



GT-6 – Informação, Educação e Trabalho

ISSN 2177-3688

INCENTIVANDO A COMPETÊNCIA EM GESTÃO: RELATO DE EXPERIÊNCIA COM ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA

ENCOURAGING MANAGEMENT COMPETENCE: EXPERIENCE REPORT WITH LIBRARY SCIENCE STUDENTS

Luis Fernando Massoni - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Camila Alves de Melo - Universidade Federal de Goiás (UFG)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Este texto objetiva contribuir com discussões sobre formação em Biblioteconomia e relata uma experiência acadêmica realizada em 2022, com uma turma do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que consistiu em estimular entre os estudantes o desenvolvimento de competências em gestão. A atividade compôs a avaliação da disciplina Administração e Planejamento Aplicados às Ciências da Informação, do segundo semestre do curso, que apresentava os principais conceitos e teorias pertinentes à administração e ao planejamento de bibliotecas. Este relato é um estudo de caso com abordagem qualitativa e objetivo descritivo. Como referencial teórico, engloba a formação em Biblioteconomia no Brasil e o papel da competência em gestão na formação de profissionais da área. A experiência propôs aos estudantes uma imersão em bibliotecas comunitárias, onde realizaram, em grupos, o diagnóstico do contexto de seis instituições, propondo um planejamento estratégico para cada uma delas, em articulação com os gestores locais. Como resultados, observou-se o cumprimento do trabalho proposto, a satisfação dos estudantes em relação à disciplina e o uso efetivo por parte de algumas bibliotecas dos planejamentos desenvolvidos pela turma. Conclui-se que a atividade foi exitosa ao envolver a articulação e os interesses dos acadêmicos e das bibliotecas, com benefícios mútuos, pois marcou a formação dos estudantes e subsidiou a gestão das bibliotecas.

Palavras-chave: competência em gestão; formação em Biblioteconomia; curso de Biblioteconomia; gestão de bibliotecas.

Abstract: This text aims to contribute to discussions about training in Library Science and reports an academic experience carried out in 2022, with a group from the Library Science course at the Federal University of Rio Grande do Sul, which consisted of stimulating the development of management competence students. The activity comprised the evaluation of the course Administration and Planning Applied to Information Sciences, of the second semester of Library Science course, which presented the main concepts and pertinent theories to the administration and planning of libraries. This report is a case study with a qualitative approach and descriptive objective. As a theoretical framework, it encompasses training in Library Science in Brazil and the role of management competence in training professionals in the area. The experience offered students an immersion in community libraries, where they carried out, in groups, the diagnosis of the context of six institutions, proposing a strategic plan for each of them, in articulation with local managers. As a result, it was possible to observe the completion of the proposed task, the students' satisfaction with the course Administration and Planning Applied to Information Sciences and the effective use by some libraries of the plans

developed by the class. It is concluded that the task was successful as it involved the articulation and interests of the students and the libraries, with mutual benefits, as it marked the students' training and it subsidized the management of libraries.

Keywords: management competence; training in Library Science; Library Science course; library management.

1 INTRODUÇÃO

A formação em Biblioteconomia vem passando por grandes transformações ao longo dos últimos anos. Isso se deve ao uso dos recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e também ao surgimento de temáticas emergentes e aderentes à formação dos bibliotecários, como competência em informação, bibliotecas digitais e gestão de dados de pesquisa. Ainda assim, mantém-se o desafio de integrar teoria e prática, de forma a proporcionar uma educação que vá além da mera assimilação de termos, conceitos e autores, avançando rumo a uma ação criativa e crítica que coloque o estudante como protagonista de sua formação.

Os cursos seguem padrões nacionais, com currículos que variam de acordo com cada universidade e perfil do corpo docente, tendo em comum o fato de dificilmente conseguirem dar conta de todas as problemáticas inerentes à Biblioteconomia e às demandas informacionais da sociedade. Às disciplinas sobre gestão de bibliotecas, é acrescido o desafio de experienciar atividades práticas, que efetivamente propiciem aos estudantes o contato com problemas reais de unidades de informação. Esta é uma carência que, quando não suprida, pode acarretar lacunas de formação e conhecimento aos bibliotecários, tornando-os menos preparados para gerenciar bibliotecas. Além disso, inibe a oportunidade de contribuições da universidade visando à transformação da sociedade.

