da instituição, este sempre será um dos primeiros pontos que se deve considerar na Gestão de Pessoas. As pessoas são sempre o ponto focal, porém sem entender a organização como um todo, sua missão, visão, objetivos, estrutura organizacional, ambiente e escopo de atuação, o profissional poderá ter dificuldades para gerir a equipe da forma mais eficiente possível, pois poderá não alcançar o que se é esperado da biblioteca.

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 2010, p. 08).

Ainda sobre o foco na organização, Pinto e Gonzalez (2010, p. 54) apontam que:

Em um ambiente organizacional é essencial que todo o pessoal envolvido tenha em mente a definição da missão e dos objetivos incorporados na organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. É importante também, que nesse contexto, as gerências desenvolvam uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização, “gerando” subsídios ao desenvolvimento criativo da(s) equipe(s) e sua participação nas tomadas de decisão. A participação das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances de que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas com excelência.

Chiavenato (2010) nos traz duas possibilidades de como lidar e enxergar as pessoas, na primeira, como um mero recurso da empresa e no segundo como um

parceiro. Não cabe mais em uma organização no mundo moderno, tratar pessoas apenas como números, isto é um conceito ultrapassado e não deixa a equipe engajada em seguir tudo que foi planejado e tracejado pela chefia. A equipe deve ser vista como indivíduos únicos, com suas peculiaridades, conhecimentos e habilidades, de forma que tenham prazer em contribuir para o bom andamento das atividades e principalmente, que consigam fazer isso da melhor maneira possível, com capacidade máxima de suas potencialidades alinhadas as melhores atividades possíveis dentro do planejamento organizado pelo gestor.

Em relação ao conceito de pessoas como parceiras:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (Chiavenato, 2010, p. 10).

Chiavenato (2010) também traz cinco aspectos que são fundamentais para compreender as pessoas inseridas em organizações, seu papel e como isso pode ajudar na tomada de decisões para delegar tarefas, gerir projetos, atividades e serviços e de como lidar, motivar e inspirar cada um:

1. *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis a adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais:* como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável a sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. na expectativa de colherem retornos desses investimentos por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. Todo investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de ação e autonomia e não mais de

passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

4. *As pessoas como talentos fornecedores de competências*: ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil, leva tempo, maturação e aprendizado.

5. *As pessoas como o capital humano da organização*: ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização (Chiavenato, 2010, p. 11).

Dentro das funções executadas por um gestor, além de conhecer profundamente sua equipe, segundo Pinto e González (2010), o bibliotecário gestor deve ter a capacidade de: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, recompensar pessoas e monitorar pessoas.

- a) Agregar pessoas – envolver e investir na equipe, contribui para o desenvolvimento dos profissionais através do incentivo ao aperfeiçoamento e futuro a longo prazo dentro da empresa. Muito ligado em proporcionar um ambiente dinâmico, satisfatório e motivador;
- b) Aplicar pessoas – o gestor deve conhecer e mapear atividades e necessidades da biblioteca e inserir o profissional adequado as tarefas, planejando métodos de avaliação e aferição de metas e análise de desempenho;
- c) Desenvolver pessoas – Organizar e incentivar treinamentos constantes para a equipe, manter processos bem mapeados e organizados para melhor entendimento e desempenho de funções, seguir buscando evoluir os produtos e serviços da biblioteca, propondo parcerias e pesquisando as melhores práticas em outras organizações (benchmarking) e criar um bom ambiente de trabalho, incentivando troca de ideias mais constantes;
- d) Manter pessoas – Criar um ambiente de trabalho que proporcione satisfação e realização pessoal para a equipe, transmitindo um ambiente de trabalho mais confortável, estruturado e que proporciona segurança;
- e) Recompensar pessoas – Criar planos e perspectivas de carreira futura dentro da organização, apresentando os meios para promoção de carreira e criando uma atmosfera recompensadora;

- f) Monitorar pessoas – Traçar metas e objetivos, planejar a avaliação de desempenho e fornecer feedbacks.

Saber lidar com pessoas, motivá-las, gerir crises, ajudar todos a atingirem os padrões e objetivos da organização, não são as únicas funções de um gestor, porém igualmente importantes.

Dentro de uma Unidade de Informação, faz-se necessária uma Gestão de Pessoas capaz de proporcionar sinergia entre as atividades desenvolvidas dentro desse âmbito, visto que essas organizações que trabalham com o objeto informação, necessitam de uma boa relação interpessoal, de modo que funcionários possibilitem a realização da missão e dos objetivos da Unidade de Informação (Silva; Fernandes, 2017, p. 63).

Além de ter o conhecimento técnico biblioteconômico, pois como apresentam Silva e Fernandes (2017, p. 68) “esta habilidade contribui para o melhor direcionamento das tarefas, equipes e a avaliação dos processos”, um gestor precisa ter a capacidade de planejar atividades e gerir processos e pessoas bem como conhecer os produtos e serviços apresentados pela biblioteca.

A rotina administrativa de uma Unidade de Informação envolve além de atividades técnicas àquelas comuns as funções administrativas como planejamento, organização, direção e controle. O fluxo de trabalho e os serviços prestados devem ser planejados e executados a partir dos objetivos da unidade e do seu público-alvo (Silva; Fernandes, 2017, p. 67).

O líder deve saber motivar sua equipe, seja através das atividades que ajudem a alcançar realização pessoal, da aquisição de novas habilidades, competências e conhecimento ou mais formalmente através de cargos, benefícios ou ganhos curriculares, tanto a organização e o gestor devem motivar e proporcionar melhorias e ganhos de carreira para seus colaboradores, quanto a equipe deve se empenhar para fazer a organização crescer.

O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (Chiavenato, 2010, p. 07).

Em relação a questão de incentivo a capacitação e aquisição de novas habilidades por parte do gestor em relação a sua equipe, o ganho transcende a questão individual e indivíduo e proporciona ganhos para o coletivo, ainda mais quando existe uma atmosfera colaborativa de troca de ideias e compartilhamento de conhecimentos, pois como indica Silva (2021, p. 24): “A promoção de um ambiente apropriado para a criação, socialização e compartilhamento de conhecimento também constitui uma boa estratégia para promover a difusão de informações e experiências entre a equipe”.

Gerir pessoas sempre será um papel fundamental para um bibliotecário-chefe, entre estagiários, auxiliares e outros bibliotecários, o gestor dificilmente conseguirá implementar bons serviços e ter bons resultados sem saber lidar com pessoas e fazer com que elas cooperem para o bom andamento do trabalho. Como salienta Gil (2007), saber gerenciar pessoas é uma função essencial para todo líder alcançar objetivos pessoais e organizacionais e isso não poderia ser diferente em uma biblioteca.

É fundamental tratar sobre liderança após abordar a importância da gestão de pessoas, como um tópico a parte, justamente pelo entendimento de liderança, algo que nunca se pode esquecer, visto que como aponta Lipinski e Meurer (2020) gerir pessoas é o ponto focal de um líder, sua principal atribuição.

A subseção a seguir tem como objetivo aprofundar o tema liderança de equipes e o papel motivador do líder, bem como os resultados vinculados ao desempenho dos liderados.

3.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE PESSOAS

Liderança é um conceito que vem ganhando força e é uma competência cada vez mais crucial para seguir adiante na carreira e sobreviver no mercado de trabalho. Manter uma equipe motivada torna-se essencial para obter um alto nível de satisfação e sentimento de pertencimento, mas também trazer diversos ganhos em produtividade e surgimento de novas ideias e trabalho colaborativo.

Para Vergara (2014, p. 74) liderança é a capacidade do gestor em influenciar as pessoas, para que cooperem e contribuam para cumprir os objetivos e missão da organização.

Dificilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é

preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança. É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais. Ele possibilita que pessoas se mantenham unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Para Chiavenato (2020, p. 228) o conceito fundamental de liderança é, acima de tudo, lidar com pessoas. Diferente de outras funções administrativas, a liderança tem um caráter totalmente pessoal:

Enquanto as outras funções administrativas – planejamento, organização e controle – são impessoais, a liderança constitui um processo interpessoal que determina relações e interações entre indivíduos. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização. Por essa razão, constitui uma das mais complexas funções da administração. Lidar com pessoas significa lidar com diferenças individuais, pois cada pessoa é única e singular, o que complica enormemente a atuação do gestor. Por isso, alguns autores preferem substituir a palavra liderança por influência.

Muitas vezes o gestor terá bibliotecários com um conhecimento técnico maior que o dele, mas isso não é e não deve ser um problema, muito pelo contrário, quanto mais qualificada a equipe, mais fácil é o trabalho do líder, pois a função principal é ajudar o grupo a ser cada vez melhor. Um líder precisa, acima de tudo, saber trabalhar em equipe e impactar pessoas, fazer com que todos, mais experientes ou iniciantes, mais velhos e mais novos, tenham nele alguém que eles possam confiar, ouvir, seguir e que se sintam à vontade para produzir com confiança e que serão ouvidos quando necessário.

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, eles conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (Bergamini, 1994, p. 103).

Para entender melhor o papel do líder em relação aos seus liderados, existem diversas teorias que explicam o que é motivação e nos ajudam a entender a ligação direta de um funcionário motivado e o cumprimento de metas e objetivos. além de ser possível ter um ambiente saudável, dinâmico, interativo e inovador.

Robbins (2005) e Chiavenato (2020) apresentam em seus livros diversas teorias existentes, que tratam sobre os tipos de liderança e como elas influenciam o desempenho e a relação com os liderados e que podem criar um ambiente de trabalho saudável, organizado e proativo quando bem aplicados, teorias que tratam também

sobre os fatores e as necessidades dos liderados e quais aspectos os mantêm motivados e integrados aos objetivos da organização e em cumprir seu trabalho com maior eficiência, aspectos esses físicos e psicológicos, que envolvem e podem interferir na satisfação com o trabalho.

Entender as dinâmicas internas das equipes de biblioteca é fundamental para compreender a motivação da equipe de biblioteca.

Assim, para promover a motivação da equipe de biblioteca, é essencial não apenas garantir um ambiente de trabalho adequado e seguro, mas também proporcionar desafios significativos, reconhecimento pelo desempenho e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Os gestores de bibliotecas podem identificar e satisfazer as diversas necessidades dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais produtivo, motivador e satisfatório para toda a equipe.

Relacionando para um conceito mais voltado para a visão do líder em seu relacionamento com as pessoas, um ponto importante a ser considerado, é o papel do líder que consegue envolver e motivar sua equipe, mantendo três tipos de atitudes elencadas por Robbins (2005) entre os seus liderados no dia a dia:

- a) Satisfação com o trabalho: uma equipe motivada é mais propensa a ter satisfação no trabalho e atitudes positivas com usuários e a organização, mantendo-se atualizada e com interesse em aperfeiçoar habilidades e dedicar-se a fazer melhores entregas;
- b) Envolvimento com o trabalho: neste conceito o colaborador “veste a camisa” ao fazer uma ligação direta entre os ganhos da organização, da biblioteca, e a satisfação do usuário com o seu próprio sucesso e ganho pessoal;
- c) Comprometimento organizacional: com as duas primeiras realizadas, esta terceira será algo natural, uma vez que a chance do profissional se comprometer com a organização aumenta se ele estiver motivado e envolvido com o trabalho.

Logo, uma equipe satisfeita com o trabalho, segue sempre motivada, o que facilita o papel do gestor em envolver todos nas atividades e com a organização, gerando o compromisso com a instituição, sua missão, visão, metas e objetivos.

Santos, Silva e Ayres (2014) trazem um entendimento muito preciso e dinâmico sobre o posicionamento de liderança para um bibliotecário:

Fica-nos claro, portanto, que o bibliotecário, ao assumir uma posição de gestor, deve incorporar uma postura de liderança. Ele precisará ter “pulso firme” nas principais tomadas de decisão; saber traçar um planejamento estratégico para a execução de todas as atividades da instituição; ter bom relacionamento interpessoal; promover ações de integração e saber motivar a sua equipe de trabalho; ser um incentivador da educação continuada; ser criativo e inovador; observar e “explorar” os talentos e as habilidades de seus colaboradores, dentre outras características. Todas essas ações estão diretamente inseridas dentro de políticas administrativas, conhecidas atualmente como Gestão de Pessoas (Santos; Silva; Ayres, 2014, p. 140).

Um ponto fundamental que deve ficar claro para profissionais que estão assumindo a função de chefia para gerir uma biblioteca, como já explicitado no texto, não é necessariamente obrigatório ser uma liderança técnica e saber mais que a sua equipe sobre qualquer assunto técnico, mas que represente o papel de líder e ajude todos a fazerem o trabalho da melhor e mais confortável forma possível, pois essa é uma das principais responsabilidades de um líder.

O bibliotecário responsável por gerenciar a Unidade de Informação é responsável para que sua instituição (biblioteca) atinja os objetivos e as metas organizacionais, as quais são voltadas para atender as expectativas dos usuários. Para isto, é preciso gerenciar os recursos humanos, ou seja, as pessoas que compõem sua equipe, fazendo com que estejam motivados e abertos ao desenvolvimento, a fim de corresponder ao trabalho e às inovações (Silva; Fernandes, 2017, p. 63).

Além disso, é fundamental que o gestor da biblioteca compreenda a importância de uma liderança eficaz e da capacidade de motivar sua equipe. Uma liderança que inspira confiança, promove o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e reconhece suas contribuições é essencial para o sucesso do ambiente de trabalho. Ao cultivar um clima organizacional positivo, onde os membros da equipe se sintam valorizados e engajados, o gestor não apenas fortalece o comprometimento com os objetivos da biblioteca, mas também estimula a criatividade, a inovação e a busca por excelência.

Nesse sentido, o papel do líder vai além de simplesmente gerenciar tarefas e recursos. Ele deve atuar como um facilitador do crescimento individual e coletivo, promovendo um ambiente colaborativo e inclusivo, onde todos se sintam parte integrante do processo de tomada de decisões e sejam incentivados a contribuir com ideias e soluções. Ao adotar uma abordagem humanizada e empática, o gestor

demonstra seu compromisso não apenas com os resultados organizacionais, mas também com o bem-estar e o desenvolvimento integral de sua equipe.

Assim, ao finalizar esta seção, destaca-se a importância de uma liderança inspiradora e do investimento no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores como pilares fundamentais para o sucesso da gestão de uma biblioteca. Ao adotar práticas de liderança eficazes e cultivar um ambiente de trabalho positivo, o gestor estará não apenas contribuindo para o alcance dos objetivos da instituição, mas também promovendo o crescimento e a realização pessoal de todos os colaboradores envolvidos no processo.

Na próxima seção são apresentados documentos norteadores e todos os cursos de graduação em Biblioteconomia do Estado do Rio de Janeiro, disciplinas e as ementas de disciplinas, como componentes curriculares relacionados ao planejamento, gestão, liderança e motivação.

4 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA: CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Esta seção relaciona-se ao atendimento do objetivo específico a), investigar as contribuições formais proporcionadas pelos cursos de graduação em Biblioteconomia situados no Estado do Rio de Janeiro. Para tanto inicia uma análise dos documentos norteados denominado Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC), que é o documento que traz informações e guia a organização e evolução de um curso de graduação, contendo detalhes sobre a estrutura do programa, as disciplinas envolvidas, abordagens de ensino e aprendizado, os critérios de avaliação, e diretrizes próprias do curso.

No contexto desta pesquisa visa balizar o entendimento dos objetivos dos cursos para a comunidade acadêmica e que profissionais pretendem formar, para ser possível entender se disciplinas de gestão seriam pretendidas como parte do foco para a formação profissional, assim como identificar os objetivos de cada um em relação aos conceitos de gestão.

Visa analisar o currículo, as disciplinas de gestão e metodologia dos cursos a graduação para identificar como promovem a faceta de gestão do bibliotecário na formação.

Todas as ementas apresentadas nesta seção fazem parte do levantamento realizado nos sites de cada uma diretamente ou solicitados por e-mail das coordenações, quando não estavam disponíveis. Foram encontrados no portal e-MEC ao todo cinco Universidades, totalizando nove cursos e analisadas tanto disciplinas optativas quanto obrigatórias.

Quadro 3 – Cursos localizados no Estado do Rio de Janeiro

UNIVERSIDADE	CURSOS
Universidade Federal Fluminense (UFF)	1 Bacharelado Presencial e 1 Bacharelado EAD
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	2 Bacharelados Presenciais e 1 Bacharelado EAD
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	2 Bacharelados Presenciais
Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO)	1 Bacharelado EAD
Abeu – Centro Universitário (UNIABEU)	1 Bacharelado EAD

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

É importante ressaltar que os cursos das instituições de ensino superior (IES) UNIVERSO e UNIABEU, devido à falta de informações em seus canais, não serão apresentadas nesta pesquisa, pois não foi possível obter os respectivos PPC e ementas, logo, deixando ambos com informações insuficientes para análises e comparações adequadas.

Antes de adentrar nas análises específicas sobre os aspectos relacionados ao trabalho dos cursos de Biblioteconomia da UNIRIO, UFF e UFRJ, que terão seus projetos pedagógicos e disciplinas apresentadas e avaliadas, é fundamental apresentar um panorama geral de cada um desses cursos. Tal contextualização proporcionará uma compreensão mais ampla sobre suas origens, características e trajetórias ao longo do tempo.

