



30º CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO



25 a 29 de novembro 2024

Bibliotecas Fortes:
Sociedade Democrática Recife, PE

Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

Modalidade: trabalho completo

Competências como ferramentas para a gestão da inovação em Bibliotecas Universitárias e Multinível Públicas de São Luís-MA a partir da ótica do Bibliotecário

Competencies as tools for the management of innovation in University and Multilevel Public Libraries in São Luís-MA from the Librarian's perspective

Raimunda Ribeiro – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Soraya Albuquerque – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Letycyra Vieira – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Resumo: Objetiva-se investigar as competências aliadas à gestão da inovação a partir da percepção dos Bibliotecários que atuam nas bibliotecas universitárias e multinível públicas de São Luís-MA. A metodologia implica em estudo descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa em três cenários: UFMA, UEMA e IFMA. Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário *online*, contendo sete questões fechadas e oito abertas. Nos resultados, evidencia-se a relevância das múltiplas competências destacadas pelos bibliotecários como indispensáveis a uma gestão inovadora na sociedade contemporânea. Conclui-se que os bibliotecários reconhecem a necessidade das competências com vistas a atender as demandas da comunidade usuária.

Palavras-chave: Competências. Práticas inovadoras. Bibliotecários. Biblioteca universitária. Biblioteca multinível.

Abstract: The objective is to investigate the skills combined with innovation management based on the perception of Librarians who work in university and public multilevel libraries in São Luís-MA. The methodology involves a descriptive and interpretative study with a qualitative approach in three scenarios: UFMA, UEMA and IFMA. As a data collection instrument, the online questionnaire was chosen, containing seven closed and eight open questions. The results highlight the relevance of the multiple skills highlighted by librarians as essential to innovative management in contemporary society. It is concluded that librarians recognize the need for skills in order to meet the demands of the user community.

Keywords: Competencies. Innovative practices. Librarians. University library. Multilevel library.





1 INTRODUÇÃO

A competência está intrinsecamente relacionada à ação, em que é atribuída atitude, criatividade, conhecimentos e habilidades no desenvolvimento do profissional. Nessa perspectiva, ressalta-se que as competências contribuem de modo efetivo para o desempenho do trabalho, sendo que a evolução do mercado requer uma educação continuada para assim atender as demandas, as oportunidades e os desafios que surgem no ambiente de atuação.

Desse modo, Coelho (2011, p. 172) sublinha que:

O termo competência está relacionado à capacidade de bem realizar uma tarefa, ou seja, de resolver uma situação complexa. Para isso, o indivíduo deverá dispor de recursos necessários para serem mobilizados, com vistas a resolver a situação na hora em que ela se apresenta.

Em consonância a isso, Borges (2017, p. 64) salienta que “[...] Pessoas habilitadas, com novos saberes, desenvolvem competências para atividades diversificadas”. E para complementar, Silveira (2016, p. 52) enfatiza também que “[...] o dinamismo e competências do atual ambiente econômico induzem as organizações a considerar a inovação como recurso estratégico, que permite criar vantagens competitivas sustentáveis”.

Nesse contexto, encontram-se inseridas as bibliotecas com caráter universitário que emanam em seu ambiente a competência aliada ao fazer do bibliotecário. Assim, Martins (2012, p. 15) ressalta que:

As bibliotecas universitárias são vistas como espaços de organização do conhecimento muito utilizados nas instituições de ensino por pesquisadores, educandos e educadores que buscam informações para desenvolver seus trabalhos de forma rápida e precisa, porém as exigências vindas por parte dos usuários fizeram com que bibliotecários e gestores buscassem alternativas para atender as demandas informacionais desses usuários de forma mais rápida e segura, utilizando novas técnicas, tecnologias e suportes para criar serviços que atendessem de forma eficiente às necessidades desses usuários.

A autora traduz o ambiente da biblioteca e a transformação dos atores deste espaço, os bibliotecários, mediante as estratégias para atender os usuários. Dada a importância do bibliotecário, destaca-se em sua trajetória profissional as competências como ferramentas promissoras na oferta de produtos, serviços, adoção de técnicas, dentre outros. Desse modo, é relevante frisar que a atuação deste profissional está associada às competências como por exemplo: a competência gerencial, a competência técnica, a competência informacional, a competência comunicacional, a competência



tecnológica, dentre outras, que são fundamentais para a realização da função primordial do bibliotecário que é disseminar a informação aos usuários.

Dada a percepção da relevância da competência como ferramenta à inovação no âmbito das bibliotecas, teve-se a ação de discorrer sobre o estudo: competências como ferramentas para a gestão da inovação em Bibliotecas Universitárias e Multinível Públicas ludovicenses a partir da ótica do Bibliotecário.

A inovação é um elemento essencial para a sustentabilidade e enfrentamento das constantes mudanças globais nas organizações, pois a capacidade de inovar inclui a busca de oportunidades, o aproveitamento da criatividade dos funcionários e colaboração com entes externos em um sistema de gestão em que os atores envolvidos se relacionam e interagem com um propósito de valor (Associação Brasileira de Normas Técnicas; *International Organization for Standardization*, 2020).

A criação de valor por meio da gestão da inovação no ambiente das bibliotecas permite torná-las mais competitivas (Araujo, 2018). No que tange às bibliotecas universitárias, a inovação surge mais de maneira incremental, ou seja, como melhorias de processos e serviços a partir dos problemas e obstáculos percebidos no ambiente de trabalho, tendo em vista que muitas vezes a inovação radical é desestimulada pelas políticas governamentais e modo de gestão estabelecido (Sa'ari, 2016).

