



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**  
**CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

**EVANDRO LEANDRO LIMA SALES**

**O BIBLIOTECÁRIO GESTOR:**  
**A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS PRÁTICAS DO ESTÁGIO**  
**SUPERVISIONADO**

**FORTALEZA**

**2023**

EVANDRO LEANDRO LIMA SALES

O BIBLIOTECÁRIO GESTOR:  
A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS PRÁTICAS DO ESTÁGIO  
SUPERVISIONADO

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S155b Sales, Evandro Leandro Lima.

O bibliotecário gestor : A formação de competências nas práticas do Estágio Supervisionado / Evandro Leandro Lima Sales. – 2023.  
82 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Curso de Biblioteconomia, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa.

1. bibliotecário gestor. 2. competências. 3. formação. 4. Estágio Supervisionado. 5. Unidades de informação. I. Título.

CDD 020

---

EVANDRO LEANDRO LIMA SALES

O BIBLIOTECÁRIO GESTOR:  
A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS PRÁTICAS DO ESTÁGIO  
SUPERVISIONADO

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Odete Máyra Mesquita Sales  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Osvaldo de Souza (Suplente)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe Cicera Lima, e ao meu pai Evandro Sales, que são meu alicerce desde a infância, no meu desenvolvimento enquanto pessoa e incentivo à educação.

A Deus por sempre estar comigo guiando meus caminhos.

À minha pessoa, por me permitir a busca por evoluir intelectualmente em uma construção de aprendizados, por minha persistência e por ter descoberto no meu eu fatores que antes da graduação eram desconhecidos.

Aos meus irmãos, Leonardo Sales e Luciano Sales, por terem feito parte do processo de troca de aprendizados ao prestar vestibular e entrar na graduação.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa, pela assistência, atenção e objetividade ao acompanhar o desenvolvimento desta pesquisa; por ter me ajudado a estruturá-la de acordo com suas dicas, propondo ideias concretas, válidas e coerentes, que abriram caminhos para ampliar minha visão sobre o que está sendo discutido. Tenho certeza que sem esse auxílio e sem o compartilhamento dessa rica experiência não seria possível desenvolver determinadas potencialidades.

À banca composta pela Prof.<sup>a</sup>. Dra. Maria Áurea Montenegro, Prof.<sup>a</sup>. Dra. Odete Máyra Mesquita Sales e na suplência o Prof. Dr. Osvaldo de Souza, por terem dividido seus conhecimentos nas disciplinas no decorrer da graduação e estarem à disposição para avaliar essa etapa final.

À Prof.<sup>a</sup>. Dra. Gabriela Belmont de Farias, na qual tive oportunidade de trabalhar como monitor da disciplina de Gestão de Pessoas, e que trouxe inúmeras experiências práticas de gestão acompanhando discentes.

A todos os professores que fizeram parte dessa trajetória com seus ensinamentos teóricos no curso de Biblioteconomia.

Ao Bibliotecário e Mestre em Ciência da Informação, Francisco Edvander Pires Santos, que proporcionou ricas experiências práticas e profissionais no estágio.

Aos meus consagrados Luiz Allan Silvestre, Maira Emily Belarmino e Maria Alice da Silva, que dividiram diversos momentos ligados ao ambiente acadêmico e de descontração, no qual só chegaram para somar nesse momento.

Ao apoio de Emanuel Freire, Mariana Gomes e Maria Eduarda Euzebio que sei que irão ser profissionais brilhantes da Biblioteconomia.

A todos que estiveram presentes de alguma maneira e que contribuíram para me tornar um profissional mais competente e mais forte.

## RESUMO

Dentre as atividades cabíveis em Unidade de Informação é de suma relevância citar as ações gerenciais do bibliotecário. Em respeito a isso, as bases da graduação são fundamentais para formar competências que contribuam com a formação desse perfil profissional. Para isso, é necessário que exista uma gestão de qualidade ao oferecer produtos e serviços de modo planejado aos processos gerenciais, incluindo as aderências da liderança e suas características intrínsecas ligadas ao fazer humano que, por sua vez, está em constante aprendizagem. Para isso, é necessário que o bibliotecário gestor esteja preparado e tenha competências necessárias para assumir responsabilidades do cargo, nas quais são formadas desde a graduação. Sob esse parâmetro, como objetivo geral se propõe analisar a formação das competências em gestão nas atividades do Estágio Supervisionado pelos discentes do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará no ano de 2023. A metodologia desse Estudo de Caso se respalda em uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin, aplicado na ferramenta *do Google Forms*, enviados a 18 estagiários e ex-estagiários e 20 bibliotecários gestores responsáveis pela supervisão técnica. Sucessivamente, enquanto resultados, foi possível classificar e categorizar práticas presentes do Estágio Supervisionado de acordo com competências discutidas no referencial teórico, que apontam para estratégias do estágio em trabalhar afinidades dos discentes e sua autonomia para desempenhar produtos e serviços. Nas considerações finais, apontou-se também diferenças observadas entre as instituições e os aspectos individuais dos discentes. Assinalou-se, a partir das práticas do estágio, potencialidades e contribuições para formação e ensino gerencial, aplicáveis no contexto da Biblioteconomia ao oportunizar pesquisas futuras que se empenhem em aprofundar-se em melhorias para exercer maior excelência na qualidade da formação de profissionais competentes no gerenciamento de Unidades de Informação.

**Palavras-chave:** bibliotecário gestor; competências; formação, Estágio Supervisionado.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das competências adquiridas no Estágio Supervisionado.....	55
Quadro 2 - Análise das relações sobre as práticas e afinidade do discente no Estágio Supervisionado.....	56
Quadro 3 - Visão dos gestores a respeito das práticas e afinidades dos discentes no Estágio Supervisionado .....	59
Quadro 4 - Estímulo à autonomia através das práticas do Estágio Supervisionado e o estímulo a desenvolver produtos e serviços.....	62
Quadro 5 - Estímulo à autonomia através das práticas do Estágio Supervisionado e o estímulo a desenvolver produtos e serviços pelo visão dos Bibliotecários Orientadores.....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BRAPCI	Base de dados em Ciência da informação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Percurso metodológico.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O BIBLIOTECÁRIO GESTOR: particularidades voltadas aos recursos humanos.....</b>	<b>16</b>
2.1	Qualidade em produtos e serviços realizada pelo bibliotecário gestor.....	18
2.2	O Planejamento estratégico em Unidades de informação.....	19
2.3	Gestão de Processos em Unidades de informação.....	21
2.4	A ética na gestão de pessoas: formação do pensamento crítico.....	22
2.4.1	O trabalho ético e atuação do bibliotecário.....	25
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA DO BIBLIOTECÁRIO: uma temática inseparável da gestão.....</b>	<b>27</b>
3.1	A liderança e importância da comunicação na gestão de pessoas.....	30
3.2	A Resistência da cultura e relações pessoais na liderança.....	32
3.3	A Aprendizagem desenvolvida pelo líder.....	34
<b>4</b>	<b>COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: A união entre o ato de refletir, habilidades e práticas propícias a gestão do bibliotecário.....</b>	<b>38</b>
4.1	Competências técnicas.....	40
4.2	Competências individuais.....	44
4.3	Competências comunicacionais.....	46
4.4	Competências gerenciais e processuais.....	47
<b>5</b>	<b>O ESTÁGIO SUPERVISIONADO: Contribuições no desenvolvimento de competências da formação do bibliotecário gestor.....</b>	<b>50</b>
5.1	O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Biblioteconomia na UFC e o Estágio Supervisionado como componente curricular.....	51
5.2	O plano de ensino do Estágio Supervisionado e seus pré-requisitos voltados a práticas gestoras do bibliotecário.....	52
5.3	O estímulo da autonomia do discente no estágio supervisionado.....	53
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>

<b>APÊNDICE A - Convite para Gestores que acompanham estagiários em Biblioteconomia participarem da coleta de dados sobre a formação de competências no Estágio Supervisionado.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B - Convite para estagiários de Biblioteconomia participarem da coleta de dados sobre a formação de competências no Estágio Supervisionado.....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O bibliotecário em cargo de gestor exerce um perfil característico voltado às necessidades organizacionais e, eventualmente surgem desafios que são supridos por meio dos saberes desse profissional e a forma como ele usa suas habilidades, com intuito de planejar suas ações. Saberes esses que estão relacionados em como ele desenvolve competências que dão suporte ao exercício de atividades na Gestão e liderança dos relacionamentos humanos.

Para adquirir essas habilidades, é necessário que o bibliotecário se especialize buscando conhecimento na área de Gestão. Sobre a formação desse perfil gestor, para Almeida (2018) o conhecimento administrativo e técnico do bibliotecário o capacita para uma atuação como líder responsável, voltados para ação através de metas e políticas, que auxiliam em tarefas gerenciais. Em seguida, percebe-se que quanto maior a bagagem de conhecimento, maiores as chances do bibliotecário exercer atividades profissionais e ser bem sucedido na liderança e gestão do ambiente em que atua.

Desse modo, é entendível que a formação do bibliotecário enquanto gestor requer preparo sobre como esse profissional irá alcançar conhecimento e agir diante de impasses da liderança, ao conduzir seus liderados de modo a suprir necessidades pessoais e organizacionais. Isto evidencia-se pois, para exercer a liderança, o bibliotecário tem que liderar alguém. Logo, ele irá conduzir decisões desempenhadas pelas pessoas, para se empenharem em um propósito. Em síntese, é compreensível que as competências que ele adquire devem estar ligadas à proporção do comprometimento das pessoas na sua liderança, que irão refletir de maneira mais ampla sobre a gestão.

Assim, se faz necessário analisar os paradigmas ligados à gestão com base em competências bibliotecárias aplicadas pelo perfil da liderança. Aliás, é vital um estudo que relacione o bibliotecário como ser humano em desenvolvimento, passível de adquirir saberes para adotar melhores atitudes enquanto profissional. Com esse intuito, a presente pesquisa foi elaborada com base na seguinte questão norteadora: Como as atividades do Estágio Supervisionado podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança do bibliotecário?

A justificativa da busca de possíveis respostas para essa questão de pesquisa se dá pela necessidade de compreensão da formação de competências gestoras de estudantes de Biblioteconomia e sua formação profissional pelo ponto de vista educacional, frente às teorias que o curso traz, e as práticas nas atividades do Estágio Supervisionado. Por esse respaldo, é importante observar variantes de respostas individuais dos discentes sobre potencialidades e o que deve ser melhorado em situações relativas à formação de um perfil de posição gerencial, através de competências para atuar no mercado como bibliotecário gestor.

Conseqüentemente, na Biblioteconomia, observar colaboradores em contexto profissional auxilia a compreensão das peculiaridades que envolvem a gestão, por intermédio das decisões do bibliotecário, a fim de precaver impasses que seriam gerados na ausência de planejamento em processos de treinamento e desenvolvimento, na atuação de funções inerentes a atividades desenvolvidas pelo trabalho humano, motivado pelo fazer do líder e suas competências construídas desde a graduação, aplicadas no ambiente profissional.

Vinculado a isso, o fomento pela temática parte do propósito de ampliar conhecimento sob o trabalho hábil exercido através de competências de estagiários e sua formação em meio profissional. Diante disso, a produção do presente estudo surge pela curiosidade de se aprofundar sobre assuntos ligados às competências de gestão de futuros bibliotecários, mediante suas incumbências, e como eles são influentes sobre ocorridos deliberados das movimentações humanas. Somado a isso, busca-se ampliar e contribuir no aperfeiçoamento desse domínio dentro da área da Biblioteconomia, sob a aplicabilidade dos ideais pautados nessa pesquisa.

Com a finalidade de responder a questão de pesquisa proposta, definiu-se como **objetivo geral**: analisar a formação das competências em Gestão nas atividades do Estágio Supervisionado pelos discentes do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará no ano de 2023.

Para tanto, decorrem os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Discutir práticas do Estágio Supervisionado e suas contribuições no desenvolvimento de competências gestoras na formação de bibliotecários;
- b) Verificar dentre essas atividades, aquelas que os discentes em Biblioteconomia têm mais afinidade; e

- c) Analisar se existem práticas no Estágio Supervisionado que possibilitam aos discentes autonomia para criar novos produtos e serviços aos usuários, para serem geridos posteriormente.

Para a consecução desses objetivos, foram feitas as escolhas metodológicas detalhadas na seção seguinte.

### 1.1 Percurso metodológico

Parte-se de uma pesquisa bibliográfica, seguida de um Estudo de Caso.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação das novas tecnologias de comunicação e informação, passaram a incluir materiais em outros formatos, como discos, fitas magnéticas, microfilmes, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet. (Gil, 2022, p. 44).

"Os casos devem corresponder a situações reais. Não podem ser constituídos por descrições fictícias. Sua elaboração começa com a definição do problema para o qual se espera que os estudantes encontrem respostas" (Gil, 2020, p. 100).

Esta pesquisa se respalda em um levantamento bibliográfico realizado em bases de dados da área da Biblioteconomia e Ciência da informação, e plataformas de livros digitais, como a Base de Dados em Ciência da informação (BRAPCI)<sup>1</sup> e *Ebooks* encontrados na "Minha Biblioteca" que, trata-se de um serviço gratuito disponibilizado para os alunos da Universidade Federal do Ceará (UFC). Houve uma filtragem, para que pudessem ser utilizadas referências recentes, dos anos de 2016 a 2023, no idioma português brasileiro; nas buscas foram utilizados os termos "Competências", "Gestão", "Gestor", "Liderança", "gestão de pessoas", como também nomes de autores, como Spudeit, Vergueiro, Chiavenato, Maximiano.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa e exploratória, pois usa de contextualização e interpretação, utilizando táticas exploratórias para comprovar

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/>. Acesso em: 05 Dez. 2023.

como se dá um conceito aplicado em um objeto a ser analisado (Sampieri; Collado e Lucio, 2013). Yin (2015) mostra que a pesquisa com objetivos exploratórios é baseada em pressupostos que validam uma análise investigativa. Nesse contexto, é notório a existência de um respaldo teórico que aponta indícios investigativos da teoria e sua aplicabilidade no objeto a ser investigado.

O Estudo de Caso tem como lócus a análise do Estágio Supervisionado em Biblioteconomia na UFC, onde foram analisados os dois semestres de 2023.

Ademais, o estágio é garantido por lei como uma forma de contribuir para o ensino de futuros profissionais na área onde atuam. Segundo o artigo 1 da Lei N°11.788, o estágio contribui com o projeto educacional do curso e deve ser supervisionado para desenvolvimento de competências, existindo uma carga horária pré-estabelecida para formação profissional (Brasil, 2008).

A coleta de dados se deu através de um questionário com perguntas abertas para a obtenção de respostas sobre questões específicas a respeito da temática, que se encontram ao final dessa pesquisa no (APÊNDICE 1) e (APÊNDICE 2).

Os dados foram coletados por questionários criados através do *Google Forms*, enviados a 18 estagiários e ex-estagiários e 20 supervisores técnicos de orientação de estágio. Como participantes, tem-se bibliotecários que supervisionam estagiários e discentes que já concluíram o estágio no semestre 2023.1, bem como estudantes que ainda estão matriculados no estágio no semestre 2023.2. Assim, foi possível alcançar que três pessoas colaborassem com suas respostas no papel de estagiários e outras três que acompanharam na supervisão de atividades, totalizando seis indivíduos.

A escolha do questionário teve suas vantagens, pois os participantes puderam ficar à vontade para responder longe da presença do pesquisador e no horário de maior conveniência, o que viabilizou o envio do instrumento de coleta de dados para vários estudantes e profissionais, sem a necessidade de deslocamento do pesquisador.

A técnica de análise dos dados empregada neste estudo foi a Análise de Conteúdo através do método de respostas a questões abertas de Laurence Bardin. A esse aspecto, são observadas relações mantidas sob o objeto de estudo ao

considerar variantes que surgem como, por exemplo, interpretações controladas com base teórica, representações sociais, experiências e saberes (Bardin, 2011).

Quanto à apresentação das seções deste estudo, foram divididas 5 seções. A primeira seção, parte introdutória do trabalho, descreve o contexto geral da questão de pesquisa, a justificativa, os objetivos e a metodologia empregados na pesquisa. Dessa maneira, é uma ideia prévia da totalidade da investigação.

A seguir, a segunda seção mostra aderências do gerenciamento ligado ao relacionamento humano e o fazer bibliotecário. Ademais, mostra o papel do bibliotecário no planejamento estratégico e gestão de processos em Unidades de Informação na oferta de produtos e serviços. Ainda assim, representa como esse desenvolvimento é trabalhado através da importância do pensamento crítico e ético.

A seção três detalha como a liderança faz menção a aspectos que envolvem contribuições aplicadas à gestão e fazeres biblioteconômicos na atuação de líder. Conseqüentemente, é discutido como a liderança está diretamente relacionada no desenvolvimento da aprendizagem pessoal, planejada inicialmente na gestão.

Prosseguindo com o andamento da pesquisa, a quarta seção aponta algumas das competências da formação do bibliotecário. Nesta parte do trabalho há uma conceituação do que se compreende por competências profissionais e como isso está relacionado com habilidades e ações do bibliotecário. Por sua vez, busca-se relacionar a formação dessas competências profissionais que contribuem para o desenvolvimento do bibliotecário gestor.

A quinta seção mostra como o Estágio Supervisionado contribui para a formação do perfil do bibliotecário em gestão. É a etapa da pesquisa que mostra o estágio como componente curricular no curso de Biblioteconomia. Os Resultados descrevem e interpretam os dados alcançados por meio da pesquisa. Neles, as noções da coleta são listadas, e empregam-se comparativos para melhor ampliar o entendimento das ideias propostas. Com efeito, é a área do trabalho que se apoia nas teorias para construir um desfecho para o assunto pautado.

A seção seguinte, voltada às considerações finais, aborda o nível de satisfação com os resultados, de acordo com os objetivos traçados. Ademais, é o fragmento da pesquisa que resgata as intenções primordiais introdutórias, com

intuito de apontar que houve um trabalho integral ao conseguir atingir o que foi almejado.

## **2 O BIBLIOTECÁRIO GESTOR: particularidades voltadas aos recursos humanos.**

A gestão realizada pelo bibliotecário não constitui um ato mecânico ou um trabalho com práticas prontas, mas um contato com o fazer humano das relações profissionais entre os indivíduos. É um pensar comum que o próprio ser humano, diferente de uma máquina, não age de forma programada sempre de determinada maneira. Por isso, pessoas que fazem parte da gestão do bibliotecário também têm suas propriedades. Sobre esse âmbito, convém analisar como se dá o processo de Gestão de Pessoas na perspectiva do bibliotecário.