Tendo isso em vista, questiona-se: como incentivar os estudantes dos cursos de graduação em Biblioteconomia a desenvolverem suas competências em gestão? Objetivando contribuir com discussões sobre formação educacional em Biblioteconomia, especificamente no incentivo aos estudantes para que desenvolvam competências em gestão, este artigo relata uma experiência pedagógica desenvolvida em 2022, na disciplina Administração e Planejamento Aplicados às Ciências da Informação (APACI), do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A atividade consistiu em uma parceria com bibliotecas comunitárias pertencentes à Beabah!, Rede de Bibliotecas Comunitárias do Rio Grande do Sul, onde os estudantes foram acolhidos nas bibliotecas e os gestores locais

compartilharam com eles a forma de gestão das bibliotecas integrantes e, em contrapartida, os acadêmicos desenvolveram planejamentos estratégicos para algumas das unidades da Rede.

O referencial teórico deste estudo é apresentado na seção 2 e está amparado em uma revisão narrativa de literatura sobre a formação em Biblioteconomia no Brasil, especificamente o papel dos conteúdos de gestão no desenvolvimento de competências e a importância do planejamento estratégico para as bibliotecas. A revisão narrativa visa “[...] estabelecer relações com produções anteriores, identificando temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas [...]” (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014, p. 170), abrangendo temáticas mais abertas e procedimentos menos protocolares do que a revisão de tipo sistemático, por exemplo. A seção 3 apresenta a metodologia adotada para chegar aos resultados, os quais são apresentados na seção 4; ao passo que a seção 5 apresenta as considerações finais.

2 FORMAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA E A COMPETÊNCIA EM GESTÃO

O ensino de Biblioteconomia no Brasil tem seu ponto de partida no início do século passado, em 1911, com o curso criado pela Biblioteca Nacional (Rio de Janeiro) para atendimento às demandas da própria Biblioteca. Na história do ensino da Biblioteconomia no país, há que se ressaltar um inicial alinhamento ao modelo francês, seguido do modelo norte-americano e, posteriormente, o estabelecimento de currículos mínimos (em 1962 e 1982). A partir da virada do milênio, ocorreu a revisão destes currículos com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Desde então, não há um currículo uniforme para todos os cursos do país, “[...] mas uma direção que envolve traçar as competências, habilidades e atitudes dos futuros profissionais bibliotecários.” (TANUS, 2018, p. 182).

De acordo com o parecer 492/2001 do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Ensino Superior (CNE/CES), que apresenta as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Biblioteconomia (e outros), dentre as competências e habilidades gerais do profissional, apresentam-se: “[...] formular e executar políticas institucionais [...] elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos [...] traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação” (BRASIL, 2001, p. 32). Foram

destacadas três competências, de um conjunto de oito, para evidenciar aquelas que se relacionam com o perfil gestor do bibliotecário.

A faceta gestora do profissional também está registrada na Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962, que dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. A lei prevê a “administração e direção de bibliotecas” como atribuições dos bacharéis em Biblioteconomia (BRASIL, 1962, n. p.). A gestão em bibliotecas, para Moro, Estabel e Behr (2014), articula dois eixos: a análise ambiental interna e externa e a construção de estratégias visando à qualificação dos serviços prestados pela instituição.

Sendo assim, ao longo de sua formação e atuação, o bibliotecário deverá desenvolver continuamente sua competência em gestão, alinhando estudo e compreensão do seu local de atuação a planos de ação para melhoria desse espaço e de seus serviços. Percebe-se que essa competência está fortemente ligada à análise contextual, pois sem ela as estratégias criadas podem se tornar pouco eficazes. Analisar o contexto significa compreender o espectro de fatores que estão associados à biblioteca, especialmente aspectos socioculturais de seu entorno. Porém, nem sempre o ensino de Biblioteconomia esteve pautado por uma preocupação com o contexto brasileiro, tendo em vista a adoção de modelos estrangeiros sem uma necessária contextualização.