O bibliotecário, como agente de inovação nas bibliotecas, necessita apresentar competências que permitam identificar oportunidades de inovação para melhoria dos processos, produtos e serviços oferecidos à comunidade de usuários. Segundo Sa'ari (2016), esses profissionais são encorajados e cobrados pela alta direção a ter iniciativa, apresentando propostas eficazes para melhorar o desempenho e resolver problemas. Isso contribui para que a biblioteca desempenhe seu papel com excelência e atenda às necessidades dos usuários.

Nessa perspectiva, evidencia-se a pesquisa realizada sob a ótica do universo de bibliotecários que compõem as bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA), Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Sendo assim, ressalta-se que o universo pesquisado refere-se aos Câmpus de São Luís e possui a seguinte estrutura no que se refere aos Sistemas de Bibliotecas Universitárias: Sistema de Bibliotecas da UFMA formado por uma Biblioteca Central e



oito Bibliotecas Setoriais em funcionamento, Sistema de Bibliotecas da UEMA formado por uma Biblioteca Central e quatro Bibliotecas Setoriais e duas Bibliotecas Multiníveis pertencentes ao IFMA que compreendem um caráter de biblioteca escolar e universitária, devido ao atendimento ser voltado aos níveis de ensino: técnico, médio e superior.

Sendo assim, teve-se como objetivo investigar as competências aliadas à gestão da inovação a partir da percepção dos Bibliotecários que atuam nas bibliotecas universitárias e multinível públicas de São Luís-MA. Ao considerar esses aspectos, o estudo permitirá verificar o elo entre competência e a inovação, com vistas a cooperar com outras pesquisas pertinentes à temática, ampliando as discussões na comunidade científica para a valorização da competência como ferramenta no desenvolvimento da inovação nas bibliotecas.

2 METODOLOGIA

Para esta investigação, em consonância com o objetivo delineado, optou-se pelo estudo descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa. Selecionou-se três cenários de investigação, sendo dois formados por Sistemas de Bibliotecas Universitárias Públicas – uma da esfera federal (UFMA) e a outra estadual (UEMA), localizadas em São Luís do Maranhão. Portanto, têm-se duas Bibliotecas Centrais e 12 Bibliotecas Setoriais. O outro cenário de investigação desta pesquisa são duas Bibliotecas Multinível, vinculadas ao IFMA.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário *online*, contendo sete questões fechadas e oito abertas. Esse instrumento de coleta foi elaborado no *Google Forms*, cujo *link* foi enviado via *email* para 60 (sessenta) Bibliotecários (as) vinculados (as) a essas Instituições de Ensino Públicas. Os *emails* foram localizados por meio dos *sites* das Instituições, lócus desta pesquisa, para além de contatos estabelecidos via *WhatsApp*, com os referidos Bibliotecários (as), solicitando-lhes a sua participação. Os critérios considerados para a escolha dessas Instituições, se deu por seu reconhecimento, credibilidade e representatividade na formação e qualificação de profissionais para atuarem no mercado ludovicense e brasileiro.

O convite para participar desta pesquisa foi feito para 60 (sessenta) Bibliotecários(as), compreendendo 34 bibliotecários da UFMA, 10 bibliotecários do IFMA e 16 bibliotecários da UEMA, desses obteve-se 18 (dezoito) respostas válidas, equivalente a 30% da população-alvo desta pesquisa. Nesse sentido, a referida pesquisa foi realizada no mês de julho de 2024. O instrumento de coleta de dados foi elaborado e afinado tendo em conta o objetivo previsto e, posteriormente, aplicado aos sujeitos desta pesquisa.

A análise dos dados coletados para este estudo, no que refere às questões fechadas e abertas foram discutidas à luz da literatura da área em estudo, ou seja, competências e gestão da inovação. Dados esses que foram agrupados para análise de conteúdo, em conformidade com as seguintes categorias: Perfil dos Bibliotecários (Variáveis: Instituição de Ensino Superior (IES), Idade, Gênero, Nível Acadêmico e Tempo de Serviço), Competências aliadas à inovação, Práticas inovadoras em Bibliotecas Universitárias e Multinível. Para a técnica de análise de conteúdo, utilizou-se como parâmetro os ensinamentos de Bardin (2014). Evidencia-se que os discursos dos sujeitos desta pesquisa foram agrupados em tabelas, bem como as falas foram transcritas em itálico, entre aspas, separados por ponto e vírgula, seguidos pela palavra Bibliotecário identificado de A a R.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos a partir da pesquisa encontra-se subdividida nas subseções: 3.1 Perfil dos Bibliotecários, 3.2 Competências aliadas à inovação e 3.3 Práticas inovadoras em Bibliotecas Universitárias e Multinível.

3.1 Perfil dos Bibliotecários

O perfil dos bibliotecários apresentou características que evidenciaram a sua experiência e nível de escolaridade relevantes para a pesquisa, pois o fato da maior parte deles ter mais de 10 anos de tempo de serviço (12 bibliotecários ou 66,6% do total) e possuir Especialização completa (11 ou 61,1% do total) ou Mestrado completo (4 bibliotecários ou 22,2%) contribui para um melhor embasamento e análise crítica dos questionamentos presentes no instrumento de coleta de dados.