Na Biblioteconomia, a importância de analisar profissionais enquanto pessoas é incontestável pelo fato de não haver somente o lado técnico da profissão na formação do bibliotecário. Além disso, no curso de Biblioteconomia, fora as técnicas, há tendências para implicações de fazeres com foco nas pessoas e suas práticas (Anna, 2019). Tal como é observado a importância dos procedimentos e habilidades do bibliotecário, também se vê a importância da intervenção humana no ambiente profissional que move o desempenho das tarefas, verificando a relevância de uma gestão dessas relações humanas.

O trabalho do gestor bibliotecário voltado às pessoas é o lado temperamental na organização que age no comportamento do ser humano. Além disso, é evidente esse lado sensível por se tratar de pessoas em processo de aprimoramento, com empenho para desenvolver uma função. Para isso, esse tipo de gestão é norteadas a um olhar atento sobre pessoas que se destacam ao aprender um ofício, e desempenhar esse lado humanizado.

Em analogia a isso, profissionais no cargo de gestão têm responsabilidades voltadas ao desenvolvimento de pessoas. Portanto, é tarefa do gestor identificar e desenvolver o conhecimento humano através de suas potencialidades para propiciar o desenvolvimento da organização (Lipinski e Meurer, 2020). Acompanhando esse pensar, o bibliotecário em um cargo de gestor deve se atentar a gradações de comportamento e capacidades para movimentar suas ações, amplificando o progresso humano. Através disso, averigua-se que a ação do gestor no intuito de desenvolver pessoas é uma peça-chave para movimentar atividades. Por sua vez, nota-se que o conhecimento intrínseco das pessoas que contemplam

uma instituição é decisivo na análise da gestão, que por sua vez é de responsabilidade do gestor maximizá-lo e utilizá-lo estrategicamente na organização. Dessa forma, como o aprimoramento desse fator é realizado no interior humano, a presença das pessoas é indubitável, mas, para que haja satisfação das suas práticas, é necessário um agente hábil para desenvolvê-las, a exemplo, o bibliotecário.

Não obstante, sem as pessoas presentes em uma organização, as tarefas não são realizadas. Isto porque o conhecimento está presente em cada pessoa individualmente e é passível a aprender e desenvolver-se desde que haja alguém que identifique o que pode ser melhorado e motive maneiras de se aperfeiçoar práticas. Sobre isso, para Nogueira e Bernardino (2020) o desenvolvimento de processos depende dos gestores que reconhecem e treinam com qualidade talentos individuais da sua equipe que irão impulsionar esse progresso. Desse modo, é a partir do empenho em se especializar em algo que uma pessoa pode aprimorar seu conhecimento e expandir suas potencialidades.

Dessa maneira, compreende-se que gerir pessoas é gerir o conhecimento de cada indivíduo presente em uma equipe. Além disso, é saber onde aplicar cada conhecimento no que deve ser realizado. A essa perspectiva, a Gestão de Pessoas também é um estudo do local onde está se exercendo a função de gestor, pois, para aplicar pessoas às suas atividades há uma necessidade de entender os déficits da organização para designar humanos para suas respectivas atuações e reconhecer talentos internos. Por esse rumo:

O que o bibliotecário gestor precisa inicialmente saber a respeito do gerenciamento eficaz é que o grande diferencial competitivo de qualquer gestor de sucesso é conseguir concluir com sucesso os difíceis processos de encontrar pessoas apropriadas para cada função, preparar a equipe com qualidade, motivar de forma assertiva e liderar a equipe de auxiliares de forma sólida e justa (Nogueira e Bernardino, 2020. p.13).

Partindo dessa premissa, a gestão de pessoas, por exemplo, em uma Unidade de Informação gerenciada por um bibliotecário, desenvolve processos constituídos por pessoas competentes para exercer um cargo. Isto evidencia-se pelo conjunto de responsabilidades do gestor em tomar boas decisões e conduzir todos os envolvidos por meio de uma liderança. Logo, essa gestão lida com necessidades

e locais pessoais que não envolvem apenas seu trabalho, mas sim o resultado apresentado por um conjunto de pessoas que representam uma instituição.

## 2.1 Qualidade em produtos e serviços realizada pelo bibliotecário gestor

No panorama da gestão, as ações do bibliotecário estão relacionadas a um propósito. Razão esta que, na atuação desse profissional, exige habilidades válidas para criar estratégias no desempenho do seu trabalho, para satisfazer necessidades da comunidade inserida na instituição na qual ele atua. Com essa visão, entende-se que o conhecimento sobre práticas gestoras impulsiona a forma como são disponibilizados os produtos e serviços oferecidos. Além do mais:

[...] se faz necessário, além dos conhecimentos técnicos específicos da Biblioteconomia, conhecimentos da área de Gestão. Essa mudança no perfil do profissional é importante para que seja possível, dentre outras questões, o conhecimento de métodos para avaliar e/ ou medir a qualidade do que é oferecido aos usuários (Paula e Vergueiro, 2018, p. 270)

Com isso, é coerente o entendimento que o bibliotecário não atua somente com técnicas, pois elas circundam sua atuação, principalmente no papel de gestor voltado às pessoas. Viu-se a necessidade desse profissional exercer um papel de gerir o espaço ao qual ele está atuando, como também aplicar conhecimentos técnicos com especificidades na sua gestão ao criar seu perfil como profissional. Não somente isso, envolve um olhar crítico sobre as pessoas envolvidas no exercício da profissão, bem como o alvo primordial, a forma de resultados é entregue ao público alvo através de um planejamento prévio e uma análise analítica.

De antemão, a forma como o trabalho do gestor bibliotecário é desempenhado reflete na própria definição de qualidade sobre o que se oferece pelas ações humanas nas organizações. Ademais, Maximiano e Veroneze (2022) concebem qualidade no produto como conjunto de particularidades que mantém o funcionamento do que se espera de um plano de ações de produtos e serviços. Por este contexto, nota-se que a qualidade está relacionada com expectativas humanas e o que é realizado para atendê-las.

Ainda assim, é possível compreender que antes de desempenhar a tão sonhada qualidade há uma exigência precedente às práticas gestoras do bibliotecário. Aliás, a qualidade do que é desenvolvido por uma gestão não está relacionada com achar fazer o que é certo, mas sim conhecer índices que impedem o desenvolvimento de uma ação necessária e agir para que isso não seja um empecilho. Desse modo, existe uma importância em não agir de forma impulsiva e sim com base em um plano.

Ainda referente a esse pensar, a forma como o profissional se qualifica para manter ações de excelência está relacionada com o conhecimento. Não obstante, sobre o desenvolvimento de um projeto de gestão que apresenta qualidade para Maximiano e Veroneze (2022) o gestor deve buscar conhecimento em outras áreas para ter domínio do que realiza, pois, ao fazer um plano ele deve ter um propósito, estar ciente dos custos financeiros, do tempo e da existência de riscos. Por esse viés, ao desenvolver um plano de gestão é preciso que o bibliotecário, ao gerir uma organização saiba lidar com essas nuances. E isso só é possível se ele buscar meios para aprender a planejar estrategicamente suas decisões com base no que adquire conhecimento.

Por meio disso, percebe-se que o desempenho da qualidade impulsionada pelo trabalho da gestão do bibliotecário só é possível se houver um planejamento com pessoas que procuram se especializar e aplicam o que aprendem no seu ambiente de trabalho. E por sua vez, é explícito que a construção do conhecimento profissional é uma busca que influencia na qualidade. Com isso, percebe-se que na gestão tem agentes que influenciam tanto na sua busca por meios de alcançar conhecimento, como também para melhorar uma produção de qualidade.

## 2.2 O Planejamento estratégico em Unidades de informação

No intuito de situar a importância do planejamento em Unidades de Informação, um dos pontos essenciais a serem considerados é a origem teórica. Além disso, situar esses conceitos reflete sobre o significado que esse ato tem sobre o que irá ser desenvolvido a partir da aplicabilidade desses princípios. Depreende-se

que o bibliotecário gestor, ao ter essas concepções, consiga elencar pontos de partida de como ele irá praticar esses ideais em seu ambiente de trabalho.

Em harmonia com essa idealização, para Macedo (2019) o planejamento tem proveniência na área da administração e em uma Unidade de Informação atua, por exemplo, na produção do conhecimento com bases voltadas à avaliação de empenho de tempo, custos, recursos e alcance de objetivos. Percebe-se que o planejamento tem sua importância para desempenho através dos indicadores aos quais o bibliotecário irá atuar. Por saber o conceito e o objetivo do planejamento, esse profissional cria para si alternativas para analisar a Unidade de Informação que ele está atuando, intervindo de modo a delinear e organizar os seus feitos da profissão.

Ainda nesse raciocínio, é possível atingir a compreensão que o planejamento é o resultado de índices. Além disso, esses indicativos apontam necessidades, por exemplo, ao estar ciente que uma ação tem um custo financeiro e de tempo, cabe pensar o que fazer para realizar essa ação dentro desses parâmetros. O bibliotecário gestor, ao fazer esse levantamento, coloca-se na posição de apostar evidência e, por sua vez, ele saberá que recursos serão indispensáveis para realizar uma atividade planejada.

De forma inseparável ao formular um planejamento estratégico, há um direcionamento às pessoas. Motivo este que, ao criar um plano de forma inicial, tem-se o intuito de organizar a forma como estrutura uma equipe, ao apontar responsabilidades nas instituições. Com essa tendência, planejar métodos para estabelecer clareza sobre ações é excepcional nas práticas gestoras.

Esse assunto é efetivo pois é através do planejar que as pessoas entendem suas responsabilidades quando estão inseridas em uma organização, e por sua vez, uma Unidade de Informação como tal, necessita desse planejamento. Ademais, “o Planejamento Estratégico é caracterizado por ser a principal categoria de planos presentes na hierarquização organizacional” (Silva; Costa e Barros, 2019, p.68). Posto isso, entende-se que uma organização com hierarquias, ao adotar um planejamento, norteia o espaço que uma pessoa ocupa ao fazer parte de uma organização que tem diferentes responsabilidades, inclusive relacionadas a outras pessoas em posições de diferentes níveis de complexidade, seja a garantia de que algo seja feito, como também ter responsabilidades mediante ao coletivo, de modo

que estejam comprometidos com suas responsabilidades, exercendo um resultado em conjunto.

Ainda assim, verifica-se que planejar não se trata apenas de um ponto de vista a ser considerado. É por meio de um conjunto de planos que é possível criar um planejamento estratégico. Portanto, quando o planejamento é criado é que se aplicam orientações do que deve ser realizado em diferentes cargos de liderança, operação das atividades e os diferentes setores hierárquicos.

Também se identifica que o planejamento estratégico visa ações futuras. Causa disso é que, ao objetivar resultados não se espera que tudo seja resolvido estaticamente. De forma lógica, é através de um planejamento que são estipuladas soluções através de ações humanas, visando uma data de entrega dos resultados obtidos sobre o que se espera alcançar com o planejamento.

Sobrevém a isso, ao iniciar o desenvolvimento de um planejamento, as ações futuras são baseadas em fatores que contribuem para sua efetiva relevância aos indivíduos. “O planejamento estratégico é responsável por estabelecer objetivos organizacionais em longo prazo. É de sua competência a formulação e consolidação da política institucional, visão, valores e missão” (Silva; Costa e Barros, 2019, p.74). Por conseguinte, dentre os benefícios de haver um planejamento, a criação de uma política demonstra clareza sobre como a organização estabelece critérios para desenvolver atividades.

### 2.3 Gestão de Processos em Unidades de informação

Saber o que é um processo em uma instituição é necessário para gerenciá-lo. Ademais, em uma unidade de informação com diversidade de atividades a serem trabalhadas requer do bibliotecário, na posição de gestor, ter ideias claras. Isto posto, para agir de maneira consciente sobre suas funções, ele deve ter em mente quais atividades serão desenvolvidas, e onde ele irá interferir ações para seu propósito.

Sobre isso, para Barreto e Saraiva (2017) os processos gerenciais são atividades de rotina ou funções mais complexas realizadas de forma planejada com roteiro, metas e período de tempo a ser desempenhado. Ao compreender esse princípio teórico, no contexto do trabalho do bibliotecário gestor em uma Unidade de

Informação e no desígnio de atividades desenvolvidas nesse espaço, reflete-se sobre a necessidade desse profissional no gerenciamento de processos.

Não obstante, as Unidades de Informação trabalham com diferentes âmbitos. Com isso, é evidente que, enquanto organização, existem funções rotineiras e outras que precisam de um maior esforço e dedicação para serem realizadas. Por este contexto, evidencia-se a necessidade do bibliotecário saber identificar esses processos para desenvolvê-los.

Para Macedo (2019), dentre os processos de uma Unidade de Informação estão os de organização, recuperação, acesso da informação, serviço de referência e desenvolvimento de coleções. Em consideração, percebe-se várias funções a serem dinamizadas. Por sua vez, ao observar a individualidade de como essas atividades são trabalhadas em uma Unidade de Informação, o bibliotecário pode propor de forma estratégica a entrega dos produtos e serviços oferecidos e desempenhados por cada processo.

Ainda assim, o bibliotecário gestor, ao lidar com a gestão de processos em uma Unidade de Informação deve deter meios que facilitem o desempenho do seu trabalho. Isto é possível por intermédio de um planejamento esquematizado que norteia os responsáveis por esse desempenho com o foco na intenção final do que será realizado.

Sob os meios para alcançar um propósito de maneira clara existem instrumentos de grande relevância que auxiliam na gestão de processos. Para Souza e Spudeit (2022), tem-se ferramentas que contribuem com a gestão, como o 5W2H, Matriz Swot e Canvas ao delinear o que será realizado, como também estratégias de inovação, como Brainstorming, no processo criativo de inovação.

Por intermédio desses conceitos, é evidente que o bibliotecário gestor deve discernir sobre como desenvolver processos na sua prática. Ao trabalhar em uma Unidade de Informação ele deve adaptar esse conhecimento acumulado em prol do desenvolvimento nessa esfera. Logo, para gerir processos de maneira positiva, esse profissional deve atualizar utensílios e métodos para estimular o progresso de suas ações, voltadas a um objetivo em comum.

#### 2.4 A ética na gestão de pessoas: formação do pensamento crítico

Por se tratar de gestão de pessoas, o fator ético é de grande necessidade nas organizações. Não obstante, normas éticas são precisas pelos motivos

característicos que estão envolvidos no comprometimento com o exercício da sua profissão. Outrossim, é importante analisar como a ética pode ser trabalhada através de um processo de formação pessoal.

A princípio, essa importância da ética nas organizações se relaciona no modo como os indivíduos acreditam estar agindo de forma correta. Ademais, esse pensar envolve não somente uma pessoa, mas sim todos que são capazes de distinguir uma maneira coesa de se comportar, de modo que não interfira ou prejudique a sua consciência ou a do outro mediante seus atos individuais. Consequentemente, é evidente que a ética impõe limites sobre o que uma pessoa pode fazer por se basear em fatores que apontam uma ação indevida nas relações sociais. Sobre a importância da ética nas organizações, para Chiavenato (2023, p. 202):

Para ganhar imagem, reputação e aceitação pela sociedade, cada organização moderna precisa seguir princípios éticos. A ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização.

Por esse viés, entende-se que a ética é importante, pois é por intermédio dela que um profissional pode elaborar um planejamento, unindo os próprios valores sociais e mostrando a importância de uma postura profissional na organização com base em características que envolvem princípios individuais em coletividade. Entende-se que a ética envolve a conduta e por meio dela que é estabelecida a ordem. Consequentemente, é compreensível a relevância do gestor de pessoas saber como a sociedade que ele está inserido se comporta, pois apenas ordenar algo que não está de acordo com esses princípios sociais, pode acarretar em uma não aceitação sobre as ações almejadas pelo gestor mediante ao comportamento dos indivíduos. Sobre esses prejuízos, para Chiavenato (2023, p. 118):

A organização formal faz exigências incongruentes com as necessidades das pessoas, provocando nelas frustração e conflito devido ao confinamento em tarefas medíocres e repetitivas e à total ausência de participação, responsabilidade, autoconfiança ou independência.

Por esse âmbito, observa-se que, como a ética está relacionada com a percepção da sociedade mediante sua conduta, ao ignorá-la, ausentam-se as pessoas de participação. Exemplificando, quando uma pessoa não tem direito crítico de expressar sua opinião, ela ocupa uma posição de ausência nas suas próprias

responsabilidades. Por conseguinte, nota-se que não contribuir com essa criticidade pessoal é resultado de prejuízos para a própria organização. Por outro lado:

Uma solução possível para esta crise passa necessariamente pela ética e pela Competência Crítica em Informação, uma vez que a ética permite a distinção do bem e do mal, da verdade e da mentira, além de dispor sobre o que é certo ou não no que diz respeito à elaboração, divulgação e uso da informação (Brisola e Romeiro, 2018, p. 75).

Em analogia a isso, quando uma organização não atua com base no que as pessoas acreditam ser o certo, surgem questionamentos se o que estão realizando é relevante. Causa disso, quando a pessoa não faz essa união e realiza uma função sem saber o porquê está fazendo, automaticamente cria-se uma ideia que ela está fazendo algo mecanicamente e não participa diretamente no desenvolvimento organizacional. Dessa maneira, passa uma ideia de exclusão, que pode ser solucionada quando os princípios éticos estão bem estabelecidos e claros, ao apontar causas de encarar com seriedade sua atuação nas relações humanas.

Correspondente a esse pensar, um dos contribuintes relevantes para que os princípios éticos estejam claros está ligado sobre como o indivíduo faz conexões de entendimento entre vida profissional e pessoal. Ademais, essa compreensão requer que os profissionais pensem de forma crítica ao associar se o que ele realiza é considerado uma boa conduta na sociedade que habita. Por esse lado, o que se espera do comportamento de um profissional está ligado com seus princípios éticos individuais e na forma como uma organização utiliza esse saber coletivo para fortalecer o que é almejado, através do proceder de uma pessoa que faz parte de uma equipe em uma instituição.

Com essa perspectiva, é compreensível a importância da gestão de pessoas trabalhar a criticidade mediante os princípios éticos. Pois, segundo Brisola e Romeiro (2018, p. 75), “Se as pessoas não forem estimuladas a pensar criticamente as informações que recebem, tendemos a um panorama informacional de degradação e manipulação da informação sem precedentes”. Desse modo, é visível os malefícios das pessoas não estarem alinhadas com os princípios éticos trabalhados nas organizações, pois podem facilmente ser manipuladas exercendo uma postura que não condiz com o ambiente organizacional.

