



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

Gestão por competências sob a ótica do Bibliotecário Universitário Gestor

Management by competences from the perspective of the University Librarian Manager

Raimunda Ribeiro – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
raimunda.ribeiro@ufma.br

Resumo: Objetiva-se destacar a gestão por competências, a partir da perspectiva do Bibliotecário Gestor em bibliotecas universitárias privada e pública ludovicenses. Para tanto, utilizou-se a pesquisa descritiva e interpretativa com abordagem qualitativa, para o desenvolvimento deste estudo. O instrumento de coleta de dados e informações utilizado foi um questionário *on-line*, disponibilizado via *google forms* para os Bibliotecários universitários gestores, ludovicenses. Considera-se a partir dos dados coletados, que os gestores dos cenários investigados primam pela busca do desenvolvimento de competências com foco na formação continuada, com vistas a desenvolverem uma gestão baseada nas competências exigidas para a sua atuação, e da sua equipe na contemporaneidade.

Palavras-chave: Bibliotecário Universitário Gestor. Biblioteca Universitária. Gestão por competências.

Abstract: The objective is to highlight management by competences, from the perspective of the Librarian Manager in private and public university libraries in Ludovicense. Therefore, descriptive and interpretative research with a qualitative approach was used for the development of this study. The data and information collection instrument used was an online questionnaire, available via *google forms* for university librarians in Ludovicense. Based on the collected data, it is considered that the managers of the investigated scenarios strive for the development of competences with a focus on continuing education, with a view to developing a management based on the competences required for their performance, and that of their team in contemporary times.



Keywords: University Librarian Manager. University Library. Management by competences.

1 INTRODUÇÃO

Os Bibliotecários gestores que atuam em bibliotecas universitárias, na contemporaneidade, são responsáveis por dinamizar os fluxos informacionais de maneira ágil, com vistas a atender as demandas informacionais dos seus usuários com o uso das ferramentas tecnológicas e ambientes digitais apropriados, em conformidade com o perfil da comunidade a ser atendida.

Desse modo, devem imprimir em seu labor diário a necessidade de aperfeiçoar os seus conhecimentos, investindo em formação continuada, com o intuito de desenvolver competências técnicas, tecnológicas, políticas, sociais e críticas, para o aprimoramento das suas habilidades e atitudes necessárias para o processo de gestão e mediação da informação nesses cenários. Competência entendida como o “[...] conjunto de habilidades, destrezas e atitudes, e de conhecimento teóricos práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecido e aceitável.” (VALENTIM, 2002, p. 122).

Todas essas ações devem viabilizar uma gestão de pessoas por competências, centradas em perceber a abrangência dessa expressão, aliadas às suas percepções psicológicas, políticas, educacionais, sociais e críticas, em conformidade com as exigências do mercado profissional para atuação do Bibliotecário e Bibliotecário Gestor, na sociedade atual. Uma vez que esses espaços devem primar pelo desenvolvimento de “[...] competências em seus colaboradores, alinhadas aos objetivos institucionais, considerando, também a competência gestora de seus dirigentes e as condições objetivas para sua execução”. (VALERIANO; GARSKE, 2018, p. 4).

Toma-se, como parâmetro para o desenvolvimento deste estudo, a gestão por competências com foco em pessoas que devem ser implementadas em Bibliotecas universitárias, visando ao redimensionamento dos seus serviços, produtos e atividades desenvolvidas com o propósito de implementar as mudanças necessárias que propiciem a valorização da atuação do Bibliotecário (a) Gestor(a), e promova mudanças determinantes para uma atuação eficiente e eficaz, por meio do

mapeamento das competências organizacionais com foco nas competências individuais, de forma estratégica, que possibilitem a essas organizações cumprirem com a sua missão e objetivos institucionais.

Outro aspecto fundamental é que o mapeamento das competências individuais e organizacionais do capital humano e intelectual dos Bibliotecários universitários deve ser realizado visando a sua alocação nos setores adequados (Referência, Processamento Técnico, Biblioteca Digital, entre outros). Esse aspecto é necessário quando se pensa que o desenvolvimento de competências com foco na gestão de pessoas pretende “[...] proporcionar sinergia entre as atividades desenvolvidas dentro desse âmbito visto que essas organizações que trabalham com o objeto informação, necessitam de uma boa relação interpessoal”, necessária para o alcance da sua missão e objetivos institucionais delineados (SILVA, FERNANDES, 2017, p. 63).