Por muitos anos, o ensino de Biblioteconomia esteve na “gangorra” entre uma formação humanística ou tecnicista. Hoje, a orientação contida no parecer 492/2001 do CNE/CES é de “[...] que os projetos acadêmicos acentuem a adoção de uma perspectiva humanística na formulação dos conteúdos, conferindo-lhes um sentido social e cultural que ultrapasse os aspectos utilitários [...]” (BRASIL, 2001, p. 33). Ou seja, se por muitos anos (especialmente em sua fase de alinhamento ao modelo norte-americano) o ensino de Biblioteconomia no Brasil voltou-se massivamente para a técnica, incorporando um modelo estrangeiro que talvez pouco tenha dialogado com a realidade do país, agora essa técnica, que inegavelmente faz parte da profissão, passa a ser mobilizada pelo contexto, rompendo a barreira do utilitarismo e tomando aspectos socioculturais como articuladores do ensino.

A gestão de bibliotecas, seja enquanto eixo de formação dos currículos ou como atividade que compõe a prática profissional dos bibliotecários, é uma temática que se situa no limiar das facetas técnica e humana da Biblioteconomia. Isso porque ela envolve o domínio das técnicas de gestão aplicadas às bibliotecas, como 5W2H, matriz SWOT, diagrama de pareto, *design thinking*, mapa de empatia, dentre tantas outras (SOBRAL, 2019), mas também

requer sensibilidade para compreender as demandas da comunidade, astúcia para liderar pessoas, além de predisposição ao diálogo, empatia e competência emocional. Essas características não são aprendidas em manuais de gestão, pois não envolvem aplicação de técnicas: são comportamentais e atitudinais, ou seja, humanas.

Tais características são fundamentais na formação e na prática profissional dos bibliotecários, para que desempenhem satisfatoriamente seu trabalho como gestores:

[...] 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 (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p. 77).

O planejamento é um dos processos da função administrativa, precedendo as atividades de organização, direção e controle. Ele não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico que define objetivos e linhas de ação, detalhando etapas e prevendo os recursos de que precisamos para alcançar os objetivos propostos (ALMEIDA, 2005). Em suma, ele envolve a reflexão e definição de uma série de aspectos relacionados à biblioteca:

Começa pela análise das condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado. Isso implica escolher metas, prever, influenciar e controlar a natureza e a direção de mudanças e, finalmente, rever criticamente os resultados obtidos, avaliando a eficiência e a eficácia dos programas e atividades em relação aos objetivos e metas fixados (ALMEIDA, 2005, p. 2-3).

O planejamento é uma atividade fundamental em bibliotecas, pois evita as ações improvisadas e, mesmo quando o bibliotecário não é o gestor do espaço, o conhecimento sobre o planejamento é importante para compreender onde a biblioteca deseja chegar (visão) e qual a razão de sua existência (missão) (TOSI; MORO; MASSONI, 2019). Conforme a Fundação Biblioteca Nacional:

O planejamento estratégico caracteriza-se por se basear na análise do contexto onde a biblioteca está inserida, ou seja, análise da comunidade e com planos de visão a longo prazo. No entanto, dentro desta perspectiva metodológica, o planejamento a longo prazo norteia os programas e projetos a curto e médio prazos, visualizando oportunidades e riscos para sua

implementação, bem como os pontos fortes e os pontos fracos da biblioteca (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, 2010, p. 30).

Assim, saber planejar e implementar ações é fundamental para o sucesso das atividades das bibliotecas, sendo que, conforme Valentim (2002), uma das competências que se espera do bibliotecário é a gerencial. A competência, sob uma perspectiva ampla e aplicada às relações de trabalho, segundo Fleury e Fleury (2001), precisa ir além das competências essenciais para o sucesso profissional: ao desenvolver competências, as pessoas investem em si mesmas, tanto como cidadãos organizacionais, quanto como cidadãos do próprio país e do mundo. Para os autores, a noção de competência envolve “[...] saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

As competências gerenciais, como um tipo de competência, envolvem conhecimentos (dimensão do saber, implicam informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo), habilidades (saber-fazer relacionado à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação) e atitudes (querer-saber-fazer que envolve aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho) (BARBALHO, 2004). Entretanto, elas incluem aspectos específicos sobre gestão, os quais Valentim (2002) destaca: dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades de informação; formular e gerenciar projetos de informação; aplicar técnicas de *marketing*, liderança e de relações públicas; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; elaborar produtos de informação; assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

A partir desses pressupostos, entendemos a competência em gestão como os conhecimentos, habilidades e atitudes advindos da formação, das experiências de vida e dos valores pessoais, que uma pessoa é capaz de empregar, de forma crítica, criativa, rigorosa e inovadora, na interpretação do contexto e na gestão das relações e dos processos de trabalho, de modo mobilizar conhecimentos para planejar e propor soluções para problemas, contribuindo para o alcance dos objetivos propostos. A competência em gestão é fortemente marcada por um aspecto atitudinal que vai além do conhecimento da pessoa, pois pressupõe capacidade de reflexão e pró-atividade.