Logo, se uma pessoa tem princípios éticos muito diferentes da grande maioria, possivelmente isto pode impactar negativamente na forma como suas

atividades são desempenhadas. Exemplo disso, é que se uma pessoa considera algo certo, porém para os demais isto é errado, o seu trabalho não irá ser desempenhado com os mesmos objetivos. Não trabalhando, por uma mesma causa, conseqüentemente o que se almeja fazer não é realizado, mas, como visto, a formação do pensamento crítico fortalece as bases e condições para a maneira de agir individualmente, que reflete em coletividade.

#### 2.4.1 O trabalho ético e atuação do bibliotecário

A atuação do bibliotecário requer que ele assuma um perfil ético. E ainda, como visto, as relações pessoais dependem de princípios coesos para disciplinar o comportamento humano de acordo com suas próprias convicções. Com essa visão, convém verificar como a ética envolve as práticas bibliotecárias.

Ao prestar um serviço que envolva empenho pessoal, pontos característicos éticos são realidade nas vivências do gestor bibliotecário. Segundo Madalena e Spudeit (2017), uma das responsabilidades do bibliotecário é prestar serviços de informação de acordo com os valores éticos do código de conduta, independentemente do ambiente que atua. Perante a isso, é compreensível que ao atuar com ações gestoras, a ética seja registrada e documentada através do código de conduta do bem bibliotecário, que deixa claro a postura que esse profissional deve exercer.

Diante da ética, percebe-se que normalizar esse bem comum em um documento estabelece relações com o trabalho dos profissionais como também as pessoas que usufruem dessas produção. Isto é evidente pois reflete em um trabalho para os usuários através de produtos e serviços ofertados. Conseqüentemente, caso esses princípios sejam quebrados, o modo de agir do bibliotecário fica aberto e se torna um risco ao ir contra os valores da grande maioria, ao resultar em práticas não viáveis a sociedade.

Não obstante o bibliotecário tem um papel importante em utilizar a informação para desenvolver aptidões no indivíduo. De acordo com o pensamento de Miranda e Alcará (2019), o bibliotecário, enquanto formador de habilidades, precisa desenvolver senso crítico e ético para desenvolver ações. Por conseguinte, o bibliotecário se coloca em uma posição de formar pessoas pela sua própria

formação, através dos princípios éticos e da aplicabilidade nas suas práticas através de sua criticidade no ambiente em que atua.

Posto isso, é importante frisar que os princípios éticos são postos para serem seguidos. Ademais, é imprescindível que existam meios para que a ética seja garantida. Por consequência, na ausência da segurança ética, os princípios se tornam apenas escritos sem importância.

Todavia, o código de ética do bibliotecário não é um documento irrelevante. Para Madalena e Spudeit (2017), o bibliotecário é um profissional empreendedor capaz de criar oportunidades através de decisões, mas ele é passível de penalidades caso desrespeite as normas do código de conduta que estabelece maneiras de agir. Por conseguinte, é evidente que, para o bibliotecário, os documentos que estabelecem seus princípios éticos mediante a sociedade devem estar presentes no seu cotidiano, devendo ser consultados.

Em suma, nas organizações em que o bibliotecário atua, os fatores éticos são essenciais ao serem aplicados e assegurados que irão ser seguidos. Desse modo, é possível transformar o ambiente sem ir contra as diretrizes sociais, estabelecendo, assim, prestígio e respeito sobre ações que envolvem pessoas, sejam profissionais ou usuários, baseados em fatores éticos nas relações humanas.

### **3 LIDERANÇA DO BIBLIOTECÁRIO: uma temática inseparável da gestão**

A gestão de pessoas e a liderança se completam, uma vez que trabalham visando objetivos organizacionais em comum. De forma lógica, é compreensível que ao exercer o papel de líder, o bibliotecário toma para si responsabilidades ligadas a auxiliar a gestão através de ações planejadas, tendo em vista os funcionários em torno dessa liderança. Por essa razão, entende-se que existem papéis diferentes e responsabilidades que cabem a cada integrante nas suas respectivas atuações e, com isso, convém analisar qual a relação da liderança na gestão de pessoas e o fazer do bibliotecário.

Em primazia, as relações entre gestão incorporam a liderança às suas ações por meio da necessidade de exercer habilidades relacionadas com os recursos humanos. Exemplo disso, o trabalho do líder está inserido nos fazeres da gestão de pessoas e envolve necessidades e capacidades profissionais (Lipinski e Meurer, 2020). Por esse âmbito, não se tem como gerir fatores pessoais sem ter aptidões voltadas à liderança, pois estas são responsabilidades que se complementam e se nivelam aos fazeres do bibliotecário. Se a liderança é inteligível, deve-se pensar na coesão entre os meios que esse profissional busca se capacitar nesse domínio.

As relações entre gestor bibliotecário no papel de líder de pessoas devem estar constantemente nutrindo para se desempenhar um bom trabalho. Atrelado a isso, não se trata apenas de um atributo, mas sim de um conjunto de características que contribuem no seu desenvolvimento. Em consequência, é evidente que sua postura profissional reflete na construção de um perfil característico de líder e gestor de pessoas.

Isto é evidente, pois nessas características espera-se princípios básicos do gestor de pessoas. Com essa reflexão, Nogueira e Bernardino (2020) chamam atenção para talentos, ato de aprender, encorajamento e discernimento maduro como condizentes com o papel do líder. De forma congruente, é possível refletir que o perfil do gestor de pessoas com habilidades de liderança não é apenas uma virtude, mas um empenho responsável com o fator humano. É o contato direto de um profissional com técnicas que desenvolvem seu próprio aprendizado sobre as

nuances humanas, para assim se tornar um líder sensato e competente nas suas decisões.

Percebe-se que o papel da liderança na gestão de pessoas está relacionado ao interesse nas relações pessoais. É transparente que o bibliotecário no papel de líder se aprofunde em assuntos específicos para formação do perfil necessário para o cargo. Com isso, percebe-se que para ser um bibliotecário competente na sua liderança, é preciso conhecer particularidades nesse quesito, de modo a enriquecer a construção de atitudes coerentes ao que se almeja profissionalmente.

É inequívoco que a liderança age nas instituições como forma de traçar um plano que desperte nas pessoas suas habilidades. Para tanto, segundo Blanchard (2019), liderança é um conjunto de ações estratégicas que são influentes no desenvolvimento do potencial humano, com intuito de alcançar propósitos. A essa vista, é legível que o bibliotecário, ao exercer a liderança, sintoniza os indivíduos ao seu espaço como profissionais, por identificar o valor de suas destrezas.

É atingível refletir que o bibliotecário, ao trabalhar sua liderança, se volta estrategicamente para atuação sobre o exercício das práticas de pessoal de sua equipe. Através disso, são pensados meios que possibilitam a melhoria das ações humanas para desempenhar suas atividades. Conseqüentemente, a liderança realizada por um bom líder requer um olhar atento sobre onde a organização quer chegar, com movimentações individuais e o estudo de mudanças que possam contribuir com esse processo.

Sobre o olhar crítico da liderança do bibliotecário, amplificam-se alternativas de progresso, que viabilizam uma perspectiva que antes não seria observada se não houvesse um trabalho de atualização por um olhar observador sobre acontecimentos, inviabilizando a ocorrência de mudanças desejadas. Sobre responsabilidades da liderança, para Brillo (2021), é o trabalho de significar ações de inovação ao indagar determinados critérios padronizados organizacionalmente e assim criar novos princípios de renovação. Isto posto, entende-se que a liderança é a aplicabilidade de um olhar atento que oportuniza um fluxo que tem como principal objetivo vivenciar novas experiências com intuito de progredir o que está a ser realizado.

Outrossim, a intenção de uma liderança atuante em uma instituição tem o desígnio de focar nos resultados, mas também, dar atenção para quem as realiza. Somado a isso, o trabalho humano é o principal objeto de análise dessa função. Isto porque, na ausência dessas pessoas não há motivos para entender as relações humanas sem interações que afetem suas práticas profissionais.

A a conciliação entre as pessoas e o que esperar delas em um ambiente de trabalho depende de como elas se sentem bem de acordo com suas necessidades. Para tanto, sobre o viés de Blanchard (2019), o enfoque da liderança está atrelado à satisfação das pessoas e resultados futuros. Diante disso, verificar o que está envolvido com o modo como as pessoas se sentem satisfeitas é a razão dos esforços do bibliotecário em um cargo de liderança.

Sabe-se que esse contentamento individual surge a partir de uma falta. Isto porque, quando uma pessoa carece de algo e é atendida, ela naturalmente se sente satisfeita. Dessa maneira, a liderança lida com as pessoas através da demanda de atender possíveis insuficiências que impedem a produção.

Não obstante, o contrário da satisfação é quando o indivíduo possui necessidade e nada é realizado como forma de mudança. Segundo Schein e Schein (2022), o ato de aprender da liderança se relaciona com necessidades básicas das pessoas, tanto físicas, como fome ou lesões corporais, ou relacionadas ao seu intelecto, como quando ele se sente frustrado com algo. Desse modo, é evidente os pontos atuantes da liderança na gestão de pessoas em solucionar causas que geram insatisfações. E o bibliotecário, com essas incumbências, deve estar pronto para aprender a lidar estrategicamente com essas necessidades e agir para solucioná-las.

Para que o objetivo da liderança seja contemplado e gere resultados positivos, deve-se compreender como o líder valida ações às pessoas de uma instituição. Isto porque espera-se de uma liderança que esteja sempre atualizada sobre oportunidades de transfigurar progressivamente o que ocorre entre as pessoas desse grupo. Ao considerar isso, observa-se que a liderança tem procedimentos fluidos e livres de ideais engessados para experimentar novas perspectivas.

A respeito da liderança organizacional, por intermédio do posicionamento dos seus líderes agentes na condução dos processos que envolvem as pessoas,

observa-se um compromisso. Sobre o que envolve uma liderança, segundo Brillo (2021, p. 8), “[...] atrair, mobilizar, desenvolver e reconhecer os talentos da empresa, por meio da construção de coalizões vitais dentro e fora da organização, para pesquisar, desenvolver e experimentar novos processos, produtos e serviços”. Isto posto, é evidente que profissionais, a exemplo do bibliotecário no papel de liderança, devem se atualizar e ter lucidez com base na busca por meios de se aperfeiçoar e identificar como podem agir para melhores decisões.

Logo, é claramente visto que o líder, antes de liderar, se coloca em um papel de pesquisador, pois existem pormenores que estão envolvidos em suas decisões, que são motivo de observação e olhar crítico. Em suma, é por intermédio disso que ele irá selecionar fatores característicos que se aplicam na sua gestão, de modo que tragam resultados satisfatórios às suas práticas.

### 3.1 A liderança e importância da comunicação na gestão de pessoas

Destaca-se que a ausência da comunicação no processo de liderança é algo desafiador nas atividades do líder. Para Biegelmeyer *et al.* (2020), apesar de muitos líderes não terem uma boa comunicação, ela é uma das principais habilidades para realizar uma boa liderança. Ao salientar esses ideais, observa-se que existem fatores que são fundamentais na formação de um líder e o bibliotecário nessa posição deve se aperfeiçoar nesse quesito.

Ao considerar a aplicabilidade da liderança na gestão de pessoas sobre responsabilidades do bibliotecário que lida com as diferentes peculiaridades, percebe-se que há fatores que contribuem para as relações humanas harmônicas voltadas ao desenvolvimento de procedimentos. Saliente a isso, dentre esses contribuintes, percebe-se que só é possível estabelecer conexões humanas se houver alguma forma de comunicação entre os membros da equipe. Isto posto, é plausível que um dos pontos cruciais de um bom entendimento ao perceber o papel da liderança em uma Unidade de Informação, relaciona-se com o diálogo.

Com esse pensar, o líder tem forte influência ao operar no modo de comunicação e nas consequências geradas a partir de como ele se expressa. Para Chiavenato (2021, p. 237), “diferenças individuais, traços de personalidade, percepção e atribuição, motivação e limitações humanas influenciam poderosamente

a capacidade humana em termos de comunicação. A subjetividade é enorme”. Em seguimento, a liderança é responsável por perceber as dimensões que envolvem o potencial humano como forma de minimizar possíveis impasses que estão ligados às diferentes vertentes da gestão de pessoas.

Aliás, observa-se que há várias razões que impactam no comportamento humano. Dentre elas, o fator motivacional, ou seja, fatores que despertam, por exemplo, a motivação das pessoas em desempenhar suas atividades ou aprender algo. Nota-se que isso pode ser variante de uma pessoa para outra, por isso, dentre características de uma liderança, a comunicação é um fator essencial ao sondar essas diferenças e se utilizar desses dados para identificar diferenças e tratar as pessoas de acordo com suas necessidades individuais.

É evidente que considerar esses elementos se faz necessário para se manter no caminho correto de um planejamento prévio. Para Ramos (2020), a liderança é o direcionamento que as empresas têm em meio a riscos envolvidos no desempenho de demandas organizacionais. De forma concisa, a importância da liderança do bibliotecário percebe-se através da ausência dela, pois, afeta negativamente toda a agenda de afazeres produzidos pela sua equipe.

A respeito do proceder do líder bibliotecário, é notório que ações minuciosas são aplicadas para haver pertinência de empenho sobre atividades por todos na equipe, e para isso são designados princípios que devem ser claros para firmar o que se deseja alcançar. Ademais, a liderança é de extrema importância na exposição de metas e objetivos para diferentes hierarquias que compõem uma equipe. (Biegelmeyer *et al.*, 2020). Resultante a isso, percebe-se a responsabilidade da liderança biblioteconômica ao ter um contato direto com a equipe, ao esclarecer nuances que podem contribuir no planejamento de algo que precisa ser melhorado.

Por esses coeficientes, nota-se que a liderança age na comunicação tanto com a equipe como também no caso de haver superiores ao cargo de líder. Ademais, é claramente visto o valor da liderança nas organizações, por dirigir-se em meio às relações humanas através de um contato comunicativo com as pessoas e a instituição. Consequentemente, dentre sua indubitável presença, observa-se o papel do bibliotecário líder de representar um diálogo entre as pessoas e gestão, exercendo assim a valiosa comunicação almejada pelo cargo na liderança.

### 3.2 A Resistência da cultura e relações pessoais na liderança

A liderança está intrínseca sobre como as pessoas se comportam fora do ambiente da empresa. Isto é, em sociedade as pessoas apresentam culturas que se diferenciam entre diferentes grupos de pessoas. Além disso, costumes habituais de uma sociedade tendem a ser levados para as relações internas e, nesse caso, é importante o papel do bibliotecário com encargos de liderança, lidar com práticas externas que impactam no processo de decisões.

A priori, é possível perceber que a cultura externa não é isolada dos relacionamentos profissionais. Pelo contrário, para Brillo e Boonstra (2019), os líderes com intenções de mudar comportamentos que envolvem a cultura percebem que ela é veraz e perdura. Evidentemente, nota-se uma resistência entre comportamento social sobre as ações em Unidades de Informação ao perceber que não se pode considerar de modo separado os ideais da empresa chocados com os valores humanos.

Outrossim, quando se fala na resistência da cultura, valores e hábitos que prevalecem nas decisões de liderança, nota-se que é um assunto ligado à estabilidade humana. Além disso, contra esse factual, é claro que irá haver uma resposta das pessoas de forma resistente ao se tratar de modificações nas suas respectivas rotinas. Diante desse exposto, vê-se que trabalhar com cultura nos processos de liderança é um assunto delicado, pois, pela cultura estar relacionada aos sentidos humanos, torna-se um quesito sensível que o bibliotecário deve aprender a conviver enquanto líder.

Para tanto, o receio de mudar faz parte do comportamento humano na sociedade. Ademais, ao propor mudanças habituais na vida das pessoas, seja por normas, inovação, valores, afeta-se seus princípios, impactando em como se sentem seguras nas suas atividades. (Brillo e Boonstra, 2019). No entanto, apesar da resistência da cultura, não se descarta também a importância das mudanças geradas em Unidades de Informação enquanto organização por meio da liderança.

Com isso, ao propor mudanças na forma como as pessoas rotineiramente costumam agir, se torna algo desafiador. Além de que surgem questionamentos sobre adaptação no processo de mudança do que acreditam ser o certo na sua

vivência. Dessa maneira, é comum que se sintam inseguras ao se desafiarem novos procedimentos que precisam aprender e passar por um processo de adaptação.

Outrossim, o bibliotecário enquanto líder de gestão de pessoas, tem responsabilidades importantes com relação ao ato de mudar. Para Cavalcante e Guerra (2022), o bibliotecário em meio às mudanças que envolvem aparatos sociais e tecnológicos é um agente que faz a mediação do conhecimento. Com isso, é entendível que esse profissional transforma a sociedade por meio de estratégias de mediação.

Atrelado a isso, é possível perceber que o conhecimento gera mudanças na sociedade. Ademais, pelo fato das pessoas que fazem parte de uma gestão se relacionarem socialmente, é compreensível a importância do bibliotecário agindo nas transformações institucionais. Em suma, é possível perceber que o conhecimento pessoal é a solução para muitos dos impasses que surgem, a exemplo de ambientes com interação humana, na qual estabelecem relações profissionais em meio às transformações.

Com esta concepção, muito além de saber o que está sendo produzido por um conjunto de pessoas, é importante visualizar a forma como elas se sentem no seu ambiente de trabalho. Causa disso, dado pelo fato de essas atividades realizadas dependerem de suas ações, observa-se eventuais problemas que impedem o exercício de suas funções. Em concordância, no meio atuante bibliotecário, surge a necessidade da liderança à frente dos impasses que surgem e que comprometem o bom desempenho humano em suas atividades.

De acordo com o exposto, possíveis impasses surgem na atuação da liderança quando não administrada de forma coesa. Pinheiro e Spudeit (2021) citam responsabilidades voltadas à administração dos conflitos e disparidades culturais ligadas ao trabalho coletivo. Por meio disso, observa-se que há a importância de agir em situações características voltadas à liderança, no caso do bibliotecário responsável por intervir nesses fazeres, é inferível que ao se abster dessas responsabilidades, se criem impasses que comprometem a performance do corpo social envolvido nas execuções humanas.

Ainda pelo enfoque do papel da liderança nos diferentes contextos organizacionais, a compreensão da sua importância é indubitável. Outrossim, o líder é responsável pela sua maneira de agir, posicionamentos, posturas e adequamento

de ações cabíveis em um determinado momento, para não gerar impacto negativo nas pessoas. Com efeito, ações que diminuam a possibilidade do não comprometimento humano nas suas atividades refletem em um resultado positivo se comparado por outro lado, caso uma pessoa não participe devido impedimentos pessoais que poderiam ser evitados através do aprendizado e o desenvolver de competências ligadas às responsabilidades da gestão.