Daí a necessidade de se desenvolver estudos que avaliem quais as percepções dos Bibliotecários gestores universitários sobre a gestão por competências, com foco em pessoas no âmbito das bibliotecas universitárias públicas e privadas, bem como quais os mecanismos que estes utilizam para desenvolver, ampliar e aperfeiçoar o seu arcabouço de conhecimentos e competências necessárias para uma atuação profissional e gestão condizente com as demandas contemporâneas. Parte-se do pressuposto de que “[...] a gestão por competências se torna um instrumento a ser utilizado pelas organizações para moldar as competências das pessoas de acordo com o perfil dos profissionais e os objetivos institucionais”. (VALERIANO; GARSKE, 2018, p. 2).

Com base nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo destacar, pautada na literatura e nos dados empíricos coletados, quais as percepções dos Bibliotecários universitários gestores sobre as competências exigidas para a sua atuação, e da sua equipe em bibliotecas universitárias privada e pública, ludovicenses.

2 METODOLOGIA

Para o desenho desta investigação, de acordo com o objetivo delineado, optou-se pelo estudo descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa. Assim sendo, foram selecionadas, para o lócus desta investigação, uma biblioteca universitária

privada e duas bibliotecas universitárias públicas, vinculadas a Instituições de Ensino Superior (IES) ludovicenses. Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário *on-line*, contendo sete questões abertas e uma fechada. Esse instrumento de coleta foi elaborado no *Google forms*, cujo *link* foi enviado via *e-mail* para os gestores vinculados a essas IES. Esses *e-mails* foram localizados por meio dos sites das Instituições, cenários desta pesquisa, para além de contatos estabelecidos via *WhatsApp*, com os gestores dessas Instituições solicitando-lhes participação nesta pesquisa. Essas IES foram selecionadas, considerando o 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 seis Bibliotecários gestores universitários, destes obteve-se quatro respostas válidas. Nesse sentido, a referida pesquisa foi realizada entre os meses de maio a junho de 2023. O instrumento foi construído e afinado tendo em conta o objetivo previsto e, posteriormente, aplicado aos sujeitos desta pesquisa.

A análise dos dados recolhidos para este estudo, no que refere às questões abertas foram discutidas à luz da literatura da área em estudo, ou seja, gestão por competências. Dados esses que foram agrupados para análise de conteúdo, em conformidade com as seguintes categorias: Competências/Bibliotecário/Bibliotecário Gestor; Gestão por competências; Formação continuada/Motivação; Metodologias/Ferramentas de gestão. A técnica utilizada teve como parâmetro os ensinamentos de Bardin (2014). Evidencia-se que os discursos dos sujeitos desta pesquisa, estão transcritos em itálico, entre aspas, seguidos da denominação, Gestor A, B, C e D).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dos seis Bibliotecários Gestores, de Bibliotecas Universitárias, convidadas (os) a participarem neste estudo respondendo a um questionário *on-line* foram obtidas 04 respostas válidas, cujos resultados são descritos e analisados nesta seção, salvaguardando a identificação dos respondentes e preservando a autenticidade das respostas coletadas. O Perfil desses respondentes caracteriza-se por estarem na faixa

etária entre 40 a 50 anos, majoritariamente do gênero feminino, e possuem especialização, mestrado concluído, e em desenvolvimento.

Nesse contexto, os Bibliotecários gestores, quando questionados sobre quais as competências considera indispensáveis para a sua atuação, bem como para a sua equipe de Bibliotecários, estes destacaram a necessidade de possuir competências técnicas, tecnológicas, éticas, informacionais, comunicacionais, dentre outras (GESTORES B e D), que os possibilitem utilizar as ferramentas tecnológicas e os ambientes digitais, com vistas a satisfazer as demandas informacionais dos seus usuários, assim como corresponder às expectativas institucionais. Tais ações são indispensáveis para “[...] *conduzir boas e novas iniciativas gerenciais na organização de materiais, que possibilitem a disseminação das informações de forma que o acesso seja para prover e melhorar a experiência do usuário.*” (GESTOR A).

