

JONATHAS TROGLIO

**PERFIL DOS GESTORES DE BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS DO BRASIL**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, do Centro de Ciências da Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, área de concentração Gestão da Informação, linha de pesquisa Profissional da Informação, sob a orientação da Professora Doutora Miriam Vieira da Cunha.

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Troglio, Jonathas
Perfil dos gestores de bibliotecas universitárias
federais do Brasil / Jonathas Troglio ; orientador, Miriam
Vieira da Cunha - Florianópolis, SC, 2014.
98 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação.

Inclui referências

1. Ciência da Informação. 2. Perfil do profissional da
Informação. 3. Gestão de Bibliotecas Universitárias. 4.
Habilidades e Competências. I. Vieira da Cunha, Miriam.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

JONATHAS TROGLIO

**PERFIL DOS GESTORES DE BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS DO BRASIL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina em cumprimento a requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA
EM FLORIANÓPOLIS 18 DE JUNHO DE 2014**

Profª. Marisa Brasher Basílio de Medeiros, Dra.
Coordenadora do Curso

Profª. Dra. Miriam Vieira da Cunha – PGCIN/UFSC (Orientadora)

Profª. Dra. Mara Eliane Fonseca Rodrigues - UFF (Examinadora
Externa)

Profª. Dra. Magda Teixeira Chagas - PGCIN/UFSC (Examinadora)

Profª. Dr. Vinícius Medina Kern - PGCIN/UFSC (Examinador)

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares e à minha companheira, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À professora Miriam Vieira da Cunha, pela competência e paciência na orientação.

A todos os professores do PGCIN/UFSC, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo e apoio constantes.

TROGLIO, Jonathas. **Perfil dos gestores de bibliotecas universitárias federais do Brasil**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

RESUMO

A presente pesquisa é motivada por um questionamento a respeito do perfil e da qualificação profissional dos gestores de bibliotecas universitárias federais brasileiras. Seu objetivo geral foi identificar o perfil profissional do gestor de bibliotecas das universidades federais do Brasil. Os objetivos específicos foram: identificar a formação acadêmica do gestor de bibliotecas, caracterizar as atividades que o bibliotecário gestor desenvolve nas bibliotecas universitárias, identificar o grau de importância das habilidades e competências necessárias ao gestor de bibliotecas acordadas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul e caracterizar o perfil do gestor de bibliotecas universitárias federais. Essa investigação é quanti-qualitativa e utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados, e a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2004). Os sujeitos da investigação são os gestores de bibliotecas das 56 universidades federais brasileiras. Dessas universidades, 27 gestores responderam ao questionário, o que representa 48,21%. Realizou-se um levantamento da formação acadêmica, da identificação do perfil, das atividades exercidas na função, dos eventos frequentados por esses gestores, dos cursos extracurriculares realizados, da atualização profissional realizada informalmente, das dificuldades enfrentadas na função de gestor e das competências e habilidades em gestão necessárias a esses profissionais. Os resultados mostram que o perfil do gestor das bibliotecas das universidades federais é uma mulher com idade entre 51 e 60 anos, formada em biblioteconomia na década de 80, do século XX, com um curso de especialização; exerce predominantemente as atividades de planejamento da unidade, gestão de pessoas, elaboração de projetos e reuniões, frequenta os eventos nacionais da área; se atualiza informalmente através de leituras de livros da área; concorda com a importância das competências em gestão definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do MERCOSUL. Sua maior dificuldade na gestão de bibliotecas universitárias federais é a falta de recursos humanos.

Palavras-chave: Ciência da Informação. Perfil do profissional da Informação. Gestão de Bibliotecas Universitárias. Habilidades e Competências.

TROGLIO, Jonathas. **Perfil de los gestores de las bibliotecas universitarias federales de Brazil**. 2014. 96 f. Disertación (Master en Ciencia de la información) – Programa de Graduación en Ciencia de la Información. Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

RESUMEN

Esta pesquisa entiende conocer el perfil y la cualificación profesional de los gerentes (administradores) de las bibliotecas universitarias federales brasileñas. Su objetivo general fue identificar el perfil profesional de los gerentes de las bibliotecas de las universidades federales de Brazil. Los objetivos específicos fueron: identificar la formación académica de los gerentes de las bibliotecas, identificar las actividades que el gerente bibliotecario desarrolla en las bibliotecas universitarias; identificar el grado de importancia de las habilidades y las competencias del gerente de las bibliotecas de acuerdo con el IV Encuentro de los Directores y Docentes de las Escuelas de Biblioteconomía y Ciencias de la Información del Mercosur y caracterizar el perfil del gerente de las bibliotecas universitarias federales. Esta investigación es cualitativa y cuantitativa; utilizó un cuestionario como instrumento de investigación y la técnica de análisis de contenido de Bardin (2004) Responderán al cuestionario 27 administradores (Gerentes), lo que representa 48,21% del total. Fueron cuestionados la formación académica, el perfil, las actividades realizadas en esa función, los eventos frecuentados por los gerentes, los cursos extracurriculares realizados, la actualización profesional informal, las dificultades enfrentadas en la función de Gerente (administrador) y las habilidades y capacidades de gestión necesarias para estos profesionales. Los resultados muestran que los administradores(as) de las bibliotecas de las universidades federales son mujeres entre 51 y 60 años, con formación en biblioteconomía en los años 80 del siglo XX, con un curso de especialización; ejercen predominantemente actividades de planificación de la unidad, gestión de personas, desarrollo de proyectos y reuniones. Frecuentan eventos nacionales dentro de esta área; sienten necesidad en capacitarse en Administración y Ciencias de la Información; se actualizan de manera informal a través de libros que abordan estos asuntos; están de acuerdo con la importancia de las competencias de gestión definidas en la IV Reunión de Directores y de Docentes de Biblioteconomía y Ciencia de la Información del Mercosur. Su mayor dificultad en gestión de bibliotecas universitarias es la falta de recursos humanos.