### 3.3 A Aprendizagem desenvolvida pelo líder

O bibliotecário com fazeres ligados à liderança na gestão de recursos humanos desempenha um papel considerável no aprendizado humano. Portanto, é por intermédio dela que as necessidades das pessoas irão ser observadas e supridas. A esse viés, a aprendizagem, por vezes funciona ao vivenciar erros e acertos ou pela precaução de antecipar uma ação danosa aos seres humanos.

O mecanismo de aprendizagem vai variar de acordo com a natureza da dificuldade. Se o grupo não está fazendo algo que deveria fazer, o líder fornece esse algo. Se o grupo for bem-sucedido, esse comportamento é reforçado e, por fim, justificado pelas crenças e valores apropriados. Se o grupo está fazendo algo errado, que produz resultados indesejáveis, esse comportamento é punido pelas outras culturas no ambiente, e o grupo aprende a nunca mais repeti-lo. Mas, novamente, a aprendizagem de algo novo ou a interrupção de uma ação inapropriada serão mediadas pelo comportamento da liderança (Schein e Schein, 2022, p.34).

Essa mediação comportamental do líder está relacionada a como ele encara a aprendizagem. A esse assunto, o bibliotecário líder também deve saber a importância que tem o ato de aprender do ser humano. Por conseguinte, no caso do próprio líder não passar a visão desse fundamento, a equipe também não irá encarar o aprendizado através das mudanças com a devida seriedade.

Em análise disso, percebe-se um perfil de liderança com desejos de curiosidade e empenho em melhorar ao desvendar pontos que necessitam de um olhar crítico do que deve ser desenvolvido e por sua vez agir para que isso se desenvolva. Blanchard (2019) faz analogia que a liderança deve se colocar em um papel de professores, como também pessoa passível de aprendizado e procurar maneiras de despertar esse mesmo posicionamento nos indivíduos. Com isso, percebe-se que todos os integrantes devem ter em mente que suas

responsabilidades envolvem o aprendizado e que cada pessoa tem sua importância ao contribuir com opiniões e pontos de vista que contribuam com o progresso organizacional.

Entretanto, para uma boa investigação depreende-se entender onde focar ações de liderança no quesito aprendizado. Saber quais os agentes que estão envolvidos nesse aprendizado auxilia no norte do foco de suas ações. Por sua vez, existem pontos característicos propícios à aprendizagem quando se fala de empresas, em que seus agentes vão muito além de apenas pessoas do ambiente interno.

São diversas as pessoas envolvidas nos processos de aprendizagem e ensino. “A aprendizagem se distribui nos diferentes níveis da organização: individual, grupos ou equipes, unidades funcionais, redes, plataformas, redes de consumidores, fornecedores e outros grupos internos ou externos” (Chiavenato, 2022, p.112). Através disso, evidencia-se que o aprendizado não é feito sozinho ou apenas uma equipe de liderados, existe uma rede de pessoas que são influentes nesse desenvolvimento.

Outrossim, no aprendizado existem tipos de liderança que atuam com posicionamentos diferentes. Para Arruda; Souto e Aragão (2019), o líder pode ser facilitador ao agir, por exemplo, de maneira ágil quanto problemas, conflitos ao promover um ambiente propício, e interativo entre as pessoas. Com isso, percebe-se que este rompe barreiras para facilitar por meio da resolução de problemas, ao conhecer a equipe e aprender lidar com suas nuances em situações que podem comprometer o engajamento de uma pessoa.

Ainda com relação ao posicionamento do líder, ele também pode ir além de exercer essa responsabilidade de facilitar o ambiente de trabalho. Um bibliotecário que exerce liderança pode também ensinar aos indivíduos a aprender e propor ações entre si para evitar essas situações. Nesse caso, o líder não pega para si total responsabilidade, ele ensina as pessoas a tornar o ambiente harmônico, orientando o posicionamento profissional de cada agente de uma equipe. Por este ângulo:

Já o educador sob o viés de mentor vai além, atuando como uma espécie de padrinho educacional do educando. Nesse sentido, o educador sob a faceta de mentor se preocupa e age de modo a compreender as

necessidades individuais de seus educandos, apoiando-os e aconselhando-os de forma que cada um que possa escrever sua própria história de maneira mais assertiva e mais alinhada à sua identidade e anseios pessoais (Arruda; Souto e Aragão, 2019, p. 184).

A partir disso, é compreensível que no processo de aprendizado o bibliotecário líder, seja no papel de facilitador ou mentor, irá agir sob perspectivas diferentes, mas, de certa forma, partindo também do mesmo princípio que são as necessidades das pessoas. Correlacionado a isso, ambos não tiram o foco das necessidades humanas. Por outro lado, analisam, dialogam e agem ensinando e aprendendo a lidar com dificuldades que podem se desenrolar ao longo da atuação profissional.

Não obstante, o ato de liderar está relacionado com as competências do bibliotecário como gestor, sobre como ele é capaz de desenvolver e transformar seu ambiente de trabalho através da liderança. Para Pinheiro e Spudeit (2021), competências ligadas à formação do profissional através do ato de aprender regularmente influencia no raciocínio estratégico da liderança e gera mudanças que também se relacionam com criatividade e inovação. Em conexão a este conceito, é compreensível que o bibliotecário na função de liderança, ao atuar com pessoas, deve ser competente com as constantes mudanças ao montar estratégias com base em como ele configura essas competências, aperfeiçoando seus fazeres de maneira coerente com seu aprendizado.

As decisões que envolvem a liderança do bibliotecário estão ligadas com o conhecimento que permeia a organização através das pessoas. Segundo Sabadin e Mozzatto (2022), o conhecimento deve ser disponibilizado de fácil acesso e a liderança deve se atentar em escutar os ideais humanos para observar como é possível propor avanços, mesmo existindo limitações. Observa-se a demanda da liderança bibliotecária que, mesmo com adversidades, deve prezar pelo desenvolvimento dos agentes que contribuem através de decisões e ideais e que é passível de progresso pela dinamização do conhecimento.

Através disso, o modo como um bibliotecário desenvolve o conhecimento por meio de sua liderança também se relaciona sobre como ela entregará um resultado necessário para obter qualidade no seu trabalho. Para isso, são necessárias um conjunto de competências que fortalecem o progresso dos seus feitos. Além do mais, um profissional que domina o que faz, certamente desempenha

sua função de forma satisfatória sobre como fazer, melhorar e resolver em meio aos problemas.

#### **4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: A união entre o ato de refletir, habilidades e práticas propícias à gestão do bibliotecário**

O desenvolvimento das competências de um bibliotecário gestor está relacionado a como ele assimila seus aprendizados e aplica-os no ambiente que atua enquanto profissional. Porém, não se trata apenas de entender como realizar uma boa gestão, é importante também que esse profissional tenha vivências nesse âmbito. Para tanto, é importante analisar como o bibliotecário pode adquirir competências para gerir pessoas em uma Unidade de Informação.

Pelo âmbito das competências do bibliotecário, inicialmente convém conceituar o que são competências. Para Vergara (2016), a competência não é uma característica pessoal, mas sim a união entre mente, práticas e atividades de um ser humano. Entretanto, percebe-se que as competências de um profissional não se desenvolvem apenas por uma perspectiva, mas sim pela união do que se pensa ao se referir à mente do indivíduo, somado com práticas e ações, onde, somados esses três pilares, mostra o potencial de competência, por exemplo, de um bibliotecário em gerir pessoas em uma Unidade de Informação.

Por sua vez, analisar as competências do bibliotecário desde a sua formação e contribuições na gerência é de suma importância. Ademais, o empenho em averiguar esse profissional sob suas competências, propõe a sondagem das motivações do pensar bibliotecário, o aperfeiçoamento na forma de prática, como também suas responsabilidades mediante a atuação do trabalho com pessoas. Por consequência, é possível reparar que ao adotar um perfil de gestor, o bibliotecário deve ser competente em diversos âmbitos de atuação.

Ainda nessa mesma margem de pensamento, são muitas as competências do profissional bibliotecário. Valentim (2002) cita dentre essas competências, a de se comunicar, o lado técnico, as gerências, como também competências ligadas à sociedade e políticas. Submetido a esse diálogo, entende-se que as competências se tratam de requisitos que, quando agregados, dão uma identidade ao que o profissional tem a oferecer.

É intrínseco às relações dos caminhos que o bibliotecário se desenvolve, ao dar ênfase em uma responsabilidade. Em fundamento a isso, observa-se que a sua formação é a maneira que esse profissional irá buscar conhecimento para

motivar sua maneira de agir, mas como as competências também requerem práticas, então é sabido que quanto mais ele age se empenhando em uma atividade, maior será a formação de sua competência. Por este viés, na perspectiva do gestor bibliotecário, isso não se trata de um discurso distante.

Seguindo esse raciocínio, a formação de competências não está relacionada apenas em saber como atuar como gestor, mas sim com suas experiências. Para construção do conhecimento tácito é importante constantes práticas que resultam na construção de habilidades (Sabbag, 2018). Em analogia a isso, percebe-se que mesmo que o bibliotecário enquanto pessoa que estuda sobre como desempenhar a função de gestão, ele só será um profissional competente se houverem práticas constantes que aprimorem a forma como ele é hábil para fazer um bom trabalho.

É análogo que para desenvolver competências há um conjunto de posicionamentos que o bibliotecário deve adotar. Isto é claro, pois a formação do perfil de um profissional competente depende dele formar conhecimentos, ter vivências em organizações sobre práticas gestoras, resultantes no aperfeiçoamento de suas ações. Por sua vez, é perceptível que é um desafio desse profissional adotar e conciliar seu saber sobre esse cargo e como também decidir de forma crítica suas ações em benefício profissional e para organização que ele atua, com base nas suas competências adquiridas.

Ainda relacionado ao desenvolvimento de competências, percebe-se que é uma via de mão dupla, onde o bibliotecário constrói benefícios para construir habilidades voltadas para seu próprio perfil, sendo passível a desenvolver uma Unidade de Informação enquanto ambiente organizacional. Através do pensar de Tref (2016), quando um profissional colabora com suas competências, ele valoriza economicamente o local que ele atua e, socialmente falando, ele se destaca enquanto funcionário de valor. Por meio desse raciocínio, ao exercer sua profissão, quanto mais o bibliotecário é competente em aspectos voltados à gestão, maiores serão as chances de se desenvolver enquanto indivíduo que contribui através de seu trabalho, como também contribui com o sucesso organizacional, estabelecendo relações de ganhos entre ambas as partes, seja individual ou em benefício de uma Unidade de Informação.

Similarmente, a prática dessas competências em uma organização de uma Unidade de Informação requer um profissional que esteja envolvido no empenho das suas responsabilidades. Trajetória esta que envolve o papel do bibliotecário gestor, que busca desenvolver habilidades além da sua zona de conforto, pois, por exemplo, uma Unidade de Informação sempre irá enfrentar desafios que comprometem o trabalho das pessoas. Causa disso é que são muitas as implicações que percorrem as atividades da gestão do bibliotecário.

Entrementes, é compreensível que um bibliotecário, além da sua formação intelectual, é um ser humano que, em diversos aspectos, irá enfrentar momentos que comprometem seus feitos, até mesmo no seu ambiente profissional. Ademais, para Sabbag (2018), as competências se desenvolvem com maior exatidão quando o conhecimento das pessoas de forma disciplinada é empenhado para responder aos riscos que comprometem o bom desempenho da qualidade. Dessa maneira, em sua atuação, espera-se do bibliotecário o intuito de oferecer qualidade nos seus serviços, com um desenvolvimento progressivo para enfrentar desafios que, ao serem superados, impulsiona a amplificação de competências.

Ainda com essas atribuições, o bibliotecário que desenvolve bases na formação de competências no cargo de gestão deve ter em mente o intuito do seu trabalho. Para Tref (2016), a gestão por competências é um trabalho voltado para gerir recursos humanos de modo singular, onde cada indivíduo é único, visando o respeito às particularidades de cada função. Com esse propósito, percebe-se que ao trabalhar com competências, o bibliotecário deve estar ciente da posição que ele ocupa e as facetas do comportamento humano sobre como ele desempenha as aderências do seu cargo.

#### 4.1 Competências técnicas

Dominar competências técnicas faz parte da realidade profissional independente do cargo que ocupa. Outrossim, para o bibliotecário não é um coeficiente distante do seus fazeres enquanto gestor ao ter base na sua formação profissional. Por conseguinte, em harmonia com esse assunto é viável analisar conceitos sobre competências técnicas e ações biblioteconômicas que contribuem para atuação gerencial do bibliotecário.

Correlato a esse pensar as competências técnicas estão relacionadas com alguns pilares. Sobre o viés de Sabbag (2018) o trabalho profissional da competência sobre o viés técnico se conecta com domínio de equipamentos, softwares e permeia também sobre a informação. Por esse âmbito, é evidente a importância profissional do curso de Biblioteconomia adquirir competências técnicas nesses quesitos para auxiliar no seu trabalho enquanto gestor de pessoas.

Por conseguinte, é importante frisar que o bibliotecário adquire bases dessas competências técnicas desde a graduação. Para tanto, no curso de Biblioteconomia o profissional dessa área tem adquirido conhecimentos voltados ao uso da tecnologia, trato da informação, práticas gestoras. Através disso é possível ter arcabouço técnico para conduzir suas práticas ao ter contato com pessoas quando estiver socializando com elas no seu ambiente de trabalho.

Evidentemente, as competências técnicas do bibliotecário são construídas pelo aprendizado desde a sua formação inicial no curso de Biblioteconomia. Sob esse âmbito para Smit e Barreto (2002) na Biblioteconomia o profissional desenvolve técnicas ligadas ao tratamento da informação, ao questionar indícios ligados a produção, registro, divulgação que envolve organizar o uso informacional. Por conseguinte, nota-se um empenho feito por profissionais preparados para produzir algo e intrinsecamente um público pelo qual consome um produto ou serviço oferecido e divulgado criando assim relações humanas em prol de um bem comum gerado previamente por competências técnicas.

Por outro ângulo, o bibliotecário tem uma formação técnica ligada tanto com caracteres sistêmicos como também relacionado a pessoas. Caracteres estes que o prepara para ter conhecimentos sobre métodos de trabalhar com serviços de informação como também conduzir o que ele mesmo produz. Para tanto, há contribuição além do trato da informação o preparo para administrar seus feitos profissionais.

Pelo âmbito das competências técnicas do bibliotecário, a sua educação profissional o situa como agente de informação ao dominar formas objetivas de melhorar ações de gerência e seus insumos. Para tanto, sobre as habilidades técnicas adquiridas pelo bibliotecário, para Castro (2002) a formação do bibliotecário, constitui um saber de técnicas de catalogação, classificação, organização e o lado humanizado com conhecimentos administrativos.

Consequentemente, é notório o lado técnico e familiaridade com aspectos ligados a informações e particularidades gerenciais voltadas particularidades da administração do fazer humano.

Pensando nisso, o lado humano dessa educação em meio ao ensino superior possibilita o bibliotecário atuante e responsável pelo desenvolvimento de outros profissionais. Ademais, as competências técnicas do bibliotecário o impulsionam para um perfil profissional que atua na construção do conhecimento humano. Para tanto, vê-se evidências nesse âmbito ligado a competências técnicas do uso da informação somadas a um perfil com habilidades educacionais aplicáveis ao desenvolvimento de outros profissionais.

Por esse âmbito, ao se tratar das relações com caracteres informacionais e, por haver socialização de pessoas nas empresas, o bibliotecário gestor pode utilizar as competências técnicas ligadas ao uso da informação para trabalhar com potencialidades humanas. Para Smit e Barreto (2002) as competências técnicas do bibliotecário tem como propósito social o uso da informação e a construção do conhecimento. Por consequência disso é evidente que ao falar de sociedade e uso informacional logo é possível relacionar essa construção do saber relacionado a pessoas.

Ao seguir um pensamento lógico, o âmbito organizacional soma relações humanas e pessoas que precisam se familiarizar com suas responsabilidades. Por conseguinte, isto está ligeiramente ligado com o conhecimento que elas tendem a desenvolver para construir uma compreensão de como interagir com seu meio, seja por exemplo, no manuseio de sistemas, aparelhos tecnológicos ou outros materiais. Por haver essa necessidade, logo compreende-se que o bibliotecário responsável por desenvolver conhecimento nas pessoas é um profissional que adquire competências técnicas para desenvolver com as mesmas em outros profissionais para oferecer um trabalho de qualidade.

Ao interagir com esse pensar existem normas técnicas brasileiras que estabelecem critérios de qualidade por meio do trabalho humano e desempenho de funções trabalhistas que colocam o gestor nesse patamar de despertar competências individuais. É o caso da Associação Brasileira de Normas Técnicas

(ABNT)<sup>2</sup> Quando estipula competências organizacionais para pautar o treinamento de pessoas com intuito alcançar perfis competentes para desenvolver e contribuir para consciência de ações desempenhadas. Com isso, partindo desta norma ver-se que o gestor e um agente que participa nesse desenvolvimento e pelo fato da gestão está dentre os atos de atuação do bibliotecário o coloca em uma posição de adotar esse perfil em uma organização de acordo com suas estratégias e competências técnicas adquiridas voltadas para o treinamento para desenvolver profissionais competentes e sintonizar as pessoas para prepará-las para melhor desempenho de atividades.

Complementar a isso, resta também identificar o intuito pelo qual o bibliotecário adquire esse conhecimento. Destarte, é evidente que se há um preparo logo é importante visualizar como ele pode performar isso com relação às pessoas e contribuir em ações a serem desenvolvidas. Conseqüentemente, é viável apontar algumas atitudes que demonstram coesão entre o intuito de desenvolver habilidades técnicas situadas por movimentações correlatas a gestão de pessoas.

Por esse viés, a competência técnica não se isenta das responsabilidades que o gestor bibliotecário tem com as pessoas, pois o seu trato com a informação o possibilita contribuições relevantes no desenvolver e criar perspectivas que têm finalidade o benefício do próprio ser humano. Exemplificando isso o bibliotecário tem competências técnicas que o possibilita a uma série de ações segundo Valentim (2002) Avaliar materiais utilizados, criar políticas e agir em meio às normas, conduzir redes de informação, desenvolver métodos para utilizar o conhecimento, estudar perfil do usuário, desenvolver produtos. Por consequência, por exemplo, se há um empenho a exemplo de uma unidade de informação trabalhar todas essas ações de maneira lógica existem um propósito ligado a transformar esses materiais para uso e esse trabalho é realizado por pessoas na figura que profissionais que de antemão se empenharam em criar competências técnicas que sem essas não tem como saber o que está sendo realizado e contribuir na qualidade.