Mediante a importância de saber planejar o trabalho nas bibliotecas, fica evidente a necessidade de que os bibliotecários tenham uma formação sólida em gestão, amparada em conteúdos teóricos e alinhada a experiências práticas, seja em estágios ou atividades vinculadas a disciplinas. Esse conjunto de ações, unindo teoria e prática, incentivará o desenvolvimento de competências em gestão nos futuros profissionais.

3 METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza pela abordagem qualitativa e objetivo descritivo-exploratório, focando no relato e na análise de como ocorreu a experiência pedagógica de incentivo à competência em gestão de bibliotecas na disciplina APACI. Trata-se de um estudo de caso, no qual a experiência desenvolvida é entendida como um caso específico, desenvolvido em um tempo e espaço delimitados. O universo de pesquisa foi a Rede de Bibliotecas Comunitárias do Rio Grande do Sul (Beabah!). A coleta dos dados incluiu três fontes de evidências pertinentes ao processo de ensino e aprendizagem, quais sejam: documentos (plano de ensino da disciplina vigente à época, planejamentos estratégicos desenvolvidos pelos grupos e artigo do Jornal da UFRGS); Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) Moodle da UFRGS; postagens das mídias sociais das bibliotecas.

Cada uma dessas fontes foi selecionada por apresentar informações relevantes sobre a experiência: o plano de ensino apresenta os conteúdos e objetivos da disciplina, sendo responsável por orientar o desenvolvimento das atividades e cumprir com um aspecto pedagógico e oficial; o AVA Moodle é a ferramenta de ensino oficialmente adotada pela UFRGS, servindo de suporte, interação e registro das atividades, onde consta o enunciado da atividade avaliativa solicitada; os planejamentos estratégicos foram os resultados das atividades, por meio dos quais os estudantes puderam expressar os conhecimentos apreendidos, propondo sua aplicação em um contexto real; o artigo do Jornal da UFRGS serviu como uma forma de comunicação da experiência desenvolvida à comunidade universitária, tendo sido produzido após a realização das atividades e finalização da disciplina; as postagens nas mídias sociais das bibliotecas foram feitas durante e após a confecção dos planejamentos e registraram as visitas de alguns grupos às bibliotecas (durante), bem como a implementação dos planejamentos (após).

Acerca da análise dos dados, seu enfoque é na observação de como a estratégia didática utilizada pode contribuir para a formação dos estudantes, em especial no incentivo

ao seu perfil como gestores, munindo-os de competências para gerir ambientes complexos, como são as bibliotecas comunitárias.

4 UMA EXPERIÊNCIA DE INCENTIVO À COMPETÊNCIA EM GESTÃO DE BIBLIOTECAS

A disciplina Administração e Planejamento Aplicados às Ciências da Informação (APACI) possui quatro créditos (60 horas) e, no semestre 2022/1, estava alocada na segunda etapa do Curso de Biblioteconomia da UFRGS, sendo a primeira disciplina do curso em que os estudantes tinham contato com teorias sobre gestão. A disciplina passou por transformações ao longo do tempo, tanto de súmula como de nomenclatura, não sendo mais uma disciplina obrigatória no curso, atualmente. De acordo com o plano de ensino vigente à época, sua súmula era: “Conceitos básicos de Administração. Teoria Geral da Administração (TGA). Funções da Administração. Planejamento de ambientes de informação” (UFRGS, 2022, p. 1). Os quatro primeiros objetivos da disciplina evidenciam o caráter introdutório de seu conteúdo, com o intuito de apresentar conceitos básicos sobre organizações, administração e planejamento e suas aplicações em bibliotecas, perpassando a Teoria Geral da Administração (TGA) em suas diversas abordagens.