Palabras clave: Ciencia de la Información. Perfil del profesional de la información. Gestión de Bibliotecas Universitarias. Habilidades y competencias

TROGLIO, Jonathas. **Profile of administrators of federal university libraries in Brazil**. 2014. 96 f. Dissertation (Masters in Information Science) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2014.

ABSTRACT

This research intend to identify the profile and the professional qualification of Brazilian federal university library managers. Its main purpose was to identify the profile of this managers. The specific objectives were: to identify the library managers education; to know the librarian manager activities developed at the university libraries; to recognize the importance of this abilities and competencies in accordance with the IV Directors and Professors of Library Schools Meeting and Information Science of Mercosul and to know their professional profile. This investigation is quantitative-qualitative and used an questionnaire as a tool, and the Bardin (2004) content technical analysis. We receive answer of 27 library managers, which means 48,21% of the universities. The survey asked about academic education, activities related to the function, events attended, extra curricular courses, informal education, difficulties in the manager function, competences and abilities required to their function. The results shows that the typical library university Brazilian manager is a woman, from 51 to 60 years old, graduated in Librarianship in the 1980 decade; this manager has made an specialization course, works usually with library planning, human resources, creating projects and attending reunions; take part in national events, wants to qualify in Administration and Information Science and reads Librarianship books. Agrees with the importance of management specifications defined at IV Directors and Professors of Library Schools Meeting of Mercosul. The lack of human resources is the main difficulty faced by this library managers.

Keywords: Information Science. Librarian profiles. Manegement abilities. Mangement competences. University libraries.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Universidades Federais Brasileiras	46
Quadro 2: Categorização referente à área da pós-graduação	52
Quadro 3: Categorização referente aos cursos extracurriculares realizados.....	53
Quadro 4: Categorização referente aos eventos da área	55
Quadro 5: Categorização referente às opiniões das dificuldades enfrentadas pelos gestores.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Idade dos respondentes	58
Tabela 2: Sexo dos respondentes	59
Tabela 3: Ano de conclusão da graduação dos gestores	60
Tabela 4: Área do maior nível de formação	61
Tabela 5: Formas de atualização	63
Tabela 6: Tópicos importantes para atualização	64
Tabela 7: Tópicos importantes para atualização	65
Tabela 8: Tópicos importantes para atualização	66
Tabela 9: Tópicos importantes para atualização	66
Tabela 10: Tópicos importantes para atualização	67
Tabela 11: Tempo de exercício da profissão	68
Tabela 12: Tempo de exercício da função de gestor	69
Tabela 13: Atividades exercidas na gerência	70
Tabela 14: Competência: dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação	71
Tabela 15: Competência: Formular e gerenciar projetos de informação	72
Tabela 16: Competência: Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas	72
Tabela 17: Competência: Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais	73
Tabela 18: Competência: Elaborar produtos de informação	74
Tabela 19: Competência: Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor	75
Tabela 20: Competência: Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais	76
Tabela 21: Competência: Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação	77
Tabela 22: Competência: Planejar, construir e manipular redes globais de informação	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 Justificativa	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 Sociedade do Conhecimento	25
2.2 As profissões	28
2.3 O Bibliotecário.....	31
2.4 Perfis do Bibliotecário.....	33
2.5 Habilidades e Competências em Gestão	35
2.6 Gestão de Bibliotecas	38
2.7 O Gestor de Bibliotecas.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Tipo de Pesquisa	45
3.2 População e amostra	46
3.3 O Instrumento de coleta de dados.....	48
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1 Categorização	51
4.2 Identificação.....	58
4.3 Formação acadêmica.....	60
4.4 Capacitação.....	62
4.5 Perfil profissional	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	93
APÊNDICE B: CURSOS EXTRACURRICULARES REALIZADOS PELOS GESTORES	97

1 INTRODUÇÃO

Na atual sociedade, os bibliotecários precisam estar preparados para as novas exigências do mercado de trabalho. Essa sociedade, também chamada de sociedade do conhecimento ou sociedade da informação, pressupõe a formação continuada destes profissionais, para o desenvolvimento das suas competências e habilidades.

A competência profissional, de acordo com González e Tejada (2004) é parte do seu capital intelectual. Sua concepção é dinâmica e as competências se adquirem com formação ou experiência de vida, desenvolvendo-se continuamente.

Ressalta-se que essa busca por conhecimentos e competências, por parte dos bibliotecários, é demandada pelas mudanças do mercado de trabalho. Segundo Silva e Cunha (2002) vivemos num cenário de mudanças constantes e crescentes no ambiente tecnológico e organizacional, aceleradas pelo processo de globalização da economia. Este novo cenário exige do profissional da informação novas competências e habilidades para manter-se no mercado. Nessa nova realidade, a expertise e a educação continuada são fundamentais.

A sociedade do conhecimento demanda adaptações às novas formas de trabalho. Nesse sentido, Borges (2004) afirma que a partir da formação do profissional, a educação continuada deve contemplar as exigências vindas de mudanças rápidas, com habilidades e competências específicas, compatíveis com as transformações do mundo do trabalho. Segundo Cunha (2000, p. 87), “[...] a universidade, nessa era de transformações rápidas, destaca-se como uma das mais importantes instituições de nosso tempo”. As universidades federais brasileiras na sociedade do conhecimento são relevantes por causa de seu papel de desenvolvimento sócio-cultural. Segundo Lück et al. (2000, p. 2), “a Universidade, devido seu caráter universal, múltiplo e diversificado, é entendida como uma instância privilegiada de criação/produção de saberes, formação de competências e de difusão da experiência cultural e científica da sociedade”. Ainda de acordo com as autoras, a Biblioteca Universitária atende às necessidades da comunidade acadêmica e da comunidade em geral, por meio de seus recursos informacionais e de ações educativas.

De acordo com o ranking da Folha de São Paulo realizado em 2013, as 10 universidades brasileiras mais bem colocadas são públicas. Dessas, oito são federais.

Sendo assim, o universo pesquisado torna-se relevante devido a excelência em educação e produção de conhecimento para o Brasil que essas instituições apresentam.