A seguir, serão apresentados breves históricos de cada instituição de ensino, destacando aspectos relevantes de suas respectivas jornadas acadêmicas.

4.1 BREVE HISTÓRICO DAS IES

O Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Biblioteconomia da UNIRIO (2010) apresenta um rico relato histórico do curso que possui uma rica e significativa história no cenário nacional. Fundado em 1911, foi pioneiro na América Latina e o terceiro no mundo, sob a tutela da Biblioteca Nacional brasileira. Inicialmente voltado para os funcionários da própria BN, o curso passou por reformulações ao longo dos anos para atender às crescentes demandas da área biblioteconômica em todo o país.

Em 1962, com o reconhecimento da profissão de bibliotecário¹ e a inclusão como curso de nível superior, teve seu currículo estabelecido pelo Conselho Federal de Educação, um marco importante na formação de profissionais qualificados. Essas mudanças acompanharam os avanços técnicos no campo da informação e comunicação, culminando na aprovação do currículo pleno em 1983, que posteriormente sofreu reestruturações para atender às necessidades do corpo docente e dos estudantes, demonstrando um compromisso contínuo com a qualidade do ensino e a atualização dos conteúdos oferecidos, UNIRIO (2010)

¹ BRASIL. **Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962.** Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, DF: Presidência da República, 1962. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4084.htm. Acesso em: 10 abr. 2024.

O curso estabelecido reflete a profundidade e a relevância histórica da trajetória dessa instituição na formação de bibliotecários no Brasil. Ao longo de sua existência, acompanhou as transformações do campo da informação e da educação, buscando sempre se adaptar e se modernizar para fornecer uma educação de qualidade. Desde seus primórdios, destacou-se por sua inovação e pioneirismo, tornando-se uma referência na formação de profissionais capacitados para atuar em diversos setores da sociedade e áreas na Biblioteconomia. Através de seus currículos e práticas pedagógicas, o curso de Biblioteconomia da UNIRIO continuou a evoluir e se desenvolver, mantendo seu compromisso com a excelência acadêmica e a formação de profissionais competentes e éticos. As informações sobre a história do curso de Biblioteconomia da UNIRIO foram extraídas do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Devido ao evento de 60 anos da criação do curso de Biblioteconomia na UFF, foi criada matéria no site do IACS (2024) que subsidiou a construção do histórico que será apresentado a seguir.

O Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal Fluminense (UFF) celebrou seu sexagésimo aniversário em 2023, marcando seis décadas de contribuições significativas para a formação de profissionais na área. Sua trajetória teve início oficialmente em 16 de abril de 1963, quando foi estabelecido como Curso Autônomo de Biblioteconomia. As primeiras aulas foram ministradas nas dependências da Biblioteca Pública Estadual de Niterói, situada na então Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ). A iniciativa de criação do curso foi liderada por Hagar Espanha Gomes e Yeda Gappo Vianna de Brito, que apresentaram a solicitação ao reitor em exercício na época, Paulo Gomes da Silva, obtendo sua pronta aprovação (CURSO..., [2015?]; SOUSA, 2017).

Em 1969, em consonância com as mudanças ocorridas nas entidades de classe da área, o curso foi renomeado para Biblioteconomia e Documentação. Esse redirecionamento refletiu uma ampliação de foco, não apenas abrangendo o documento impresso e em formato de livro, mas também englobando documentos materializados em outros suportes, como os encontrados em centros de documentação e unidades de informação presentes em diferentes instituições (Sambaquy, 1978).

Ao longo de suas seis décadas de existência, o curso da UFF tem se adaptado continuamente aos desafios apresentados pelas rápidas evoluções tecnológicas na área da informação e comunicação. Desde sua fundação até os dias atuais, os

profissionais envolvidos no ensino, pesquisa e extensão têm desempenhado um papel fundamental na construção da história do curso, contribuindo para o desenvolvimento teórico da Biblioteconomia e fornecendo à sociedade profissionais qualificados capazes de lidar com a gestão e a disseminação de bens e serviços culturais.

A ideia de estabelecer um curso de Biblioteconomia na UFRJ remonta ao ano de 1950, quando a bibliotecária-chefe Lydia de Queiroz Sambaquy propôs a criação do curso durante a inauguração da Biblioteca Central da universidade.

No entanto, somente em 2001 essa ideia foi retomada e uma comissão de trabalho liderada pela professora Mariza Russo foi constituída para desenvolver o curso, visando oferecer uma formação diferenciada e inovadora no campo da Biblioteconomia. A proposta final resultou no Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação (CBG), aprovado pelo Conselho de Ensino para Graduados (CEG) e pelo Conselho Universitário (CONSUNI), ambos em 2005.

O CBG destacou-se por sua abordagem interdisciplinar, contemplando áreas como Biblioteconomia, Gestão e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), e por sua parceria com diversas unidades da UFRJ para oferecer disciplinas especializadas. Desde então, o curso tem passado por processos de avaliação e reconhecimento, demonstrando sua qualidade e relevância na formação de profissionais aptos a atuar no mercado de trabalho e enfrentar os desafios da era da informação.

Sobre a UFRJ, o curso mais novo entre os citados, as informações sobre a história do curso também foram retiradas do PPC do curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação da UFRJ(2020), fornecendo uma visão abrangente e contextualizada sobre sua evolução ao longo dos anos.

Em relação ao curso da modalidade a distância, ao analisar o histórico presente no Projeto Pedagógico Nacional (2018) é possível identificar que o curso é planejado desde 2009 através da parceria entre o Sistema Conselho Federal de Biblioteconomia/Conselhos Regionais de Biblioteconomia e a CAPES, porém, questões ligadas a políticas nacionais adiaram a construção do documento. Entre os anos de 2012 e 2015 foram lançados três editais² que impulsionaram a sua construção, tendo em 2017 recebido uma grande revisão e atualizado visto que sua publicação estava próxima de se concretizar (2018).

² Edital Capes nº 12/2012, Edital FUJB nº 1/2014 e Edital FUJB nº 012/2015.

No âmbito desta pesquisa, não foi possível encontrar maiores informações acerca do histórico do curso como os outros até aqui apresentados além destas informações referentes a sua construção encontradas no próprio projeto pedagógico citado.

Após contextualizar a história e evolução dos cursos de Biblioteconomia nas universidades UNIRIO, UFF e UFRJ, é possível compreender melhor o cenário em que esses cursos foram desenvolvidos e como suas trajetórias contribuíram para a formação de profissionais qualificados na área.

Na próxima subseção são apresentadas diretrizes e documentos norteadores do ensino da Biblioteconomia na graduação, os quais fundamentam a estrutura e o desenvolvimento dos cursos.

4.2 DOCUMENTOS NORTEADORES

Antes de adentrar na análise detalhada dos cursos de Biblioteconomia, é fundamental apresentar os documentos norteadores do ensino superior nesta área. Esses documentos estabelecem diretrizes e orientações para a formação acadêmica dos futuros profissionais. Entre os principais documentos destacam-se:

- Parecer CNE/CES nº 492/2001 – aprovado em 3 de abril de 2001, aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Sociais - Antropologia, Ciência Política e Sociologia, Comunicação Social, Filosofia, Geografia, História, Letras, Museologia e Serviço Social;
- Parecer CNE/CES nº 1.363/2001 – aprovado em 12 de dezembro de 2001, retifica o anterior (Parecer CNE/CES nº 492, de 3 de abril de 2001), que aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos mencionados anteriormente;
- Resolução CNE/CES nº 19, de 13 de março de 2002 – o qual estabelece as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia.

Esses documentos fornecem um arcabouço normativo essencial para orientar a estruturação dos cursos de Biblioteconomia, definindo os objetivos, conhecimentos e habilidades que devem ser desenvolvidos ao longo da formação acadêmica, os

quais devem ser consideradas na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos de Biblioteconomia.

Entre essas diretrizes, destaca-se a necessidade de explicitar claramente o perfil dos formandos, delineando as competências e habilidades gerais e específicas a serem desenvolvidas ao longo da formação acadêmica. Além disso, como indicado no Parecer CNE/CES nº 492/2001, os projetos pedagógicos devem contemplar os conteúdos curriculares tanto de formação geral quanto de formação específica ou profissionalizante, bem como definir o formato dos estágios e as características das atividades complementares. A estrutura do curso, incluindo a carga horária, também deve ser detalhadamente descrita, seguindo as normativas específicas estabelecidas para os cursos de bacharelado. Ademais, as formas de avaliação dos estudantes devem ser claramente definidas, garantindo uma avaliação justa e abrangente ao longo de todo o curso.

Esses aspectos são fundamentais para assegurar a qualidade e a adequação dos cursos de Biblioteconomia às exigências do mercado e às demandas da sociedade contemporânea.

Sendo mais específico, é necessário destacar o conteúdo do Parecer CNE/CES nº 492/2001, em que seis tópicos norteiam as diretrizes para os cursos de Biblioteconomia no país:

- a) Perfil dos Formandos – As diretrizes enfatizam a importância de formar bibliotecários capazes de lidar proficientemente com os desafios da prática profissional. Esses profissionais devem ser aptos a produzir e disseminar conhecimento, refletir criticamente sobre seu entorno, buscar aprimoramento contínuo e agir de forma ética. Eles serão preparados para atuar em diversas instituições e serviços, como bibliotecas, centros culturais, redes de informação e órgãos de gestão do patrimônio cultural. As instituições de ensino superior (IES) têm a flexibilidade de destacar características específicas do perfil do formando, desde que mantenham o nível mínimo estabelecido;
- b) Competências e Habilidades – As competências e habilidades dos graduados em Biblioteconomia abrangem tanto aspectos gerais quanto específicos. Em nível geral, os bibliotecários devem ser capazes de produzir e disseminar conhecimento, formular e executar políticas, utilizar recursos de forma racional, desenvolver novas tecnologias e

atender às demandas sociais por informação. Em nível específico, eles devem interagir nos processos de geração, transferência e uso da informação, criticar, investigar e planejar recursos de informação, além de trabalhar com diferentes fontes de informação e realizar pesquisas relacionadas ao campo;

- c) Conteúdos Curriculares – Os conteúdos dos cursos são divididos em formação geral e específica. A formação geral proporciona uma base teórica e prática para aproveitar os conteúdos específicos do curso, enquanto estes últimos são fundamentais para a formação do bibliotecário. Recomenda-se uma abordagem humanística na formulação dos conteúdos, indo além dos aspectos utilitários. As instituições podem estabelecer parcerias com outros cursos para ministrar disciplinas comuns, promover ênfases específicas, ampliar o núcleo básico ou complementar conhecimentos;
- d) Estágios e Atividades Complementares – Os estágios são mecanismos essenciais para que os alunos interajam com o mundo do trabalho em Biblioteconomia. Realizados sob a supervisão dos docentes, os estágios permitem associar desempenho e conteúdo de forma sistemática. Além disso, atividades complementares como monitoria, pesquisa e participação em eventos acadêmicos e culturais também são incentivadas e podem ser computadas como carga horária;
- e) Estrutura do Curso – A estrutura do curso de Biblioteconomia é definida pelo colegiado, que pode optar por diferentes modalidades de seriação, sistema de créditos ou modular. Essa estruturação visa garantir uma organização eficaz do curso e uma trajetória acadêmica coerente para os estudantes;
- f) Avaliação Institucional – Os cursos devem estabelecer seus próprios critérios de avaliação periódica, alinhados com os critérios definidos pela instituição de ensino. Essa avaliação abrange aspectos técnico-científicos, didático-pedagógicos e atitudinais, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do curso.

Com base nas diretrizes apresentadas nos pareceres e resoluções mencionados, torna-se evidente o conjunto de orientações que guia a construção dos

cursos de graduação em Biblioteconomia. Desde a definição do perfil dos formandos até a estruturação curricular, essas diretrizes fornecem uma base sólida para o planejamento e desenvolvimento dos programas acadêmicos. Ao enfatizar a importância das competências e habilidades gerais e específicas, essas diretrizes visam formar profissionais capacitados a atuar de forma eficaz em diferentes contextos da Biblioteconomia. Além disso, ao permitir flexibilidade para que as instituições de ensino enfatizem características específicas do egresso, promovem uma formação adaptável às demandas do mercado e da sociedade. Dessa forma, ao seguir essas orientações, as instituições de ensino superior podem garantir uma formação consistente, capaz de preparar os graduados para os desafios e oportunidades da área de Biblioteconomia.

4.3 PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS – PPC

Após análise detalhada dos PPC encontrados em sites oficiais de UNIRIO e UFRJ ou recebidos por e-mail após solicitações realizadas para as secretarias acadêmicas de UFF e UNIRIO, é possível identificar todo o histórico dos cursos apresentados, seus objetivos, justificativas, como se posicionam globalmente em relação ao mercado de trabalho, sua estrutura curricular e características do que se pretende ensinar para seus alunos até a conclusão da graduação.

A análise da estrutura curricular e de características de alunos egressos são os pontos mais relevantes para esta pesquisa. A análise e correlação entre disciplinas e suas ementas e as características dos profissionais que se pretendem formar, serão apresentadas, analisadas e comparadas nas próximas subseções, e nortearão as considerações sobre a participação e o papel formador das Universidades para que os bibliotecários recém-formados tenham conhecimento e habilidades para assumir funções de gestão, com capacidade para planejar, gerir, motivar e liderar pessoas.

4.3.1 Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

Ao estudar o PPC da UNIRIO, apresentando características que apontem relevância para temas como gestão e planejamento, apresentando o seguinte perfil de aluno egresso pretendido:

- Ético;
- Valorizador da cultura, memória e patrimônio nacionais;
- Capacitado a atualizar-se;
- Desejoso em ampliar sua cultura geral;
- Investigador, Criativo e Inovador;
- Orientado às necessidades da comunidade onde estiver inserido;
- Capaz de trabalhar em perspectivas multi e interdisciplinares;
- Os componentes curriculares devem capacitá-lo a:
- Entender as relações sociais e mapear as necessidades das comunidades na qual esteja inserida a unidade de informação onde trabalhe;
- Gerar produtos que atendam às necessidades diferenciadas destas comunidades, seus sub-grupos ou usuários individuais;
- Planejar, executar e avaliar atividades inerentes à implantação, gerência e desenvolvimento de unidades de informação;
- Capaz de selecionar e de elaborar instrumentos para organização e disponibilização de informações adequados à realidade e às necessidades das comunidades com as quais trabalha;
- Realizar seu trabalho com a disponibilidade tecnológica que disponha, seja ela qual for; Tomar decisões quanto à adequação dos avanços na tecnologia da informação à realidade bibliotecária nacional, adaptando novas tendências às particularidades e necessidades próprias de nosso país e continente;
- Manejar eficientemente as metodologias e técnicas das diferentes áreas da Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação;
- Integrar grupos interdisciplinares no desenvolvimento de projetos de informação a nível institucional, nacional e internacional;
- Conhecer e compreender os fundamentos filosóficos e sociológicos da profissão;
- Realizar trabalhos cooperativos com outras bibliotecas ou unidades de informação;
- Prestar assessoria, consultoria e emitir laudos e pareceres técnicos;
- Estruturar programas que provenham competência informacional à comunidade e usuários no sentido de: pesquisa, coleta, avaliação e organização de informações, assim como meios para disponibilizarem suas produções (UNIRIO, 2010).

Com um perfil extremamente amplo, com foco em diversas áreas e capacidades, como memória, tecnologia, competências técnicas em Biblioteconomia, cultura, ética e criatividade, a UNIRIO indica pretender formar profissionais capazes em gerir unidades de informação, mas sem maiores especificações em relação a gestão de pessoas, sem menções a gestão, liderança e motivação de equipe.

Antes de apresentar as disciplinas propriamente ditas, é importante salientar que o currículo da UNIRIO apresenta três eixos temáticos:

- a) Eixo I – Biblioteconomia em Memória, Patrimônio e Cultura;
- b) Eixo II – Biblioteconomia em Ciência e Tecnologia;
- c) Eixo III – Biblioteconomia para Gestão da Informação em Organizações.

Seguindo o que é abordado no PPC (UNIRIO, 2010), os eixos temáticos do currículo de Biblioteconomia da UNIRIO refletem áreas cruciais que atendem às

demandas e necessidades do mercado de trabalho, buscando um conhecimento especializado. O primeiro eixo, Biblioteconomia em Memória, Patrimônio e Cultura, concentra-se na organização, tratamento e gestão de registros do conhecimento, além da preservação da memória, patrimônio e cultura locais e nacionais. O segundo eixo, Biblioteconomia em Ciência e Tecnologia, aborda atividades biblioteconômicas direcionadas para unidades de informação especializadas em conhecimento técnico, científico e tecnológico, essenciais para o desenvolvimento institucional. Por fim, o terceiro eixo, Biblioteconomia para Gestão da Informação em Organizações, enfatiza a gestão biblioteconômica de unidades de informação em organizações, focando no tratamento da informação e na organização do conhecimento para corporações produtoras de bens e serviços. Esses eixos proporcionam uma base sólida para os futuros profissionais da área atenderem às diversas demandas do mercado.