No que concerne a distribuição dos bibliotecários pela IES que estão vinculados, idade e gênero, observou-se que a maioria trabalham na UFMA (10 bibliotecários), possuem mais de 30 anos (18 bibliotecários) e são do gênero feminino (17 bibliotecários), como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos bibliotecários

Variáveis	Bibliotecários	
	Absoluto (N)	Percentual (%)
IES		
IFMA	2	11,1
UEMA	6	33,3
UFMA	10	55,6
Idade		
21 a 30 anos	0	0,0
31 a 40 anos	6	33,3
41 a 50 anos	6	33,3
+ 50 anos	6	33,3
Gênero		
Feminino	17	94,4
Masculino	1	5,6
Transgênero	0	0,0
Outro	0	0,0
Prefere não dizer	0	0,0
Nível Acadêmico		
Graduação	0	0,0
Especialização completa	11	61,1
Especialização incompleta	0	0,0
Mestrado completo	4	22,2
Mestrado incompleto	2	11,1
Doutorado completo	1	5,6
Doutorado incompleto	0	0,0
Pós-Doutorado completo	0	0,0
Pós-Doutorado incompleto	0	0,0
Tempo de Serviço		
Menos de 5 anos	3	16,7
5 a 10 anos	3	16,7
11 a 16 anos	6	33,3
17 a 22 anos	2	11,1
Mais de 22 anos	4	22,2

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Em relação aos setores de trabalho dos bibliotecários entrevistados, observou-se que refletem a sua estrutura organizacional. Desse modo, como boa parte deles trabalham na UFMA, pois houve mais citações de setores pertencentes à Diretoria



Integrada de Bibliotecas (DIB/UFMA) que se encontra dividida em: Divisão de Formação e Controle de Acervo (DFCA), Divisão de Processamento Técnico e Informação (DPTID) e Divisão de Atendimento ao Usuário (DAU – Biblioteca Central e Setoriais) (UFMA, 2021; UFMA, 2020). Desses setores identificou-se: 1 bibliotecário da DFCA, 3 bibliotecários da DPTID, 5 bibliotecários da DAU e 1 bibliotecário que colocou que trabalha somente na DIB.

A estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UEMA (SIB/UEMA) assemelha-se ao da DIB/UFMA por ser centralizada, mas seus setores estão divididos de maneira distinta com a seguinte estrutura: Direção da Biblioteca Central, Conselho Consultivo, Coordenação de Planejamento e Projetos, Coordenação de Formação e Desenvolvimento de Coleções, Coordenação de Processamento Técnico, Coordenação da Difusão da Informação, Coordenação de Conteúdos Digitais e Bibliotecas Setoriais (UEMA, 2023). Desses setores, verificou-se apenas 1 bibliotecário da Coordenação de Planejamento e Projetos, 1 bibliotecário da Coordenação de Processamento Técnico, 1 bibliotecário da Coordenação da Difusão da Informação e 3 bibliotecários das Bibliotecas Setoriais.

As bibliotecas do IFMA são caracterizadas como Multinível que “[...] atendem a um público diversificado, desde alunos de ensino médio a pesquisadores de pós-graduação, bem como professores, técnicos administrativos, terceirizados e comunidade externa” (Almeida, 2015, p. 38). Elas adotam uma gestão descentralizada, o que levou os 2 bibliotecários entrevistados, em um universo de 10 bibliotecários convidados, a afirmarem que desempenham atividades de todos os setores e que não existem divisões.

3.2 Competências aliadas à inovação

Ao serem questionados sobre quais as competências são indispensáveis para atuação do Bibliotecário visando a uma prática inovadora na sua concepção, obtiveram-se, destacando os seguintes pontos: “[...] *atualização sempre*” (Bibliotecário A, H e P); “[...] *Competências informacional e criativa*” (Bibliotecário B); “[...] *competências técnicas, tecnológicas, críticas e informacionais*” (Bibliotecário C e K); “[...] *Trabalhar com a disseminação da informação independente do suporte, [...] trabalhar com ações culturais, possuir o perfil de gestor de UI, etc.*” (Bibliotecário D); “[...] *buscar o que as*



outras instituições têm executado para tentar incorporar a sua realidade, ter pessoal para auxiliar nas questões mais práticas da Biblioteca e apoio da gestão” (Bibliotecário F); “Conhecimento das ferramentas de trabalho: manuais, sistema de informação, Marc 21” (Bibliotecário G); “Competências ágeis” (Bibliotecário I e J); “[...] competência comunicacional [...] e a competência social e política” (Bibliotecário L); “atitudes gerenciais, liderança, Conhecimento dos recursos disponíveis” (Bibliotecário M); “Competências de organização e gestão do próprio trabalho [...]; Proatividade na busca de informações necessários [...]; Saber trabalhar em equipe [...]” (Bibliotecário N); “Compreensão de gestão e liderança com ética e profissionalismo” (Bibliotecário O); “Boa comunicação, presteza, domínio das novas tecnologias e das técnicas biblioteconômicas de gestão de acervos” (Bibliotecário Q) e “[...] Competência em estudar” (Bibliotecário R).

De acordo com a abordagem dos bibliotecários investigados, Lima ([2022], local. 159) ressaltam que “[...] os bibliotecários devem combinar as competências básicas de sua área e incrementá-las com as novas exigidas hodiernamente”. Montezano e Isidro (2020, p. 370) complementam destacando que “[...] para inovar é preciso ter competências específicas no tema relacionado, [...] [a exemplo das] competências tecnológicas, além de outras competências que denominaram de correlatas para aumento da capacidade inovativa”.

Assim, percebe-se mediante a resposta dos bibliotecários e a afirmação dos autores que há uma linha condutora entre competência e inovação. Nesta perspectiva, infere-se que os inquiridos compreendem as competências que favorecem o profissional bibliotecário na gestão da informação e são imprescindíveis para o desenvolvimento de uma prática inovadora.