Como instituição de ensino, a universidade tem um papel importante na sociedade da informação, pois gera conhecimento e o dissemina para a sociedade. De acordo com Silveira (2009, p. 127):

o fenômeno atual de globalização, que preconiza e pressiona organizações educacionais, em escala mundial, a serem predominantemente competitivas, eficazes e rentáveis é fator que deve ser motivo de reflexão dos administradores de bibliotecas.

Neste contexto de competitividade, enfatiza-se a necessidade de qualificação dos administradores das bibliotecas das universidades federais, aqui denominados de gestores. Esses gestores têm a oportunidade de desenvolver sua qualificação profissional, pois estão inseridos em uma instituição acadêmica. Eles podem participar de cursos de aperfeiçoamento, especialização e pós-graduação, dentre outras atividades que podem contribuir para seu desenvolvimento profissional.

O gestor dessas bibliotecas necessita também de habilidades e competências de gestão. Essas habilidades podem ser adquiridas por meio de formação específica e com a experiência no cargo.

Diante da importância de formação continuada e das habilidades de gestão necessárias a um gestor de bibliotecas universitárias, a presente pesquisa buscou identificar o perfil profissional dos gestores de bibliotecas universitárias federais do Brasil.

Para isso, utilizou-se como base para esse estudo as competências em gestão de bibliotecas definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul (ENCONTRO..., 2000, p.70).

Esse encontro foi organizado pela Escola Universitária de Biblioteconomia e Ciências afins da Universidade da República do Uruguai. Abordou as competências exigidas aos profissionais da informação e novas estratégias de formação (ENCONTRO..., 2000).

O IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do MERCOSUL continuou o processo de integração regional a nível curricular e de formação profissional das escolas de Ciência da Informação e Biblioteconomia do

MERCOSUL. De acordo com Guimarães (2005), esses encontros foram contínuos e de caráter semelhantes, e foram realizados em Porto Alegre (1996), em Buenos Aires (1997), Santiago (1998), Montevidéu (2000), Assunção (2001) e Londrina (2002).

A fundamentação teórica da pesquisa está estruturada em tópicos sobre a sociedade do conhecimento, as profissões, o bibliotecário, os perfis do bibliotecário, as suas habilidades e competências em gestão, a gestão de bibliotecas e por fim o gestor de bibliotecas.

O primeiro tópico *Sociedade do conhecimento* descreve a evolução da sociedade industrial até a sociedade do conhecimento. O segundo tópico - *As profissões* - relata as várias abordagens sobre a sociologia das profissões. O terceiro discute a evolução da profissão de bibliotecário. O quarto tópico - *os perfis do bibliotecário* - descreve as mudanças do perfil desse profissional na sociedade do conhecimento.

O quinto tópico da *Fundamentação teórica* aborda os conceitos de competência profissional e de gestão e administração. O sexto discute a gestão de bibliotecas e trata da importância do uso de técnicas gerências para a gestão de bibliotecas.

O sétimo e último tópico - *O gestor de bibliotecas* - descreve as competências em gestão de bibliotecas definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do MERCOSUL e a importância da educação continuada para o gestor.

1.1 Objetivos

Os objetivos da pesquisa são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o perfil profissional do gestor de bibliotecas das universidades federais do Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) identificar a formação acadêmica do gestor de bibliotecas;
- b) identificar as atividades que o bibliotecário gestor desenvolve nas bibliotecas universitárias;

- c) identificar o grau de importância das competências necessárias ao gestor de bibliotecas a partir da opinião dos gestores;
- d) caracterizar o perfil típico do gestor de bibliotecas universitárias federais.

1.2 Justificativa

O presente trabalho é motivado por um questionamento a respeito do perfil profissional dos gestores de bibliotecas públicas federais e as suas qualificações profissionais para exercer essa função.

A gestão de uma biblioteca universitária é uma atividade complexa e demanda do gestor competências profissionais que podem ser adquiridas com cursos formais ou experiência no cargo. Desta forma, pretende-se conhecer as qualificações profissionais dos bibliotecários gestores de bibliotecas universitárias federais do Brasil.

Outro fator que constitui a motivação para esta pesquisa é a escassez de estudos na literatura da área no Brasil.

Diante das transformações no cenário da sociedade do conhecimento, as competências estão sendo valorizadas de forma mais intensa e as bibliotecas universitárias necessitam de profissionais cada vez mais competentes para atuarem no cenário acadêmico.

Nesse ambiente competitivo, as bibliotecas, consideradas como parte de uma organização maior, a universidade, devem buscar formas de melhorar a qualificação de seus dirigentes, objetivando um serviço de qualidade.

De acordo com Hernández (2005), a biblioteca representa o coração da universidade; ela ajuda o usuário a transformar a informação em conhecimento.

Nessa investigação pretende-se avaliar se o gestor de bibliotecas universitárias federais está capacitado para exercer suas funções e identificar as atividades desenvolvidas por este profissional em seu ambiente de trabalho. Visamos também avaliar a importância das competências definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul, para esse profissional.

Além disso, na última década, o Programa de Reestruturação das Universidades (REUNI), levou as bibliotecas universitárias a um desenvolvimento acelerado, exigindo dos gestores novas qualificações em função dos novos recursos alocados por esse Programa.

De acordo com Funaro (1997), falta preparação formal dos bibliotecários para a função de gerência. Assim, acredita-se que uma análise das competências do gestor de bibliotecas universitárias federais pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos usuários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o tema, utilizou-se a literatura da área de Ciência da Informação referente à Sociedade do conhecimento, sociologia das profissões, Formação do bibliotecário, Novos perfis profissionais, Habilidades e competências em gestão, Gestão de bibliotecas e o papel do gestor.

2.1 Sociedade do Conhecimento

No século XIX e começo do século XX, na chamada era industrial, a sociedade estava centrada na produção de bens de consumo. Os conglomerados industriais abarcavam a maior parte da força de trabalho e de concentração de capital. Segundo D’Amaral (2003), passamos nos últimos dois séculos, de uma sociedade *labour intensive* para uma *capital intensive* e, desta, para a atual, *knowledge intensive*.