Quanto as disciplinas, foram encontradas quatro, que compõem parte do currículo comum, independente do eixo:

Quadro 4 – Disciplinas e Ementas (UNIRIO)

DISCIPLINAS	EMENTAS	PERÍODO	OBRIGATÓRIA/ OPTATIVA
ADMINISTRAÇÃO I	Apresentação dos movimentos e teorias de administração. Análise e comparação dos conceitos. Elaboração de novos conceitos sob o enfoque moderno da administração. Aplicação dos conhecimentos nas tarefas administrativas empresariais.	MATUTINO – 4º NOTURNO – 6º	OBRIGATÓRIA
ADMINISTRAÇÃO II	A Administração em perspectiva. O papel do administrador. O comportamento humano nas organizações. Mudanças na sociedade. Administração contemporânea	MATUTINO – 5º NOTURNO – 7º	OPTATIVA
ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS I	Disseminação de teorias, leis, princípios, métodos, metodologias e conceitos para a organização e administração de bibliotecas em geral (materiais, eletrônicas e virtuais), envolvendo – nos casos específicos – espaço, acervo, produtos e serviços, pessoal e estrutura orgânica.	MATUTINO – 5º NOTURNO – 7º	OBRIGATÓRIA
ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS II	Disseminação de teorias, leis, princípios, métodos, metodologias e conceitos para a gestão estratégica de bibliotecas em geral (materiais, eletrônicas e virtuais), envolvendo – nos casos específicos – planos, programas, projetos e ações, em vista da qualidade e da eficácia.	MATUTINO – 6º NOTURNO – 8º	OBRIGATÓRIA

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

As disciplinas são oferecidas na segunda metade do curso de Biblioteconomia na UNIRIO e focam na administração e gestão de bibliotecas, proporcionando aos alunos uma compreensão aprofundada das práticas organizacionais e estratégicas da área. As disciplinas Administração I e Administração II abordam os principais movimentos e teorias de administração, além do papel do administrador e o comportamento humano nas organizações, preparando os discentes para lidar com os desafios da administração contemporânea. Já as disciplinas Organização e Administração de Bibliotecas I e Organização e Administração de Bibliotecas II disseminam teorias, princípios, métodos e conceitos fundamentais para a organização e gestão estratégica de bibliotecas, contemplando aspectos como espaço, acervo, serviços, pessoal e estrutura orgânica.

O fato de serem cursadas na segunda metade da graduação permite que os alunos, que já possuem uma base sólida em Biblioteconomia, compreendam melhor e apliquem de forma mais eficaz os conhecimentos adquiridos, consolidando sua formação acadêmica e preparando-se para atuar profissionalmente na área.

4.3.2 Universidade Federal Fluminense – UFF

Ao analisar o PPC enviado pela secretaria do curso realizado na UFF, não foi possível identificar os pontos elencados na pesquisa, como as competências necessárias para ser um gestor e líder, caracterizando o seguinte perfil para seus alunos egressos:

A formação do bibliotecário supõe o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que os envolve, buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta, os egressos dos referidos cursos deverão ser capazes de atuar junto a instituições e serviços [que] demandem intervenções de natureza e alcance variados: bibliotecas, centros de documentação ou informação, centros culturais, serviços ou redes de informação, órgão de gestão do patrimônio cultural etc. (UFF, [20--], p. 06).

As características apresentadas são muito ricas, procurando que os alunos egressos tenham a capacidade técnica em Biblioteconomia, sejam criativos, proativos e críticos, além de buscarem sempre se aprimorarem para melhor seguir a profissão e que sejam éticos, e com capacidade de atuar em diversas áreas.

Em relação as disciplinas e as ementas analisadas, foi possível identificar quatro disciplinas:

Quadro 5 – Disciplinas e Ementas (UFF)

DISCIPLINAS	EMENTAS	PERÍODO	OBRIGATÓRIA /OPTATIVA
GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO	Unidades de informação- análise e estudo de estruturas, processos gerenciais, marketing, avaliação de serviços, redes, sistemas e compartilhamento técnico e administrativo.	2º	OBRIGATÓRIA
GESTÃO DE BIBLIOTECAS I	Estudo de comunidades para o reconhecimento da ambiência externa da biblioteca e para o planejamento e adequação de serviços bibliotecários; indicadores de desempenho/padrões. Bibliotecas: tipos e funções. Estatísticas, relatórios e manuais de serviço como instrumento para avaliação de serviço.	3º	OBRIGATÓRIA
GESTÃO DE BIBLIOTECAS II	Processo de planejamento, planejamento bibliotecário. Redes e sistemas: avaliação e seleção de tecnologias de informação.	4º	OBRIGATÓRIA
INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO	Evolução do conceito de administração. Empresa. Funções da empresa. Atividades de administração da empresa. Funções essenciais do administrador. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Atividades técnicas Auxiliares de administração. Evolução do pensamento administrativo. Administração e desenvolvimento.	Não periodizada	OPTATIVA

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

As disciplinas oferecidas na primeira metade do curso de Biblioteconomia na UFF abordam temas essenciais relacionados à gestão de unidades de informação e bibliotecas, preparando os alunos para enfrentar os desafios gerenciais da área. A disciplina Gestão de Unidades de Informação oferece uma análise aprofundada das estruturas, processos gerenciais, marketing, avaliação de serviços, redes, sistemas e compartilhamento técnico e administrativo. Já Gestão de Bibliotecas I e Gestão de Bibliotecas II focam no reconhecimento do ambiente externo das bibliotecas, no planejamento de serviços bibliotecários, na avaliação de desempenho, no processo de planejamento e na seleção de tecnologias de informação. A disciplina Introdução a administração é responsável por contextualizar o mundo corporativo, o entendimento de uma organização e funções de administração, planejamento e gestão

Essas disciplinas são cruciais, pois proporcionam aos alunos uma compreensão abrangente das práticas de gestão e administração, capacitando-os para atuar de forma eficaz na organização e operação de unidades de informação. Além disso, o fato de serem cursadas na primeira metade do curso permite que os estudantes apliquem os conhecimentos adquiridos durante os estágios, consolidando seu aprendizado ao longo da graduação.

4.3.3 Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

O PPC da UFRJ tem um foco mais acentuado em relação aos pontos de gestão em relação as outras Universidades do estado do Rio de Janeiro, foco esse que é encontrado desde o seu nome, Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação, traz o seguinte perfil pretendido para seus alunos egressos:

- Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;
- Desenvolver e utilizar tecnologias de comunicação e informação;
- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos em unidades de informação;
- Formular e executar políticas institucionais voltadas para a informação e comunicação;
- Gerar produtos informacionais a partir dos conhecimentos adquiridos e disseminá-los;
- Gerar produtos informacionais a partir dos conhecimentos adquiridos e disseminá-los;
- Interagir e agregar valor aos processos de mediação e apropriação produção, tratamento, organização, recuperação, acesso e uso da informação em diversos cenários informacionais;
- Mapear as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades para definição de políticas de informação;
- Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;
- Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, comunicação e uso da informação;
- Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo (UFRJ, 2020).

Mesmo apresentando um plano com características direcionadas para a gestão do que os outros cursos do Estado do Rio de Janeiro, o perfil dos egressos da UFRJ não apresenta os termos gestão de pessoas, liderança e motivação, assim como nem outro anteriormente analisado.

Assim como o currículo da UNIRIO, a UFRJ também possui eixos temáticos em seu currículo, cinco ao todo:

- a) Eixo 1 – História e Epistemologia;
- b) Eixo 2 – Educação, Mediação, Sociedade e Cultura;
- c) Eixo 3 – Organização e Representação da Informação e do Conhecimento;
- d) Eixo 4 – Tecnologias da Informação e da Comunicação;
- e) Eixo 5 – Gestão em Unidades de Informação.

Os eixos temáticos do currículo de Biblioteconomia da UFRJ abordam áreas essenciais para a formação dos futuros profissionais da área. Seguindo seu PPC (UFRJ, 2020) é possível entender que o primeiro eixo, História e Epistemologia, explora as bases históricas e epistemológicas do campo informacional e documentário, incluindo aspectos legais, éticos e históricos da atuação do bibliotecário. Já o segundo eixo, Educação, Mediação, Sociedade e Cultura, focaliza na relação entre informação, educação, cidadania, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, além de abordar a mediação da informação e formação de leitores. No terceiro eixo, Organização e Representação da Informação e do Conhecimento, são discutidas tanto a dimensão teórica quanto a aplicada da organização e representação da informação, considerando aspectos políticos, culturais e sociais. O quarto eixo, Informação e Tecnologia, explora linguagens computacionais, padrões e metodologias relacionadas aos processos de gestão, acesso, segurança e preservação da informação em ambientes digitais. Por fim, o quinto eixo, Gestão em Unidades de Informação, abrange teorias da administração, políticas de informação, gestão do conhecimento, tomada de decisão, planejamento estratégico, marketing, gestão de pessoas, projetos e coleções, proporcionando uma formação abrangente e sólida para os profissionais da área atuarem de forma eficaz no mercado.

Em relação às disciplinas, foram encontradas cinco com temas estreitamente relacionados aos tópicos para formar alunos competentes em gestão, sendo quatro encontradas no Eixo 5 – Gestão em Unidades de Informação:

Quadro 6 – Disciplinas e Ementas (UFRJ)

DISCIPLINAS	EMENTAS	PERÍODO	OBRIGATÓRIA/ OPTATIVA
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	Administração: realidade, tecnologia e prática. Ambiente externo das organizações. Planejamento. Controle. Dinâmica administrativa. Dinâmica organizacional e comportamental. Principais áreas funcionais da administração.	1º período	OBRIGATÓRIA
GESTÃO DE PROJETOS	Elaboração de ideias e estruturação de projetos. O ambiente dos projetos. Geração de alternativas e análise de decisão. A concepção de um projeto. Processos os projetos. Formalização do início do projeto. Identificação de riscos. O fator humano em projetos. Planejamento do projeto. Passos no planejamento do projeto. Programação do projeto. A definição do projeto no tempo. Gestão de conflitos no projeto. Processo de custo. Possibilidades de financiamento. Controle da qualidade. Conclusão do projeto. Mecanismos de apoio ao projeto – PMO. PMBOK.	2º período	OBRIGATÓRIA
FUNDAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS	Distinção entre administração de pessoal, administração de recursos humanos e gestão social. Estratégias organizacionais e gestão dos componentes humanos. Problemáticas e técnicas de recursos humanos. Auditoria de recursos humanos.	3º período	OBRIGATÓRIA
ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO	A Biblioteca como organização: as funções, etapas, técnicas e ferramentas da Administração aplicadas em unidades de informação. Os cenários contemporâneos que influem nos modelos de gestão das unidades de informação. A gestão de riscos em Unidades de Informação.	4º período	OBRIGATÓRIA
ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS	Introdução à gestão de processos: motivação e dimensões teóricas e práticas; Gestão de processos: origem, evolução histórica e elementos conceituais relacionados a processos; Ciclo da Gestão de Processos: pensar, agir e aprender; Gerenciamento de mudanças; Modelagem de processos: do estado atual ao estado futuro; Gestão de Processos em Unidades de Informação: da teoria à prática; Análise dos resultados da gestão de processos.	6º período	OBRIGATÓRIA

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

Os dados e disciplinas apresentados, assim como o foco da análise a seguir, estão pautados nos currículos apresentado aos alunos.

O curso de Biblioteconomia na UFRJ proporciona aos discentes, desde o primeiro período, uma sólida base em administração e gestão de unidades de informação, preparando-os para os desafios do mercado de trabalho. No primeiro

período, os alunos têm acesso à disciplina Fundamentos de Administração, que aborda temas como planejamento, controle, dinâmica organizacional e principais áreas funcionais da administração. Em seguida, no segundo período, a disciplina Gestão de Projetos oferece aos estudantes conhecimentos essenciais para a elaboração e execução de projetos, incluindo aspectos como geração de alternativas, identificação de riscos e gestão de conflitos. À medida que avançam no curso, os alunos têm a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos em gestão de recursos humanos, por meio da disciplina Fundamentos de Recursos Humanos, que trata de estratégias organizacionais, técnicas e auditoria de recursos humanos.

A ênfase na gestão de unidades de informação se torna mais evidente a partir do quarto período, com a disciplina Administração de Unidades de Informação, que explora as funções, técnicas e ferramentas da administração aplicadas em bibliotecas e unidades de informação, além de discutir os cenários contemporâneos que influenciam os modelos de gestão nesse contexto. A disciplina Análise e Modelagem de Processos, oferecida no sexto período, complementa essa formação ao introduzir os alunos à gestão de processos, desde suas dimensões teóricas até a prática em unidades de informação, abordando temas como ciclo da gestão de processos, modelagem de processos e análise dos resultados.

É importante ressaltar que essa sequência de disciplinas, todas obrigatórias, proporciona aos alunos uma formação completa em gestão de unidades de informação, permitindo-lhes aplicar os conhecimentos adquiridos de forma eficaz ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. O fato de as disciplinas estarem distribuídas ao longo do curso permite que os alunos, ao finalizarem a graduação, estejam bem-preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho na área de Biblioteconomia.

4.3.4 UNIRIO e UFF (Bacharelado EAD Nacional)

Com seu funcionamento no Consórcio do Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ), UNIRIO e UFF são as Universidades do Estado do Rio de Janeiro que possuem a opção de graduação em Biblioteconomia na modalidade EAD.

Entre todos os Projetos Pedagógicos estudados, o perfil do egresso foi o que trouxe maior aderência aos temas de gestão, planejamento, liderança e motivação,

trazendo inclusive diversos tipos de competências, habilidades e atitudes previstas, apresentando as seguintes características pretendidas para seus alunos egressos:

Perfil do egresso

- a) autônomo e apto para o desempenho das atividades do ciclo informacional (produção, organização, gestão, mediação, acesso, uso e apropriação da informação);
- b) autônomo e apto para desenvolver na sociedade a competência em informação e propiciar a democratização da informação em suas múltiplas dimensões;
- c) capaz de atuar nos processos de construção e reconstrução da realidade social de modo crítico e reflexivo;
- d) capaz de agir com proficiência, criatividade e ética no enfrentamento dos problemas em suas práticas profissionais;
- e) capaz de empenhar-se no processo contínuo de seu aprimoramento profissional;
- f) capaz de comprometer-se com o desenvolvimento científico e tecnológico de seu campo de atuação.

Competências técnico-científicas

- a) desenvolver e aplicar conhecimentos humanísticos, científicos, técnicos e instrumentais no campo da Biblioteconomia;
- b) analisar as dimensões multi-, inter- e transdisciplinares dos fenômenos informacionais;
- c) coletar, produzir, selecionar, organizar, recuperar e disseminar informações;
- d) formar, desenvolver, avaliar e preservar acervos informacionais;
- e) mediar o acesso, a busca, o uso e a apropriação da informação;
- f) avaliar, explorar, produzir, aplicar, customizar e utilizar tecnologias de informação e de comunicação;
- g) diagnosticar, contextualizar e interpretar necessidades com vistas ao atendimento de demandas informacionais;
- h) avaliar, criar, organizar, gerenciar e disseminar produtos e serviços de informação.

Competências gerenciais

- a) planejar, implementar, acompanhar e avaliar plataformas, redes, sistemas, unidades e recursos (produtos e serviços) de informação;
- b) elaborar e gerenciar políticas, programas, planos e projetos para organismos, instituições, plataformas, redes, sistemas, unidades, recursos (produtos e serviços) de informação;
- c) gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação;
- d) aplicar recursos de marketing para a prospecção e a promoção de plataformas, redes, sistemas, unidades, recursos (produtos e serviços) de informação;
- e) exercer liderança para a promoção de processos comunicacionais com a equipe, a comunidade usuária e a sociedade;
- f) garantir a qualidade de serviços e produtos de informação;
- g) tomar decisões com assertividade.

Competências sociais e políticas

- a) identificar, analisar e traduzir necessidades informacionais em contextos sociais específicos;
- b) articular teoria e prática com responsabilidade social;
- c) participar ativamente de contextos sociais e políticos no âmbito de sua atuação;
- d) participar, assessorar e intervir na formulação de políticas de informação;
- e) atuar de modo coletivo e ético no âmbito das instituições sociais, com o objetivo da promoção e defesa da profissão e do meio social;

f) promover parcerias e atuar de maneira empreendedora.

Habilidades

- a) análise, síntese e descrição de conteúdos informacionais;
- b) estabelecimento de relações e conexões conceituais;
- c) sistematização e organização de objetos e conceitos;
- d) fundamentação, exposição, proposição, explicação, argumentação e negociação;
- e) comunicação interpessoal;
- f) manejo e uso de tecnologias de informação e de comunicação;
- g) criatividade;
- h) flexibilidade;
- i) senso investigativo;
- j) escuta sensível;
- k) raciocínio lógico (interpretação, inferência, indução, dedução).