Resultado disso, em meio a todas as nuances sobre competências técnicas é visível um trabalho humano em meio a habilidades desenvolvidas pelo bibliotecário e a posteriori pode externar no seu ambiente de trabalho. Como por trás

---

<sup>2</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

dessas ações, por vezes, de alguma maneira causa impacto para alguém, percebe-se que o ato de adquirir o conhecimento técnico impulsiona esse profissional a agir, utilizando-se de meios inteligíveis para reinventar. Logo é possível associar o conhecimento humano adquirido, as atitudes das pessoas para fazer do exercício de sua profissão, o ato de gerar benefícios e interações tanto com agentes colaboradores desse desenvolvimento como também propor determinadas relações com as pessoas que usufruem dos benefícios desse ciclo contribuindo assim para gestão de todas as pessoas envolvidas inicialmente realizadas através das competências técnicas do bibliotecário.

#### 4.2 Competências individuais

A avaliação das competências individuais é de grande importância para o âmbito organizacional. Para tanto, quando se fala nesse assunto é compreensível a proximidade de um trabalho voltado a pessoas não somente de maneira geral, mas sobre aspectos inerentes a cada ser humano. Por esta razão convém verificar como as competências individuais estão atreladas ao trabalho do bibliotecário de forma que contribui para sua gestão.

No âmbito organizacional e social cada pessoa tem habilidades que constituem níveis de competências. Para Valentim (2016) o conhecimento coletivo é formado pelo conhecimento individual e são formados por relações pessoais e atividades. Dessa maneira, compete a isso, que cada ser humano é detentor de particularidades do conhecimento e o conjunto de seres humanos formam uma organização de pessoas competentes visando a coletividade quando este conjunto trabalha com um propósito.

A partir dessa premissa as competências individuais são o diferencial de cada indivíduo com relação a sua bagagem de conhecimento. Com esse argumento, entende-se por competências individuais os saberes de cada pessoa, desenvolvendo individualmente para o sucesso de uma organização que por sua vez, é a soma do conhecimento de um todo tendo em vista que uma empresa tem indivíduos, mas o conjunto desses compõem sua coletividade.

Sobre isso, em uma organização o gestor é responsável por observar habilidades pessoais que formam essas competências. Sobre isso, para Tref (2016)

em organizações, as competências individuais são resultadas da atração de talentos para suprir necessidades. Resultado disso, percebe-se a importância de o gestor bibliotecário selecionar esses talentos para direcionar para atividades que necessitam de ações humanas para atuar de maneira eficaz em cada função que contribui para os resultados por exemplo de uma unidade de informação nas atividades realizadas pelos seus agentes.

Em coerência a isso, a função do bibliotecário ao gerir essas competências individuais está ligada a maneira como ele percebe talentos em sua equipe. Está na maneira como o bibliotecário seleciona entre os diferentes perfis de pessoas com maior aptidão para determinado cargo. Por conseguinte, é um trabalho de observação e leitura pessoal com base em como os indivíduos sobressaem com melhores facilidades aos desafios e a resolução de eventuais problemas.

Para tal propósito, percebe-se ao falar de competências individuais as relações com os talentos pessoais são assuntos que não são distintos. Observa-se a todo instante pessoas que desempenham funções com melhor precisão que outras que por sua vez, as mesmas irão ter outras potencialidades de seu perfil pessoal na profissão e para Valentim (2016) isto se dá pelo ato humano de construir significados através de como ele percebe o ambiente organizacional. A respeito disso, percebe-se que mesmo fazendo parte de um todo quando introduzido em um ambiente profissional diferentes pessoas, hábeis em diferentes funções contribuem para construção do propósito organizacional resultado dos relacionamentos humanos e suas competências individuais.

Pelo âmbito da coletividade é evidente que o bibliotecário deve entender que seu ambiente de trabalho se externa ao fazer profissional dele. Posto isso, é evidente que o próprio bibliotecário tem suas competências que por sua vez diferem de outros, mas se completam. No cargo de gestor o bibliotecário não atua de forma diferente pois, ele tem suas habilidades diferentes dos demais, mas interage com as competências individuais dos outros funcionários.

De modo irrefutável nota-se que a competência individual é importante no âmbito profissional. Logo cada indivíduo tem as suas sejam inerentes ao ser humano diante das suas próprias aptidões ou desenvolvidas na organização através da aprendizagem realizada por um profissional responsável por esses desenvolvimentos.

Outrossim, é perceptível que os indivíduos estão em constante significação e ressignificação sobre como agem nas melhorias. Para Valentim (2016) as atividades são geradas em uma organização quando os indivíduos socializam e se apropriam da informação. Consequentemente, é entendível que um indivíduo ao ter contato com uma informação e saber associar nas suas vivências profissionais pode contribuir para uma melhorar suas competências individuais e propor uma socialização mais dinâmica.

Por sua vez, o bibliotecário tanto em cargos de gerência como funcionário de outro processo tem suas competências individuais. Logo, por sua vez, é através desse quesito que as organizações se mantêm em movimento diante a mudanças e superação de desafios. Isto porque cada pessoa faz parte complementar dos resultados organizacionais gerados a partir do fazer humano.

#### 4.3 Competências comunicacionais

As competências comunicacionais são de sua importância para o fazer do bibliotecário gestor. Ademais, é através das nuances dela que um profissional consegue desenvolver uma série de outras funções profissionais. De modo efetivo, é de suma importância a análise do que envolve a formação do bibliotecário com competências comunicacionais que deseja ocupar um cargo de gestão de uma unidade de informação.

As competências comunicacionais são de sua relevância pois, se um bibliotecário tem domínio nesse âmbito ele se torna um profissional que é mais compreendido. Para Farias e Silva (2019) o fator comunicação é uma necessidade gerada do ser humano para compreender seus semelhantes ao interagirem trocando saberes.

Uma gestão que trabalha com competências comunicacionais direciona a exemplo uma unidade de informação com objetivos explanando clareza de suas ações. Isso é importante, ademais essa clareza nortear a equipe para saber suas funções. Consequentemente, um ao exercer com competência a comunicação no seu trabalho o bibliotecário em um cargo de liderança, se torna um profissional atuante direto no quesito compreensão sobre como as pessoas expressam seus pontos de vista e necessidades pessoais.

Para tanto, o não desenvolvimento de competências comunicacionais pode ser um fator prejudicial para organização. Para Brandão (2021) a comunicação é aliada a materialização da informação pois favorece a mediação e compartilhamento impulsionando relações humanas. Conseqüentemente, competências ligadas à comunicação se relacionam sobre como a informação permeia sobre as atitudes humanas e só é possível criar relações quando as pessoas se compreendem quando isso não ocorre é natural que sejam geradas ideias divergentes e isso pode ser prejudicial quando a mensagem transmitida não causa impactos esperados por uma falta de compreensão e ruído comunicacional.

Logo, é evidente que é a comunicação que auxilia nos avanços nas relações humanas. Isso por meio da mediação da informação que circunda por uma organização para transformar seus ideais e impulsionar práticas através de como os indivíduos se relacionam entre si e trocam ideias. Evidentemente, a competência comunicacional é como as pessoas interagem para manter um diálogo saudável e claro evitando a fuga dos objetivos desenvolvidos na organização.

#### 4.4 Competências gerenciais e processuais

As competências gerenciais tem um aparar visando uma organização como um todo, mas tendo ciência que ela se constitui de partes. É nessa parte que o gestor terá que ter habilidades para lidar com a forma de trabalhar inerente às singularidades dos processos. Por esse âmbito, é importante analisar que tipo de competências estão ligadas ao gerenciamento do processos a um tratamento específico diante dos fazeres dessa gestão realizada pelo bibliotecário.

Outrossim, dentre essas partes organizacionais o bibliotecário como gestor de pessoas tem responsabilidades de atuar suas competências gerenciais sobre como as pessoas se subdividem em diferentes cargos constituindo uma equipe. Sobre isso, Para Vergara (2016) Dentre as competências do gestor a sensibilidade é um marco importante para autoconhecimento e conhecimento sobre pessoas para mantê-las no intuito de propor inovações e desenvolvimento de equipes. Por conseguinte, é entendível que o bibliotecário em um cargo de gestão deve ter em mente seus pontos fortes, reconhecer potencial da equipe e com um olhar sensível propor estratégias para gerenciar pessoas sobre isso, é evidente a

importância das competências gerenciais visando a sensibilidades ao visar a organização, mas gerir também seus integrantes.

Por outro lado, ideais gerenciais é a união entre as diferentes competências. Por essa lógica ser um profissional que lida com competências gerenciais relacionadas a processos intercala entre ter aptidões e habilidades voltadas às competências técnicas juntamente a sua aplicabilidade quanto a gerir a cultura organizacional e o lado humano das organizações. Consequentemente é a união entre normas, insumos materiais e interação entre as pessoas.

Esse posicionamento é evidente nas competências multifacetadas do bibliotecário, pois, ele intercala entre diferentes saberes e práticas. Para Brandão (2021) esses saberes operacionais estão relacionados com a criticidade de associar tecnologias a sociedade relacionando com culturas e políticas ao operar entre comunicação e informação entre indivíduos. Por conseguinte, percebe-se que o aparato tecnológico não se separa desses aspectos pessoais da competência gerencial sobre os processos. Com entrosamento a isso as competências gerenciais requer um profissional que lide com pensamento crítico em meio aos diferentes processos.

Ademais, os processos não são trabalhados igualmente em uma organização e requer competências gerenciais voltadas às mais diferentes responsabilidades. Para Maximiano (2019) existem três tipos de processos: os primários, os de apoio e gerenciais na qual, os primários têm responsabilidades ligadas a utilizar materiais disponíveis e transformá-los em produtos e serviços para clientes. Nesse sentido, vê-se a necessidade do gestor ter competências gerenciais que vão além de reconhecer as pessoas enquanto indivíduos, saber diferenciar também as ações geradas em meio a unilateralidade dos processos apesar de serem trabalhados para um propósito em comum e no caso dos processos primários observa-se o papel do gestor em criar esse propósito para quem está usufruindo desse empenho do trabalho das pessoas.

Por esse âmbito, nesse processo estão ligados às competências do gestor com foco em planejar os resultados do que será oferecido a um público alvo. Por esse âmbito requer criatividade para inovar e trazer impactos que estão ligados à satisfação diante da elaboração de melhorias. Por consequência, o bibliotecário ao lidar com as especificidades desse processo antes de tudo deve desenvolver

competências ligadas à satisfação dos usuários através do que ele se propõe a fazer.

Também se faz necessário fazer o planejamento de custos que envolvem cada ação desempenhada. Para Maximiano (2019) os processos de apoio requerem que o profissional mantenha o que foi planejado para o cliente, através de finanças, recrutamento de pessoas para realizar de atividades, marketing do que é oferecido. Correspondente a isso, é evidente que o bibliotecário deve adquirir competências gerenciais ligadas à organização de valores e meios para alcançar seus objetivos na organização, ligados a custos financeiros e impactos dos trabalhos humano como também para manter a divulgação do que está sendo produzido.

Ao ângulos dos processos que estão ligados ao desenvolvimento direto fazendo relações entre perspectivas dos produtos, serviços e clientes também existem os processos gerenciais. Para Maximiano (2019) também tem os processos gerenciais que são compostos por exemplo por gestores de planejamento, estratégias, direcionamento, organização dos processos primários e de apoio. Formados pela liderança está ligado ao acompanhamento ordenado e sistemático em vigor da atuação de todas as outras responsabilidades.

Não obstante percebe-se que as competências processuais pelo âmbito das competências gerenciais se relacionam com o que está sendo devolvido, meios para conseguir atingir esse desenvolvimento e o monitoramento de todas as atividades compõem o perfil de um profissional como competente nos processos. Percebe-se que as competências gerenciais estão ligadas sobre como o profissional age para o bom desempenho das demais competências e hierarquias processuais em uma organização.

Sobre interligar as demais competências às competências gerenciais ver-se como se dar a realidade do gestor bibliotecário. Isto é, para Alves; Oliveira (2016), o processo gerencial está relacionado com competências técnicas para enfrentar desafios gerados em uma unidade de informação. Com isso, vê-se que o gestor bibliotecário para ter competências gerenciais deve também se desenvolver em outras competências que são necessárias para seu cargo.

## **5 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO: CONTRIBUIÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR**

O Estágio Supervisionado é regido pela legislação para garantir uma experiência mais completa no ensino superior. Isto é, previsto pela Lei 11.788 que visa somar as práticas do estágio com o projeto pedagógico do curso mediante a um termo de compromisso que garante direitos, normas, carga horária para o desenvolvimento de competências (Brasil, 2008). Com isso, no curso de Biblioteconomia além de potencializar a maneira como o bibliotecário age, o estágio se trata também de um compromisso obrigatório para construção do perfil profissional que vai além dos conceitos teóricos vislumbrados pelos discentes.

Sobre o somatório de ações que contribuem no desenvolvimento do estagiário é plausível citar que é uma construção que não se inicia nesse momento, mas é um ato contínuo. Isto porque, o Estágio Supervisionado lida também com a parte teórica da profissão, mas o seu foco está em como o discente em Biblioteconomia irá praticar o que aprendeu no seu curso. Seguindo esse ideal é a forma como o estagiário irá usar seu conhecimento no mercado.

O Estágio Supervisionado se trata de uma experiência prática que contribui para formação, possibilita rever algumas ações, reformular posicionamentos de modo acompanhado por um responsável (Bianchi; Alvarenga e Bianchi, 2009). Por este visto, é nítido que o momento do estágio não é algo visto pela primeira vez pelo discente, mas sim, um momento de correção. É por meio do monitoramento de suas ações ao apontar erros e acertos que o discente irá aprimorar o que foi visto em teoria e construir seu perfil profissional potencializando suas competências.

Com o foco de relacionar as competências do bibliotecário convém associar também os locais onde ele pode atuar. Esse entendimento situa como esse profissional se situa ao local ele ocupa por exemplo como gestor desses ambientes. Conseqüentemente, desenvolve competências específicas desde o estágio que estão ligadas a ter conhecimentos profissionais e colocá-los sob o exercício de ações ao seus ambientes de atuação.

Outrossim, são diversos os ambientes de atuação do bibliotecário. Para Alves e Oliveira (2016) os espaços que cabem ao profissional da área da

Biblioteconomia são ambientes que trabalham com a informação por organizar, produzir, disseminar, arquivar dentre estes estão as unidades de informação. Ao assimilar isso, percebe-se que ambientes que necessitem dessas responsabilidades são passíveis de práticas profissionais do bibliotecário.

Dessa maneira, para o estagiário de Biblioteconomia, esse momento do Estágio Supervisionado se trata de uma expansão dos seus aprendizados. É quando ele vai visualizar o que foi discutido em sala de aula no ambiente de trabalho. Logo, além dos diálogos no Estágio Supervisionado contribui para o discente adquirir uma visão de aplicabilidade anteriormente pautada na graduação.

### 5.1. O Projeto Pedagógico do Curso (PPC)<sup>3</sup> de Biblioteconomia na UFC e o Estágio Supervisionado como componente curricular

Ao documentar como é realizado o desenvolvimento do ensino e aprendizagem na graduação em Biblioteconomia da UFC são construídas diretrizes para direcionar atividades a serem realizadas que contribuem no desenvolvimento da formação de bibliotecário. Dentre esses regulamentos estão as de execução planejada do estágio supervisionado.

No curso de Biblioteconomia da UFC o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) o Estágio Supervisionado segue um plano com base na Lei 11.788 e o discente é acompanhado por um professor no desempenho de suas funções (Universidade Federal do Ceará, 2020). Pelo fato de estar presente no PPC de forma clara e explicativa de como funciona dentro do curso o Estágio supervisionado se torna um componente curricular dentre os requisitos para conclusão da graduação. Nisso, é claro que para realizar o estágio, o aluno e a instituição que ele vai estagiar precisam estar cientes sobre o intuito e propósito do que será realizado.

Ao formalizar o início das atividades do discente enquanto estagiário, antes de começar o estágio, o estudante se compromete através de um termo de compromisso que irá cumprir com as atividades do estágio. É previsto no PPC que o discente deve cumprir 288 horas nesse componente curricular, não atrapalhando

---

<sup>3</sup> Disponível em:

[https://si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt\\_BR&id=657457](https://si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=657457). Acesso em: 29 Nov. 2023.

outras atividades também obrigatórias relacionadas a sua formação. O estudante de Biblioteconomia também fica ciente de alguns de seus direitos e deveres relacionados com a instituição a qual irá desempenhar atividades para o desenvolvimento de suas competências.

Por intermédio dessas diretivas, nota-se que além de haver as normas legais existem escritos documentados que deixam claros o intuito do próprio curso em assegurar que essas regras sejam cumpridas internamente. Por sua vez, existe a Lei que regulamenta o estágio e o PPC como exemplo no curso de Biblioteconomia, visa fortalecer ideais que contribuem em aplicabilidades voltadas aos preceitos originados por Lei. No caso do Estágio Supervisionado se torna então obrigatório como componente do projeto pedagógico.

## 5.2 O plano de ensino do Estágio Supervisionado<sup>4</sup> e seus pré-requisitos voltados a práticas gestoras do bibliotecário

O PPC mostra que o curso de Biblioteconomia tem características interdisciplinares onde relaciona outras áreas com o curso. Dentre essas esse plano estão disciplinas voltadas a gestão que possibilita ao discente ter contato teórico e prático. A esses viés, é trabalhado a formação do discente em Biblioteconomia desde a teoria com intuito de desenvolver capacidades profissionais dentre elas o perfil gerencial do bibliotecário e por sua vez, reflete sobre como o estagiário irá desempenhar suas práticas no estágio.

Sobre esse âmbito, é possível analisar dentre essas disciplinas alguns exemplos contribuem em conhecimentos sobre gestão são usados como pré-requisito para começar o estágio. Dentre essas disciplinas, destaca-se a disciplina de Serviços de Informação, Gestão de Unidades de Informação, Gestão de Recursos Humanos em Unidades de Informação (Universidade Federal do Ceará, 2017). Dessa maneira, é reafirmado através do Plano de ensino da disciplina do estágio supervisionado do curso de Biblioteconomia que para o estagiário passar por

---

<sup>4</sup> Disponível em:

<https://biblioteconomia.ufc.br/wp-content/uploads/2018/04/estAgio-supervisionado-hj0066-2017.1.pdf>. Acesso em: 29 Nov. 2023.

esta etapa do curso ele deve passar por disciplinas que trazem na sua ementa conceitos de Gestão.