De acordo com Mattelart (2002), o conceito de sociedade da informação é desenvolvido a partir da segunda metade do século XX. Esse conceito está associado à globalização, relacionada à expansão dos mercados internacionais e à industrialização da sociedade.

Esse autor afirma ainda que a ideia de sociedade da informação surge com o tratamento quantitativo que se deu à informação, por meio da matemática e da estatística. Mais tarde, na segunda metade do século XX, a informação passa a ser transmitida globalmente por meio de redes de comunicação, gerando assim o conceito de sociedade da informação.

Essa sociedade está intimamente ligada ao desenvolvimento tecnológico e ao processo de informatização. Segundo Mattelart (2002, p. 8), “a noção de sociedade da informação se formaliza na sequência das máquinas inteligentes criadas ao longo da segunda guerra mundial”. Três processos foram o estopim para o desenvolvimento de máquinas inteligentes: “a decodificação da correspondência estratégica do inimigo, as tabelas de tiro de uso da artilharia antiaérea e a bomba atômica (Projeto Manhattan)” (MATTELART, 2002, p.56). Nesse sentido, o impulso tecnológico vivenciado na Segunda Guerra Mundial levou ao desenvolvimento da sociedade da informação.

Outro aspecto importante para o desenvolvimento dessa sociedade foi a criação dos laboratórios norte americanos pelos militares, na década de 60, como a ARPA, sigla em inglês para Agência de Pesquisas em Projetos Avançados. A ARPA foi a criadora da rede Arpanet, uma rede de computadores para comunicação entre os

pesquisadores desses laboratórios, desenvolvendo assim a informática e a utilização de redes de informação. A rede Arpanet deu origem à rede mundial de computadores, atualmente conhecida como *Internet* (MENDES, 2007).

Para Takahashi (2000, p. 5), "a sociedade da informação tem uma marcante dimensão social, em virtude do seu elevado potencial de promover a integração, ao reduzir as distâncias entre pessoas e aumentar o seu nível de informação".

Pode-se perceber a sociedade do conhecimento como um desenvolvimento da sociedade da informação, a partir da afirmação de Takahashi (2000, p.7). Segundo esse autor "a dinâmica da sociedade da informação requer educação continuada ao longo da vida, que permita ao indivíduo não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, mas sobretudo inovar".

De acordo com Fuks (2003), a ruptura da sociedade industrial para a pós-industrial e conseqüentemente o surgimento da sociedade do conhecimento, caracteriza-se por alguns eventos que são: a revolução tecnológica da informática, as crises econômicas do capitalismo e do estatismo, os movimentos sócio-culturais, tais como o liberalismo, os direitos humanos, o feminismo, a preocupação com o meio ambiente e o colapso do sistema comunista.

A sociedade do conhecimento é para Leão (2003, p. 12), "a revolução pela ciência operativa de domínio, de controle e recriação do real, veio substituir a sociedade moderna de produção, pela pós-moderna do conhecimento".

O conceito de sociedade do conhecimento tem origem na década de 70, que, como afirma Daniel Bell, "é a era do valor do conhecimento" (MATTELART, 2002). Na mesma linha de pensamento, Mattelart afirma que o fator decisivo que contribuiu para o desenvolvimento da sociedade do conhecimento é o aumento dos serviços técnico-profissionais, centrados nos cientistas e nas universidades.

O trabalhador do conhecimento começou a tomar forma a partir da última revolução tecnológica e da valorização da formação acadêmica no mercado de trabalho. A sociedade do conhecimento enfatiza a supremacia da ciência na sociedade. O conhecimento, a ciência e suas descobertas tornaram-se balizadores da produção industrial. De acordo com Fuks (2003, p. 86),

o eixo do processo não está mais na fábrica, e sim nos centros de pesquisa e laboratórios, onde são

inventados e preparados novos modelos de atividade social, que se traduzirão, a seguir, em técnicas para produzir bens que satisfaçam as novas necessidades.

Essa conjuntura, em que a especialização do saber é cada vez mais valorizada, permite a troca de informações a distância e consequentemente, a internacionalização do conhecimento.

Diante desse cenário e da variedade de recursos informacionais disponíveis, os bibliotecários precisam acompanhar estas modificações, desenvolvendo novas competências e demarcando seu lugar no mercado de trabalho. Nesse sentido, Mueller (2004), a partir da análise da literatura e da observação da realidade do mundo do trabalho, afirma que o profissional da informação vem sofrendo modificações no seu perfil e nas suas tarefas.

Além das mudanças dessa conjuntura, a sociedade como um todo está em evolução. Druker afirma que (2001, p.49) “a sociedade do conhecimento inevitavelmente se tornará muito mais competitiva do que qualquer sociedade anterior – pela simples razão de que o conhecimento universalmente acessível, não permite justificativas para o não-desempenho”.

A economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais em mão-de-obra, matéria-prima e capital, para setores cujos produtos, processos e serviços utilizam intensivamente a tecnologia e o conhecimento.

Demandam-se também novas habilidades e competências no mercado de trabalho, como a capacidade de inovar, criar novos produtos e explorar novas formas de atuação profissional. Dessa maneira, flexibilidade, criatividade e capacidade de iniciativa são atributos essenciais do profissional para trabalhar nesta nova economia.

A época em que o trabalhador eficiente era o “que deixava o cérebro em casa”, como afirmava Ford, está definitivamente ultrapassada (FRIGOTTO; CIAVATTA, 2005, p. 5). O profissional da nova economia deve manter-se atualizado com a tecnologia e com informações de sua área, para o desenvolvimento de seu ofício.

2.2 As profissões

A Sociologia das Profissões estuda o desenvolvimento dos profissionais a partir de diferentes abordagens teóricas.