Atitudes

- a) proativas;
- b) de civilidade;
- c) de conduta flexível;
- d) voltadas ao trabalho em equipe;
- e) de cooperação, colaboração e compartilhamento;
- f) de acolhimento às demandas do público usuário, da comunidade e da sociedade;
- g) empreendedoras (BRASIL, 2018).

Assim como os currículos apresentados anteriormente, este também possui eixos temáticos de disciplinas, sendo oito ao todo:

- a) Eixo 0 – Módulo Básico;
- b) Eixo 1 – Fundamentos Teóricos da Biblioteconomia e da Ciência da Informação;
- c) Eixo 2 – Organização e Representação da Informação;
- d) Eixo 3 – Recursos e Serviços de Informação;
- e) Eixo 4 – Políticas e Gestão de Ambientes de Informação;
- f) Eixo 5 – Tecnologias de Informação e de Comunicação;
- g) Eixo 6 – Pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação;
- h) Eixo 7 – Estágios e Atividades Complementares.

Seguindo o PPC (BRASIL, 2018), os eixos temáticos do currículo EAD de Biblioteconomia fornecem uma base sólida para a formação abrangente e prática dos estudantes. Iniciando com o Módulo Básico, o Eixo 0 abrange conteúdos introdutórios essenciais para o desenvolvimento de competências gerais. Em seguida, o Eixo 1, Fundamentos Teóricos da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, explora as bases históricas e epistemológicas da disciplina, relacionando-as com a produção e circulação social dos registros do conhecimento. O Eixo 2, Organização e

Representação da Informação, foca em teorias, metodologias e práticas de organização e representação da informação. Já o Eixo 3, Recursos e Serviços de Informação, aborda fundamentos e instrumentos de serviços de referência e informação, incluindo o estudo de usos e usuários. O Eixo 4, Políticas e Gestão de Ambientes de Informação, explora princípios da administração e gestão de recursos humanos, físicos e informacionais. O Eixo 5, Tecnologias de Informação e de Comunicação, enfatiza o uso de tecnologias aplicadas em contextos informacionais diversos. O Eixo 6, Pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação, prepara os estudantes para a pesquisa na área. Por fim, o Eixo 7, Estágios e Atividades Complementares, permite a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e a identificação de áreas de atuação e especialização. Esses eixos proporcionam uma formação completa e atualizada para os futuros profissionais da Biblioteconomia.

Em relação as disciplinas, foram identificadas cinco disciplinas:

Quadro 7 – Disciplinas e Ementas (UNIRIO e UFF – EAD)

DISCIPLINAS	EMENTAS	PERÍODO	OBRIGATÓRIA /OPTATIVA
AMBIENTES, SERVIÇOS E SISTEMAS INFORMACIONAIS	Tipos, características e missão dos diversos tipos de ambientes informacionais: bibliotecas públicas, escolares, especializadas, universitárias, digitais, virtuais, centros de documentação e informação. Serviços de informação. Redes e sistemas de informação.	2º	OBRIGATÓRIA
BASES TEÓRICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE AMBIENTES DE INFORMAÇÃO	Fundamentos da Administração. Escolas e Abordagens da Administração. Modelos Contemporâneos de Gestão voltados aos ambientes de informação.	3º	OBRIGATÓRIA
DINÂMICA ORGANIZACIONAL	Cultura, comunicação e comportamento informacional. Gestão de competências. Empreendedorismo.	4º	OBRIGATÓRIA
ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS APLICADOS A AMBIENTES DE INFORMAÇÃO	Organização e reorganização de ambientes de informação. Análise de estrutura e fluxos organizacionais. Normas e rotinas de trabalho: manual de serviço. Estudo de formulários. Espaço físico em ambientes de informação. Qualidade em ambientes de informação.	4º	OBRIGATÓRIA
PLANEJAMENTO DE AMBIENTES DE INFORMAÇÃO	Abordagem histórico-conceitual do planejamento. Planejamento estratégico, tático e operacional. Instrumentos: políticas, programas, planos e projetos.	5º	OBRIGATÓRIA

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

O currículo apresentado pelo CEDERJ para os cursos de Biblioteconomia das universidades UNIRIO e UFF oferece disciplinas obrigatórias que abordam de forma detalhada e especializada diversos aspectos relacionados à gestão de ambientes de informação. No segundo período, os alunos têm acesso à disciplina Ambientes, Serviços e Sistemas Informacionais, que trata dos diferentes tipos de ambientes informacionais, serviços de informação, redes e sistemas, fornecendo uma base sólida para a compreensão desses conceitos fundamentais.

No terceiro período, a disciplina Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação oferece aos estudantes os fundamentos da administração, incluindo escolas e abordagens da administração, bem como modelos contemporâneos de gestão voltados para ambientes de informação, preparando-os para compreender e aplicar esses conceitos na prática.

Já no quarto período, a disciplina Dinâmica Organizacional aborda aspectos como cultura organizacional, comunicação e comportamento informacional, além de gestão de competências e empreendedorismo, proporcionando aos alunos uma visão abrangente da dinâmica das organizações no contexto dos ambientes de informação.

A disciplina Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação, também no quarto período, foca na organização e reorganização de ambientes de informação, análise de estrutura e fluxos organizacionais, normas e rotinas de trabalho, qualidade e espaço físico, fornecendo conhecimentos essenciais para a eficiente gestão desses ambientes.

Por fim, no quinto período, a disciplina Planejamento de Ambientes de Informação aborda o planejamento estratégico, tático e operacional, bem como políticas, programas, planos e projetos, permitindo aos alunos desenvolverem habilidades de planejamento e gestão aplicadas aos ambientes de informação.

Este currículo proporciona aos alunos uma formação completa e especializada em gestão de ambientes de informação, capacitando-os para atuarem de forma eficaz nesse campo profissional tão importante e dinâmico.

Após a apresentação detalhada dos currículos dos cursos de Biblioteconomia das universidades, fica evidente a riqueza e diversidade de disciplinas oferecidas em cada instituição. Cada currículo apresenta suas especificidades, mas todos compartilham o objetivo comum de proporcionar aos alunos uma sólida formação teórica e prática sobre os temas abordados no trabalho.

A variedade de disciplinas, desde aquelas que introduzem os fundamentos da administração até aquelas que exploram a gestão estratégica de unidades de informação, reflete a complexidade e a abrangência do campo da Biblioteconomia. Além disso, a distribuição das disciplinas ao longo do curso, desde os primeiros períodos até os períodos finais, mostra uma progressão cuidadosamente planejada para permitir aos alunos a assimilação gradativa e a consolidação dos conhecimentos ao longo da graduação.

Em suma, os currículos apresentados demonstram um compromisso com a formação de profissionais capacitados e atualizados para atuarem de forma eficaz no mercado de trabalho da Biblioteconomia. Com uma base teórica sólida e disciplinas específicas que abordam os temas relevantes para a área, além da divisão por eixos nos currículos, é crucial para destacar temas específicos e oferecer flexibilidade aos alunos. Essa abordagem permite que os estudantes escolham e direcionem suas formações de acordo com seus interesses individuais quanto possível optar por eixo específico ou ter a seu alcance um leque vasto de disciplinas optativas, enriquecendo assim a experiência acadêmica, os alunos têm a oportunidade de adquirir as habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem nesse campo em constante evolução.

5 MERCADO DE TRABALHO: EXIGÊNCIAS DAS VAGAS PARA BIBLIOTECÁRIOS

Na seção anterior foram analisados os currículos das escolas de Biblioteconomia do Estado do Rio de Janeiro, com foco em disciplinas relacionadas as temáticas de planejamento, gestão e liderança, com o intuito de entender como a Universidade vem auxiliando seus alunos egressos para adquirirem habilidades e conhecimentos necessários para iniciarem suas carreiras no mercado de trabalho.

Entretanto, é essencial levar em consideração o cenário das oportunidades de trabalho disponíveis para os profissionais de Biblioteconomia, o que nos conduz a uma análise fundamental. Nesse contexto, surge o questionamento: há uma correspondência entre os conteúdos ensinados nas Universidades e as expectativas do mercado de trabalho em relação aos profissionais da área?

É importante reconhecer que as universidades têm a responsabilidade de oferecer uma base sólida de conhecimento e habilidades que atendam às necessidades gerais da profissão, embora não necessariamente as específicas demandadas pelo mercado de trabalho em um dado momento. No entanto, caso haja uma discrepância significativa entre o que é ensinado e o que é demandado pelo mercado, isso pode indicar a necessidade de iniciar conversas ou processos de atualização dos currículos universitários. Assim, garante-se que os graduandos estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios e demandas do mercado de trabalho ao concluírem seus estudos.

5.1 LEVANTAMENTO DE VAGAS

As vagas analisadas durante a pesquisa foram localizadas em diversos canais, dentre os mais procurados pela classe, durante todo o ano de 2023, como os sites OFAJ e Bibliovagas e nas redes sociais, mais precisamente nos grupos de Facebook e na área de vagas do LinkedIn.

Um ponto que deve ser destacado foi a dificuldade de conseguir criar critérios de avaliação das expectativas do mercado de trabalho com as habilidades e conhecimentos do bibliotecário baseado nas vagas encontradas, quase todas, dentre as mais de 100, eram generalistas, trazendo alguns tópicos técnicos básicos que

muito provavelmente foram descritos por profissionais de Recursos Humanos que conhecem a área parcialmente.

Um outro problema encontrado na maioria dos anúncios foi a falta de clareza sobre a posição hierárquica do profissional, não sendo possível identificar que se trataria de uma vaga de chefia da biblioteca ou não, ou até mesmo se o nível do profissional precisaria ser júnior, pleno ou sênior.

Para vias de entendimento, os três níveis profissionais elencados (júnior, pleno e sênior) anteriormente, não se julgam simplesmente por conhecimento técnico, mas também pela experiência profissional. O bibliotecário júnior por ser mais inexperiente, ainda está aprendendo a aplicar a teoria na parte prática e precisaria de supervisão; o bibliotecário pleno já tem essa experiência e pode fazer suas atividades sem supervisão, mas não tem experiência suficiente como o bibliotecário sênior, que não somente sabe realizar todas as suas funções, mas detém expertise e capacidade suficiente para orientar, ensinar e supervisionar estagiários, auxiliares e os bibliotecários júnior, e delegar e treinar o pleno quando necessário.

Devido à falta de especificidade, mais de 75% das vagas são genéricas, com textos muito curtos e com pouca profundidade, gerando anúncios padronizados e que muitas vezes se parecem, apenas com a mudança de alguns termos específicos; normalmente informa apenas o horário de trabalho e alguns tópicos gerais como atendimento, processamento técnico e gestão do acervo e serviços.

Muito provavelmente muitos ou todos esses problemas seriam sanados com as sugestões encontradas na seção 3 desta dissertação, em que se salienta que bibliotecários devem participar ativamente de processos seletivos desde a sua concepção, ou quando não existirem na organização, os profissionais de RH deveriam conhecer mais sobre a área, como acontece em tantas outras no mercado de trabalho.

Através de análises realizadas no LinkedIn, foi possível identificar que muitas áreas do conhecimento possuem profissionais de RH especializados, como os *Tech recruiters* para a área de tecnologia e advogados especializados em recursos humanos, realizando as contratações em escritórios de advocacia.

Por fim, um último ponto que dificultou muito a análise de critérios utilizados nas vagas, foi o fato de uma boa parte não ter nenhuma descrição, além da tipologia de biblioteca e um endereço de e-mail para que o candidato envie o currículo e peça maiores informações, deixando a análise da vaga muito comprometida, mesmo assim

foi possível identificar uma predominância (75%) destas vagas são para oportunidades em bibliotecas escolares e universitárias.

5.2 ANÁLISE DE ÁREA DAS VAGAS

A análise das vagas apresenta um número expressivo: das 124 analisadas, 95 referem-se às bibliotecas escolares (48) e às universitárias (47).

As outras 29 vagas estão bem distribuídas, com destaque para equipamentos culturais, como museus e instituições culturais (9), Escritórios de Advocacia (7) e Gestão de documentos (6).

Tabela 1 – Vagas identificas em 2023

Área da Vaga	Quantidade
Escolar	48
Universitária	47
Museus e Teatros	9
Escritório de Advocacia	7
Gestão de Documentos	6
Emissora de TV	3
Indústria	2
Saúde	1
Tecnologia	1
Total de Vagas	124

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

5.3 ANÁLISE DE HABILIDADES E CONHECIMENTOS NAS VAGAS

Devido ao padrão genérico das descrições de vagas nos sites e redes sociais buscados, não foi possível identificar muitas características, pois ao analisar minuciosamente os campos de todos os anúncios de vagas no levantamento, algumas não apresentam nem ao menos textos e tópicos descrevendo em detalhes o serviço que o bibliotecário deverá realizar no âmbito técnico, com muitas vagas não apresentando nenhuma competência específica relacionada à gestão, à liderança ou às habilidades comportamentais em sua estrutura. Desta maneira, com apenas uma menor parte das vagas descrevendo criteriosamente as qualificações, conhecimentos

e habilidades necessárias, não foi possível elencar uma gama diversificada de itens a se destacar para esta subseção.

Com a realidade que se apresenta, também não foi possível identificar uma preferência comum em todo o mercado para alguns tipos de habilidades ou exigência de conhecimentos específicos, pois nenhuma das características que serão elencadas a seguir aparece de maneira frequente na maioria das vagas, nem nenhuma descrição todas aparecem ao mesmo tempo, mas foi observado um determinado padrão, identificando, devido a polarização e concentração de vagas em duas áreas (Escolar e Universitária), alguns conhecimentos e habilidades que se complementam em relação ao trabalho com esses tipos de acervos, que serão elencados a seguir.

Dentre as características mais descritas no escopo das vagas observa-se, de forma muito destacada, oito exigências:

- a) capacidade de Gestão de acervo, produtos e serviços;
- b) conhecimento em processamento técnico de acervo;
- c) realizar seleção e aquisição de acervo bibliográfico;
- d) conhecimento do Pacote Office;
- e) conhecimento de softwares de gerenciamento de bibliotecas;
- f) experiência em atendimento ao público;
- g) conhecimento de rotinas, documentos e entrevistas do MEC;
- h) gestão de pessoas, liderança e relacionamento interpessoal.

Após análise de todas as vagas encontradas, foi possível chegar ao entendimento das exigências do mercado de trabalho em relação aos bibliotecários. Na maioria das vezes eram escritas de formas diferentes e realizada a aproximação adequada, como pacote office, que foi encontrada de diferentes maneiras, como conhecimento em software de escritório, conhecimento de word e excel, conhecimento em uso de planilha e editor de textos e diversas outras formas, assim como com todas as outras exigências.

Isto mostra que não existe uma padronização da forma de se redigir as vagas, o que deixa mais uma vez evidente a importância de bibliotecários participarem de processos seletivos.

A seguir serão analisadas cada uma das exigências / demandas citadas nos anúncios das vagas.

- **Capacidade de Gestão de acervo, produtos e serviços:** Foi a característica mais frequente entre todas, mas também a mais negligenciada, sem maiores explicações do tipo de acervo, quais produtos e serviços, uma característica marcante da falta de conhecimento dos recrutadores;
- **Conhecimento em Processamento técnico de acervo:** Um conjunto de habilidades que está presente diversas vezes nas descrições, pautada no trabalho técnico com o acervo da biblioteca, como classificação, catalogação, indexação e outros termos mais pulverizados;
- **Realizar Seleção e aquisição de acervo bibliográfico:** Atividades de seleção e aquisição foram muito presentes em vagas para bibliotecas universitárias, para atividades de aquisição de bibliografias de cursos;
- **Conhecimento do Pacote Office:** Item muito comum, embora em nenhuma oportunidade tenha vindo acompanhado de alguma atividade atrelada, foi percebido que é sempre destacado em vagas frequentemente a necessidade de construir relatórios, além de ser uma competência básica no mercado profissional de maneira geral em todas as áreas, documentos gerencias e apresentações são muito concentradas em ferramentas do pacote Office;
- **Conhecimento de softwares de gerenciamento de bibliotecas:** Embora seja muito natural e de comum entendimento que toda biblioteca precisa de um software de gerenciamento, essa competência foi esquecida em diversas vagas, mas ainda presente de forma destacada, embora não tanto quanto deveria, pois é uma competência sempre exigida atrelada aos sistemas específicos em vagas de bibliotecas universitárias, na maioria das vezes;
- **Experiência em atendimento ao público:** Outra habilidade que deveria aparecer em quase todas as vagas, mas também foi muito esquecida e não esteve presente tanto quanto deveria, mas mesmo com o esforço dos recrutadores em não colocar, devido a maioria das vagas serem de bibliotecas Universitárias e escolares, ela foi uma das mais frequentes;
- **Conhecimento de rotinas, documentos e entrevistas do MEC:** Não é nenhuma surpresa que este conjunto de conhecimentos seja uma das mais

destacadas neste levantamento, visto que as vagas em bibliotecas Universitárias são muito numerosas, praticamente todas as vagas mais bem detalhadas sobre vagas em bibliotecas universitárias envolvia algo relacionado a relatórios, documentos e entrevistas do MEC;

- **Gestão de pessoas, liderança e relacionamento interpessoal:** Este conjunto de competências também aparece em boa parte das vagas, mas desta vez não é encontrada apenas em um tipo, como as relacionadas ao MEC, mas em todas, muitas vezes é esquecida, mas em comum aparecer algo relacionado a capacidade de trabalhar em equipe, ser motivado, lidar bem com pessoas, gerir pessoas e ter capacidade de liderança quando as vagas deixam explícitas que são para funções de chefia de bibliotecas.