Por outro lado, o quinto objetivo revela não apenas a preocupação em apresentar conteúdos, mas também propor reflexões que incentivem o juízo crítico nos estudantes, de modo a que tenham bom senso, autonomia e responsabilidade para escolher abordagens de gestão qualificadas em seu exercício profissional futuro: “Desenvolver nos estudantes suficiente juízo crítico para permitir melhores opções futuras quanto à abordagem mais adequada ao tratamento de problemas administrativos” (UFRGS, 2022, p. 1, grifo nosso). Ou seja, mais do que dar conta de conteúdos teóricos, vislumbra a transformação no olhar dos acadêmicos, munindo-os de competências para gerir bibliotecas.

Implementar essa proposta de forma criativa, crítica e instigante é um desafio, tendo em vista o caráter formativo de qualquer disciplina, que possui um plano de ensino que precisa ser cumprido. Como estratégia, planejou-se uma atividade com a proposta de imersão dos acadêmicos em uma biblioteca para que identificassem seus problemas reais e potencialidades e, a partir de seu contexto, desenvolvessem um planejamento estratégico passível de ser implementado. Para tanto, propusemos uma parceria com a Rede de Bibliotecas Comunitárias do Rio Grande do Sul, a Beabah!.

A Beabah! atua desde 2008 com o intuito de aproximar causas e projetos que atuem em prol da democratização e descentralização do acesso ao livro, à cultura e à educação. Seu trabalho é focado nas periferias dos territórios (território cultural, relacionado ao protagonismo da cultura local), visando à transformação social e à promoção da cidadania, por meio do entrelaçamento entre informação e educação, como apoio à rede pública de ensino e cultura, com mediação de leitura, empréstimo de livros, ações literárias e culturais, além de oficinas e formações. A Rede envolve atualmente 15 espaços localizados em sete cidades do Rio Grande do Sul e integra a Rede Nacional de Bibliotecas Comunitárias (RNBC), participando de articulações no âmbito nacional com as demais redes locais, que juntas totalizam mais de 120 bibliotecas comunitárias espalhadas nas periferias de nove estados.

Procurou-se a Beabah! para propor uma parceria com a turma, de modo a possibilitar ganhos mútuos: por um lado, a Beabah! apresentou sua forma de gestão compartilhada e não-hierárquica aos estudantes, possibilitando a eles uma experiência diferente da proposta até então pelo curso, que mantinha uma visão muito teórica, distante da realidade e com poucas experiências práticas de gestão; por outro lado, os estudantes se organizaram em grupos trabalhando coletivamente e, a partir de visitas às bibliotecas e de observação sistemática de seus diferentes contextos, propuseram planejamentos estratégicos para elas.

A turma pode conhecer uma proposta de gestão democrática, onde a resolução dos problemas advém da própria cultura local e não apenas de livros técnicos de Administração. Em aula, os/as estudantes foram orientados a observar e explorar o contexto local, respeitando a cultura da biblioteca e da comunidade, objetivando aprender com elas ao invés de simplesmente propor colocar em prática a teoria, desconsiderando a prática. Dessa forma, a teoria vista em aula serviu de base para os planejamentos, mas foi o contexto de cada biblioteca que definiu as linhas de ação a serem propostas pelos grupos. O quadro 1 apresenta a forma como o conteúdo da disciplina foi organizado ao longo das aulas.

Quadro 1 - Organização do Conteúdo da Disciplina

Aula	Conteúdo
1 a 6	Apresentação dos conceitos básicos da disciplina, como administração, organizações e TGA, correspondendo aos três primeiros objetivos da disciplina.
7	A turma recebeu a visita de integrantes da Rede Beabah!, que compartilharam suas experiências e a forma como organizam seus processos de trabalho.

XXIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB
Aracaju-SE – 06 a 10 de novembro de 2023

8 a 10	Apresentação dos conceitos de planejamento estratégico, bem como estratégias/técnicas de planejamento e avaliação de bibliotecas.
11 e 12	Aulas disponibilizadas para visita às bibliotecas e redação dos planejamentos.
13	Apresentação preliminar dos planejamentos, onde cada grupo pode ouvir sugestões de melhoria por parte do professor e dos colegas.
14	Apresentação final dos planejamentos, com presença de integrantes da Rede.
15	Recuperação, com entrega das atividades não feitas ao longo do semestre.

Fonte: dos autores, 2023.