A profissão é uma ocupação que consiste num saber-fazer-bem específico, com competência funcional legitimada, adquirida através de uma breve aprendizagem (ensino técnico), o que proporciona ao trabalhador maiores rendimentos. Já no sentido restrito, é uma ocupação com maior relevância e responsabilidade, que demanda um saber-fazer-bem mais complexo e sistemático, adquirido por meio de uma formação teórico-prática mais aprofundada (ensino superior). Seu exercício demanda uma capacidade de reflexão maior, requerendo mais autonomia de decisão; a profissão, nesse sentido, precisa ser regulamentada, e, de um modo geral, é uma ocupação com mais poder, rendimentos e prestígio (MONTEIRO, 2010).

Ortega y Gasset (2006), em um discurso aos bibliotecários no ano de 1935, descreve como as profissões surgiram em nossa sociedade. Segundo o autor, em determinado momento tudo aquilo que um indivíduo faz por que tem talento, porque gosta ou porque tem necessidade de expressar sua vocação, torna-se útil e importante para o grupo social ao qual está inserido. Em tal situação, o trabalho desse indivíduo passa a preencher a necessidade do grupo; a partir desse momento, a sociedade exige que essa atividade seja feita de forma regular.

Profissão, segundo Monteiro (2010), é um termo que pode ser interpretado de duas formas: ocupação permanente de alguém, como fonte principal de meio de vida, e ocupação especializada, com boa remuneração e prestígio. A diferença entre elas está no objeto de sua atividade, grau de especialização de seus saberes, sucesso que obtêm e vantagens que lhe são associadas.

Segundo Freidson (1995, p.13), uma profissão ideal deve conter os seguintes componentes:

- a) uma ocupação que empregue um corpo especializado de conhecimentos e qualificações, e que seja desempenhada para a subsistência em um mercado de trabalho formal, gozando de status oficial e público relativamente alto e considerado não só de caráter criterioso, como fundamentado em conceitos e teorias abstratos.

b) Jurisdição sobre um corpo especializado de conhecimentos e qualificações em uma divisão do trabalho específica, organizada e controlada pelas ocupações participantes.

c) Controle ocupacional da prática desse corpo de conhecimentos e qualificações no mercado de trabalho (seja uma universidade ou uma empresa), por meio de uma reserva que exija que apenas os membros adequadamente credenciados possam executar as tarefas sobre as quais têm jurisdição e também supervisionar e avaliar seu desempenho. Estes últimos servem como a classe administrativa da profissão.

d) A credencial utilizada para amparar sua reserva de mercado de trabalho é criada por um programa de treinamento que se desenrola fora do mercado de trabalho, em escolas associadas a universidades. O currículo de ensino é estabelecido, controlado e transmitido por membros da profissão que agem como corpo docente em tempo integral, atuando pouco ou nada no mercado de trabalho cotidiano. O corpo docente serve como classe cognitiva da profissão.

Estes elementos foram identificados como inerentes ao profissional ideal, mas, na realidade, o grau de conformidade a esse esquema varia de profissão para profissão.

A profissão, portanto, pode ser definida como um tipo específico de trabalho especializado. Enquanto ocupações reconhecidas oficialmente, se distinguem das outras, em virtude de sua posição relativamente elevada nas classificações de trabalho. Como qualquer ofício ou ocupação, uma profissão é uma especialização.

Segundo Freidson (1998), para definir e identificar o poder das profissões são necessárias três características: a autonomia, que é a livre escolha de decisões em seu trabalho; a expertise, que é a exclusividade do conhecimento necessário para exercer a profissão e o credencialismo, que é a institucionalização da formação. Outros pesquisadores, para entender o processo de profissionalização, buscaram um conceito ou padrão comum a todas as profissões. Wilensky (*apud* DINIZ, 2001) constatou que para que as ocupações fossem consideradas profissões há uma ordem a ser seguida. Primeiro, a dedicação ao trabalho passa a ser

em tempo integral, surgindo à necessidade de aprendizado formal, o que ocasiona a necessidade de criar cursos especializados em instituições de ensino superior. Em seguida, surgem as associações profissionais que buscam o reconhecimento de uma legislação específica para os profissionais.

Por fim, quando a profissão atinge um estágio de amadurecimento, criam-se os códigos de ética, estabelecendo regras de relacionamento entre pares, e impedindo os não credenciados de exercer a profissão.

Segundo Abbott, (1988 *apud* MUELLER, 2004), as profissões são partes de um sistema onde competem por espaços e poder. Esse sistema tem a característica de ser interdependente, tendo cada profissão o controle sobre uma “jurisdição”. Para Abbott, a jurisdição está ligada à prática profissional, ou seja, ao espaço de trabalho de cada profissão. Na visão desse autor, a história das profissões é uma constante disputa por espaço e poder.

A profissionalização, segundo Freidson (1998, p. 30), “é um processo pelo qual uma ocupação obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, o controle sobre a informação e o acesso, bem como o direito de determinar e avaliar a forma como o trabalho é realizado”.

O grande número de profissões criadas a partir das necessidades geradas pela sociedade no final do século XX e começo do XXI, representa o renascimento do princípio ocupacional da organização do trabalho, na nova economia baseada em conhecimento. Este princípio ocupacional também é chamado de divisão do trabalho (FREIDSON, 1998). Esta divisão estabelece autoridade por parte do profissional, coordenação e controle do seu fazer.

Para Diniz (2001, p. 46), a estrutura profissional de uma sociedade, é extremamente dinâmica; se algumas profissões tornam-se mais vulneráveis a certos controles externos e perdem privilégios e prerrogativas, outras surgem ou se fortalecem abrindo novas áreas funcionais na divisão do trabalho profissional e expandindo seu controle.

Descrita a questão da atuação profissional na visão da Sociologia das Profissões, interessa agora analisar a evolução da profissão de bibliotecário.

2.3 O Bibliotecário

Os bibliotecários como os conhecemos hoje, não tinham um reconhecimento social até o período da Renascença, sendo conhecidos nessa época como guardiões dos livros. Baptista e Brandt (2006), afirmam em seu artigo baseado no romance “O nome da rosa” de Umberto Eco, que os guardiões de livros na Idade Média eram eruditos e sacerdotes que viviam reclusos em suas bibliotecas e preocupados em salvar e copiar as obras dos acervos. As bibliotecas da Antiguidade e da Idade Média não permitiam o acesso ao público, eram símbolos de poder e conhecimento para os poucos que tinham o privilégio de utilizá-las.