É importante ressaltar que apenas os últimos dois pontos são aderentes aos objetivos específicos desta pesquisa e foram abordados dentro da mentoria, explicitada na próxima seção.

Dentro do escopo da dissertação, abordando o conceito de planejamento necessário para se cumprir, por exemplo, as atividades e demandas do MEC em bibliotecas universitárias e também aos aspectos inerentes a gestão de pessoas, liderança e motivação.

Após uma análise detalhada das vagas disponíveis para bibliotecários no mercado de trabalho, torna-se evidente a necessidade de uma reflexão crítica sobre as habilidades demandadas. O levantamento revelou uma predominância de vagas generalistas e evidenciou falta de descrição hierárquica e a ausência de critérios claros de avaliação que tornam a correspondência entre o perfil dos candidatos e as necessidades das organizações uma tarefa desafiadora, porém, foi possível identificar características importantes demandadas pelo mercado de trabalho.

É importante ressaltar também, que além das características encontradas no levantamento, não se pode deixar de levar em consideração que o bibliotecário deve ser, independente do contexto e do tipo de vaga, um profissional “ser criativo, empreendedor, ousado, investigativo e dinâmico”, como nos traz Santos (2017, p. 20) ao citar Valentim (2000), pois como o cenário de descrição de vagas genéricas já nos traz, a realidade é que o profissional bibliotecário precisa ter uma gama muito rica de habilidades e conhecimentos para se manter ativo e competitivo no mercado de trabalho.

Em sentido parecido, Vasconcellos Filho (2019, p. 69), citando Pereira (2005), indica que o mercado procura “profissionais polivalentes, com experiências em ramos diferenciados e com vivências em diferentes culturas organizacionais”, o que nos deixa bem claro que o profissional precisa atender todas as características das vagas que o mercado apresenta e ter “algo a mais”.

Por fim, vale ressaltar que embora não apareçam em nenhuma descrição de vagas, mas são conhecimentos importantes para que o bibliotecário entenda seu papel quanto profissional, como citado por Holanda (2023), o bibliotecário deve conhecer também legislação, código de ética e órgãos de classe, para que desta maneira possam perpetuar seu trabalho da melhor forma possível perante o mercado e a sociedade.

Após apresentar a realidade do mercado de trabalho e as habilidades demandas ao profissional bibliotecário, a pesquisa seguirá na próxima seção para apresentar a Oficina utilizada como teste para o produto informacional desejado neste trabalho e seu posterior roteiro ideal proposto.

6 OFICINA – GESTÃO, LIDERANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GRADUANDOS E RECÉM-FORMADOS EM BIBLIOTECONOMIA

Nesta seção é apresentada todo o processo da realização da oficina de mentoria cujo objetivo foi auxiliar os participantes a entenderem melhor suas carreiras, seus objetivos e qual o melhor caminho para dar seus primeiros passos, como bibliotecário sênior e gestor em uma grande Instituição, tendo experiência para compartilhar.

Como explicita Souza, (2016 apud Kram; Isabella, 1985, p. 95):

[...] mentoria é uma relação de aprendizagem de duas vias que se baseia em conhecimento e sabedoria de profissionais experientes e que cumpre dois objetivos amplos – carreira e desenvolvimento psicossocial – com objetivos específicos determinados pelos indivíduos envolvidos.

Além desse ponto de orientação, a mentoria é fundamental para ajudar a mitigar justamente um dos questionamentos desta pesquisa em relação ao entendimento e relação da graduação e o direto preparo dos alunos egressos e se há algum ponto para ser melhorado e uma oportunidade para prepará-los para assumirem papéis de gestão. Souza (2016 apud Almeida, 2007) defende que a mentoria auxilia no processo de identificar possíveis lacunas de aprendizado na formação inicial, nesse caso a graduação.

Souza e Valls (2019, p. 2) apresentam que além de tudo a Universidade é um local muito propício para este tipo de atividade:

O tema é de grande relevância às áreas acadêmica e profissional do bibliotecário, uma vez que congrega interesses pessoais e de carreira, do ponto de vista de sua formação, sendo a academia o ambiente propício e fértil para o desenvolvimento de competências e habilidades do estudante de Biblioteconomia. Dessa forma, a Mentoria se torna uma metodologia que acolhe, engaja e desperta potencialidades aos que se dedicam a sua prática.

Após análise das ementas das disciplinas presentes nos currículos das instituições de ensino voltadas à formação em Biblioteconomia e a consideração de dezenas de anúncios de emprego destinados a bibliotecários, foram identificados aspectos significativos suscetíveis a serem abordados na mentoria.

Cumprе salientar que todas as investigações empreendidas tiveram como propósito a identificação dos conhecimentos e habilidades essenciais para que os profissionais bibliotecários possuam a capacidade de efetuar o planejamento de suas

atividades, bem como de liderar e gerenciar equipes de maneira eficaz. Vale ressaltar, um bom gestor, deve ter conhecimentos concretos em gestão e planejamento de processos e saber gerir pessoas para desempenhar bem suas funções (Alves; Oliveira, 2016).

Logo, foi realizada entre os meses de maio e julho de 2023, com egressos e alunos de graduação nos períodos finais da UNIRIO, a Oficina “Gestão, liderança e planejamento estratégico para graduando em Biblioteconomia”.

Figura 1 – Folder de Oficina realizada na Unirio

PET biblio

OFICINA

GESTÃO, LIDERANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GRADUANDOS EM BIBLIOTECONOMIA

- ✓ 24/5/23 - **ENCONTRO 1** - APRESENTAÇÃO PESSOAL
- ✓ 31/5/23 - **ENCONTRO 2** - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- ✓ 14/6/23 - **ENCONTRO 3** - LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS
- ✓ 21/6/23 - **ENCONTRO 4** - MATRIZ SWOT
- ✓ 28/6/23 - **ENCONTRO 5** - FEEDBACK COLETIVO E INDIVIDUAL

OBJETIVO
REALIZAR MENTORIA SOBRE LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO COM ALUNOS EM PERÍODOS FINAIS DA GRADUAÇÃO.

LOCAL:
SALA 303 - CCH (PET-BIBLIOTECONOMIA)

CARGA HR.
10 HORAS
QUARTAS-FEIRAS (DAS 16H ÀS 18H)

METODOLOGIA
EXPOSIÇÃO ORAL DE CONCEITOS SOBRE OS TEMAS; APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE SITUAÇÕES REAIS E DAS EXIGÊNCIAS ESPECÍFICAS DO MERCADO DE TRABALHO; AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PARTICIPANTES DURANTE A OFICINA; APRESENTAÇÃO DE FEEDBACK PERTINENTES AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.

10 VAGAS DISPONÍVEIS

FACILITADOR:
MICHEL LUNZ COELHO
(MESTRANDO PPGB - UNIRIO) E
BIBLIOTECÁRIO-CHEFE
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO

INTERESSADOS ENVIAR E-MAIL PARA:
PET.BIBLIOTECONOMIA@UNIRIO.BR

Fonte: Unirio (2023).

É importante destacar que durante a realização da oficina, devido a questões pessoais deste pesquisador e combinados com os participantes, alguns encontros aconteceram em datas distintas ao programado no banner apresentado e por isso foram estendidas até julho.

Outro ponto que deve ser esclarecido, é que embora o título da oficina seja voltado para alunos de graduação, devido a demanda de egressos, recém concluintes (poucos meses de formados), foram disponibilizadas vagas a eles com a possibilidade de participação, já que estavam em situação muito semelhante aos alunos concluintes, ainda não inseridos no mercado de trabalho e com muitas dúvidas sobre a carreira que iriam seguir e como lidar com os temas relacionados.

O objetivo de realizar mentoria após todas as atividades e encontros da oficina, reside no fato de que o papel do mentor, como aponta Vergara (2014, p. 109), é de “influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas”, o que foi adequado para ser aplicado com todos os participantes que se encontravam no mesmo quadro de incertezas em relação aos temas abordados na mentoria e no futuro de suas carreiras.

Como descrito na figura 1, o objetivo desta atividade foi realizar mentoria sobre liderança, gestão e planejamento com os participantes, com foco em introduzi-los aos temas de forma mais especializada e procurar medir o nível de entendimento desses alunos sobre as questões propostas.

Através da experiência, conhecimento prático adquirido na vida profissional e conhecimento teórico assimilado pelo pesquisador através das pesquisas realizadas, aliadas ao profundo desejo de ajudar os alunos a seguirem e trilharem seu próprio caminho profissional e se aperfeiçoarem no entendimento dos temas propostos, a oficina, inicialmente, teve a abordagem metodológica de expor conceitos, teorias e apresentação de situações reais que ocorrem no cotidiano de trabalho, a fim de expor com total clareza a aplicação e fundamental importância prática de se ter conhecimento abrangente e habilidades de gestão para bibliotecários.

Vale ressaltar que esta oficina não utilizou qualquer tipo de avaliação ou pontuação, o resultado para os participantes foi a realização da própria mentoria, que procurou ser de grande valia para suas carreiras e as observações realizadas em cada encontro foram o subsídio fundamental para construção das análises e considerações finais desta pesquisa.

6.1 ESTRUTURA E REALIZAÇÃO

A oficina foi realizada em parceria com o Programa de Educação Tutorial (PET – Biblioteconomia) da UNIRIO, que criou a arte promocional e identidade visual da

oficina, realizou a divulgação nos canais institucionais da universidade e efetuou as inscrições.

Os encontros presenciais foram realizados em salas do Centro de Ciências Humanas (CCH) onde se encontra a Escola de Biblioteconomia e na sala do PET.

A dinâmica foi seguida por meio de interação pessoal, conversa e entrevistas que serão detalhadas na próxima subseção.

Ao todo, foram oito inscrições, com sete alunos participando ativamente de todos os encontros e atividades, sendo cinco graduandos em fases finais e dois egressos com menos de um ano formado, ainda sem registro no Conselho Regional de Biblioteconomia.

6.2 ANÁLISE DOS ENCONTROS

Dos cinco encontros planejados, apenas os dois primeiros ocorreram como planejado, de forma presencial e no dia e horário estipulados, porém, os encontros três e quatro devido a condições climáticas e pessoais do pesquisador, foram postergados para suas respectivas semanas seguintes e realizados de maneira remota, através de videochamadas, visto que seriam realizados em horários divergentes aos inicialmente estipulados. A opção de videochamada foi escolhida para que os alunos pudessem comparecer. O mesmo ocorreu com o quinto encontro, planejado para ser o de Feedback e realização da mentoria com os alunos de forma presencial, foi reformulado para ser realizado online e em dias e horários diferentes, de maneira totalmente individual para cada participante.

Os tópicos abordados que pautaram os encontros, foram pensados em consonâncias com os temas abordados, as informações levantadas e análises realizadas nesta pesquisa, além da técnica e experiência profissional do autor como mentor e bibliotecário-chefe durante vários anos que contribuíram substancialmente para sua realização.

6.2.1 Encontro 1 – Apresentação Pessoal

O primeiro encontro foi reservado para ser um momento de apresentações, iniciado pelo próprio pesquisador, ao apresentar sua trajetória profissional e

acadêmica, indicando os objetivos da oficina e como ela beneficiaria a construção da dissertação, além da própria motivação para sua criação.

Esta abordagem buscou conhecer melhor cada um dos participantes, quais suas maiores dúvidas em relação a carreira na Biblioteconomia, sobre como conseguir o primeiro emprego e sobre lacunas de conhecimento aos temas relacionados e sobretudo sua relação com a Biblioteconomia, através das seguintes perguntas:

a) Como ou por que você escolheu a graduação de Biblioteconomia?

As repostas para essa questão foram variadas e muito bem oralizadas, os alunos demonstraram facilidade em apresentar suas motivações ao escolherem a graduação que estavam finalizando ou estavam recém-formados, como foi o caso dos egressos.

Através desta pergunta foi possível conhecer melhor a trajetória de vida e características pessoais de cada um.

b) O que você espera do mercado de trabalho?

Novamente em unanimidade, todos se sentiram inseguros e receosos sobre a carreira na Biblioteconomia e se conseguiriam o primeiro emprego.

c) Como foi sua trajetória profissional em Biblioteconomia e qual área gostaria de seguir e atuar?

Cada um dos sete participantes realizou estágios durante a graduação, em diversas bibliotecas especializadas, escolares, públicas e outras, com feedbacks unanimemente positivos sobre as experiências e o quão elas foram enriquecedoras para sua formação.

Porém, cinco dos sete alunos demonstraram dificuldades em expressar se tinham o desejo de seguir profissionalmente nas áreas estagiadas, revelando grandes dúvidas sobre possuírem preferências declaradas em áreas específicas da Biblioteconomia, mostrando-se totalmente inseguros nos próximos passos de suas carreiras acadêmica e profissional, sendo possível identificar o total desconhecimento de como seriam suas carreiras no futuro e nenhuma perspectiva de especialização.

Já os dois participantes que mostraram maior segurança em suas respostas, foram muito firmes ao dizerem que tinham o foco de seguir carreira acadêmica e cursarem mestrado num futuro próximo.

d) Entende serem importantes os temas que serão abordados na oficina?

Todos os sete participantes concordaram que os temas são fundamentais e extremamente importantes para um gestor.

e) Você teve contato com disciplinas de gestão durante a graduação? Sem sim, acredita estar preparado para lidar com eles em situações reais de trabalho?

Por fim, a pergunta que encerrou a dinâmica do primeiro dia, visou entender a relação que cada um deles já tinha com os temas e como foram abordados na Universidade. Todos os alunos indicaram que cursaram disciplinas que trataram dos temas, principalmente sobre planejamento de bibliotecas, mas em relação a gestão de pessoas, motivação e liderança a abordagem foi extremamente superficial, com seis dos sete alunos explicitando não se sentindo totalmente preparados para lidar com situações que exijam conhecimentos e habilidades em gestão.

Ao analisar as informações obtidas no primeiro encontro, foi possível perceber que os alunos próximos do fim da graduação ou recém-formados, se identificam com o curso de Biblioteconomia e falam com muito afeto sobre sua trajetória. Mas apresentam deficiências significativas no que tange o preparo para encarar o mercado de trabalho e iniciarem suas carreiras profissionais, não por falta de conhecimentos técnicos em Biblioteconomia, mas por falta de direcionamento do caminho a seguir a partir da conclusão do curso, além de não possuírem conhecimentos mais avançados e segurança para lidar com gestão, sentindo-se inseguros e receosos quanto a possíveis funções de liderança em bibliotecas.

Por fim, visando identificar características pessoais afetas a cada participantes, para contribuir com a individualização da mentoria ao final dos cinco encontros, foi possível identificar que cinco dos sete alunos possuíam alto grau de dificuldade em se expressarem oralmente, mostrando dificuldade e falta de familiaridade com apresentações profissionais, visto que foi solicitado pelo facilitador ao início da dinâmica que encarassem a atividade como uma entrevista de emprego.

6.2.2 Encontro 2 – Planejamento Estratégico

Embora o nome planejamento estratégico tenha sido escolhido para o segundo encontro, foram apresentados os conceitos sobre todos os tipos de planejamento e

suas aplicações para o cotidiano de trabalho do bibliotecário, como apresentado na seção três desta dissertação.

Contextualizando este encontro também como o conteúdo abordado na seção cinco desta pesquisa, foram apresentados casos concretos do uso do planejamento na facilitação do trabalho do gestor de uma biblioteca.

Neste encontro foram exemplificados diversos cenários em bibliotecas em que o uso do planejamento e entender como o planejamento da instituição e toda a sua organização são fundamentais para o bom desempenho do trabalho na biblioteca.

As interações com os alunos foram muito enriquecedoras e todos demonstraram um conhecimento satisfatório sobre conceitos de planejamento e sua aplicação no trabalho de biblioteca, além de sua importância para o gestor.

6.2.3 Encontro 3 – Liderança e Gestão de Pessoas

Neste encontro foram abordados diversos pontos que abrangem liderar, gerir e motivar pessoas, contextualizando com abordagens teóricas e questões sobre a importância de se possuir conhecimento nestes temas, a importância e o quão fundamental é o treinamento e engajamento da equipe com objetivos da instituição, como amenizar questões pessoais problemáticas de relacionamento entre a equipe e ser a liderança dentro do ambiente da biblioteca. Tudo isso foi abordado de maneira descontraída, utilizando principalmente exemplos práticos reais de como se solucionar e agir em cada situação.

Este encontro foi um dos mais esclarecedores para os participantes, que afirmaram em unanimidade nunca terem se aprofundado tanto nos temas durante a graduação e reforçando a sua insegurança sobre como lidar com essas situações caso se deparassem com elas, mas deixando claro que os conteúdos apresentados despertaram um forte olhar e senso de urgência em se capacitarem e fortalecerem suas habilidades na área.