### 5.3 O estímulo da autonomia do discente no estágio supervisionado

O estágio supervisionado é o momento no curso de Biblioteconomia que o estagiário é motivado ao preparo de ações de forma independente. Mesmo que exista uma supervisão, o discente deve fazer as atividades sem que haja o desempenho por terceiros de ações que cabem às suas responsabilidades. Sob este caráter é importante verificar como o estágio trabalha a autonomia em competências em gestão do bibliotecário.

As atividades desempenhadas pelo estagiário em gestão podem ir além das atividades pré definidas como obrigatórias pelo plano de ensino. As atividades no estágio supervisionado em Biblioteconomia podem ter aprendizados que vão além do plano de ações nos diferentes setores como Marketing em bibliotecas, atendimento, trabalho em equipe (Souza, 2021). Depreende-se que o estágio possibilita uma experiência ampla que vai além de seguir apenas atividades prescritas ao demonstrar a importância de seguir componentes obrigatórios como também, possibilitar a prática individual de ações com outras possibilidades que contribuem na sua formação.

É importante ressaltar a importância de contribuir para que o futuro bibliotecário desempenhe suas atividades e saiba o motivo pelo qual está passando por essa etapa no curso. Isto porque ele deve ter em mente o propósito do que está sendo desenvolvido. Consequentemente, haver estratégias para avaliar o sucesso do intuito do estágio e a interdependência do estagiário é essencial.

Como forma de contribuir com o desenvolvimento do estagiário e os impactos do estágio são realizadas ações para examinar a autonomia de ações. Para Bianchi; Alvarenga e Bianchi (2009) dentre esses feitos, o resultado positivo no estágio pode ser avaliado na construção do relatório final onde o estagiário irá expor competências adquiridas pelas suas façanhas. Desse modo, o estagiário é estimulado a raciocinar como suas atividades estão situadas no desenvolvimento da instituição que ele está estagiando.

Destarte é evidente que ao praticar e situar a importância do estágio o discente adquire uma maior experiência. É inferível que isso pode auxiliar quando aparecem situações semelhantes que necessitem de uma decisão que o supervisor do estágio não estará presente quando ele terminar esta etapa do curso. Conseqüentemente o estágio supervisionado lida com ações e a criticidade de como o estagiário em Biblioteconomia irá se sobressair em eventos que necessitem de uma intervenção autônoma quando ele tiver uma posição no mercado.

Em seguimento a isso, no estágio a pessoa que supervisiona o discente em Biblioteconomia deve contribuir para o estímulo autônomo da resolução de problemas (Souza, 2021). Ademais, impasses farão parte da atuação depois que o estagiário se formar e atuar na área. Para isso, o estágio supervisionado como disciplina da graduação deve preparar esse futuro profissional com suas bases educacionais e práticas.

Logo, os fazeres biblioteconômicos necessitarão da intervenção do bibliotecário e nesse momento ele estará sozinho, porém, através dessas diretrizes e estratégias o estágio supervisionado terá auxiliado no processo do seu poder de decisão juntamente com o conhecimento adquirido na sua formação.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

Ao analisar o conteúdo expressado pelos participantes do questionário foi possível classificar as atividades realizadas no estágio. Além do mais, foram categorizadas de acordo com a literatura expressa no referencial teórico. Movidas por competências necessárias para contribuir com práticas gerenciais de futuros Bibliotecários expressas no Quadro 1:

Quadro 1 - Classificação das competências adquiridas no estágio supervisionado.

CAMPO	CATEGORIAS	PRÁTICAS	AFINIDADES	AUTONOMIA	
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Competências gerenciais</b>	Liderança	<b>Variante entre as Unidades de informação</b>	<b>Depende do perfil do discente</b>	<b>Variante entre as Unidades de informação</b>
		Gestão de conflitos			
		Gestão de pessoas			
		Gestão de Recursos e Materiais			
		Gestão da informação			
		Gestão documental			
		Processos gerenciais Ex: diferentes setores			
	<b>Competencias comunicacionais</b>	Comunicação não violenta			
		Oratória			
		Atendimento			
		Mediação			
	<b>Competencias Individuais</b>	Autoconhecimento. Ex: educação continuada			
		Inteligencia emocional			
		Habilidades de solução de problemas			
		Talentos			
		Autoconfiança			
<b>Competencia técnica</b>	Atividades computacionais				
	Processamento técnico, Ex: catalogação, normalização, classificação.				
	Marketing digital				

Fonte: Dados gerados na presente pesquisa.

No Quadro acima, foi gerado a partir do modelo de análise de conteúdo de Bardin (2011) assim como proposto por ela existe a intenção de criar um campo, classificá-lo e categorizá-lo de acordo com respostas em comum dos participantes da pesquisa. Isto é evidente pois, como cada prática é resultante de uma

competência sejam essas, gerenciais, comunicacionais, individuais e técnicas que são geradas afinidades dos estagiários e as influências da sua orientação no trabalho da sua autonomia em realizar ações. Por esse motivo o Quadro 1 é determinante para o surgimento de considerações, pois é através dessa técnica que a coluna de práticas foi classificada gerando uma análise de dados respaldada em bases teóricas.

Como forma de analisar o trabalho das competências em gestão, o Quadro 2 aponta a visão dos discentes em Biblioteconomia a respeito do estágio.

Quadro 2- Análise das relações sobre as práticas e afinidade do discente no estágio supervisionado.

Indicadores	Discentes que já concluíram o estágio (grifo nosso)	Discentes em conclusão (grifo nosso)	Análise da presente pesquisa ao classificar o que tem em comum entre a respostas dos participantes
Importância do estágio obrigatório para a formação de competências	Sujeito 1: Foi importante para o desenvolvimento e o <b>aprendizado práticos</b> de algumas disciplinas.	Sujeito 2: [...]por meio da <b>prática</b> que conseguimos dirimir dúvidas que só a teoria não foi capaz de suprir ou resolver.	Importante para <b>aprendizado,prática s, visão do mercado</b> de trabalho
	Sujeito 3: [...]Experimentar a sensação de <b>como funciona o mercado</b> de trabalho		
Atividades que tiveram maior facilidade em devolver	Sujeito 1: Catalogação	Sujeito 2:[...] <b>Atendimento e mediação</b> da informação.	Facilidade e dificuldades relativa dependendo da instituição, permeiam entre trabalho de <b>competências técnicas e individuais e comunicacionais</b> que envolvem gestão documental, normalização, atendimento, e mediação da informação.
	Sujeito 3: <b>Atividades computacionais</b> , como o desenvolvimento de planilhas, <b>documentos e apresentações</b> de slide.		
Atividades que tiveram maior dificuldade em devolver	Sujeito 1: <b>Normalização</b> de Trabalhos acadêmicos	Sujeito 2: [...]processamento <b>técnico</b>	
	Sujeito 3: <b>Atendimento</b> ao público		

<b>Conhecimentos técnicos e administrativos transmitidos nas práticas do estágio supervisionado que capacitam habilidades ligadas à liderança</b>	Sujeito 1: [...]no estágio podemos aprender e observar bastante a <b>dinâmica de uma biblioteca</b>	Sujeito 2:[...] a bibliotecária solicita a participação de seus estagiários nas <b>decisões</b> importantes para o setor, sua palavra é sempre a última, mas ao menos ela dá vasão para que possamos participar ativamente.	Dentre as práticas ligadas à liderança são apontadas o <b>poder de decisão</b> de atividades e <b>direcionamento de pessoas</b> de uma unidade de informação.
	Sujeito 3: [...]as ligadas a liderança como ao <b>direcionamento</b> da atividade dos demais colaboradores da instituição.		
<b>Contribuições do estágio supervisionado para adquirir competências gerenciais</b>	Sujeito 1:[...] como <b>administrar o tempo</b> e as atividades desenvolvidas com os outros colegas.	Sujeito 2: Atividades referentes à visualização de como funciona as questões de ordem <b>administrativa</b> da biblioteca como a licitação de livros para o acervo	Contribui para gestão de tempo, gestão de recursos,materiais, e atividades administrativas.
	Sujeito 3:[...]as competências adquiridas foram a de <b>gestão de recursos materiais</b> , observando e <b>administrando</b> o material necessário para o trabalho		

Fonte: Dados gerados na presente pesquisa.

Observam-se práticas que envolvem competências gerenciais e de liderança. Dentre estas é possível perceber as contribuições para formação enquanto estudantes de Biblioteconomia.

Práticas que contemplam os fazeres gerenciais que são reconhecidas pelos discentes como importantes a serem trabalhadas no estágio ampliando a dinâmica do que é visto em sala de aula. Dentre essas atividades, percebe-se o trabalho de competências anteriormente vistas no desenvolvimento desta pesquisa. De modo geral os estagiários praticam funções que envolvem o trabalho de tecnologias, o viés administrativo, técnicos, gerenciais e de liderança, além de atividades que contribuem para seu desenvolvimento individual.

No Quadro 2 também são observadas afinidades dos discentes referente ao que é trabalhado como atividades do estágio. Percebeu-se que dentre as atividades que os estagiários tiveram maior aptidão ou encaram como desafio esteve relacionado com atendimento ao público, técnicas, competências individuais como por exemplo, as ligadas habilidades de mediação. Dentre os três Participantes foi

analisado que os obstáculos envolvidos variam de uma instituição para outra e entre os estagiários a depender da sua individualidade.

No entanto, apesar de serem pontuadas desafios tanto voltado ao lado humano como ao lado técnico e tecnológico, observa-se no Quadro 2 especificidades. Ademais, o discente que informou que tem mais facilidade com o lado técnico por exemplo, também representou as atividades gerenciais como um desafio como também ver-se que o estagiário que informou ter facilidade no contato e diálogo com pessoas sente uma maior dificuldade nos fazeres técnicos e tecnológicos. Por esse âmbito, notou-se diferenças entre afinidades individuais, mas, atrelado a isso, é evidente como o Estágio Supervisionado dá uma visão ampla não trabalhando apenas atividades voltadas a um mesmo nicho.

Ainda sobre a pauta sobre as contribuições também foi necessário verificar como o bibliotecário gestor acompanha os discentes no estágio supervisionado. Além do mais, isso possibilita um outro ponto de vista para fazer comparações sobre como funcionam as práticas aos discentes. Para isso, além da perspectiva do estagiário, o Quadro 3 possibilita conexões sobre a óptica dos agentes responsáveis por orientação de atividades.

Dentre as atividades pontuadas pelos bibliotecários gestores nota-se a presença do trabalho das competências em gestão e liderança aos estagiários. Ademais, a prática de atividades que envolvem desenvolvimento pessoal, visão de mercado referente a estratégias e planejamento de Unidades de informação atrelado a gestão de pessoas mostra perspectivas voltada ao profissional da Biblioteconomia no âmbito da gerência. Por esse âmbito nota-se a importância do estágio obrigatório nesse momento de práticas.

Pela visão dos orientadores sobre as afinidades das atividades praticadas pelos estagiários percebe-se no Quadro 3 aptidões por parte dos discentes. Voltadas ao lado técnico e tecnológico e por outro lado, as de interação dos relacionamentos humanos como também o estímulo ao desenvolvimento de projetos. Atividades essas que contribuem na formação do discente no quesito gerencial e de liderança.

Quadro 3- Visão dos gestores a respeito das práticas e afinidades dos discentes no estágio supervisionado

Indicadores	Orienta estagiários há mais de 10 anos	Orienta estagiários há 4 anos	Análise da presente pesquisa ao classificar o que tem em comum entre a respostas dos participantes
<p>Importância do estágio obrigatório para a formação de competências</p>	<p>Sujeito 4: É fundamental para que os próprios estagiários possam <b>vivenciar</b> os conteúdos teóricos e descobrir seus <b>talentos</b>. A <b>prática</b> profissional propicia ao aluno segurança, <b>autoconfiança</b> e uma <b>visão mais alargada das dimensões da profissão</b>.</p> <p>Sujeito 6: É uma grande oportunidade de <b>vivenciar</b> a <b>prática</b> profissional antes de <b>adentrar ao mercado</b> de trabalho.</p>	<p>Sujeito 5: Considero de extrema importância por possibilitar a formação de um perfil profissional no discente, a partir das <b>afinidades</b> de cada estudante dentro das atividades desenvolvidas no estágio. Além disso, o estágio é o momento de aliar e confrontar a teoria ministrada em sala de aula com a <b>prática</b> no mercado de trabalho. Entendo, portanto, que as atividades de estágio trazem benefícios ao discente em sua formação profissional, ao <b>aplicar o conhecimento</b> adquirido em sala de aula, à orientação técnica, que deve ser exercida obrigatoriamente por um bibliotecário, e à instituição como um todo, que se destaca positivamente no mercado por bons índices e indicadores em processos de avaliação institucional e de contribuição para a empregabilidade.</p>	<p>Importante para práticas, visão do mercado de trabalho, desenvolvimento de talentos individuais, autoconfiança e reconhecimento de afinidades.</p>

Atividades que tiveram maior facilidade em devolver	<p>Sujeito 4: <b>Atividades técnicas</b> catalogação, classificação, organização do acervo, isso depois de treinamento e acompanhamento. Além disso, manipulação de <b>ferramentas eletrônicas</b> para gestão e divulgação do acervo(sistema de <b>gestão da informação</b> e as redes sociais).</p>	<p>Sujeito 5: Com base na minha experiência de orientação técnica, destaco: <b>atendimento</b> ao público, que inclui os serviços de empréstimo e devolução de livros, e proposição de <b>projetos de intervenção</b>, ao final do estágio.</p>	<p>Pela visão dos gestores existem facilidades e dificuldades, que variam de uma instituição para outra. Estão ligadas a <b>Competências técnicas, tecnológicas</b>, de atendimento voltado como as <b>competências em comunicação</b> mas, pode-se adicionar o <b>projeto de intervenção</b> como facilidade em desenvolver.</p>
Atividades que tiveram maior dificuldade em devolver	<p>Sujeito 4: Lidar com o público. É preciso preparar os alunos para o <b>atendimento</b>(que inclui tratamento e estrutura do ambiente). Precisam desenvolver habilidade relacional e de <b>comunicação</b>.</p>	<p>Sujeito 5: Certamente, <b>catalogação em MARC 21</b>. Entender a lógica de aplicação e compatibilidade entre o AACR2 e o sistema Pergamum foi a maior dificuldade que percebi nos discentes ao longo desses 4 anos de orientação técnica.</p>	
Conhecimentos técnicos e administrativos transmitidos nas práticas do estágio supervisionado que capacitam habilidades ligadas à liderança	<p>Sujeito 4: Inteligência emocional, <b>comunicação</b> assertiva e não violenta, oratória, delegar poderes e deveres, <b>gestão de pessoas</b>, exercer poder de influência, saber agregar e engajara as pessoas, gerenciar demandas, lidar com desafios, tomada de decisão, lidar com novas <b>tecnologias</b>, criatividade, inovação e principalmente senso de humanidade.</p>	<p>Sujeito 5: Sim. O trabalho integrado entre estagiários, bolsistas e voluntários de projetos de extensão e de iniciação acadêmica é um exemplo de incentivo ao desenvolvimento das <b>habilidades de liderança</b>.</p>	<p>Observa-se em comum sobre as práticas que são trabalhadas noções de conhecimento em <b>gestão de pessoas, liderança, tecnologias, competências individuais</b> ligadas <b>comunicação</b> e oratória.</p>
	<p>Sujeito 6: Se o gestor tiver abertura para conversar com o estagiário sobre as <b>dificuldades gerenciais</b> e deixá-lo participar de reuniões <b>estratégicas</b>, será de muita valia.</p>		

<p>Contribuições do estágio supervisionado para adquirir competências gerenciais</p>	<p>Sujeito 4: Acompanhar o planejamento da Unidade, realizar reuniões, <b>gestão de pessoas</b>, <b>falar</b> em público, observar como os <b>conflitos</b> são resolvidos, <b>delegar</b> atividades, estabelecimento de prioridades, aprender a conhecer perfis psicológicos básicos das pessoas, aprender o básico de <b>inteligência emocional</b>, focar no <b>autoconhecimento</b>, etc.</p>	<p>Sujeito 5: No que se refere às atividades <b>gerenciais</b>, destaque: realização de inventário bibliográfico, <b>patrimonial</b> e de <b>documentos eletrônicos</b>; assessoria na <b>gestão de projetos</b>, incluindo a supervisão do trabalho de bolsistas; proposição e elaboração projetos de intervenção, que são incorporados à rotina de trabalho da biblioteca.</p>	<p>Contribui nas <b>competências gerenciais</b> ao desenvolver práticas ligadas a <b>gestão de pessoas</b>, desenvolvimento de <b>competências individuais</b>, noções de gestão de projetos, patrimônio, gestão documental.</p>
--	--	--	--

Fonte: Dados gerados na presente pesquisa.

É claramente visto uma semelhança do Quadro 3 com o Quadro 2 no quesito das afinidades dos estagiários. Os orientadores que perceberam dificuldades técnicas e tecnologias na instituição perceberam que esses mesmos discentes tinham uma facilidade em comunicação e relações interpessoais, já os que tiveram afinidades com práticas voltadas a contato com pessoas tinham uma maior dificuldade no fazer técnico. Dessa forma, ao comparar os dois Quadros percebe-se similaridades sobre habilidades desenvolvidas, que variam entre perfis dos discentes e o que eles realizam referente o que é trabalhando na Unidade de informação.

Ainda assim, foi constatado no Quadro 3 que nem todos os Bibliotecários gestores que participaram da pesquisa informaram se o Estágio Supervisionado contribui de alguma maneira para o trabalho de competências gerenciais. Essa ausência desse posicionamento pode refletir o que será discutido mais à frente no Quadro 5 e é afirmado pela percepção dos discentes no Quadro 4.

No Quadro 5 mais a frente mostra que nem todas as instituições reconhecem as práticas do Estágio Supervisionado com foco nas competências gerenciais. Ademais, isso explica o motivo pelo qual, no Quadro 3, houve a isenção desse posicionamento por parte dos gestores. Consequentemente, percebe-se a realidade da instituição que tem essas atividades bem claras como também, mesmo havendo o trabalho característico das contribuições na gestão mediante a outros posicionamentos existem o caso, que o bibliotecário não reconhece o estágio como forte influente no trabalho dessas competências.