Segundo Burke (2003), em 1440, com a invenção da prensa tipográfica por Gutenberg, que revolucionou a produção bibliográfica possibilitando a difusão do conhecimento, o livro ganhou uma maior visibilidade, tornando a biblioteca e, conseqüentemente o bibliotecário, mais populares. Mas o bibliotecário, nesse período, ainda era um erudito que cuidava dos acervos.

A partir do século XVII, surgiram as primeiras bibliotecas públicas, patrocinadas por mecenas. De acordo com a Biblioteca Virtual do Governo do Estado de São Paulo (2007, p. 2), foi a partir do século XVII que:

a abertura maciça das instituições, até então restritas ao grande público, como museus e bibliotecas, deu-se a partir da Revolução Francesa, que também foi o estopim para os ideais de uma educação pública laica e gratuita. A figura do bibliotecário começou a ganhar uma visibilidade social e a biblioteca passou a não ser mais o local do saber e conhecimento restrito, mas sim o local que deveria ser organizado de modo que todos pudessem ter acesso aos conteúdos que ela disponibilizasse.

No ano de 1751, surge o termo bibliotecário, proposto por Diderot e D’Alembert, apresentado em um verbete da Enciclopédia, como “aquele que é responsável pela guarda, preservação, organização e pelo crescimento dos livros de uma biblioteca. Ele pode ter também funções literárias que demandam talento.” (DIDEROT; D’ALEMBERT, 1993, p.212).

A profissão de bibliotecário começou a ter reconhecimento social e profissional, a partir de meados do século XIX, quando houve a necessidade de um profissional com formação específica. Foram desenvolvidos cursos de formação com práticas e técnicas bibliotecárias, a fim de organizar as informações existentes nos acervos das bibliotecas.

Em 1876, Melvil Dewey publicou nos Estados Unidos a primeira edição de sua Classificação Decimal para organizar acervos, o primeiro sistema do gênero a ser amplamente adotado nas bibliotecas. Em 1887, Dewey inaugura nos Estados Unidos uma escola de orientação técnica na Columbia University (ORTEGA, 2004; FONSECA, 2007).

Em relação à formação do bibliotecário, a partir do século XIX, desenvolvem-se dois modelos distintos de educação: o francês humanista e o norte-americano tecnicista. O modelo francês se desenvolveu na *Ecole de Chartes* criada em 1821, escola de nível superior que formou bibliotecários durante o século XIX (FONSECA, 2007).

Conforme Souza (2001), Melvil Dewey formou em 1887, a primeira turma de sua School of Library Economy, na Columbia University, em nível técnico profissional.

O primeiro curso de Biblioteconomia no Brasil teve início em 1915 na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. Este curso era baseado no modelo da *Ecole de Chartes*, com uma orientação humanística (CALDIN et al., 1999).

Em São Paulo, o primeiro curso elementar de Biblioteconomia foi instalado no Mackenzie College em 1929, voltado para a preparação técnica dos funcionários da biblioteca dessa instituição. Outros Cursos de Biblioteconomia surgiram no país, e como não havia normas que disciplinassem o assunto, evidenciou-se uma variedade na duração dos cursos e na composição de seus currículos (CALDIN et al., 1999).

Dessa forma, a Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários - FEBAB, criada em 1959, empenhou-se na busca da identidade do profissional e na definição de sua jurisdição por meio da regulamentação da profissão, que foi conseguida em 1962. A partir dessa regulamentação, as atribuições do bibliotecário são:

Art.5º - A profissão de Bibliotecário, observadas as condições previstas neste Regulamento, se exerce na órbita pública e na órbita privada por meio de estudos, pesquisas, análises, relatórios, pareceres, sinopses, resumos, bibliografia sobre assunto compreendidos no seu campo

profissional, inclusive por meio de planejamento, implantação, orientação, supervisão, direção, execução ou assistência nos trabalhos relativos às atividades biblioteconômicas, bibliográficas e documentológicas, em empreendimentos públicos, privados ou mistos, ou por outros meios que objetivarem, tecnicamente, o desenvolvimento das bibliotecas e centros de documentação. (BRASIL, 1962).

Pode-se observar o quanto essa profissão desenvolveu-se e se transformou. Atualmente na era do conhecimento, a profissão está em contínua evolução, como observaremos mais adiante.

No Brasil atualmente são contabilizados 43 cursos superiores em Biblioteconomia, oferecidos em universidades federais, estaduais e particulares.

2.4 Perfis do Bibliotecário

Mudanças significativas estão acontecendo no mundo do trabalho. Para Santana (2005, p. 18), as mudanças no mundo do trabalho têm exigido novos requerimentos de processos e de seus trabalhadores, e tais requerimentos endereçam suas demandas para a qualificação e formação dos trabalhadores, o que, porém, é feito de forma individualizada, solicitando investimento e empenho pessoal do trabalhador.

Como comentado anteriormente, na visão da sociologia, as profissões estão ligadas a jurisdições de competências. Mueller (2004 p. 29) entende que “as profissões estão sempre competindo para manter o domínio exclusivo daquelas que julgam corresponder à sua tarefa profissional” e que “o sucesso de uma profissão depende tanto do seu próprio esforço quanto da capacidade de competir de suas rivais e da estrutura do sistema em dado momento”. É interessante observar que os espaços de trabalho são dinâmicos e se modificam por evoluções tecnológicas ou por forças sociais, conforme comenta Mueller (2004, p. 30),

de tempos em tempos, forças externas ou internas ao sistema criam, extinguem ou remodelam as tarefas profissionais. O efeito dessas forças sobre o sistema é o desequilíbrio seguido de um período de disputa, cujo desfecho traz de novo o equilíbrio, mas agora com arranjo diferente na

posição das profissões. Ou seja, forças sociais, presentes no contexto em que se situa o sistema exercem impactos em grupos profissionais específicos por meio de uma estrutura dentro da qual a profissão existe, e não diretamente sobre elas.