Quando os Bibliotecários, sujeitos desta pesquisa, foram questionados sobre quais os tipos de competências são indispensáveis para uma gestão voltada para a inovação, como base na atuação do gestor da unidade, demonstram conforme os dados apresentados na tabela 2, que priorizam e acham imprescindíveis – pelos percentuais apresentados – as competências comunicacional e tecnológica (16/88,9%), na sequência, a competência informacional (14/77,8%), seguidas da competência técnica (66,7%) e das competências social política e crítica (11/61,1%). Infere-se, com base nos dados apresentados, que estes sujeitos acreditam que para a concretização de uma



gestão inovadora nos ambientes informacionais físicos e digitais, torna-se necessário o uso dos mais variados tipos de competências elencados na tabela 2.

Desse modo, tem-se como parâmetro a necessidade de uma aproximação entre usuário, bibliotecário e bibliotecário gestor, tendo em vista que inovar é sinônimo de competência, voltada para uma gestão que priorize o atendimento das demandas informacionais dos usuários, com a disponibilização de serviços, produtos e atividades com o uso das ferramentas tecnológicas e ambientes digitais em rede, com vistas a minimizar o tempo de espera dos seus usuários e atender às suas demandas em tempo hábil, independentemente do espaço geográfico.

Para isso, os sistemas de bibliotecas investigados e as bibliotecas multinível disponibilizam acervos físicos e digitais, por meio dos repositórios institucionais, bibliotecas digitais, portal de periódicos eletrônicos, dentre outros. Daí a necessidade de o Bibliotecário buscar permanentemente o desenvolvimento de competências necessárias a imprimir em seu labor cotidiano, a eficiência e eficácia necessárias nesse tipo de gestão, centrada em um trabalho em equipe, distribuídas pelas afinidades profissionais focadas em atitudes e iniciativa.

Tabela 2 – Competências indispensáveis para uma gestão voltada para a inovação

Tipos de competências	Bibliotecários	
	Absoluto (N)	Percentual (%)
Competência informacional	14	77,8
Competência comunicacional	16	88,9
Competência social política	11	61,1
Competência crítica	11	61,1
Competência tecnológica	16	88,9
Competência técnica	12	66,7

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Solicitamos aos Bibliotecários que justificassem a escolha dos tipos de competências elencadas na tabela 2, compreendendo 15 justificativas e destas elencou-se os seguintes recortes: o Bibliotecário D, destaca em sua fala a necessidade da *“comunicação e competência social política [...] [como] primordiais nas relações institucionais principalmente no que se refere à gestão”*. Já o Bibliotecário H destaca como imprescindível a expertise para *“[...] saber buscar, avaliar e usar de forma eficaz as informações”*; [bem como]: *“a habilidade de se comunicar; a capacidade de analisar de forma crítica; e o conhecimento tecnológico, [como] competências essenciais para um*



gestor administrar com sucesso uma unidade voltada para a inovação”. Enquanto o Bibliotecário I, sublinha a “importância da competência informacional no domínio das fontes de informação no contexto da unidade de informação aliada à competência tecnológica e técnica no que diz respeito ao domínio das ferramentas de informação e comunicação, assim como a competência social e política lavando-se em conta o papel social do bibliotecário como agente transformador tanto da realidade da biblioteca, quanto dos seus usuários”. O Bibliotecário O enfatiza também a necessidade de o Bibliotecário “compreender que o mercado competitivo e em evolução [constante] exige [para a formação] de equipes [organizadas de acordo com as] competências e habilidades e não por afinidades pessoais”.

Ao analisar as falas dos Bibliotecários destacadas e cruzar com a tabela 2, sublinha-se que esses têm plena consciência na necessidade da efetivação das competências em seu *modus operandi*. Considera-se louvável a postura desses profissionais, pois devem ser aliadas às referidas competências, agregando valor à gestão da inovação ao incorporar o pensamento estratégico, assim como o comportamento inovador e empreendedor, com vistas a reconhecer as oportunidades, no intuito de inovar, levando em consideração que a biblioteca é o espelho da universidade, para que se possa sempre reconhecer as oportunidades e dar respostas de qualidade, assumindo o desafio de satisfazer as exigências dos usuários (Sa’sri, 2016).

3.3 Práticas inovadoras em Bibliotecas Universitárias e Multinível

Dos 18 bibliotecários inquiridos sobre quais são as práticas inovadoras adotadas na Biblioteca que atuam. Destes, 12 apontaram em suas respostas: “Disseminação e atualizações nas bases de dados da área da saúde” (Bibliotecário A); “Publicação de dados estatísticos de uso de serviços da biblioteca. Promoção de eventos relacionados ao estímulo da leitura (troca de livros e grupo de leitura). Suporte ao Centro acadêmico com empréstimos de salas para as aulas de disciplinas curriculares com turmas pequenas” (Bibliotecário B); “Incentivamos uso da Biblioteca digital e seus recursos eletrônicos” (Bibliotecário C); “uso das NBR’s eletrônicas, etc.” (Bibliotecário E); “Utilização de sistemas de informação compartilhado” (Bibliotecário F); “Uso das redes sociais para divulgar as ações da biblioteca, treinamento de usuários para uso das ferramentas de acesso à informação, promoção da acessibilidade dos usuários com



deficiência” (Bibliotecário H); *“Principalmente Competência comunicacional, pois envolvem a capacidade de interação”* (Bibliotecário I); *“Teletrabalho”* (Bibliotecário J); *“E-mail individuais”* (Bibliotecário K); *“Oferta de Serviço de Referência Virtual por videoconferência, e-mail e redes sociais”* (Bibliotecário D e L). Porém, houve inquiridos que ressaltaram que: *“Como se trata de uma empresa pública, as práticas dependem de uma política interna e não apenas da atitude do bibliotecário, sendo assim, no momento, nenhuma”* e *“Desconheço”* (Bibliotecário M).

Nesse prisma, pode-se identificar as múltiplas tendências de inovação, isto é, práticas inovadoras desenvolvidas nas bibliotecas em que atuam os bibliotecários focados em perceber que elas envolvem uma abrangência de produtos, serviços e ações que têm por objetivo atender aos usuários.