Em conformidade a essa perspectiva, observou-se ainda parâmetros diferentes sobre o trabalho da autonomia do discente nas competências biblioteconômicas gerenciais. No qual, foi visto instituições que trabalham a autonomia do discente ao gerenciar produtos e serviços incluso no planejamento de atividades no decorrer do estágio e em contrapartida, também existe um outro posicionamento que é possível comparar semelhanças entre o viés dos discentes como também do Bibliotecário gestor onde não se acredita que o estágio contribui na esfera da autonomia de atividades de gestão e liderança apesar do reconhecimento que se trata de um primeiro passo para que isso ocorra. Isto é visto pela viés dos discentes no Quadro 4:

Quadro 4- Estímulo à autonomia através das práticas do Estágio Supervisionado e o estímulo a desenvolver produtos e serviços.

Indicadores	Discentes que já concluíram o estágio	Discentes em conclusão	Análise da presente pesquisa ao classificar o que tem em comum entre a respostas dos participantes
<b>Feedback do que pode ser melhorado, mantido ou corrigido após passar por diferentes setores</b>	Sujeito 1: [...]passei por <b>vários setores</b> e ao final <b>recebi</b> um feedback de como foi minha desenvoltura em cada um deles. Sujeito 3: No caso, o meu <b>feedback</b> foi para a otimização dos recursos materiais da instituição, relatando o que podia ser feita para a economia[...]	Sujeito 2: Passei por <b>dois setores</b> e por mais que não seja de modo "formalizado" <b>recebi</b> feedbacks sim.	<b>Feedback</b> envolve <b>diferentes setores</b> , potencialidades individuais e sob atividades desenvolvidas
<b>Estímulo a desenvolver produtos e serviços</b>	Sujeito 1: A instituição onde fiz meu estágio me ajudou bastante a <b>desenvolver um serviço</b> como trabalho <b>final</b> do período de estágio.	Sujeito 2: [...] isso chega até nós por meio das <b>dificuldades do setor</b> que podem ter algum tipo de resolução	Os produtos e serviços são estimulados através da educação continuada, resolução

			de problemas, incentivo a criar um serviço através da prática. Percebe-se um incentivo que pode ocorrer ao <b>final</b> , <b>durante</b> um as dificuldades que surgem e a <b>busca contínua</b> por conhecimento
	Sujeito 3: [...] por meio do incentivo a educação <b>continuada</b> .		
<b>Melhoria quanto ao plano de ensino do estágio</b>	Sujeito 1: Acredito que a <b>carga horária</b> é muito extensa e dificulta muito para alguns alunos.	Sujeito 2: Acredito que alguns pontos <b>podem ser revistos</b> , principalmente a quantidade de <b>horas a serem entregues</b> .	Foi notória diferenças entre <b>manter</b> e <b>mudar</b> o plano de ensino mas, surgiu-se uma insatisfação em comum relacionada a <b>carga horária</b> .
	Sujeito 3: Vejo que o plano de estágio está atualizado e por hora <b>não necessita de mudanças</b>		
<b>Comprometimento da instituição em seguir o plano de ensino e adequações à rotina da instituição.</b>	Sujeito 1: Sim, se <b>preocupou</b> bastante.	Sujeito 2: [...] <b>tanto</b> há uma preocupação nisso, <b>quanto</b> também pedem o nosso auxílio nas demandas da biblioteca.	Nota-se a preocupação com ênfase por parte da <b>instituição</b> , com foco no <b>estagiário</b> e o outro viés que existe a preocupação em cumprir com o plano quando também o estagiário tem que se adequar. Exercendo <b>ambos</b> os papéis .
	Sujeito 3: Geralmente o <b>estagiário se adequa</b> a rotina institucional. Pois, mesmo sendo uma biblioteca cada instituição possui um modo de trabalho além dos padrões.		
<b>Competências, talentos, aptidões, qualidades que um discente em Biblioteconomia precisa adquirir para ser um bom gestor</b>	Sujeito 1: [...]o principal é saber escutar as pessoas e saber como resolver os problemas.	Sujeito 2: [..]é necessário ter paciência, racionalidade e sempre observar os seus limites afinal somos seres humanos também.	Ver-se o reconhecimento da necessidade do saber ouvir, qualidades de autodomínio na gestão humana, gerenciamento de materiais, marketing e habilidades de resolução de impasses.
	Sujeito 3: Gestão de recursos materiais e pessoas. Além de marketing digital.		
<b>Estimulo a autonomia dos discente nas atividades do estágio como bibliotecário</b>	Sujeito 1: Sim, pois é uma forma daqueles que não tiveram oportunidades em outros estágios em colocar em prática tudo o que foi visto em sala de aula.	Sujeito 2: Não, acredito que o estágio é o primeiro passo, mas o desenvolvimento das atividades de gestão só vai ocorrer com a experiência, ou seja, o tempo dirá.	Existe instituições que estimulam a autonomia e outras que não, apesar do reconhecimento a respeito da influência

<b>gestor</b>	Sujeito 3:[...]tive experiência de gestão onde realizei o estágio, pois os gestores me deram total liberdade para isso.		da experiência e prática
---------------	---	--	--------------------------

Fonte: Dados gerados na presente pesquisa.

De modo geral percebe-se que os discentes que já concluíram o Estágio Supervisionado reconhecem a importância desse momento na formação de competências gerenciais. Foi possível verificar que os discentes tiveram o incentivo de passar por várias atividades em diferentes setores e percebe-se que ambos têm ideais que refletem sobre como um Bibliotecário pode atuar em uma boa gestão. Resultado disso, além de reconhecerem essas potencialidades no Quadro 3 detalha como isto é trabalhando nas práticas do Estágio Supervisionado.

Em oposição a isso, um dos participantes do questionário informou que não reconhece o estágio como forma de adquirir competências voltadas à autonomia gerencial desses futuros bibliotecários. Isto pode ser explicado por exemplo, pelo fato dele ainda está em conclusão e posteriormente irá observar ações voltadas a esse assunto ou a necessidade da instituição trabalhar nesse sentido. Por essa via, percebe-se a oportunidade de haver melhorias no caso de haver a ausência dessas ações vinculadas às práticas do discente.

Por outro prisma foi considerado que os discentes que já concluíram o estágio reconheceram que suas práticas auxiliam no desenvolvimento de competências gerenciais e outras competências que servem de suporte a fazer gestor do bibliotecário. Informaram que tiveram participação ativa e oportunidades de acompanhar de perto como a Unidade de informação reage ao administrar ações, pessoas e recursos. Com isso, ao reconhecerem o estágio como influente no desenvolvimento da autonomia no papel de futuros bibliotecários gestores, vê-se que é faz parte da realidade de instituições que acompanham esses discentes.

Arelado a esse pensar, é claramente visto pelos estagiários que eles foram acompanhados pelos seus orientadores. Ambos informaram que houve um feedback por parte dos gestores sobre o que pode ser melhorado. Diante disso, percebe-se que isto possibilita ao discente a visão sobre a resolução de problemas e novas perspectivas sobre diversos parâmetros envolvidos nos processos das Unidades de informação.

Somado a esse retorno percebe-se também o empenho no estágio para trabalhar a criatividade do aluno no desenvolvimento de produtos e serviços. Práticas essas que são citadas pelos discentes no Quadro 4 como o incentivo a buscar formas de obter conhecimento contínuo, mantê-los através da resolução de problemas que surgem que atrapalham suas potencialidades ou até mesmo criar um novo serviço ao final do estágio. Por esse viés através desse enfoque é possível observar que o estágio trabalha em suas práticas ações voltadas a autonomia do discente sobre ideais e procedimentos que auxiliam na sua autonomia quando forem desenvolver projetos voltados a atender um determinado público.

Comparado ao viés dos discentes, existem semelhanças entre bibliotecários gestores que afirmam o retorno do feedback ao contribuir na formação do orientador do estágio. É possível pontuar isso quando os gestores também reconhecem a presença do feedback para melhorar o que está sendo realizado, comparado com a importância das atividades para que os discentes se sintam seguros de suas ações. Impactando assim, ao mostrar que o estágio pode trabalhar a autonomia gerencial.

Quadro 5- Estímulo à autonomia através das práticas do Estágio Supervisionado e o estímulo a desenvolver produtos e serviços pelo visão dos Bibliotecários orientadores.

Indicadores	Orientar estagiários há mais de 10 anos	Orienta estagiários há 4 anos	Análise da presente pesquisa ao classificar o que tem em comum entre a respostas dos participantes
Feedback do que pode ser melhorado, mantido ou corrigido apos passar por diferentes setores	<p>Sujeito 4: Sim. Passam pelas diversas áreas e <b>nesse trajeto descobrem</b> seus talentos e desenvolvem as habilidades necessárias para realizar as tarefas.</p> <p>Sujeito 6: Acredito que as dúvidas devam ser sanadas <b>a medida em que são apresentadas.</b></p>	Sujeito 5: Sim. Normalmente, as sugestões de melhoria são registradas no projeto de intervenção <b>entregue ao final</b> do estágio.	Nota-se a presença do feedback que podem ser classificados entre durante e ao final do estágio

Estímulo a desenvolver produtos e serviços	<p>Sujeito 4: Sim. Como sou a única bibliotecária da instituição os estagiários são desafiados a todo instante a pensarem junto comigo nas melhorias que precisam ser imprimidas nas rotinas continuamente. Além disso, <b>são desafiados a criarem</b> novos produtos e serviços. Fazemos <b>reuniões</b> periodicamente e decidimos o que iremos fazer e o acompanhamento das tarefas planejadas.</p>	<p>Sujeito 5: Sim. Por meio do projeto de intervenção, cujo planejamento já tem início no primeiro mês de estágio e o seu desenvolvimento é trabalhado ao longo do semestre letivo. Assim, a biblioteca possui um <b>portfólio desses projetos</b>, que é apresentado para as novas turmas de estágio que ingressam a cada semestre. Após cumprir o <b>cronograma</b> preestabelecido no plano de estágio, os discentes podem adaptar <b>o projeto de intervenção</b>, com base nas vivências do dia a dia e na experiência adquirida no estágio. Todas <b>as ideias são levadas em consideração</b>, e a autonomia é concedida durante todo o andamento das atividades.</p>	<p>Existe um estímulo para desenvolver produtos e serviços ao planejar atividades para melhorias através de reuniões, cumprir cronograma do plano de estágio, criação do projeto de intervenção, levantamento de ideias, autonomia do discente.</p>
	<p>Sujeito 6 :O próprio projeto de estágio já nos proporciona a <b>criação de produto e/ou serviço</b></p>		
Comprometimento da instituição em seguir o plano de ensino e adequações à rotina da instituição.	<p>Sujeito 4: [...]fica fácil cumprir o Plano de Ensino <b>porque eles conhecem as áreas</b> e focam mais naquilo que o plano pede.</p>	<p>Sujeito 5:Há um meio-termo com relação a este ponto. Apesar de termos um cronograma <b>preestabelecido no plano de estágio</b>, a <b>rotina de trabalho é dinâmica</b>. Devido a isso, enquanto gestor, <b>trago sempre a turma de estágio para fazer parte de encaminhamentos</b> importantes, independentemente do nível de tomada de decisão, seja estratégico, tático ou operacional.</p>	<p>O comprometimento em seguir o plano de ensino pode ser classificados a depender da instituição com foco dos estagiários em se adequar a critérios do plano, ênfase no gestor a encaminhar os discentes a atividades e adequação do que é realizado na unidade de informação a partir de níveis hierárquicos .</p>
	<p>Sujeito 6: Os estagiários passam <b>por todas as atividades</b> que são desenvolvidas na unidade.</p>		

<p>Competências, talentos, aptidões, qualidades que um discente em Biblioteconomia precisa adquirir para ser um bom gestor</p>	<p>Sujeito 4: <b>Inteligência emocional, comunicação</b> assertiva e não violenta, <b>oratória</b>, delegar poderes e deveres, <b>gestão de pessoas</b>, exercer poder de influência, saber agregar e engajar as pessoas, <b>gerenciar demandas</b>, lidar com desafios, <b>tomada de decisão</b>, lidar com novas <b>tecnologias</b>, criatividade, inovação e principalmente senso de humanidade.</p>	<p>Sujeito 5: Considero essa questão bem relativa, pois prefiro pensar que tudo <b>depende da personalidade</b> de cada discente, da sua visão da área e da sua motivação para as <b>tomadas de decisão</b>. Nesse percurso de 4 anos, já orientei discentes que reconheceram não ter aptidão para o <b>nível gerencial</b>, então respeitei esse posicionamento e trabalhei sob um outro viés. Por outro lado, também orientei discentes com alta habilidade de liderança, para os quais deleguei atividades mais complexas e estratégicas. E ainda orientei discentes nos quais eu observei habilidades de <b>liderança</b>, mas que, por <b>insegurança</b>, o próprio discente não reconhecia. Numa perspectiva geral, destaco a <b>inteligência emocional</b>, para se sair de situações que exigem <b>tomadas de decisão</b> importantes, a habilidade para o trabalho em equipe, considerando as divergências de opiniões entre os colegas, e o <b>conhecimento das atividades técnicas e operacionais</b>, a fim de orientar as equipes da melhor maneira possível.</p>	<p>Observa-se que o desenvolvimento de competências, talentos aptidões e qualidades variam e podem ser dividida entre discentes que reconhece aptidões para nível gerencial que são seguros para desenvolver ações, e os que não se reconhecem por insegurança, além dos que não se veem no âmbito gerencial, percebe-se os que tem competências técnicas, tecnológicas, operacionais individuais ligadas a inteligência emocional que auxiliam nesse processo.</p>
<p>Estímulo a autonomia dos discentes nas atividades do estágio como</p>	<p>Sujeito 4: Sim. O estudante amplia sua visão sobre o ambiente e as tarefas que possivelmente irá desenvolver e <b>se sentirá mais seguro e confiante</b> para os desafios futuros.</p>	<p>Sujeito 5: Sim. Faz parte da minha orientação técnica a gestão baseada na solução de problemas reais, de forma transparente, colaborativa e partindo de uma <b>relação de</b></p>	<p>Na visão dos bibliotecários gestores, o estágio é capaz de desenvolver a autonomia ou</p>

bibliotecário gestor	Sujeito 6: Infelizmente <b>não</b> .	<b>confiança</b> no estagiário. A minha estratégia é conceder <b>total autonomia</b> para que cada discente reflita sobre as demandas do dia a dia e <b>proponha uma solução</b> que é levada em consideração na esfera <b>gerencial</b> . Dessa forma, as <b>competências e habilidades de liderança</b> são trabalhadas no decorrer do semestre letivo.	não dependendo da instituição. Os que acreditam na autonomia, trabalham com base no desenvolvimento da confiança, visão de problemáticas, reflexão sobre ao lidar com problemas e desafios.
----------------------	--------------------------------------	---	---

Fonte: Dados gerados na presente pesquisa.

No quadro 5, percebeu-se inúmeros fatores que contribuem com autonomia produção de produtos e serviços, competências gerenciais como também se analisa pontos a serem melhorados nesse quesito. Não obstante, essas necessidades apontam para um estímulo maior por reconhecer atividades ligadas à gestão inseridas nas ações do estágio. Avalia-se inclusive que isso pode impactar na visão do discente sobre como ele vislumbra essa autonomia e dificuldades dos discentes com algumas atividades.

A vista dessas melhorias a serem tomadas os próprios bibliotecários gestores apontam sugestões a serem tomadas referente ao Plano de ensino do Estágio:

**Sujeito 4:** *Acredito que esteja **bem direcionado**, o aluno além de coletar informações sobre a instituição que ajuda a contextualizar na área onde desempenha as funções, é direcionado **para criar um produto ou serviço**. Nesse movimento, ele acaba por desenvolver várias habilidades, adquire conhecimento e deixa uma contribuição para instituição do estágio.*

A visão do Sujeito 4 que acompanha estagiários do curso de Biblioteconomia mostra contentamento com o Plano. Isto porque esse orientador mostra a importância do estagiário passar pela instituição quando ele fala na contextualização do que o aluno aprende no ambiente de trabalho. Por sua vez, mostra que o Plano de Ensino está bem alinhado com o propósito de ações que

contribuam com a formação do discente dentre essas a autonomia de criar produtos e serviços.

Já o Sujeito 5 ao acompanhar os discentes do curso de Biblioteconomia sugere ações voltadas a melhorias. Exemplo disso é que ele traz levantamento de discussões que podem ser válidas em sala de aula. Como também propõe leituras que podem auxiliar ao estagiário a assimilação do que é desenvolvido no estágio:

**Sujeito 5:** Na descrição do **conteúdo programático**, sugiro incluir atendimento ao público e elaboração de projeto de intervenção. Em **bibliografia**, sugiro os seguintes títulos:

ASSUMPÇÃO, Fabrício Silva; SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa. *Representação no domínio bibliográfico: um olhar sobre os formatos MARC 21. Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 54-74, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2054>. Acesso em: 21 fev. 2021.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. *Manual de orientação: estágio supervisionado*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. *Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008*. Dispõe sobre o estágio de estudantes [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm). Acesso em: 20 fev. 2021.

GOMES, Karina Regis; ALBUQUERQUE, Maria Elizabeth Baltar Carneiro de. *Estágio supervisionado nos cursos de Biblioteconomia da Região Nordeste. Biblionline*, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/582>. Acesso em: 20 fev. 2021.

LEME, Rogerio. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Maria Socorro Lucena; SOUSA, Ana Lourdes Lucena de. *Atividade de estágio e projeto de intervenção. In: CUNHA, Gregório Maranguape da; HOLANDA, Patrícia Helena Carvalho; VASCONCELOS, Cristiano Lins de (org.). Estágio supervisionado: questões da prática profissional*. Fortaleza: Edições UFC, 2007. p. 115-126.

SANTOS, Izabel Lima dos. *Elaborando material instrucional em bibliotecas universitárias: uma proposta multidisciplinar*. Páginas a&b: Arquivos e Bibliotecas, 3ª série, n. 10, p. 60-70, 2018. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/5047>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SOUTO, Leonardo Fernandes. *Informação seletiva, mediação e tecnologia: a evolução dos serviços de disseminação seletiva da informação*. Rio de Janeiro: Interciência, 2010.

WEITZEL, Simone da Rocha. *Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2013.