Outro aspecto destacado pelos gestores, sujeitos desta pesquisa foi a necessidade de o Bibliotecário atuar na perspectiva da multidisciplinaridade, tendo em vista a necessidade de identificação com a “[...] *diversidade de conteúdos digitais para desenvolver as atividades de maneira prática e prazerosa dentro da IES*” (GESTOR A). Já o Gestor C, destaca a necessidade de o Bibliotecário apresentar desenvoltura nos processos comunicacionais no ato de “[...] *se comunicar e se relacionar com pessoas, proatividade, criatividade, capacidade de orientar os usuários, organização, saber trabalhar com fontes de informação e transmitir esse conhecimento aos usuários, habilidade de responder às demandas informacionais dos usuários e desenvolver produtos e serviços*”.

Observa-se nos discursos dos gestores A, B, C e D, a clara necessidade do desenvolvimento das competências listadas, e destacadas por estes como instrumento de gestão indispensáveis para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas com base em competências necessárias para a atuação do Bibliotecário e Bibliotecário Gestor, assim como para a satisfação das demandas informacionais da sua comunidade usuária com foco na qualidade de maneira eficiente e eficaz. Pois, “[...] alinhar as Bibliotecas Universitárias a gestão por competências é uma forma de melhor gerir os recursos humanos.” (SERAFIM, 2017, p. 21).

Dando continuidade à entrevista, indagou-se aos gestores entrevistados A, B, C e D sobre onde buscam conhecimentos para se atualizarem a respeito da base teórica

das competências e da gestão por competências. Como resposta afirmaram que por meio da indicação de boas leituras, participação em eventos, cursos de curta duração, e ainda “[...] *capacitação com diversos programas e conteúdos principalmente da era digital*” (GESTOR B). Deve-se considerar que o Bibliotecário “deve primar pelo seu autodesenvolvimento, buscando capacitar-se e atualizar-se sempre que possível”. (SERAFIM, 2017, p. 32).

Questionou-se também como buscam meios para motivar e proporcionar formação continuada para a sua equipe de Bibliotecários. Estes pontuaram que apresentam “[...] *caminhos para a formação continuada*” (GESTOR B) da sua equipe, bem como divulgam “*cursos e treinamentos*” (GESTOR C). Já o Gestor D afirmou que desenvolve na Biblioteca uma gestão “[...] *compartilhada e, nessa perspectiva, ressalta a partilha dos conhecimentos adquiridos nas formações desenvolvidas, no sentido de proporcionar uns aos outros a formação continuada*”.

Nessa perspectiva, sublinha-se que os gestores desses espaços empreendem esforços no sentido de se qualificarem para desenvolverem uma gestão pautada em sua formação continuada, assim como da sua equipe. Buscam de forma compartilhada a troca de experiências com base nos cursos de formação continuada, visando a uma gestão pautada na partilha de conhecimento, com o intuito de desenvolverem as competências necessárias para uma atuação focada no atendimento das necessidades dos usuários, e da instituição à qual se encontram vinculadas. Destaca-se que “[...] pessoas são indivíduos, caracterizados por fortes diferenças individuais, inteligentes, ativos e proativos e dotados de competências raras por meio da aprendizagem contínua ao longo de suas vidas.” (CHIAVENATO, 2021, p. 6).

Observa-se também a preocupação com o desenvolvimento de competências voltadas para uma gestão com foco na qualidade, de forma eficiente e eficaz, na busca de uma aprendizagem contínua focada no desenvolvimento das competências necessárias ao uso intensivo das ferramentas tecnológicas, e nos ambientes digitais indispensáveis para a dinamização dos fluxos informacionais internos e externos, com vistas ao atendimento das demandas informacionais dos seus usuários. Pondera-se que “[...] a felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional.” (CHIAVENATO, 2021, p. 13).

Indagou-se, ainda, sobre a sua percepção do que seria uma gestão focada na competência. Como resposta, destacaram que para o desenvolvimento desse tipo de gestão é necessário um olhar para a unidade de informação “[...] *de dentro para fora, [pois] é necessário coragem, ousadia, vulnerabilidade e responsabilidade para assumir obrigações que lhe são impostas com a capacidade de resolver*” (GESTOR A). O Gestor B sublinha que é necessário “[...] *usar as competências para gestar sua equipe da melhor forma.*” Já o Gestor C, enfatiza que foca a sua gestão “[...] *considerando as habilidades da equipe e aquelas a serem desenvolvidas*”. O Gestor D, sublinha que busca “desenvolver competências na equipe, no sentido de proporcionar a abrangência de habilidades”. (CHIAVENATO, 2021, p. 13).