O incentivo à competência em gestão perpassa o exercício do diálogo e da empatia nas relações sociais e no trabalho em equipe, sendo necessário incentivar tal aspecto na formação dos bibliotecários. Para tanto, a Atividade 1 da disciplina consistiu na formação de times de 4 a 5 pessoas que deveriam, conjuntamente, pensar em um nome, um logotipo e um lema para o time. Cada estudante deveria olhar para si mesmo/a, refletir sobre suas competências e pontuar, de um a cinco, cada uma das características: pensamento estratégico; criatividade; organização; habilidades de comunicação. Além disso, também responder coletivamente à pergunta: se o time pudesse fazer UMA coisa para mudar o mundo, o que faria? O critério de avaliação foi o cumprimento de todas as informações solicitadas, com criatividade e criticidade.

Com esta atividade, os estudantes tiveram a oportunidade de pensar coletivamente sobre si, tanto do ponto de vista individual, como coletivo. Ao avaliarem a si mesmos, puderam identificar lacunas de conhecimento ou aspectos comportamentais a serem melhorados, bem como descobrir qualidades que poderiam ser um diferencial no trabalho em equipe. Ao planejarem o time coletivamente, os estudantes exercitaram a capacidade de diálogo e a empatia, identificando aspectos e valores em comum com os colegas, que se traduziram no nome e no lema do time. O esboço de um logotipo exercitou a habilidade de expressão gráfica dos estudantes, algo pouco explorado na formação universitária, que normalmente privilegia a escrita textual. A pergunta a ser respondida coletivamente, sobre o que fariam para mudar o mundo, possibilitou que eles refletissem de forma crítica sobre os propósitos que os movem, onde puderam apresentar uma resposta que expressa suas utopias, mas representa a solução de problemas coletivos.

O intuito dessa proposta foi formar os times, aproximar e engajar os estudantes em um projeto coletivo, de modo a buscar em suas características pessoais e utopias

compartilhadas os elementos que os motivassem à execução do trabalho. Essa concepção está de acordo com a prerrogativa do CNE/CES (BRASIL, 2001), que enfatiza a necessidade de uma perspectiva humanística na formulação dos conteúdos nos cursos de Biblioteconomia.

Organizados os grupos, a atividade final da disciplina consistiu em cada grupo escolher uma das bibliotecas integrantes da Rede Beabah! e elaborar um planejamento estratégico para ela. Ao todo, formaram-se seis grupos, os quais propuseram planejamentos estratégicos para seis bibliotecas diferentes. Os estudantes visitaram as bibliotecas para conhecer o local de estudo, tendo em vista a importância de conhecer e analisar o contexto, para então planejar ações (ALMEIDA, 2005). Além disso, os estudantes foram aconselhados a manterem diálogo constante com os gestores locais das bibliotecas (bibliotecários, mediadores de leitura etc.), de modo a propor planejamentos que efetivamente atendessem às suas necessidades e fossem factíveis - mesmo dispensando a obrigatoriedade dos gestores à implementação da proposta parcial ou integralmente.

Essa forma fortaleceu o caráter colaborativo do desenvolvimento do planejamento, ao mesmo tempo em que valorizou o conhecimento oriundo da experiência dos profissionais que atuam no dia a dia das bibliotecas, de modo a possibilitar aos estudantes aprender com eles e não simplesmente propor colocar em prática os conhecimentos advindos da teoria. Desse modo, cumpriu-se a prerrogativa de conferir um sentido social e cultural que ultrapasse meros aspectos técnicos nos cursos de Biblioteconomia (BRASIL, 2001), o que inclui o ensino e o desenvolvimento da competência gerencial referida por Valentim (2002).

Os grupos formados na primeira atividade deveriam elaborar um planejamento escrito que contivesse os seguintes itens: nome da biblioteca, logotipo, justificativa de relevância da biblioteca, localização (com planta baixa indicando disposição dos espaços), vinculação institucional, organograma, missão, visão, valores, público-alvo, principais serviços, recursos disponíveis ao público (inclusive acessibilidade), análise do ambiente interno e externo (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), abrangência do acervo (assuntos e tipos de documentos), objetivos e metas. O documento deveria ser postado em PDF no AVA Moodle e o critério de avaliação foi o cumprimento de todas as informações solicitadas, com criatividade e criticidade.