Ao final da exposição de conteúdo e apresentação de casos, foi revelada a próxima dinâmica da oficina, a ser realizada no próximo encontro.

Os alunos foram contextualizados e apresentados mais profundamente a análise de vagas de emprego analisadas nesta dissertação, indicando as grandes chances de assumirem posições em bibliotecas escolares e universitárias, com isso, foi proposto a divisão dos participantes em dois grupos, onde cada um seria

responsável pela criação do projeto de duas bibliotecas, uma biblioteca escolar e outra universitária.

Ainda durante a dinâmica, contextualizando com o conteúdo abordado no mesmo dia, todos os alunos foram desafiados pelo facilitador a se apresentarem e dizerem os motivos os quais os fariam merecedores de serem os gestores dos projetos.

As apresentações de quatro alunos foram muito ricas e já muito impactadas pelo que aprenderam na oficina, demonstrando uma grande capacidade de assimilação e observação, além de adaptação a situação e melhoria do quadro apresentado no primeiro encontro enquanto os três alunos restantes mostraram a mesma dificuldade em se expressar.

Escolhidos os gestores de cada grupo, ambos foram desafiados a liderarem e motivarem seus colegas, além de instruídos a delegar tarefas baseando-se em todas as informações já apresentada por todos diversas sobre suas próprias características.

Essa atividade de escolha foi sucedida por uma breve explicação sobre o motivo desta ter sido realizada, pois os alunos escolhidos como gestores precisam demonstrar que ficaram atentos às falas e apresentações dos colegas, ponto crucial no trabalho de um gestor.

6.2.4 Encontro 4 – Matriz Swot

Este quarto encontro foi pensado como um complemento do terceiro e de sua atividade em grupo que seria apresentada neste mesmo dia, pois os alunos foram desafiados a criar a matriz SWOT de suas recém-criadas bibliotecas.

Antes, foi explicado pelo facilitador o conceito e funções da matriz e como seria sua utilização.

Seguindo a dinâmica, ambos os grupos apresentaram seus projetos e ficou evidente como todos não conseguiram apresentar um projeto profissional, mas sim acadêmico.

As duas apresentações falharam em indicar pontos como orçamentos detalhados, organogramas, documentos da biblioteca e diversos outros itens, justificando o entendimento do primeiro encontro, onde foi possível identificar uma dificuldade ainda mais acentuada dos alunos com a questão de desafios na carreira.

Após as apresentações, os grupos realizaram a Matriz e foram obtidos resultados bem satisfatórios, todos informaram já ter conhecimento prévio.

Considerando a importância de preparar os alunos para os desafios do mercado de trabalho, uma das indicações a partir da análise dos resultados da oficina realizada é a implementação de um projeto integrador, mais profissional e detalhado como uma opção adicional ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tradicional. ~~Este~~ Tal projeto consistiria na elaboração de um plano completo para a criação de uma biblioteca do zero, abordando aspectos como localização, infraestrutura, seleção de acervo, gestão de recursos humanos, orçamento e financiamento, entre outros.

Neste sentido, os alunos seriam desafiados a desenvolver uma proposta realista e detalhada, semelhante ao que um profissional formado apresentaria para um cliente em potencial. Esta iniciativa proporcionaria aos estudantes uma experiência prática valiosa, permitindo-lhes aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de forma concreta e relevante para o mercado de trabalho. Além disso, a apresentação desses projetos poderia ser uma oportunidade para os alunos demonstrarem suas habilidades de comunicação e argumentação, preparando-os ainda mais para futuras oportunidades profissionais.

6.2.5 Encontro 5 – Feedback Coletivo e Individual

Como não realizamos mais encontros presenciais, esta atividade foi modificada, deixando de ser uma mentoria em sala e com participação coletiva, e se tornou uma mentoria individual.

Cada participante escolheu o melhor dia e horário para a realização de um encontro, que durou em média duas horas e meia com cada um e foi realizada uma entrevista prévia individual para delimitarmos a personalização dos tópicos de maior interesse que todos gostariam que fossem abordadas durante a mentoria.

A entrevista prévia apresentava as seguintes questões:

- a) Quais os seus maiores medos no início de carreira?
- b) No que se sente menos preparado(a) para sua atuação como bibliotecário(a)?
- c) Quais são suas principais forças e fraquezas?
- d) Quais seus principais objetivos para sua carreira?
- e) Qual sua avaliação da oficina e dos conteúdos e dinâmicas realizadas?

Através destas informações foi possível criar uma mentoria individualizada para cada um, com o intuito de ajudá-los a utilizar melhor suas principais características e mitigar dificuldades geradas por seus pontos fracos.

Também foram apresentadas diversas soluções para que o início de carreira de todos sejam mais direcionados, com apresentação dos melhores caminhos para conseguir vagas de emprego nas áreas profissionais desejadas e, principalmente, ajudando a esclarecer e dar foco aos próximos passos em suas jornadas, auxiliando a planejar a carreira e delimitar metas e prioridades.

De maneira geral as avaliações foram muito positivas e todos os participantes ficaram satisfeitos com o resultado da mentoria, indicando que se sentiam mais confiantes sobre os caminhos que escolheriam a seguir em suas carreiras e restavam bem menos receios, angústias e dúvidas.

6.3 ANÁLISES FINAIS

É importante destacar que durante toda a oficina, todos os participantes mostraram-se muito engajados com todas as atividades e como afirma Souza (2016) o engajamento e entusiasmo de ambas as partes é fundamental para que a mentoria cumpra o seu papel de contribuir na aprendizagem.

Foi possível observar durante a realização da Oficina com cada um dos participantes, que nenhum deles estaria preparado para assumir a liderança e gestão de uma biblioteca de maneira madura e segura, e que seria muito mais vantajosa para suas necessidades atuais que a mentoria visasse o preparo para desafios mais próximos, como a entrada no mercado de trabalho, preparação de seus currículos, como se comportar em processos seletivos e auxiliar para escolher qual área seguir e como poderiam alcançar seus objetivos a curto prazo.

Foi possível observar de maneira unânime que todos os participantes tinham carências nesse sentido e justamente por isso sentiram-se tão inseguros com quais rumos tomariam no início de carreira.

Ao longo da realização da oficina, o objetivo foi modificado, pois foi possível observar que as necessidades mais relevantes para os participantes seriam mais básicas e para início de carreira, e que a questão da liderança e gestão de pessoas

deveria ser algo para o futuro, quando já estivessem seguros sobre como seguiriam suas carreiras em Biblioteconomia.

Foi possível entender ainda que os alunos de fato saem muito bem-preparados tecnicamente, como foi observado nas interações sobre planejamento de bibliotecas no sentido técnico, de produtos e serviços e estrutura física, que é largamente explorado nas disciplinas de Organização e Administração de Bibliotecas, mas não tem contato com pontos mais direcionados ao preparo de carreira para se inserirem no mercado de trabalho e como lidar com a posição de chefia.

Logo, é possível concluir através da oficina, da exposição de conteúdos, atividades e dinâmicas, além das avaliações unanimemente positivas dos participantes, que este é um modelo de projeto fundamental e muito enriquecedor para os alunos da graduação e que pode ajudar a mitigar a questão do despreparo apresentado, mas com uma necessária mudança de escopo, com foco em gestão de carreiras em estados iniciais.

Este tipo de atividade pode trazer muitos benefícios para a UNIRIO e é uma prática muito comum e bem-sucedida ao redor do mundo, como apresenta Souza (2016 apud Aderibigbe; Ajasa, 2013, p. 98):

No intuito de que um mentor favoreça a aprendizagem dos indivíduos, algumas instituições de ensino superior internacionais estabeleceram programas formais de mentoria, como é o caso da Universidade de Oxford, no programa Oxford Learning Institute que criou um guia de orientação para o seu projeto voltado para quem está considerando introduzir essa prática como uma opção de auxílio à carreira e ao aprendizado dos alunos, nos quais são designados docentes ou estudantes mais experientes, para que possam ser seus mentores no apoio aos seus ideais de desenvolvimento.

Ainda sobre ser um tipo de atividade que traz muitos benefícios para a Universidade, Souza e Valls (2019, p. 4) trazem o relato de sua experiência na FESPSP e todos os ganhos que os alunos vêm tendo ao longo do tempo, “resultando em bibliotecários mais conscientes, engajados e apoiadores da classe biblioteconômica”.

Após todos os pontos abordados e considerações realizadas, será proposta o modelo oficial de oficina pretendida como produto informacional.

6.4 PRODUTO INFORMACIONAL - ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA

Diante da necessidade crescente de preparar os estudantes universitários não apenas com conhecimentos teóricos, mas também com habilidades práticas e orientação profissional, propõe-se um modelo para atender a essa demanda. Tal modelo realizado em colaboração com o Programa de Educação Tutorial (PET) de Biblioteconomia, visa preencher uma lacuna fundamental na formação dos alunos, oferecendo-lhes orientação e suporte personalizados para o desenvolvimento de suas carreiras. Ao adotar uma abordagem abrangente que vai além dos conceitos teóricos, busca equipar os alunos com as habilidades e o conhecimento necessários para enfrentar os desafios do mercado de trabalho de forma eficaz e confiante.

Ao longo desta subseção, serão apresentados os detalhes e benefícios do modelo proposto, que visa capacitar os alunos para o sucesso profissional e pessoal em suas jornadas futuras.

6.4.1 Introdução do Projeto

Compreendendo a importância crucial de habilidades práticas e orientação profissional para o sucesso no mercado de trabalho, propõe-se um projeto abrangente de Orientação de Carreira e Mentoria. Este projeto visa preencher uma lacuna identificada na preparação dos alunos universitários, fornecendo-lhes orientação personalizada e suporte prático para enfrentar os desafios da transição para o mundo profissional. Este projeto enfatiza a aplicação prática de habilidades e o desenvolvimento de uma visão clara de objetivos de carreira, preparando os alunos para enfrentar com confiança os desafios do mercado de trabalho.

6.4.2 Justificativa

O projeto proposto visa abordar deficiências identificadas na preparação dos alunos universitários para o mercado de trabalho. Em parceria com o PET de Biblioteconomia, oferecer sessões de orientação de carreira e mentoria individualizada, capacitando os alunos com habilidades práticas e orientação profissional necessárias para alcançarem o sucesso em suas carreiras. Este projeto representa uma iniciativa crucial para melhorar a preparação dos alunos e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Através de sessões de orientação de carreira e mentoria individualizada, os alunos terão a oportunidade de explorar seus interesses, identificar seus objetivos profissionais e desenvolver um plano de ação claro para alcançá-los. Além disso, o projeto oferecerá suporte prático na elaboração de currículos, preparação para entrevistas e busca de oportunidades de emprego, capacitando os alunos para enfrentar os desafios do mercado de trabalho com confiança e determinação.

6.4.3 Descrição

O projeto de Orientação de Carreira e Mentoria será estruturado para oferecer suporte individualizado aos alunos, capacitando-os para suas futuras carreiras profissionais.

- a) Mentoria Individualizada – Os alunos terão acesso a sessões de mentoria individual, durante as quais serão orientados pelo proponente do projeto. Essas sessões serão direcionadas para a exploração dos interesses individuais dos alunos, análise de habilidades e definição de metas de carreira personalizadas. O proponente atuará como mentor, fornecendo orientação prática e feedback construtivo para auxiliar os alunos em seu desenvolvimento profissional;
- b) Recursos de Desenvolvimento Profissional – Além das sessões de mentoria, serão disponibilizados recursos de desenvolvimento profissional, como workshops e materiais educacionais. Esses recursos abordarão temas relevantes, como elaboração de currículos, técnicas de entrevista, networking e desenvolvimento de habilidades interpessoais. Os alunos terão acesso a esses recursos para complementar sua orientação individualizada e fortalecer suas habilidades profissionais;
- c) Inscrição e Acompanhamento – Os alunos interessados em participar das sessões de mentoria poderão se inscrever por meio do PET de Biblioteconomia. Após a inscrição, os alunos poderão agendar suas sessões individuais com o proponente do projeto. O acompanhamento

contínuo será fornecido para garantir que os alunos recebam o suporte necessário ao longo de sua jornada profissional.

Por meio dessas iniciativas, o projeto de Orientação de Carreira e Mentoria visa preparar os alunos de Biblioteconomia para enfrentarem os desafios do mercado de trabalho e alcançarem sucesso em suas carreiras futuras.

6.4.4 Benefícios

O projeto de Orientação de Carreira e Mentoria oferecerá uma série de benefícios significativos para os alunos participantes, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e sucesso futuro.

- a) Desenvolvimento de Habilidades Práticas – Os alunos terão a oportunidade de desenvolver habilidades práticas essenciais para suas futuras carreiras, incluindo planejamento, gestão de pessoas, liderança e comunicação interpessoal. As sessões de mentoria fornecerão orientação individualizada para ajudar os alunos a aplicar essas habilidades de forma eficaz no ambiente profissional;
- b) Aprimoramento da Empregabilidade – Ao receber orientação especializada sobre a elaboração de currículos, técnicas de entrevista e networking, os alunos poderão aumentar sua empregabilidade e destacar-se no mercado de trabalho. O acesso a recursos de desenvolvimento profissional complementará essa preparação, capacitando os alunos a enfrentarem os desafios da busca por emprego com confiança e competência;
- c) Clarificação de Objetivos de Carreira – As sessões de mentoria permitirão que os alunos explorem seus interesses profissionais, identifiquem seus objetivos de carreira e elaborem planos estratégicos para alcançá-los. Ao receber orientação individualizada, os alunos poderão tomar decisões informadas sobre sua trajetória profissional e

seguir um caminho que esteja alinhado com seus valores e aspirações pessoais;

- d) Suporte Contínuo e Acompanhamento – O projeto oferecerá suporte contínuo aos alunos, garantindo que recebam orientação personalizada ao longo de sua jornada profissional. Os alunos poderão agendar sessões de mentoria conforme necessário e continuar a receber suporte e orientação mesmo após a conclusão de seus estudos. Esse acompanhamento prolongado permitirá que os alunos enfrentem os desafios do mercado de trabalho com confiança e segurança.

Por meio desses benefícios, o projeto de Orientação de Carreira e Mentoria visa capacitar os alunos de Biblioteconomia a alcançarem seu pleno potencial profissional e se destacarem como líderes na área.

6.4.5 Implementação

O projeto será estabelecido como uma iniciativa permanente do PET (Programa de Educação Tutorial) de Biblioteconomia. A divulgação será realizada em colaboração com a escola de Biblioteconomia, visando atingir toda a comunidade acadêmica, como alunos de Biblioteconomia e suas respectivas associações, tanto atléticas quanto acadêmicas. Será ativamente promovido para os alunos por meio de chamadas em salas de aula, murais e redes sociais, visando alcançar o máximo de estudantes interessados.

As sessões de orientação serão realizadas duas vezes por semana, oferecendo flexibilidade aos participantes. Os horários das sessões serão no período da manhã, das 7h às 9h30, e à noite, das 19h às 21h30, 30 minutos por aluno, para acomodar diferentes agendas e disponibilidades dos alunos. O agendamento das sessões será coordenado pelo PET, garantindo uma organização eficiente e acessível para todos os envolvidos.

6.4.6 Avaliação e Acompanhamento

A avaliação do projeto será realizada de forma contínua, focando na melhoria das habilidades práticas dos alunos e no sucesso de suas iniciativas profissionais. Os

critérios de avaliação incluirão a qualidade das atividades realizadas durante as sessões, como a preparação de e-mails e currículos, bem como o feedback dos recrutadores em relação aos materiais apresentados pelos alunos. Além disso, serão monitoradas a quantidade de respostas positivas recebidas pelos alunos e outros indicadores de sucesso na busca por oportunidades de emprego ou estágio.

O acompanhamento do projeto será realizado de forma sistemática, coletando dados sobre o progresso e os resultados dos participantes ao longo do tempo. Será estabelecido um sistema para registrar e analisar essas informações, permitindo uma avaliação abrangente da eficácia do projeto. Esses dados serão utilizados para identificar áreas de melhoria e ajustar o projeto conforme necessário, garantindo sua relevância e impacto contínuo na orientação profissional dos alunos.

6.4.7 Conclusão

Fica evidente a importância de investir no desenvolvimento profissional e na orientação de carreira dos alunos de Biblioteconomia. Através da implementação deste projeto de orientação e mentoria, será possível oferecer aos estudantes uma oportunidade valiosa de aprimorar suas habilidades práticas e receber orientação personalizada para suas trajetórias profissionais.

A colaboração com o PET Biblioteconomia demonstra o compromisso conjunto em proporcionar uma experiência enriquecedora para os alunos, capacitando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho com confiança e preparação. A ativa participação dos alunos, aliada ao apoio e orientação dos mentores, será para o sucesso deste projeto.

O impacto positivo deste projeto se estenderá não apenas aos participantes diretos, mas também à comunidade acadêmica como um todo. Ao promover o desenvolvimento de competências práticas e a reflexão sobre suas carreiras, o projeto contribui para fortalecer a formação profissional dos alunos e elevar o prestígio área de Biblioteconomia.