Em se tratando de usuários, é importante enfatizar que eles são a essência da Biblioteca, por proporcionar todo o movimento que emerge deste espaço. Destarte, o profissional bibliotecário ao adotar uma prática inovadora tem como parâmetro principal realizar um estudo de usuários, no sentido de entendê-los, ouvi-los, conhecer suas opiniões e demandas, perante esta ação primordial foi que o Bibliotecário G destaca neste contexto *“A questão do ouvir as demandas do usuário”*, dada a importância deste olhar do usuário que contribui de forma significativa para que a Biblioteca desenvolva práticas de inovação que norteiam o seu potencial.

Em vista disso, Paula, Silva e Woida (2020, p. 12) afirmam que:

A inovação é um dos fatores primordiais para manter as bibliotecas universitárias atuantes considerando o atual cenário, uma vez que, a BU é um ambiente de troca de informação e tripé da universidade para o ensino, pesquisa e extensão, por isso ela deve considerar a inovação como um de seus principais fundamentos para o desenvolvimento dos serviços e produtos informacionais a ser ofertados à comunidade acadêmica.

Ao perguntar aos bibliotecários investigados qual o perfil adequado dos gestores e Bibliotecários na sociedade contemporânea com vistas a atender as demandas informacionais dos usuários, levando em consideração as práticas inovadoras, eles sublinharam: *“Diálogos com usuários sempre”* (Bibliotecário A); *“Gestores e Bibliotecários bem informados e atualizados com as mudanças que surgirem”* (Bibliotecário B); *“Atento, desprendido, corajoso, comunicativo”* (Bibliotecário C); *“Profissional dedicado, que ame o que faz e que busque aprender mais e mais sempre”* (Bibliotecário D); *“Ter conhecimento tecnológico, político/social e comunicacional”*



(Bibliotecário E); *“Incentivar e apoiar os bibliotecários”* (Bibliotecário F); *“Além da formação em Biblioteconomia, é necessário uma outra formação: administração”* (Bibliotecário G); *“Ser dinâmico e atuante”* (Bibliotecário H); *“Resiliente, confiável; comprometido e responsável”* (Bibliotecário I); *“Resiliente, comprometido, comunicativo, proativo”* (Bibliotecário J); *“[...] perfis adaptáveis e multifacetados para atender as demandas informacionais dos usuários e incentivar práticas inovadoras”* (Bibliotecário K); *“O bibliotecário precisa estar atualizando com as tecnologias e para atender as novas demandas de informação, buscar capacitação na área de tecnologia da informação e comunicação, precisa estar atento ao novo perfil dos usuários, demandar novos produtos e serviços principalmente no ambiente virtual”* (Bibliotecário L); *“Competências gerenciais, liderança, competência comunicacional”* (Bibliotecário M); *“Democrático. Dinâmico. Atendo as dinâmicas sociais, políticas, econômicas, ambientais e tecnológicas para conciliar inovação realidade e comunidade”* (Bibliotecário O); *“Disseminação do acervo”* (Bibliotecário P); *“Perfil inovador e hábil na gestão de pessoas”* (Bibliotecário Q) e *“O perfil do bibliotecário atual deve ser evidentemente tecnológico, mas, baseado em um conhecimento técnico robusto”* (Bibliotecário R).
Dentre todos os perfis apontados anteriormente, o Bibliotecário N ressalta de modo abrangente o perfil dos gestores e bibliotecário em vista da prática inovadora quando acentua:

competências gerenciais, liderança, competência comunicacional – Estabilidade inteligência emocional no gerenciamento de situações conflitantes – Liderar os grupos de trabalho de modo a obter melhores resultados – Inspirar confiança para a equipe de trabalho – Paciência/calma para gerenciar conflitos – Boa interação social – Empatia para lidar com demandas do pessoal da organização – Iniciativa para alavancar os processos e as demandas gerais da organização – Boas relações interpessoais – Proatividade na busca de informações estratégicas para a organização – Organização na execução das atividades e gerenciamentos dos processos e serviços.

Em suma, constata-se que os bibliotecários inquiridos reconhecem a pluralidade que permeia o perfil do gestor e do bibliotecário no que diz respeito às práticas inovadoras quando apontam a importância do diálogo, de manter-se informado, da atualização/formação continuada, prática comunicacional, competência tecnológica, social, política, a relevância do incentivo/apoio, competência administrativa, a dinamicidade, o comprometimento, a responsabilidade, ser multifacetado, ser



democrático, ter perfil inovador, competência em gestão de pessoas, competência técnica, dentre outros.

Desta maneira, evidencia-se a comprovação por meio de suas respostas acerca do alinhamento de adequação entre o perfil necessário tanto dos gestores quanto dos bibliotecários para promoção de uma prática inovadora no âmbito da Biblioteca, demonstrando o valor do elo entre competência e inovação. Nestes termos, Bueno e Messias (2013, p. 5-6) expõem que:

O novo perfil do profissional na informação requer sua reinvenção a cada tendência ou avanço tecnológicos que se apresente em sua área de atuação. Além de dominar habilidades, técnicas e atitudes de acordo com o momento apropriado, é preciso que esteja imbuído do querer fazer e que o faça no momento adequado, ou seja, no momento em que a demanda o requeira. Além disso, deve estar em constante aprimoramento e preparado para ações de capacitação que venham a transformar também os usuários competentes em informação.

Os autores demonstram que o profissional bibliotecário assume um múltiplo perfil para atender as exigências da contemporaneidade, primando pela qualidade e excelência dos serviços prestados aos usuários. Portanto, o olhar aprimorado no que tange ao perfil adequado tanto do gestor quanto do bibliotecário elevam a potencialidade da inovação e das práticas inovadoras.