As bibliotecas contribuíram com os conhecimentos dos estudantes ao apresentarem a eles algo até então pouco explorado no curso: a possibilidade de conhecer uma experiência de gestão compartilhada, característica pouco explorada na literatura de gestão de bibliotecas

e que é praticada na Rede Beabah!. Por outro lado, os estudantes contribuíram com as bibliotecas ao se colocarem à disposição para elaborar o planejamento estratégico, um documento fundamental na gestão de bibliotecas. Conforme Almeida (2005), o planejamento muitas vezes não é desenvolvido ou é feito sem rigor e de forma inadequada, em especial, devido à falta de tempo alegada pelos bibliotecários. Assim, a proposta da atividade, além de servir para avaliar a turma e incentivar nos estudantes o desenvolvimento de competências em gestão, teve o interesse de gerar ganhos mútuos entre a turma e as bibliotecas parceiras.

Ao todo, foram seis times que elaboraram planejamentos para bibliotecas diferentes: AAMO: Biblioteca Comunitária Aninha Peixoto; Devorando Ideais: Biblioteca Comunitária Circular; Gaya: Biblioteca Comunitária Girassol; Minerva: Biblioteca Comunitária do Arvoredo; Oráculo de Delfos: Biblioteca Comunitária Biblio Flor; SOFI: Biblioteca Comunitária Alvo Cultural. Os planejamentos não foram extensos, tinham entre 13 e 19 páginas, e todos os trabalhos contemplaram satisfatoriamente todos os requisitos solicitados.

Figura 1 - Novos logotipos das Bibliotecas Girassol e Biblio Flor



Fonte: times Gaya e Oráculo de Delfos, 2022.

Os planejamentos foram pensados para serem executados a partir de 2023 e, após serem entregues às bibliotecas, as propostas passaram a ser aplicadas por algumas delas. Das

seis bibliotecas que receberam os planejamentos, duas - a Girassol e a Biblio Flor - implementaram os logotipos criados pelos estudantes (Figura 1), enquanto a Biblioteca do Arvoredo usou alguns elementos do planejamento (missão, visão e valores) no preenchimento de um projeto submetido a um edital de financiamento à cultura.

Do total de 26 estudantes matriculados na disciplina e que compareceram ao menos a uma aula, 23 concluíram a disciplina com aprovação, correspondendo a 88% da turma. Ao longo do semestre, alguns grupos de estudantes relataram dificuldades para encontrar uma biblioteca, pois algumas possuíam horários de funcionamento bastante restritos ou mesmo não tinham dia e horário certo de abertura, devido à carência de infraestrutura e recursos humanos. Além disso, alguns estudantes relataram dificuldades na execução da atividade, não por parte das bibliotecas ou do que era solicitado, mas sim devido à falta de colaboração de alguns colegas no desenvolvimento do planejamento, fazendo com que os demais ficassem sobrecarregados. Isso evidencia que, dentre os elementos constituintes das competências – conhecimentos, habilidades e atitudes (BARBALHO, 2004), as atitudes de alguns estudantes ainda precisam ser melhoradas, pois comprometeram o desenvolvimento das atividades de seus grupos. Os motivos para isso (falta de conhecimento, de habilidades ou motivações pessoais) não foram explorados neste estudo.

Da parte das bibliotecas, alguns estudantes relataram, em aula, que se sentiram acolhidos nas bibliotecas, o que foi um estímulo ao desenvolvimento do planejamento solicitado. Além disso, disseram não encontrar resistências por parte dos profissionais que atuavam nas bibliotecas, ao contrário: houve disposição e abertura ao diálogo por parte deles, acolhendo os estudantes e suas ideias.

Alguns estudantes relataram, ao longo das aulas, que a proposta era desafiadora, pois os tirava da zona de conforto ao possibilitar experiências e reflexões sobre um tipo de biblioteca e um contexto ainda pouco explorado por muitos. No dia da apresentação final dos planejamentos elaborados, após a exposição de todos os grupos, na presença do professor e das bibliotecárias representantes da Rede Beabah!, os estudantes tomaram a palavra e comentaram sobre a experiência. Houve relatos sobre a disciplina ter sido muito diferente do que alguns estavam acostumados. Inclusive, as próprias bibliotecárias, egressas do mesmo Curso, relataram que a abordagem era muito diferente da experiência que elas tiveram com as disciplinas de gestão, quando foram alunas de graduação na faculdade. Percebeu-se que, além do aprendizado cognitivo, a experiência e sua forma de proposição e condução tocou os