Diante disso, destaca-se a importância de iniciativas como esta, que valorizam o potencial dos estudantes e os preparam para os desafios e oportunidades que os aguardam no mundo profissional. O comprometimento e a dedicação dos envolvidos neste projeto são reflexos do compromisso em promover uma educação de qualidade e preparar os alunos para uma carreira de sucesso.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que essa pesquisa consistiu na convicção que o discente deve sempre ter uma posição propositiva e protagonista na condução de sua formação acadêmica, considerando a universidade e o corpo docente como importantes catalisadores nesse percurso de desenvolvimento profissional. Estes, por sua vez, oferecem orientações e caminhos, mas é imperativo que o estudante compreenda que cabe a ele mesmo a aplicação dos conteúdos assimilados em sala de aula, projetos de extensão, cursos de aprimoramento e estágios, evitando a adoção de uma abordagem de formação profissional que se restringe às diretrizes e experiências profissionais fornecidas pelos professores.

Tanto para recém-formados quanto para profissionais com experiência prolongada em funções técnicas, é válido reconhecer que a insegurança e enfrentar desafios são situações possíveis de ocorrer. O percurso de preparação voltado para a aquisição da competência necessária à gestão e liderança, dependendo de diversos fatores, pode abranger estratégias como otimizar a experiência universitária, envolver-se em projetos de extensão, atualizar o currículo acadêmico, participar de programas de capacitação visando à aquisição de novos conhecimentos, bem como buscar orientação e mentorias.

Seguindo para a análise dos documentos norteadores do ensino superior de biblioteconomia, juntamente com o levantamento das disciplinas presentes nos cursos, revelou-se uma perspectiva sobre a formação acadêmica oferecida aos alunos. Inicialmente, a pesquisa foi impulsionada pela hipótese de que a universidade poderia estar falhando em preparar os alunos para assumirem papéis de gestão. No entanto, os resultados indicaram exatamente o contrário: a universidade cumpre seu papel ao fornecer os fundamentos teóricos e conhecimentos essenciais propostos pelos documentos norteadores.

Durante a realização da oficina e mentoria com os alunos, evidenciou-se que eles possuíam uma compreensão teórica sólida dos conceitos de gestão, planejamento e liderança. No entanto, também ficou claro que a experiência prática é crucial para o desenvolvimento completo de suas habilidades profissionais. A lacuna entre teoria e prática revelou-se como um desafio significativo, mas também como uma oportunidade para aprimorar a formação deles.

Diante desse cenário, a proposta do modelo ideal de mentoria surge como uma solução promissora. Ao oferecer orientação prática e experiências de vida profissional, a mentoria pode preencher essa lacuna e proporcionar aos alunos as habilidades e conhecimentos no campo de gestão na Biblioteconomia. A implementação desse modelo oferece uma oportunidade única de fortalecer a formação dos alunos e prepará-los de forma mais abrangente para os desafios do mercado de trabalho.

Ao refletir sobre os resultados desta pesquisa, evidencia-se a importância de uma abordagem integrada que combine os aspectos teóricos e práticos da formação acadêmica. A universidade desempenha um papel fundamental ao fornecer os fundamentos teóricos, mas é essencial complementar essa formação com experiências práticas e orientação profissional. Espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento contínuo do ensino de Biblioteconomia e para o desenvolvimento profissional dos futuros bibliotecários.

Além disso, a implementação do modelo de mentoria proposto e a sua abordagem centrada na preparação prática dos alunos podem servir como ponto de partida para futuras iniciativas no âmbito curricular. A análise das lacunas identificadas entre teoria e prática pode inspirar a proposição de mudanças curriculares, tais como a introdução de disciplinas específicas, projetos de extensão ou disciplinas optativas mais focadas, que visem aprimorar ainda mais a formação dos alunos e prepará-los de maneira mais abrangente para os desafios do mercado de trabalho. Essas iniciativas têm o potencial de fortalecer o ensino de Biblioteconomia e contribuir significativamente para o desenvolvimento profissional dos futuros profissionais da área.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação dessas mudanças curriculares só será possível após uma análise mais aprofundada, que virá com futuras pesquisas, e análise dos resultados das semelhantes em estudo longitudinais. A coleta de dados contínua e a avaliação dos impactos dessas iniciativas nos alunos serão fundamentais para embasar quaisquer propostas de alteração no currículo, garantindo que as medidas adotadas sejam eficazes e atendam às necessidades reais dos estudantes e do mercado de trabalho.

Em suma, a pesquisa conclui reconhecendo que a premissa inicial, que sugeria uma deficiência no preparo dos alunos pela universidade, revelou-se equivocada. Ao analisar os documentos norteadores, os PPCs dos cursos e interagir diretamente com os alunos, ficou evidente que a universidade fornece subsídios teóricos fundamentais.

No entanto, identificou-se uma lacuna crucial na experiência prática e orientação profissional, a qual se pretende abordar com o modelo de mentoria proposto nesta dissertação. Reconhece-se, portanto, a importância de não apenas fornecer conhecimento teórico, mas também de preparar os alunos para os desafios reais do mercado de trabalho, com a expectativa de que iniciativas como esta possam contribuir significativamente para o desenvolvimento profissional e acadêmico dos futuros bibliotecários.

Por fim, é importante destacar uma análise dos resultados obtidos na pesquisa em relação aos objetivos elencados na introdução:

Quadro 8 – Análise de objetivos da pesquisa

OBJETIVO GERAL	ANÁLISE
Empreender uma análise acerca da capacidade do bibliotecário recentemente graduado em assumir funções de gestão e liderança nas unidades de informação	Integrando os temas abordados, os documentos norteadores, as disciplinas e ementas apresentadas, junto ao teste realizado na Oficina, torna-se evidente que é altamente desafiador para um bibliotecário recém-graduado assumir de imediato funções de gestão e liderança em unidades de informação, mesmo que apresentado a estes conceitos na graduação, com total confiança, <i>expertise</i> e domínio. Este é um papel que demanda não apenas conhecimento teórico, mas também experiência prática e habilidades interpessoais desenvolvidas ao longo do tempo.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ANÁLISE
a) investigar as contribuições formais proporcionadas pelos cursos de graduação em Biblioteconomia situados no Estado do Rio de Janeiro	Examinando os documentos norteadores do ensino de graduação na Biblioteconomia, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e as disciplinas e suas respectivas ementas, é possível identificar que tais cursos desempenham seu papel ao apresentar os conceitos fundamentais e incentivar a aquisição do conhecimento necessário para os temas abordados.
b) identificar as necessidades que recrutadores demandam no mercado de trabalho	Foi possível identificar as principais habilidades e conhecimentos demandados pelo mercado de trabalho, mesmo com um cenário de vagas muito genéricas: a) capacidade de Gestão de acervo, produtos e serviços; b) conhecimento em processamento técnico de acervo; c) realizar seleção e aquisição de acervo bibliográfico; d) conhecimento do Pacote Office; e) conhecimento de softwares de gerenciamento de bibliotecas; f) experiência em atendimento ao público; g) conhecimento de rotinas, documentos e entrevistas do MEC; h) gestão de pessoas, liderança e relacionamento interpessoal.
c) proporcionar uma compreensão prática dos conceitos de gestão de forma a levar os discentes a refletir sobre posições de liderança na Biblioteconomia	Através da oficina, após proporcionar análise sobre os conceitos de maneira reflexiva, que obteve uma recepção extremamente positiva por parte dos participantes, culminando em reflexões significativas para a conclusão da pesquisa e na proposição do produto informacional almejado. Este resultado consolidou-se no desenvolvimento do projeto de Orientação de Carreira e Mentoria, o qual representa não apenas uma síntese das discussões promovidas, mas também uma aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Fonte: Sistematizado pelo autor (2024).

Logo, é possível identificar que todos os objetivos, o geral e os específicos, foram devidamente tratados e checados ao longo deste trabalho e chegaram a análises e conclusões importantes no que tangem os cenários apresentados, esperando desta maneira contribuir com o cenário da Biblioteconomia.

Por fim, vale ressaltar a integração entre a biblioteconomia e conceitos de outra área, como a administração, revelou-se essencial durante a pesquisa. Ao estabelecer um diálogo interdisciplinar, foi possível enriquecer a compreensão sobre as dinâmicas gerenciais presentes no ambiente bibliotecário. A incorporação de princípios administrativos proporcionou uma visão mais abrangente das práticas de gestão em Unidades de Informação, permitindo uma análise mais integrada aos desafios e encontrados por profissionais bibliotecários.

REFERÊNCIAS

ADERIBIGBE, Semiyu Adejare; AJASA, Folorunso Adekemi. Peer coaching as an institutionalized tool for professional development: the perceptions of tutors in a Nigerian college. **Jornal of Workplace Learning**, Leeds, v. 25, n. 2, p. 125-140, 2013.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational behavior and human performance**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.

ALMEIDA, Cínthia Reggiane Cordeiro. O profissional da informação como gestor de pessoas. **Revista Bibliomar**, São Luís, v. 17, n. 1, p. 24-33, jan./jun. 2018.

ALMEIDA, Daniela Pereira dos Reis de. Aprendizagem organizacional em ambientes informacionais. In: VALENTIM, Marta Lúgia (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 55-69.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Brinquet de Lemos, 2011.

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; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO UFF 60 anos: histórias para lembrar, futuros para desbravar, Niterói, RJ, **Anais [...]**. Niterói, RJ: UFF, 2024. Disponível em: <https://iacs.uff.br/biblioteconomia-e-documentacao-uff-60-anos/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962**. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, DF: Presidência da República, 1962. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4084.htm. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. Diretoria de educação a distância. **Projeto pedagógico do curso de bacharelado em biblioteconomia na modalidade a distância**. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/educacao-a-distancia/universidade-aberta-do-brasil/mais-sobre-o-sistema-uab/cursos-nacionais-do-sistema-universidade-aberta-do-brasil/bibead>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES nº 492, de 03 de abril de 2001**. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Sociais - Antropologia, Ciência Política e Sociologia, Comunicação Social, Filosofia, Geografia, História, Letras, Museologia e Serviço Social. Brasília, DF: MEC, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CES nº 1363, de 12 de dezembro de 2001**. Retifica o Parecer CNE/CES nº 492, de 3 de abril de 2001, que aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Sociais - Antropologia, Ciência Política e Sociologia, Comunicação Social, Filosofia, Geografia, História, Letras, Museologia e Serviço Social. Brasília, DF: MEC, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES nº 19, de 13 de março de 2002**. Estabelece as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia. Brasília, DF: MEC, 2002.

BRITO, Tânia Regina de; BELLUZZO, Regina Célia Baptista; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A influência do ambiente organizacional no desenvolvimento de um programa de competência em informação: o caso de uma biblioteca pública. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 650-669, 2020. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39600>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CURSO Autônomo de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense. **Memória Informação UFF**, Niterói, RJ, [2015?]. Disponível em: <http://www.memoria.uff.br/index.php/uferj-2/estabelecimentos-de-ensino/curso-autonomo-de-biblioteconomia>. Acesso em: 17 mar. 2024.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

GARCIA JUNIOR, Emilson Ferreira; MEDEIROS, Shara; AUGUSTA, Camila. Análise documental: uma metodologia da pesquisa para a ciência da informação. **Temática**, João Pessoa, v. 13, n. 7, p. 138-150, jul. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland, Ohio: The World Publ. Press, 1966.

HOLANDA, Rebeca Josiane Alves de; BARBALHO, Célia Regina Simonetti; NASCIMENTO, Mateus Rebouças. Conhecimentos críticos para formação do bibliotecário percepções do profissional no mercado de trabalho. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 18, n. 2, 2023.

HOUSE, Robert J.; DESSLER, Gary. The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In: HUNT, James G. (org.). **Contingency approaches to leadership**. Carbondale: Southern Illinois University, 1974.

KRAM, Kathy E.; ISABELLA, Lynn A. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. **The Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 32-110, 1985.

LE BOTERF, Guy. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995. p. 116.

LIPINSKI, Barbara; MEURER, Luzia de Miranda. O bibliotecário universitário como gestor de pessoas. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 686-696, ago./dez. 2020.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

McCLELLAND, David. **The achieving society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MIRABILE, Richard James. Everything you want to know about competency modeling. **Training & Development**, [S. l.], v. 51, n. 8, p. 73-77, 1997.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Traduzido por Maria Isabel Hopp. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1989.

MOREIRA, Walter. Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, SP, v. 1, n. 1, p. 19-30, jul./dez. 2004. ODDONE, Nanci. O papel da pesquisa científica na formação dos profissionais da informação e na harmonização das relações entre Biblioteconomia e Ciência da Informação. In: CASTRO, César Augusto (org.). **Conhecimento, pesquisa e práticas sociais em Ciência da Informação**. São Luiz: Edufma, 2007. p. 63-84.

PEREIRA, Paulo. **Profissionais & empresas: os dois lados de uma mesma moeda no mercado de trabalho**. São Paulo: Nobel, 2005.

PINTO, Adilson Luiz; GONZÁLEZ, José Antonio Moreira. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010.

QUEIROZ, Sabrina de Melo. **O profissional bibliotecário e as habilidades e competências na área da gestão**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019.

QUIVY, Raymond; CHAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, Marília Cossich. Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação. **Biblionline**, João Pessoa, v. 16, n. 3/4, p. 2-10, 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

REIS, Sandra Gomes de Oliveira. **Identidade profissional do bibliotecário e sua atuação em ambientes não convencionais**. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2023.

SAMBAQUY, Lydia de Queiroz. Da biblioteconomia à informática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 51-60, 1978. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/125/125>. Acesso em: 17 mar. 2024.

SANTOS, Francisco Edvander Pires; SILVA, Ana Kelly Pereira da; AYRES, Maria Teresa Lima. O Bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do Banco de Dados do Jornal O Povo. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 138-153, 2014.

SANTOS, Priscila Reis dos; MESQUITA, José Marcos Carvalho de; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos; BASTOS, Alessandra Mesquita. Inserção no mercado de trabalho e a empregabilidade de bacharéis em biblioteconomia. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 12, n. 1, 2017.

SANTOS, Francisco Edvander Pires; SILVA, Ana Kelly Pereira; AYRES, Maria Teresa Lima. O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do banco de dados do jornal o povo. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edilene Maria da (org.). **Gestão de unidades de informação na atualidade**. Recife: UFPE, 2021.

SILVA, Gilda Olinto do Valle. A matriz de dados e a metodologia da pesquisa em Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 16, n. 2, p. 151-155, jul./dez. 1987.

SILVA, Ilaydiany Cristina Oliveira da; FERNANDES, Tatiana Brandão. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In*: SPUDEIT, Daniela; KROEFF, Marcia (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017. p. 144-167. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 08 jan. 2024.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2008.

SOBRAL, Natanael Vitor; AMADEU, Iuri Santana; SANTOS, Lindaura Teixeira; AMARAL, Louise Anunciação Fonseca de Oliveira do; CRUZ, Tatyane Lúcia. A utilização das ferramentas de gestão aplicadas às unidades de informação (ui): percepções dos gestores. **PontodeAcesso**, Salvador, v. 13, n. 3, p.128-139, dez. 2019.

SOUZA, Adriana Maria de. O coaching e a mentoria como processos de orientação à pesquisa acadêmica nos cursos de graduação em biblioteconomia e ciência da informação: estudo de caso realizado na fundação escola de sociologia e política de São Paulo. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, SP, v. 12, n. 2, p. 91-112, jul./dez. 2016.

SOUZA, Adriana. Maria de; VALLS, Valéria Martin. Comunicação oral: Mentoria Voluntária no curso de Biblioteconomia da FaBCI-FESPSP. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 28., 2019, Vitória, ES. **Anais [...]**. Vitória, ES: FEBAB, 2019.

SOUSA, Márcia Valéria Barbosa de. **O curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal Fluminense**: da criação a reforma universitária de 1968. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia e Documentação) – Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2017. Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/24498/M%c3%81RCIA%20VAL%c3%89RIA%20B.%20DE%20SOUSA%20%282017%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
Acesso em: 17 mar. 2024.

SPUDEIT, Daniela; KROEFF, Márcia Silveira (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017. Disponível em:
<http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 13 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Escola de Biblioteconomia. **Projeto pedagógico do curso de Bacharelado em Biblioteconomia**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2010. Disponível em:
<https://www.unirio.br/estudante/prograd/ppc-dos-cursos-de-graduacao/ProjetoBiblioteconomiaBach.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Departamento de Biblioteconomia. **Projeto pedagógico do curso Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2020. Disponível em:
<https://depbiblio.facc.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/12/PPC2020.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2024.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 135-152.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (coord.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Maurício Chatel. O mercado de trabalho na área de biblioteconomia e ciência da informação no século XXI. **UFF Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VÍCTORA, Ceres Gomes; KNAUTH, Daniela Riva; HASSEN, Maria de Nazareth Agra. **Pesquisa qualitativa em saúde**: uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

WHITE, Ralph K.; LIPPITT, Ronald. **Autocracy and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1960.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE

ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA PARA ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

Michel Lunz Coelho

C672 Coelho, Michel Lunz

Orientação de carreira e mentoria para alunos de graduação em Biblioteconomia. [livro digital] / Michel Lunz Coelho. – Rio de Janeiro, RJ: UNIRIO, 2024.
23 p.