Indagou-se, ainda, as percepções dos Bibliotecários em relação à contribuição da infraestrutura tecnológica e física com vistas a efetivação de uma gestão inovadora. Dentre as 15 respostas obtidas observa-se que a efetivação de uma gestão inovadora ocorre com: *“investimentos em recursos tecnológicos, equipamentos”*, pois todos esses recursos proporcionam *“visibilidade para a instituição”*, bem como *“agilidade e eficiência nos serviços oferecidos e em sua execução”*, tornando-se um *“atrativo imensurável para o público em geral”* (Bibliotecários A, B, F, G e H).

Destacaram ainda em suas falas os ambientes digitais existentes nesses cenários investigados, a exemplo da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, Periódicos Eletrônicos e todo o acervo de *E-books*, disponibilizados pela Editora da UFMA, a EDUFMA (Bibliotecário E). Outras reflexões apresentadas nesse quesito referem-se à *“contribuição gigantesca quando se tem recursos físicos e profissional, pois atualmente se tem uma exigência enorme de agilidade nos serviços e as tecnologias podem nos proporcionar isso, o acesso ilimitado a informações sem barreiras e sem limitações do espaço geográfico”* (Bibliotecário D). Assim como, a afirmação de que *“uma biblioteca*



na qual a estrutura física, tecnológica e informacional está adequada o desenvolvimento de novas atividades tende a ser mais fácil uma vez que problemas estruturais, acervo desatualizado, falta de equipamentos tecnológicos não se configuram como problemas pontuais que tomam tempo e limitam a atuação do bibliotecário” (Bibliotecário I). E ainda, ressaltam que se deve aproximar “a Biblioteca da ‘sociedade tecnológica’, promovendo um espaço que atenda às necessidades reais dos usuários, rompendo o rótulo de biblioteca como espaço de acúmulo de livros e de profissionais (Bibliotecários) apáticos, vistos como servidos apenas para empréstimo e organização de livros. Desprezados em sua potencialidade como pesquisador que transforma e age para além do acervo” (Bibliotecário L).

Outros aspectos destacados em suas falas reportam-se também que:

A infraestrutura tecnológica contribui para o incentivo à pesquisa científica, tornando a gestão da Biblioteca inovadora mediante divulgação, treinamento e capacitação de usuários para utilização dessas ferramentas tecnológicas, assim como por intermédio de serviço de referência virtual padronizado a partir de planejamento e política que podem dar parâmetros e diretrizes para sua oferta. (Bibliotecário N).

Destacaram ainda que todo esse artefato tecnológico e de infraestrutura não deve ser adotado apenas por modismo, mas que deve ser fruto de gestão e planejamento focado nas reais demandas informacionais dos seus usuários, ou seja, todas as melhorias implantadas nos espaços das bibliotecas físicas ou digitais acessíveis, aí incluídos todos os serviços, produtos, atividades e ações desenvolvidas devem ter como foco principal as “*reais necessidades dos usuários*” com ou sem deficiência. (Bibliotecário O).

Nesse contexto, sublinha-se o olhar atento dos Bibliotecários investigados para os seus ambientes de trabalhos físicos e/ou digitais. Observa-se que estão atentos às inovações tecnológicas pensadas para a melhoria de todas as atividades, serviços, produtos, ações desenvolvidas nesses cenários investigados. É louvável a preocupação desses profissionais, pois tudo que pode ser oferecido nesses espaços deve ser pensado para atender as demandas informacionais dos seus usuários com primazia, zelo, eficiência e eficácia. Percebem-se também as suas inquietações para a valorização do real papel do Bibliotecário em seu fazer cotidiano, como um pesquisador, como um profissional que não é apenas alguém que está naquele espaço organizando acervos e fazendo empréstimos, e sim como um cidadão consciente, ético e ciente da necessidade



de fazer com que a comunidade, a qual atende, os valorizem e percebam o seu real valor como um profissional que forma gerações conscientes e críticas, por meio das informações e conhecimentos que trata, dissemina e divulga com qualidade, aproximando o usuário da Biblioteca, independentemente do ambiente físico ou digital onde a informação está armazenada. Pois, para Rosa e Oliveira (2022, p. 10), “[...] a biblioteca vai muito além de emprestar e devolver livros. Elas funcionam como um espaço de lazer e entretenimento promovendo ações culturais, eventos, *networking* e *coworking*, sendo considerada um espaço de convivência e troca de experiências pela comunidade local”.

Ao cruzarmos essas reflexões apresentadas nessa questão com as outras questões focadas nas competências, percebe-se que só se faz a diferença nesses espaços fazendo uma gestão inovadora, com um trabalho em equipe, coeso e pautado no exercício dos mais variados tipos de competências já exemplificadas e apresentadas nesta análise.

No que concerne as metodologias e ferramentas disponibilizadas aos bibliotecários pela gestão, observa-se uma variabilidade delas. O que demonstra a preocupação dos gestores em aplicar estratégias que colaborem com as bibliotecas na prestação de um atendimento de qualidade a sua comunidade de usuários. A metodologia e ferramenta mais citadas foi o ciclo de Planejar-Desenvolver-Controlar-Agir (PDCA) que tem como objetivo o melhoramento contínuo e seu uso nas bibliotecas e ela auxilia na garantia da sustentabilidade e na inovação dos serviços oferecidos (Souza; Spudeit, 2022).