estudantes, pois diante do momento de despedida, houve demonstrações de afeto e alguns deles se emocionaram.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliografias e os conteúdos dos cursos de Biblioteconomia dão conta das técnicas de gestão, mas dificilmente conseguem, por si só, promover competências em gestão nos estudantes, tornando-os mais preocupados com o contexto sociocultural das bibliotecas, além de sensíveis às demandas da comunidade e da sua equipe. Criatividade e pró-atividade não se aprende na teoria, se desenvolve na prática. Assim, o curso de Biblioteconomia deve promover atividades didáticas e avaliativas que incentivem a competência em gestão, o que requer um esforço de aliar experiências que aproximem os estudantes da prática profissional, sempre amparadas em uma prática docente inspiradora e desafiadora.

A experiência empírica aqui analisada não se propõe a ser um modelo, mas um exemplo das possibilidades de articulação entre teoria e prática que podem enriquecer o aprendizado dos estudantes e promover transformações na sociedade, de modo a cumprir com o papel social das universidades. O exercício de construir um planejamento ancorado em bibliotecas comunitárias teve como diferencial apresentar aos estudantes uma realidade difícil, devido à carência de recursos pela qual passa a maioria das bibliotecas dessa tipologia. Assim, a atividade serviu para preparar os estudantes para lidarem com contextos desfavoráveis, onde criatividade e inovação são fundamentais. Além disso, colocou-os no papel de gestores, que precisavam analisar a situação do local e, a partir dela, propor estratégias e linhas de ação para a superação de dificuldades e resolução de problemas.

Incentivar o desenvolvimento da competência em gestão, nessa perspectiva, vai além da apresentação de abordagens administrativas, pois envolve o preparo para o trabalho em equipe e a solução de problemas de forma coletiva. As competências que os profissionais expressam nos processos e relações de trabalho estão em si mesmos, sendo fundamentais atividades que possibilitem a autoavaliação e a reflexão sobre seus próprios diferenciais e lacunas. Nesse sentido, a primeira atividade solicitada aos estudantes na experiência aqui relatada consistiu em uma autoavaliação, onde puderam ponderar sobre suas forças e fraquezas com relação ao quanto são organizados, criativos, estratégicos e comunicativos. Além disso, tiveram que, buscando o consenso enquanto grupo, propor uma resposta a uma pergunta ampla, mas desafiadora: o que fariam para mudar o mundo? Com esse exercício,

punderam redescobrir qualidades e utopias que, no ambiente de trabalho, servem como força mobilizadora para promover soluções inovadoras e criativas aos desafios enfrentados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005, p. 1-10.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**, Natal, v. 2, n. 1, p. 70-82, 2016.

BARBALHO, C. R. S. Gestão baseada nas competências. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2004, Recife, **Anais eletrônicos [...]**. Recife: UFP, 2004.

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].

BRASIL. Conselho Nacional de Educação; Câmara de Ensino Superior. **Parecer CNE/CES 492/2001**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 03 abr. 2001. Assunto: Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, n. esp. , 183-196, 2001.

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

MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B.; BEHR, A. Gestão em Bibliotecas. *In*: ESTABEL, L. B.; MORO, E. L. S. (org.). **Biblioteca: conhecimentos e práticas**. Porto Alegre: Penso, 2014. p. 57-76.

SOBRAL, N. V. *et al.* A utilização das ferramentas de gestão aplicadas às unidades de informação (ui): percepções dos gestores. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 13, n. 3, p. 128-139, 2019.

TANUS, G. F. S. C. (Re)visitando os caminhos do ensino da biblioteconomia no Brasil. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 14, n. esp. 45 anos, p. 171-194, 2018.

TOSI, C. R.; MORO, E. L. S.; MASSONI, L. F. H. O bibliotecário e a competência em gestão no planejamento estratégico. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 1-14, 2019.

UFRGS. **[Plano de Ensino de Administração e Planejamento Aplicados às Ciências da Informação]**. Porto Alegre, 2022.

VALENTIM, M. L. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. *In*:

VALENTIM, M. L. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Pólis, 2002. p. 117-132.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, 12 jul. 2014.