Essa dinâmica impõe ao bibliotecário uma multiplicidade de novos fazeres na sua atuação, que está constantemente em mudança.

Novas ocupações e profissões fazem-se sentir em todos os setores de atividade, produzindo mudanças na cultura das profissões da informação entre as quais se inclui o bibliotecário. Esse profissional busca novas formas para atender as necessidades de usuários cada vez mais exigentes e com conhecimentos bastante específicos. Essas necessidades demandam novas competências para analisar, gerenciar e disseminar informações.

Guimarães (2004) acrescenta que a formação dos bibliotecários deve ser feita de acordo com as mudanças da realidade social, interferindo assim de forma competente e criativa na sociedade.

Nessa mesma linha de raciocínio, Ribeiro (2004, p. 1) comenta que:

a variedade de perfis profissionais e a multiplicidade de competências que hoje lhes são exigidas carecem de uma base teórica una e consistente, pois só assim serão capazes de responder eficazmente às exigências dos diversos contextos orgânicos onde é produzido, usado e preservado o fluxo informacional.

Na metade do século XX, nasceram discussões em torno da valorização dos fazeres do bibliotecário, de quem são requeridas novas competências, habilidades e funções sociais, com vistas a torná-lo um facilitador do acesso à informação, em função do surgimento das tecnologias da informação e de um novo mercado que anuncia o caminho da globalização (SILVEIRA, 2008).

A alteração do perfil do bibliotecário deve-se à necessidade desse profissional participar ativamente de todas as rotinas do ciclo da informação utilizando as tecnologias.

Na sociedade do conhecimento, valorizam-se competências de planejamento, de gerência e de processamento em sistemas de informação. Com isso, há a necessidade de um crescente envolvimento

com procedimentos administrativos que permeiam a produção, organização, preservação e disseminação da informação.

Os bibliotecários, atualmente, precisam participar ativamente de todas as etapas do ciclo informacional, e saber utilizar as tecnologias da informação, adotando uma postura crítica em suas atividades, posicionando-se no centro do processo de socialização e democratização da informação, assumindo-se assim como facilitadores do acesso à informação (SILVEIRA, 2008).

Necessitam ter competências e habilidades para atuar em espaços multidisciplinares, para o trabalho em grupo e investir em seu aperfeiçoamento contínuo. Nesse sentido, a formação continuada passa a ser um fator de peso para o desenvolvimento profissional.

Tarapanoff (2002, p. 1) salienta que não existe um perfil único de profissional do conhecimento ou da informação:

é impossível encontrar, em apenas uma profissão ou em um determinado perfil, a síntese de atividades que compreenda todas as facetas da informação e do conhecimento necessárias para o desenvolvimento das atividades de uma organização ou do desenvolvimento de uma sociedade.

Por fim, cabe mencionar a ênfase de Friedson (1998) à importância dos trabalhadores que praticam ofícios complexos, para os quais a educação superior é necessária, numa sociedade baseada no conhecimento.

Esse profissional, atualmente é, segundo Drucker, (2001, p. 48), a força de trabalho de maior expressão em nossa sociedade. De acordo com esse autor, “eles podem não ser a classe dominante da sociedade do conhecimento, mas esta é a classe que lidera”.

2.5 Habilidades e Competências em Gestão

O processo de globalização e o desenvolvimento das tecnologias geraram alterações significativas na concepção do trabalho, produzindo uma modificação em termos de competências e habilidades requeridas para o desempenho profissional e um melhoramento na qualificação da mão-de-obra. Segundo Chiavenato (2002), quando se possui um conjunto de habilidades, passa-se a ter competência.

Fleury (2001, p. 188) também define a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Amaral et al. (2008) a competência está relacionada à utilização adequada dos atributos de competência do profissional, ou seja, a utilização dos conhecimentos (saber), das habilidades (saber fazer) e das atitudes (saber ser), que devem ser compatíveis com a função que ele desempenha.

Durand apud Wood Jr. (2002, p.58), criou um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.).

Seguindo o raciocínio dos autores citados, o conceito de competência é um conjunto de conhecimentos ou saberes, habilidades (saber-fazer) e atitudes que estão ligadas à ação de saber fazer, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade.

As competências e habilidades para o desempenho das tarefas gerenciais em uma organização são fundamentais. Para Santos (2000, p. 115), "este gerente deverá apresentar o perfil de um líder, pois, as duas facetas são imprescindíveis e complementares". Esse profissional é citado na literatura como: líder, coordenador, supervisor, chefe, diretor, presidente, etc.

As competências e habilidades são imprescindíveis para a ação e exigem conhecimentos especializados. Para Magalhães et al. (1997, p.14), competência diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função”. Pode-se entender as competências, como conhecimentos que geram as habilidades e o emprego de atitudes adequadas à realização de tarefas.

A qualificação profissional do gestor, assim como todas as outras profissões, sofreu impacto com as mudanças tecnológicas e com o cenário competitivo nas organizações. De acordo com Pereira (2004), tornou-se imprescindível ter um curso superior para se ter acesso aos cargos gerenciais e estratégicos da organização.

Fayol (1978) define gestão como uma forma de conduzir a organização tendo em vista os seus objetivos, obtendo vantagens de todos os recursos disponíveis.

O papel do gestor de unidades de informação vem sofrendo modificações. Tais mudanças são em grande parte atribuídas ao desenvolvimento das tecnologias, que alteraram a tomada de decisões, demandando flexibilidade e agilidade nos processos organizacionais e,

portanto novas estratégias de gestão. Isso exige dos gestores de bibliotecas competências e habilidades específicas, permitindo atuar com mais eficiência neste cenário.

Chiavenato (2000) aponta as habilidades gerenciais como sendo:

- **Habilidades técnicas** - referentes ao emprego e à utilização dos conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a execução da tarefa.

- **Habilidades humanas** – referentes à capacidade psicológica e de liderança para entender e atender as atitudes e a motivação dos indivíduos.