Nesse contexto, sublinha-se que “[...] as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento, vivendo em um ambiente mutável, turbulento, volátil, complexo, evanescente e ambíguo, que afeta diretamente a longevidade organizacional.” (CHIAVENATO, 2021, p. 32). Assim, as unidades de informação como organizações sociais, que tem como objeto de trabalho a informação, devem pautar as suas gestões no desenvolvimento de competências, focadas na aprendizagem ao longo da vida, com vistas a garantir a sua permanência e visibilidade em uma sociedade afetada por “[...] mudanças ambientais rápidas e intensas.” (CHIAVENATO, 2021, p. 32).

Relativamente, as ferramentas e metodologias indispensáveis para uma gestão focada nas competências, destacaram: “*Metodologias ativas, Diagrama de causa e efeito, Matriz de priorização GUT, Ciclo PDCA (GESTOR A) 5w2H, SMART (GESTOR B), Benchmarking e diálogo entre os membros da equipe para identificação dos pontos positivos, e [dos pontos] a serem melhorados*” (GESTOR C), *Desenvolvimento do talento humano, aplicação das habilidades, aperfeiçoamento, incentivo da formação continuada, dentre outros*” (GESTOR D) .

A utilização dessas ferramentas e metodologias são indispensáveis para o desenvolvimento da Biblioteca Universitária, enquanto instituição basilar para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, e da extensão com foco na inovação nas universidades. Pois, parte-se do princípio que o planejamento como instrumento de gestão exige a seleção de instrumentos adequados para o seu desenvolvimento.

Uma vez que cada método desse citado pelos gestores entrevistados possibilita a identificação de forças e fraquezas, bem como direcionam as ações para imprimir no processo de gestão “a posição de partida (atual) e aonde quer chegar futuramente” (VALENTIM, 2017, p. 51), visando a uma gestão pautada na competência, e na valorização do capital intelectual e humanos desses espaços imprescindíveis para o reconhecimento e credibilidade da instituição, e de todos os atores envolvidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se com base no objetivo traçado para este estudo, cujo destaque se refere às percepções dos Bibliotecários gestores universitários sobre as competências exigidas para a sua atuação, e da sua equipe em bibliotecas universitárias privada e pública ludovicense, a mudança de paradigma focada na gestão de pessoa centrada não mais em seu controle, e sim em seu desenvolvimento, fez com que a gestão por competência em organizações como bibliotecas, direcionassem novas ações dos seus gestores, canalizadas na melhoria dos fluxos informacionais internos e externos.

Tais ações visam ao atendimento das demandas informacionais dos seus usuários a partir do desenvolvimento de competências, trabalhadas aqui com foco em sua tríade: conhecimento, habilidades e atitudes indispensáveis e necessários ao labor do Bibliotecário universitário na contemporaneidade, com foco no planejamento como instrumento de gestão, e no uso de metodologias e ferramentas necessárias à sua gestão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2021.

SERAFIM, A.N.S. **Gestão por competência em Bibliotecas Universitárias: análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SILVA, I. C. O.; FERNANDES, T. B. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In*: SPUDEIT, D.; KROEFF, M. S. **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017. Disponível em:
http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao_de_unidades_de_informacao_-_Spudeit-D_Kroeff-MS_2017.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VALENTIM, M.L.P. Planejamento em ambientes de informação. *In*: SPUDEIT, D. ; KROEF, M. (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo : FEBAB, 2017. Disponível em:
http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao_de_unidades_de_informacao_-_Spudeit-D_Kroeff-MS_2017.pdf. Acesso em: 3 mar. 2020.

VALERIANO, R. B.; GARSKE, L. M. N. Gestão por competências em bibliotecas universitárias: um estudo nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 107-129, 2018. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v9i2p107-129. Disponível em:
<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/134199>. Acesso em: 10 jun. 2023.