As demais ferramentas tiveram a mesma quantidade de citação, o que não reduz a sua importância, tendo em vista a sua contribuição para a gestão das bibliotecas. Destaca-se como exemplos: relatórios para análise da satisfação dos usuários (*feedback* que permite ajuste dos serviços e produtos às expectativas e necessidades dos usuários); infraestrutura física e tecnológica com computadores com acesso à internet e *softwares* de gestão (como o Pergamum); *Brainstorming* que consiste em avaliar serviços, produtos e processos visando melhores resultados e práticas (Souza; Spudeit, 2022); comunicação e trabalho colaborativo que facilita o crescimento em conjunto com a troca de ideias e comprometimento de todos na geração de resultados positivos; o *design thinking* que é uma ferramenta que pode contribuir para a solução de muitos



problemas na biblioteca, bem como no desenvolvimento de serviços e produtos inovadores (Juliani; Cavaglieri; Machado, 2016); o fluxograma que permite melhor visibilidade dos processos e atividades da biblioteca e a departamentalização que permite a organização dos setores da biblioteca em funções especializadas (Barbalho, 2012).

Sobre a percepção dos usuários em relação às ações inovadoras nas bibliotecas, pontua-se o recorte de 11 respostas dos 18 bibliotecários entrevistados, em que estes afirmaram que ocorre por meio dos *“relatos nas redes sociais”* (Bibliotecário D), *“pela utilização dos novos serviços e produtos que são disponibilizados principalmente na simplificação dos processos de busca, acesso e uso das informações solicitadas”* (Bibliotecário E) e pela utilização do catálogo *“catálogo on-line de consulta ao acervo e às bibliotecas virtuais, bem como participando dos treinamentos e capacitações”* (Bibliotecário J). Outro ponto destacado pelo Bibliotecário F, é que essa percepção se dá por meio das melhorias visualizadas no *“[...] atendimento ao usuário, infraestrutura tecnológica e física”*.

Nesse sentido, observa-se nas falas dos sujeitos desta pesquisa que as ações inovadoras desenvolvidas nesses cenários estão centradas nos serviços, produtos, ações e atividades desenvolvidas e planejadas para os usuários em meio físicos ou virtuais, e que percebem o seu *feedback* a partir dos relatos que estes deixam nas redes sociais desses espaços, bem como por meio da utilização dos serviços, produtos, atividades e ações desenvolvidas pelas bibliotecas.

No entanto, em outras falas, como por exemplo, o do Bibliotecário H, acredita que seus usuários são *“Apáticos”* em relação a esse quesito e para o Bibliotecário L acredita *“[...] que não seja claro para ele o real valor das ações desenvolvidas”*, evidenciando o não engajamento dos usuários com as práticas inovadoras das bibliotecas, demonstrando a necessidade de ações motivadoras e estratégias adicionais que promovam maior envolvimento e esclarecimento sobre as inovações desenvolvidas.

A participação ativa e uso dos recursos informacionais desenvolvidos pelas bibliotecas *“[...] são fundamentais para o movimento e sustentabilidade destes”* (Albuquerque, 2020, local. 19). Por isso, a realização de estudo de usuários é fundamental para identificação do seu perfil e definição de estratégias de promoção das



práticas inovadoras de modo a garantir maior visibilidade e usabilidade dos produtos e serviços desenvolvidos pelas bibliotecas.

Além disso, sublinha-se a necessidade de mais ações inovadoras para que os seus usuários possam realmente dar o devido valor a esses cenários e percebam o papel do Bibliotecário como um agente mediador entre a informação e o usuário. Para isso devem apresentar um comportamento inovador e desenvolver competências empreendedoras, pois “[...] a propensão para inovar requer uma confluência de seis recursos distintos, incluindo capacidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente” (Sternberg; Lubart, 1999 *apud* Sa’ari, 2016, p. 133, tradução nossa).

Ao serem questionados quais as formações são necessárias para contribuir para efetivação da gestão da inovação com foco nas competências, os bibliotecários destacaram a necessidade de formações permanentes em várias áreas do conhecimento, a exemplo das áreas de administração, comunicação, tecnologia, marketing, gestão da inovação, gestão de pessoas, dentre outras. Tais formações, na perspectiva dos sujeitos desta pesquisa são imprescindíveis para a inovação e melhoria contínua dos fluxos de trabalhos desenvolvidos nos ambientes informacionais tradicionais e digitais, voltados principalmente para o atendimento das demandas informacionais da comunidade usuária na contemporaneidade. Enfatiza-se assim, a fala de 7 inquiridos dos 18 bibliotecários respondentes da questão em tela: *“Formação continuada, principalmente nas áreas de tecnologias da informação”* (Bibliotecário B); *“[...] formação humana com foco em atenção, comunicação, escuta, planejamento, organização, desprendimento, controle e liderança sejam essenciais”* (Bibliotecário C); *“Administração, relações humanas e tecnologia”* (Bibliotecário E); *“Ter conhecimento primeiramente do que a instituição no qual está vinculada tem feito em relação à inovação, buscar parcerias e conhecimentos de toda a legislação e tipos de inovações que podem ser implementadas na sua unidade de informação”* (Bibliotecário F); *“Tudo que envolve metodologias ativas, referência e marketing”* (Bibliotecário H); *“Gestão de inovação ou áreas relacionadas”* (Bibliotecário J); *“Formação tecnológica, formação na área de Gestão inovadora de negócios e formação para promoção de acessibilidade”* (Bibliotecário L).