Outrora, além desses levantamentos foi observado também uma necessidade observada pelo sujeito 6. É informado uma percepção positiva do Plano de Ensino, mas o orientador aponta que é preciso ter discussões por parte do curso para alinhar demandas e melhorar o que se espera do estágio:

**Sujeito 6:** *O plano é muito bom, só incluiria uma **conversa** com todos os gestores de estágio ao final para que possamos melhorar e atender as demandas do curso.*

Logo, é por verificar essas melhorias que é possível ter uma percepção das potencialidades do estágio na formação acadêmica do curso de Biblioteconomia. Seja por observar o que deve ser mantido, sugestões e inclusão de ações a serem tomadas. Em suma, isso é essencial para melhorar o ensino e aprendizado através da teoria e prática que envolve o curso e o estágio através do desenvolvimento no aspecto do trabalho das competências gerenciais dos futuros bibliotecários na posição de gestores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre as contribuições do Estágio, observou-se a existência de instituições que deixam claras a inserção de atividades que trabalham a prática gerencial e as competências envolvidas para formação do futuro bibliotecário em gestão, porém, por algum motivo existem também a realidade da instituição que não trabalha tão a fundo essas competências. Porém, existe o empenho da instituição em se preocupar que o discente realize várias atividades e passe por diferentes setores institucionais. Por meio disso, possibilita ao discente a visão de mercado contribuindo para sua formação profissional em Biblioteconomia sobre as práticas gestoras.

A princípio observa-se que tem todos os estagiários e gestores bibliotecários a qual o questionário foi enviado participaram. Por sua vez, observou-se que quanto maior fosse essa participação seria possível oportunizar maiores discussões. Logo se percebeu uma necessidade externa a pesquisa que poderia ser suprida com um maior engajamento.

Mesmo ao existindo exceções sobre essa clareza sobre as contribuições do estágio no aspecto do desenvolvimento de competências gestoras e de liderança, percebe-se, a viabilidade das práticas no estágio sob a formação dos estagiários em Biblioteconomia. Isto porque tanto estagiários como bibliotecários gestores compartilharam suas experiências práticas de modo a não somente demonstrar a possibilidade e relevância, mas é possível visualizar como esse trabalho é feito e os impactos para formação dos estagiários. Conseqüentemente, vê-se benefícios quando os estagiários reconhecem atribuições na formação do bibliotecário no papel de gestor.

Por outro lado, observa-se uma afinidade relativa entre os participantes diante do lado gerencial dos fazeres biblioteconômicos ligados a atividades das interrelações humanas e fazeres técnicos. Causa disso, é que são observados tanto pelos gestores como pelos próprios estagiários aptidões que para alguns, existe dificuldades ao lidar com as técnicas e as tecnologias como também competências individuais voltadas ao contato humano ao prestar produtos e serviços a usuários no atendimento de suas demandas. Dessa forma, é inferível que os discentes sentem afinidades por atividades diferentes que variam de uma pessoa para outra e o

estágio se mostra fundamental em desenvolver essas competências segundo a necessidade de cada indivíduo em aperfeiçoar atividades que não estão familiarizados a desenvolver.

Somado a essa percepção é possível alcançar o entendimento que apesar da visão discente e gestora de alguns não considerar que o estágio como influente na autonomia gerencial existem ações que ajudam nessa visão de mercado. Pois ambas as instituições trabalham o desenvolvimento do discente por diferentes setores, com o retorno ao sanar dúvidas que possibilita ao discente melhorar suas práticas. De certa forma ele tem um contato com atividades que são desenvolvidas e se coloca em um ambiente que a todo momento está servindo uma comunidade através de um produto ou serviço, no entanto, existe uma déficit ligado a trabalhar a autonomia em alguns ambientes que partem de pontos a serem melhorados.

A presença das necessidades dessas melhorias fora identificada pelas diferenças em ambientes que tem essa dinâmica ao planejar as atividades do estágio comparada a um outro viés onde existem lugares que não trabalham com tanta exatidão o desenvolvimento das competências gerenciais. Evidentemente, ver-se de forma clara discursos de representantes da gestão de unidades de informação que usam estratégias para trabalhar essa autonomia gerencial do estagiário, porém, assim existem lugares que não reconhecem o estágio como esse espaço. Isto também pode explicar o motivo dos estagiários que se sentem seguros em falar sobre o incentivo dessa prática comparado com o discente que não se sente independente ao realizar a prática gerencial, mas reconhecendo a importância dessa ação.

Logo, é por observar-se a maneira de trabalhar a autonomia dos discentes referente ao trabalho de competências profissionais nas práticas do estágio supervisionado. Em suma, frente a essas discussões é possível até mesmo dar margem a futuras pesquisas que avaliem o que pode ser melhorado na formação de profissionais competentes em gestão no âmbito da Biblioteconomia.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ALMEIDA, C. R. C. O profissional da informação como gestor de pessoas. **Revista Bibliomar**, v. 17, n. 1, p. 24-33, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/126373>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ANNA, J. S. Gestão de pessoas no contexto da biblioteconomia/ciência da informação: revisão narrativa de literatura nos anais do cbbd e do snbu. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 3, p. 49-65, 2019. DOI: 10.28998/cirev.2019v6n3d. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/134749>. Acesso em: 07 mar. 2023.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, v. 2, n. 1, n. 1, p. 70-82, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/120256>. Acesso em: 20 abr. 2023.

ARRUDA, Eduardo Martins de; SOUTO, Hugo Medeiros; ARAGÃO, Wilson Honorato. Liderança do educador e empoderamento do educando como instrumentalização no construto ético-moral-social sob a ótica freiriana. **Informação em Pauta**, v. 4 n. especial, n. Especial, p. 176-191, 2019. DOI: 10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42613.176-191. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/125467>> Acesso em: 05 mar. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. ISBN 9788595021556. *E-book*.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes [...] e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm). Acesso em: 02 fev. 2023.

BIANCHI, Anna Cecilia de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação**: estágio supervisionado. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. *E-book*.

BIEGELMEYER, Uiliam Hahn *et al.* Criação de conhecimento na liderança e desenvolvimento de novos líderes. **Revista P2P e INOVAÇÃO**, v. 7, p. 205-226, 2020. DOI: 10.21721/p2p.2020v7n1.p205-226. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/147636>>. Acesso em: 21 out. 2022.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2019. ISBN 9788582605240. *E-book*.

BRANDÃO, Gleise da Silva. **A mediação da informação e o papel do mediador: perfil e competências necessárias para atuação consciente**. 2021. Tese (Doutorado em ciência da informação) - Instituto de ciência da informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/34438>. Acesso: 22 abr. 2023

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e Cultura Organizacional para Inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. ISBN 9788553131594. *E-book*.

BRILLO, João. **Liderança Inovadora: Como se destaca em ambientes de mudanças**. São Paulo: Expressa, 2021. ISBN 9786587958422. *E-book*.

BRISOLA, A. C.; ROMEIRO, N. L. A competência crítica em informação como resistência: uma análise sobre o uso da informação na atualidade. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 68–87, 2018. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1054>. Acesso em: 1 abr. 2023.

CASTRO, César Augusto. Histórico e evolução curricular na área de Biblioteconomia no Brasil. Formação do profissional da informação. São Paulo: Polis, p. 25-48, 2002. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: polis, 2002.

CAVALCANTE, Luciano Pereira dos Santos; GUERRA, Maria Áurea Montenegro Albuquerque. Conexões da Gestão de Pessoas e o bibliotecário: aspectos práticos. In: **Anais 29º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**. 2022. p. 1-12.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. [Atlas]: Grupo GEN, 2021. ISBN 9788597027778. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri [SP]: Atlas, 2023. ISBN 9786559773831. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2022. ISBN 9786559771264. *E-book*.

FARIAS, M. G. G.; SILVA, A. C. Ação formativa para o desenvolvimento de competências no setor de referência. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 10, n. 1, n. 1, p. 113-129, 2019. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v10i1p113-129 Acesso em: 20 abr. 2023.

GIL, Antonio C. **Metodologia do Ensino Superior**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2020. ISBN 9788597023947. *E-book*.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. ISBN 9786559771646. *E-book*.

LIPINSKI, B.; MEURER, L. M. O bibliotecário universitário como gestor de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 25, n. 3, p. 686-696, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/150564>. Acesso em: 07 mar. 2023.

MACEDO, Solande Madalena Sousa. **Planejamento em Unidades de informação: Um estudo exploratório da apropriação do planejamento em Biblioteconomia e Ciência da informação**, 2019. Tese (Doutorado em ciência da informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/31754>. Acesso: 22 out. 2023.

MADALENA, C. S.; SPUDEIT, D. F. A. O. Preceitos éticos no comportamento do bibliotecário empreendedor. **Ciência da Informação em Revista**, v. 4, n. 3, p. 58-67, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36417>. Acesso em: 08 abr. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **ADM por Competências: Você Gestor**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. ISBN 978-85-97-02213-1. *E-book*.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; VERONEZE, Fernanda. **Gestão de Projetos: Preditiva, Ágil e Estratégica**. Barueri: Atlas, 2022. ISBN 9786559771721. *E-book*.

MIRANDA, A. M. M.; ALCARÁ, A. R. Educação para a competência em informação e as ações realizadas por bibliotecários. **Em Questão**, v. 25, n. 3, p. 13-39, 2019. DOI: 10.19132/1808-5245253.13-39. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/120511>. Acesso em: 08 abr. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 9788597026542. *E-book*.

NOGUEIRA, Anízia Maria Lima; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 4, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/145582>. Acesso em: 07 mar. 2023.

PAULA, Mariléia Aparecida de; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Avaliação de desempenho em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de indicadores. **Informação & Sociedade**, v. 28, n. 1, 2018.

PINHEIRO, Maralyza; SPUDEIT, Daniela. A liderança como competência essencial para profissionais da Biblioteconomia: uma análise à luz dos estilos de liderança de Goleman e do Código de Ética Profissional. Resistencia [Argentina]: Departamento

Ciencias de la Información, FaHUM-UNNE, 2021. In: AGUIRRE, Rocío Laura et al. **Memoria del Primer Congreso de Ciencias de la Información del Mercosur** : Resistencia, Chaco, Argentina, 26 al 28 de junio de 2019. Resistencia : Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Humanidades, 2021. ISBN: 978-987-3619-59-5.

RAMOS, M. C. Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação. **Biblionline**, v. 16, n. 3/4, p. 2-10, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4775.2020v16n3/4.57064. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/156911>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN 9788565848367. *E-book*.

SABADIN, M.; MOZZATTO, A. R. Facilitar ou dificultar? caminhos para a gestão do conhecimento \*. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 20-34, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/194604>. Acesso em: 26 mar. 2023.

SABBAG, Paulo Y. **Competências em Gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. ISBN 9788550810423. *E-book*.

SILVA, M. A. P.; COSTA, J. A. C.; BARROS, R. P. O planejamento como um diferencial para a missão social da biblioteca pública. **Revista Bibliomar**, v. 18, n. 2, p. 63-77, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/127620>. Acesso em: 30 mar. 2023.

SMIT, Johanna W; BARRETO, Aldo de Albuquerque. Ciência da informação base conceitual para a formação do profissional. São Paulo: Polis, 2002. In: VALENTIM, Marta Lúgia Pomim (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: polis, 2002.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Pedro. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2022. ISBN 9786559773626. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 26 fev. 2023.

SOUZA, Claudia Barbosa dos Santos de; SPUDEIT, Daniela. Práticas gerenciais em bibliotecas universitárias: possibilidades para inovação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 18, p. 1-20, 2022.

SOUZA, Leandro do Nascimento de. **Aprendizagem baseada em projetos no Estágio Supervisionado em Biblioteconomia**: um modelo para desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento. 2021. 176f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/44519>. Acesso: 28 out. 2023.

TREF, Marcelo. **Gestão de Pessoas: Olhar Estratégico com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. ISBN 9788535265743. *E-book*.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Centro de Humanidades. Departamento de Ciências da Informação. **Plano de ensino da disciplina de Estágio Supervisionado do curso de Biblioteconomia da UFC**. Fortaleza: DCINF/UFC, 2017. Disponível em: <https://biblioteconomia.ufc.br/wp-content/uploads/2018/04/estAgi0-supervisionado-hj0066-2017.1.pdf>. Acesso em: 21 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-reitoria de Graduação. Coordenadoria de Projetos e Acompanhamento Curricular. **Projeto pedagógico do curso de Biblioteconomia**. Fortaleza: PROGRAD/COPAC/UFC, 2020. Disponível em: <https://prograd.ufc.br/pt/cursos-de-graduacao/biblioteconomia-fortaleza/>. Acesso em: 07 out. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2016. DOI: 10.18225/ci.inf..v45i3.4050 Acesso em: 28 abr. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. São Paulo: Polis, 2002. In VALENTIM, Marta Lígia Pomim(Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. ISBN 9788597007978. *E-book*.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 9788582602324. *E-book*.

**APÊNDICE A - Convite para Gestores que acompanham estagiários em Biblioteconomia participarem da coleta de dados sobre a formação de competências no Estágio Supervisionado.**

Nome do pesquisador: Evandro Leandro Lima Sales

8º semestre

O presente questionário é destinado a um trabalho de conclusão do curso de Biblioteconomia realizado na Universidade Federal do Ceará (UFC), sob a orientação do prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa. A pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a formação das competências em gestão nas atividades do Estágio Supervisionado pelos discentes do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará no ano de 2023 e tem o seguinte título: O bibliotecário gestor: a formação de competências nas práticas do Estágio Supervisionado.

Você está convidado a participar da coleta de dados. Este questionário tem como critério preservar o anonimato e o sigilo dos participantes e o nome das instituições que aceitam estagiários do curso de Biblioteconomia. Todos os que receberem este convite receberão uma cópia dos resultados finais, tendo respondido ao questionário ou não.

Sua colaboração é importante, pois viabilizará não somente a conclusão da pesquisa, como também o possível melhoramento do Estágio Supervisionado no referido curso, por meio da disponibilização de informações importantes na forma do TCC final, bem como na formação de futuros bibliotecários gestores.

Estou ciente e desejo colaborar com a pesquisa

**PERGUNTAS DIRECIONADAS PARA OS GESTORES**

Há quanto tempo você acompanha estudantes do curso de Biblioteconomia no estágio supervisionado?

Para você qual a importância do estágio obrigatório para a formação de competências dos estagiários?

Quais atividades os estagiários do curso de Biblioteconomia têm maior facilidade em desempenhar no estágio?

Ainda sobre os estagiários do curso de Biblioteconomia, para você, quais atividades eles têm maior dificuldade para desenvolver?

Na sua percepção, existem conhecimentos técnicos e administrativos transmitidos nas práticas do estágio supervisionado que capacitem os estudantes para obter habilidades ligadas à liderança? Que atividades são essas?

Para você o estágio supervisionado contribui ou contribuiu para os discentes em Biblioteconomia adquirirem competências gerenciais? Quais são essas atividades e como são desempenhadas?

Os estagiários passam por diferentes setores da instituição e ao final dessas atividades recebem um feedback do que pode ser melhorado, mantido ou corrigido? Justifique.

Considerando que a formação de competências do Bibliotecário gestor envolvem capacitá-lo para criar e inovar um trabalho voltado aos usuários, **justifique a seguinte pergunta:** os estagiários são estimulados a desenvolver novos produtos e serviços? Se sim, como isso é realizado?

Como você avalia o Plano de ensino do Estágio? Com base em suas observações ao acompanhar os estagiários você acredita que o Plano de Ensino pode melhorar? Se sua resposta for sim, informe quais os pontos passíveis de melhoria.

A instituição se preocupa ou se preocupou em cumprir o Plano de Ensino do Estágio Supervisionado ou o estagiário se adequa às atividades de rotina da instituição?

Para você quais competências, talentos, aptidões, qualidades um estudante de Biblioteconomia precisa adquirir para ser um bom gestor? Por quê?

Na sua percepção, o Estágio Supervisionado é capaz de contribuir para o desenvolvimento da autonomia dos estagiários na realização de atividades em gestão? Justifique sua resposta

**APÊNDICE B** - Convite para estagiários de Biblioteconomia participarem da coleta de dados sobre a formação de competências no Estágio Supervisionado.

Nome do pesquisador: Evandro Leandro Lima Sales

8º semestre

O presente questionário é destinado a um trabalho de conclusão do curso de Biblioteconomia realizado na Universidade Federal do Ceará (UFC), tem caráter monográfico sob a orientação do prof. Dr. Hamilton Rodrigues Tabosa. A pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a formação das competências em gestão nas atividades do Estágio Supervisionado pelos discentes do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará no ano de 2023. Parte do seguinte título:

**O BIBLIOTECÁRIO GESTOR:** A formação de competências nas práticas do Estágio Supervisionado.

Você está convidado a participar da coleta de dados. Este questionário tem como critério preservar o anonimato e o sigilo dos participantes e o nome das instituições que aceitam estagiários em Biblioteconomia. Todos que receberam esse convite receberão uma cópia dos resultados finais, tendo respondido ou não.

É uma imensa satisfação e importância a sua contribuição na pesquisa. A colaboração de cada um viabiliza não somente a conclusão da pesquisa, como também o melhorar a efetividade do estágio supervisionado na formação de futuros Bibliotecários gestores.

( ) Estou ciente e desejo colaborar com a pesquisa

Você já concluiu ou está cursando o estágio obrigatório?

Para você qual a importância do estágio obrigatório para a formação das suas competências?

Quais atividades você tem maior facilidade em desempenhar no estágio?

Quais atividades você tem maior dificuldade para desenvolver no estágio supervisionado?

Na sua percepção, existem conhecimentos técnicos e administrativos transmitidos nas práticas do estágio supervisionado que capacitem você como futuro Bibliotecário para habilidades ligadas à liderança? Que atividades são essas?

Para você o estágio supervisionado contribui ou contribuiu para adquirir competências gerenciais? Quais são essas atividades e como são desempenhadas?

Você passou por diferentes setores da instituição e ao final dessas atividades recebem um feedback do que pode ser melhorado, mantido ou corrigido? Justifique.

Considerando que a formação de competências do bibliotecário gestor envolvem capacitá-lo para criar e inovar um trabalho voltado aos usuários, **justifique a seguinte pergunta:** os estagiários são estimulados a desenvolver novos produtos e serviços? Se sim, como isso é realizado?

Como você avalia o Plano de ensino do Estágio? Você acredita que o Plano de Ensino pode melhorar? Se sua resposta for sim, informe quais os pontos passíveis de melhoria.

Para você, a instituição se preocupa/ se preocupou em cumprir o Plano de Ensino do Estágio Supervisionado ou o estagiário se adequa às atividades de rotina da instituição?

Para você quais competências, talentos, aptidões, qualidades um discente em Biblioteconomia precisa adquirir para ser um bom gestor? Por quê?

Na sua percepção, o Estágio Supervisionado é capaz de contribuir para o desenvolvimento da sua autonomia na realização de atividades em gestão?  
Justifique sua resposta