1. Orientação de carreira. 2. Mentoria. 3. Projeto de extensão. 4. Biblioteconomia. I. Título.

CDD 650.1

Sobre o autor



Michel Lunz Coelho

Mestre em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO); Especialista em Web Intelligence e Análítica de Dados pelo CRIE/UFRJ; MBA em Gestão de Projetos pela AVM Educacional. Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO); Bibliotecário-Chefe da Biblioteca Procurador-Geral de Justiça Clóvis Paulo da Rocha no Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), que também atende a Escola de Governo do MPRJ, o Instituto de Educação Roberto Bernardes Barroso (IERBB/MPRJ); Coordenador da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do IERBB/MPRJ; Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IERBB/MPRJ; Colaborador do Observatório Nacional de Adoção. Palestrante e Consultor em Biblioteconomia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	
ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA	5
SOBRE O PRIMEIRO PROJETO	7
DESCRIÇÃO DO PROJETO	12
BENEFÍCIOS	16
AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	21
CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23

INTRODUÇÃO

Diante da necessidade crescente de preparar os estudantes universitários não apenas com conhecimentos teóricos, mas também com habilidades práticas e orientação profissional, propõe-se um modelo para atender a essa demanda. Tal modelo visa preencher uma lacuna fundamental na formação dos alunos, oferecendo-lhes orientação e suporte personalizados para o desenvolvimento de suas carreiras. Ao adotar uma abordagem abrangente que vai além dos conceitos teóricos, busca equipar os alunos com as habilidades e o conhecimento necessários para enfrentar os desafios do mercado de trabalho de forma eficaz e confiante.

Compreendendo a importância crucial de habilidades práticas e orientação profissional para o sucesso no mercado de trabalho, propõe-se um projeto abrangente de Orientação de Carreira e Mentoria. Este projeto visa preencher uma lacuna identificada na preparação dos alunos universitários, fornecendo-lhes orientação personalizada e suporte prático para enfrentar os desafios da transição para o mundo profissional. Este projeto enfatiza a aplicação prática de habilidades e o desenvolvimento de uma visão clara de objetivos de carreira, preparando os alunos para enfrentar com confiança os desafios do mercado de trabalho.

O projeto proposto visa abordar deficiências identificadas na preparação dos alunos universitários para o mercado de trabalho. Oferecendo sessões de orientação de carreira e mentoria individualizada, capacitando os alunos com habilidades práticas e orientação profissional necessárias para alcançarem o sucesso em suas carreiras. Este projeto representa uma iniciativa crucial para melhorar a preparação dos alunos e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Através de sessões de orientação de carreira e mentoria individualizada, os alunos terão a oportunidade de explorar seus interesses, identificar seus objetivos profissionais e desenvolver um plano de ação claro para alcançá-los. Além disso, o projeto oferecerá suporte prático na elaboração de currículos, preparação para entrevistas e busca de oportunidades de emprego, capacitando os alunos para enfrentar os desafios do mercado de trabalho com confiança e determinação.

ORIENTAÇÃO DE CARREIRA E MENTORIA

Mas o que seria uma mentoria e o processo de orientação de carreira e como poderiam trazer resultados produtivos nas carreiras dos alunos participantes?

Como explicita Souza, (2016 apud Kram; Isabella, 1985, p. 95):

[...] mentoria é uma relação de aprendizagem de duas vias que se baseia em conhecimento e sabedoria de profissionais experientes e que cumpre dois objetivos amplos – carreira e desenvolvimento psicossocial – com objetivos específicos determinados pelos indivíduos envolvidos.

Além desse ponto de orientação, a mentoria é fundamental para ajudar a mitigar justamente um dos questionamentos desta pesquisa em relação ao entendimento e relação da graduação e o direto preparo dos alunos egressos e se há algum ponto para ser melhorado e uma oportunidade para prepará-los para assumirem papéis de gestão. Souza (2016 apud Almeida, 2007) defende que a mentoria auxilia no processo de identificar possíveis lacunas de aprendizado na formação inicial, nesse caso a graduação.

Souza e Valls (2019, p. 2) apresentam que além de tudo a Universidade é um local muito propício para este tipo de atividade:

O tema é de grande relevância às áreas acadêmica e profissional do bibliotecário, uma vez que congrega interesses pessoais e de carreira, do ponto de vista de sua formação, sendo a academia o ambiente propício e fértil para o desenvolvimento de competências e habilidades do estudante de Biblioteconomia. Dessa forma, a Mentoria se torna uma metodologia que acolhe, engaja e desperta potencialidades aos que se dedicam a sua prática.

Após análise das ementas das disciplinas presentes nos currículos das instituições de ensino voltadas à formação em Biblioteconomia e a consideração de dezenas de anúncios de emprego destinados a bibliotecários, foram identificados aspectos significativos suscetíveis a serem abordados na mentoria.

Cumpre salientar que todas as investigações empreendidas tiveram como propósito a identificação dos conhecimentos e habilidades essenciais para que os profissionais bibliotecários possuam a capacidade de efetuar o planejamento de suas atividades, bem como de liderar e gerenciar equipes de maneira eficaz. Vale ressaltar, um bom gestor, deve ter conhecimentos concretos em gestão e planejamento de processos e saber gerir pessoas para desempenhar bem suas funções (Alves; Oliveira, 2016).

SOBRE O PRIMEIRO PROJETO



OFICINA GESTÃO, LIDERANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GRADUANDOS EM BIBLIOTECONOMIA

- ✓ 24/5/23 - **ENCONTRO 1** - APRESENTAÇÃO PESSOAL
- ✓ 31/5/23 - **ENCONTRO 2** - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- ✓ 14/6/23 - **ENCONTRO 3** - LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS
- ✓ 21/6/23 - **ENCONTRO 4** - MATRIZ SWOT
- ✓ 28/6/23 - **ENCONTRO 5** - FEEDBACK COLETIVO E INDIVIDUAL

10 VAGAS DISPONÍVEIS

FACILITADOR:

MICHEL LUNZ COELHO
(MESTRANDO PPGB - UNIRIO) E
BIBLIOTECÁRIO-CHEFE
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO

INTERESSADOS ENVIAR E-MAIL PARA:

PET.BIBLIOTECONOMIA@UNIRIO.BR

OBJETIVO

REALIZAR MENTORIA SOBRE LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO COM ALUNOS EM PERÍODOS FINAIS DA GRADUAÇÃO.

LOCAL:

SALA 303 - CCH
(PET-BIBLIOTECONOMIA)

CARGA HR.

10 HORAS
QUARTAS-FEIRAS
(DAS 16H ÀS 18H)

METODOLOGIA

EXPOSIÇÃO ORAL DE CONCEITOS SOBRE OS TEMAS; APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE SITUAÇÕES REAIS E DAS EXIGÊNCIAS ESPECÍFICAS DO MERCADO DE TRABALHO; AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PARTICIPANTES DURANTE A OFICINA; APRESENTAÇÃO DE FEEDBACK PERTINENTES AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.

Foi realizada entre os meses de maio e julho de 2023, com egressos e alunos de graduação nos períodos finais da UNIRIO, a Oficina “Gestão, liderança e planejamento estratégico para graduando em Biblioteconomia”.

A oficina foi realizada em parceria com o Programa de Educação Tutorial (PET – Biblioteconomia) da UNIRIO, que criou a arte promocional e identidade visual da oficina, realizou a divulgação nos canais institucionais da universidade e efetuou as inscrições.

Os encontros presenciais foram realizados em salas do Centro de Ciências Humanas (CCH) onde se encontra a Escola de Biblioteconomia e na sala do PET.

A dinâmica foi seguida por meio de interação pessoal, conversa e entrevistas que serão detalhadas na próxima subseção.

Ao todo, foram oito inscrições, com sete alunos participando ativamente de todos os encontros e atividades, sendo cinco graduandos em fases finais e dois egressos com menos de um ano formado, ainda sem registro no Conselho Regional de Biblioteconomia.

Dos cinco encontros planejados, apenas os dois primeiros ocorreram como planejado, de forma presencial e no dia e horário estipulados, porém, os encontros três e quatro devido a condições climáticas e pessoais do pesquisador, foram postergados para suas respectivas semanas seguintes e realizados de maneira remota, através de videochamadas, visto que seriam realizados em horários divergentes aos inicialmente estipulados. A opção de videochamada foi escolhida para que os alunos pudessem comparecer. O mesmo ocorreu com o quinto encontro, planejado para ser o de Feedback e realização da mentoria com os alunos de forma presencial, foi reformulado para ser realizado online e em dias e horários diferentes, de maneira totalmente individual para cada participante.

É importante destacar que durante toda a oficina, todos os participantes mostraram-se muito engajados com todas as atividades e como afirma Souza (2016) o engajamento e entusiasmo de ambas as partes é fundamental para que a mentoria cumpra o seu papel de contribuir na aprendizagem.

Foi possível observar durante a realização da Oficina com cada um dos participantes, que nenhum deles estaria preparado para assumir a liderança e gestão de uma biblioteca de maneira madura e segura, e que seria muito mais vantajosa para suas necessidades atuais que a mentoria visasse o preparo para desafios mais próximos, como a entrada no mercado de trabalho, preparação de seus currículos, como se comportar em processos seletivos e auxiliar para escolher qual área seguir e como poderiam alcançar seus objetivos a curto prazo.

Foi possível observar de maneira unânime que todos os participantes tinham carências nesse sentido e justamente por isso sentiram-se tão inseguros com quais rumos tomariam no início de carreira.

Ao longo da realização da oficina, o objetivo foi modificado, pois foi possível observar que as necessidades mais relevantes para os participantes seriam mais básicas e para início de carreira, e que a questão da liderança e gestão de pessoas deveria ser algo para o futuro, quando já estivessem seguros sobre como seguiriam suas carreiras em Biblioteconomia.

Foi possível entender ainda que os alunos de fato saem muito bem-preparados tecnicamente, como foi observado nas interações sobre planejamento de bibliotecas no sentido técnico, de produtos e serviços e estrutura física, que é largamente explorado nas disciplinas de Organização e Administração de Bibliotecas, mas não tem contato com pontos mais direcionados ao preparo de carreira para se inserirem no mercado de trabalho e como lidar com a posição de chefia.

Logo, é possível concluir através da oficina, da exposição de conteúdos, atividades e dinâmicas, além das avaliações unanimemente positivas dos participantes, que este é um modelo de projeto fundamental e muito enriquecedor para os alunos da graduação e que pode ajudar a mitigar a questão do despreparo apresentado, mas com uma necessária mudança de escopo, com foco em gestão de carreiras em estados iniciais.

De maneira geral as avaliações foram muito positivas e todos os participantes ficaram satisfeitos com o resultado da mentoria, indicando que se sentiam mais confiantes sobre os caminhos que escolheriam a seguir em suas carreiras e restavam bem menos receios, angústias e dúvidas.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto de Orientação de Carreira e Mentoria será estruturado para oferecer suporte individualizado aos alunos, capacitando-os para suas futuras carreiras profissionais.

Mentoria Individualizada

Recursos de Desenvolvimento Profissional

Inscrição e Acompanhamento

Mentoria Individualizada

Os alunos terão acesso a sessões de mentoria individual, durante as quais serão orientados pelo proponente do projeto. Essas sessões serão direcionadas para a exploração dos interesses individuais dos alunos, análise de habilidades e definição de metas de carreira personalizadas. O proponente atuará como mentor, fornecendo orientação prática e feedback construtivo para auxiliar os alunos em seu desenvolvimento profissional

Recursos de Desenvolvimento Profissional

Além das sessões de mentoria, serão disponibilizados recursos de desenvolvimento profissional, como workshops e materiais educacionais. Esses recursos abordarão temas relevantes, como elaboração de currículos, técnicas de entrevista, networking e desenvolvimento de habilidades interpessoais. Os alunos terão acesso a esses recursos para complementar sua orientação individualizada e fortalecer suas habilidades profissionais

Inscrição e Acompanhamento

Os alunos interessados em participar das sessões de mentoria poderão se inscrever por meio de formulário de inscrição. Após a inscrição, os alunos poderão agendar suas sessões individuais com o proponente do projeto. O acompanhamento contínuo será fornecido para garantir que os alunos recebam o suporte necessário ao longo de sua jornada profissional.

Por meio dessas iniciativas, o Projeto de Orientação de Carreira e Mentoria visa preparar os alunos de Biblioteconomia para enfrentarem os desafios do mercado de trabalho e alcançarem sucesso em suas carreiras futuras.

BENEFÍCIOS

O projeto de Orientação de Carreira e Mentoria oferecerá uma série de benefícios significativos para os alunos participantes, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e sucesso futuro.

Desenvolvimento de Habilidades Práticas

Aprimoramento da Empregabilidade

Clarificação de Objetivos de Carreira

Suporte Contínuo e Acompanhamento

Desenvolvimento de Habilidades Práticas

Os alunos terão a oportunidade de desenvolver habilidades práticas essenciais para suas futuras carreiras, incluindo planejamento, gestão de pessoas, liderança e comunicação interpessoal. As sessões de mentoria fornecerão orientação individualizada para ajudar os alunos a aplicar essas habilidades de forma eficaz no ambiente profissional

Aprimoramento da Empregabilidade

Ao receber orientação especializada sobre a elaboração de currículos, técnicas de entrevista e networking, os alunos poderão aumentar sua empregabilidade e destacar-se no mercado de trabalho. O acesso a recursos de desenvolvimento profissional complementará essa preparação, capacitando os alunos a enfrentarem os desafios da busca por emprego com confiança e competência

Clarificação de Objetivos de Carreira

As sessões de mentoria permitirão que os alunos explorem seus interesses profissionais, identifiquem seus objetivos de carreira e elaborem planos estratégicos para alcançá-los. Ao receber orientação individualizada, os alunos poderão tomar decisões informadas sobre sua trajetória profissional e seguir um caminho que esteja alinhado com seus valores e aspirações pessoais

Suporte Contínuo e Acompanhamento

O projeto oferecerá suporte contínuo aos alunos, garantindo que recebam orientação personalizada ao longo de sua jornada profissional. Os alunos poderão agendar sessões de mentoria conforme necessário e continuar a receber suporte e orientação mesmo após a conclusão de seus estudos. Esse acompanhamento prolongado permitirá que os alunos enfrentem os desafios do mercado de trabalho com confiança e segurança.

Por meio desses benefícios, o projeto de Orientação de Carreira e Mentoria visa capacitar os alunos de Biblioteconomia a alcançarem seu pleno potencial profissional e se destacarem como líderes na área.

AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

A avaliação do projeto será realizada de forma contínua, focando na melhoria das habilidades práticas dos alunos e no sucesso de suas iniciativas profissionais. Os critérios de avaliação incluirão a qualidade das atividades realizadas durante as sessões, como a preparação de e-mails e currículos, bem como o feedback dos recrutadores em relação aos materiais apresentados pelos alunos. Além disso, serão monitoradas a quantidade de respostas positivas recebidas pelos alunos e outros indicadores de sucesso na busca por oportunidades de emprego ou estágio.

O acompanhamento do projeto será realizado de forma sistemática, coletando dados sobre o progresso e os resultados dos participantes ao longo do tempo. Será estabelecido um sistema para registrar e analisar essas informações, permitindo uma avaliação abrangente da eficácia do projeto. Esses dados serão utilizados para identificar áreas de melhoria e ajustar o projeto conforme necessário, garantindo sua relevância e impacto contínuo na orientação profissional dos alunos.

CONCLUSÃO

Fica evidente a importância de investir no desenvolvimento profissional e na orientação de carreira dos alunos de Biblioteconomia. Através da implementação deste projeto de orientação e mentoria, será possível oferecer aos estudantes uma oportunidade valiosa de aprimorar suas habilidades práticas e receber orientação personalizada para suas trajetórias profissionais.

O impacto positivo deste projeto se estenderá não apenas aos participantes diretos, mas também à comunidade acadêmica como um todo. Ao promover o desenvolvimento de competências práticas e a reflexão sobre suas carreiras, o projeto contribui para fortalecer a formação profissional dos alunos e elevar o prestígio área de Biblioteconomia.

Diante disso, destaca-se a importância de iniciativas como esta, que valorizam o potencial dos estudantes e os preparam para os desafios e oportunidades que os aguardam no mundo profissional. O comprometimento e a dedicação dos envolvidos neste projeto são reflexos do compromisso em promover uma educação de qualidade e preparar os alunos para uma carreira de sucesso.

REFERÊNCIAS

SOUZA, Adriana Maria de. O coaching e a mentoria como processos de orientação à pesquisa acadêmica nos cursos de graduação em biblioteconomia e ciência da informação: estudo de caso realizado na fundação escola de sociologia e política de São Paulo. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, SP, v. 12, n. 2, p. 91-112, jul./dez. 2016.

SOUZA, Adriana. Maria de; VALLS, Valéria Martin. Comunicação oral: Mentoria Voluntária no curso de Biblioteconomia da FaBCI-FESPSP. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 28., 2019, Vitória, ES. Anais [...]. Vitória, ES: FEBAB, 2019.

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.