Sublinha-se a partir das falas dos inquiridos que estes têm plena consciência da necessidade de formações continuadas em suas áreas de atuação para que possam assim atuar de forma inovadora, com foco nas competências necessárias para uma atuação eficiente e eficaz com foco em qualidade. Pois partindo do pressuposto que a biblioteca é considerada o espelho da universidade, os bibliotecários devem sempre reconhecer as oportunidades, terem um comportamento inovador, empreendedor e estratégico, para dar sempre respostas de qualidade e assumir o desafio de satisfazer as exigências dos seus usuários (Sa'ari, 2016).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo do presente estudo, com vistas a identificar as competências aliadas à gestão da inovação a partir da percepção dos Bibliotecários que atuam nas bibliotecas universitárias e multinível públicas de São Luís-MA, foi alcançado. Pois, teve-se por intuito verificar quais são as práticas inovadoras realizadas nas bibliotecas da UFMA, UEMA e IFMA sob a ótica do bibliotecário, no sentido de atender as necessidades informacionais da comunidade de usuários e elevar o potencial deste espaço de movimento e transformação.

Portanto, conforme os resultados apresentados, pode-se observar que os bibliotecários investigados percebem que a relação existente é fundamental entre competências e gestão da inovação e o quanto esta associação é relevante para o desenvolvimento das práticas inovadoras. Assim, pode-se perceber a variedade de práticas desenvolvidas, a identificação do perfil necessário tanto do gestor quanto do bibliotecário para uma gestão inovadora e o contributo essencial do usuário que conduz a melhoria e o andamento destas ações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, S. V. **Competência informacional dos discentes de graduação do Câmpus de Pinheiro no uso das bases de dados fornecidas pela Diretoria Integrada de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão**. 2020. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Governança de Tecnologia da Informação) - Universidade Pitágoras Unopar, Londrina, 2020.



- ALMEIDA, M. F. **Acessibilidade física em bibliotecas da rede federal de ensino:** políticas públicas para pessoas com necessidades específicas. 2015. 77 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, 2015.
- ARAUJO, G. C. L. **Requisitos para inovações em serviços de informação em bibliotecas universitárias.** 79 p. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 56002:** gestão da informação - sistema de gestão da inovação - diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, ISO, 2020.
- BARBALHO, C. R. S. Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição. *In:* SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 27., 2012, Gramado. **Anais [...].** São Paulo: FEBAB, 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/collections/show/49>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2014.
- BORGES, C. V. S. **A inovação na dinâmica dos serviços de informação nas bibliotecas universitárias federais.** 2017. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5177895. Acesso em: 1 jul. 2024.
- BUENO, A. F. C.; MESSIAS, L. C. S. As novas tecnologias e os impactos nas bibliotecas: habilidades do profissional bibliotecário na atualidade. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 25., 2013, Florianópolis. **Coleção [...].** Florianópolis: Febab, 2013. p. 1-11. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2215>. Acesso em: 30 jul. 2024.
- COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 170-196, mar. 2011. DOI: <https://doi.org/10.18617/liinc.v7i1.408>. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3294>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. B. *Design thinking* como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, Brasil, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v6i2p66-83. Disponível em: <https://revistas.usp.br/incid/article/view/100887>. Acesso em: 21 jul. 2024.
- LIMA, Juliana Soares. Bibliotecário de dados: possibilidades para atuação profissional. *In:* FERNANDES, J. D. P. B.; SANTOS, F. E. P. (org.). **Tópicos de inovação em bibliotecas e sistemas de informação:** tendências, inquietações e possibilidades. [S.l.]: Booknando, [2022]. cap. 6. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/66376/1/2022_capliv_fepsantos_et_al.pdf. Acesso em: 27 jul. 2024.



MARTINS, C. Q. Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em bibliotecas universitárias. **Biblos - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 26, n.1, p. 9-30, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/2515>. Acesso em: 21 jul. 2024.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 355–378, may./aug. 2020. DOI: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/491>. Acesso em: 29 jul. 2024.

PAULA, R. S. L.; SILVA, E.; WOIDA, L. M. A inovação nas bibliotecas universitárias em tempo de pandemia da Região Norte do Brasil. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 18, e020032, p. 1-17, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v18i0.8661184. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8661184>. Acesso em: 30 jul. 2024.

ROSA, A. C. M.; OLIVEIRA, E. T. Inovação na Biblioteca Universitária: um olhar além do óbvio. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO ESCOLAR DA UNIVERSIDADE DE SOROCABA, 1, 2022, Sorocaba, São Paulo. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366871181_Inovacao_na_Biblioteca_Universitaria_um_olhar_além_do_obvio. Acesso em: 2o jun. 2024.

SA'ARI, H. Assessing Entrepreneurial Competencies and Innovative Behaviour in Academic Libraries. **Global Academy of Training & Research**, [s.l.], v. 4, n. 3, p. 131-139, 2016. DOI: [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2016.4.3\(18\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2016.4.3(18)). Disponível em: http://gatrenterprise.com/GATRJournals/GJBSSR_Vol4.3_18.html. Acesso em: 17 jul. 2024.

SILVEIRA, M. M. **Elementos formais para implantação da gestão da inovação em bibliotecas**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/174289>. Acesso em: 1 jul. 2024.

SOUZA, C. B. S.; SPUDEIT, D. Práticas gerenciais em bibliotecas universitárias: possibilidades para inovação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/viewFilehttps://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/viewFile/1728/1353/1728/1353>. Acesso em: 21 jul. 2024.

UEMA. **Resolução nº 1754/2023-CEPE/UEMA**. Aprova o Regimento Interno e o Organograma do Sistema da Universidade Estadual do Maranhão - SIB/UEMA. São Luís: UEMA, 2023.

UFMA. DIB. **Relatório anual de atividades 2020**. São Luís: UFMA, 2021. Disponível em: <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/9X5P9E1LsKagxn3.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2024.

UFMA. **Resolução nº 226-CONSAD, 15 de junho de 2020.** Atualiza a estrutura organizacional e o correspondente organograma da Universidade Federal do Maranhão. São Luís: UFMA, 2020.