- **Habilidades conceituais** – referentes à capacidade de compreender o ambiente organizacional como um todo.

Segundo Fayol (1978), administrar é prever (planejar), organizar, comandar (dirigir), coordenar e controlar. Esse modelo apresenta as funções essenciais da atividade administrativa, destacando as habilidades necessárias para a adequada condução de uma organização. A atividade de planejamento determina antecipadamente os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira adequada.

A função de organização consiste em estruturar e integrar os recursos e os setores para o andamento eficaz de uma administração. Define as atribuições de cada um e as ações que permitem a configuração estrutural da organização.

A direção atua visando compatibilizar o perfil das pessoas com seus cargos e funções, treinando-as, guiando-as e motivando-as para alcançarem os resultados que se esperam delas. Também compreende ações relacionadas ao preenchimento de cargos, à comunicação, liderança e motivação de pessoal e da direção para atingir os objetivos organizacionais.

A função de controle compreende a identificação e análise dos desvios ocorridos no planejamento. O controle é feito de forma a corrigir os erros, fazendo com que as ações futuras sejam mais próximas dos planos. Para que se efetue o controle são necessários planejamento e avaliação das ações ou aferição dos resultados.

Dessa forma, entendendo as unidades de informação como uma organização, os processos de gerência precisam ter como objetivo a criação, organização, manutenção e avaliação dos serviços e recursos de informação.

De acordo com Resende (2000), o novo conceito de competência sugere que os profissionais sejam pragmáticos, pois precisam alcançar objetivos e obter resultados práticos. O gerente necessita preparar-se

para atuar numa organização complexa e dinâmica, o que sugere uma nova postura profissional.

2.6 Gestão de Bibliotecas

De acordo com Barbalho (2000), as técnicas administrativas em bibliotecas começaram a ser empregadas nos Estados Unidos na década de 50. Nessa época, a biblioteca começou a ser reconhecida como um local comunitário.

As bibliotecas universitárias brasileiras buscam modernizar seus modelos de gestão privilegiando a qualificação de seus funcionários e a modernização de seus recursos informacionais. Segundo Cunha (2000, p. 88), “no caso da biblioteca universitária, é necessário [...] transformar os processos e estruturas administrativas que caducaram e questionar premissas existentes. Aquela biblioteca que der um passo nesse processo de mudança irá renascer”.

Segundo Dziekaniak (2009), diante das demandas da sociedade do conhecimento, a biblioteca universitária tende a assumir um papel de destaque no processo educacional. Para que isso ocorra, faz-se necessário adquirir recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos apropriados, além de um gestor capacitado para exercer uma administração profissional.

Dib e Silva (2006, p. 21) comentam que “a biblioteca universitária precisa se renovar, atuando de acordo com práticas gerenciais modernas e monitorando, constantemente, o ambiente em que está inserida”.

Para que essa unidade use os modelos gerenciais modernos, a capacitação do gestor de acordo com novas práticas de gestão é recomendável. Segundo Dziekaniak (2008), a administração da Biblioteca Universitária é essencial para a qualidade da educação e para a obtenção de um bom desempenho da biblioteca.

Para que essa unidade seja eficiente, torna-se desejável um acervo atualizado e um programa de intercâmbio de documentos para suprir as necessidades dos usuários.

Sendo assim, no intuito de prestar serviços de qualidade, torna-se importante para o gestor de uma biblioteca universitária, elaborar um planejamento estratégico visando suprir as demandas informacionais de seus usuários, melhorar a qualidade dos serviços, avaliar o cenário interno e externo da organização e planejar ações estratégicas de médio

e longo prazo. Chiavenato (2003) considera que o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

De acordo com Barbalho e Beraquet (1995), o planejamento estratégico estabelece objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios. Esse planejamento tem como objetivo o desenvolvimento de programas de ação, tendo como ponto de partida as condições internas e externas da unidade de informação. Segundo Fayol (1978, p. 58):

o programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visando, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, (...) e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos.

Para que se tenha êxito, segundo Barbalho e Beraquet (1995), no desenvolvimento do planejamento estratégico, deve-se obedecer a algumas etapas. A primeira é fazer um diagnóstico da unidade de informação, analisando-se as informações internas e externas. Essa avaliação tem como objetivo analisar os recursos humanos, financeiros, e materiais, além das metas a serem alcançadas. Esta análise divide-se em duas partes que são: a análise do ambiente externo e análise interna.

De acordo com Barbalho e Beraquet (1995), a análise do ambiente externo possibilita o conhecimento e o monitoramento das potencialidades, tendências e forças do ambiente no qual a unidade de informação está inserida. Essa análise verifica as oportunidades ou forças externas que interagem com a biblioteca, e as ameaças e situações que impedem seu crescimento. Quanto maior a visibilidade e interatividade com o ambiente externo, mais importante essa análise para a imagem da biblioteca.

Ainda de acordo com Barbalho e Beraquet (1995), após a análise externa, olha-se internamente para a organização, identificando os seus pontos fracos e fortes. A avaliação interna é feita por meio da análise das atividades desenvolvidas na biblioteca, e a comparação do desempenho dessas áreas com outras unidades de informação do mesmo tipo.

Depois da avaliação, a próxima etapa é a definição de estratégias e de objetivos a serem alcançados. As estratégias são os planos de ação para se alcançar os objetivos, ou seja, como fazer para se chegar aos

resultados desejados. Os objetivos são os resultados que a unidade de informação pretende realizar (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Segundo Chiavenato (2003), a estratégia formulada precisa ser comunicada e entendida por todos os membros da organização. A formulação da estratégia é um conjunto de decisões que guia o caminho para se chegar aos objetivos. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional.

O passo seguinte é a implementação da estratégia. Depois que os objetivos e estratégias foram determinados, chega o momento de colocar em prática a estratégia, sempre monitorando o andamento correto do planejamento.

As pessoas que elaboram um plano estratégico pensam em ações de curto prazo, para a evolução do plano e como monitorar o andamento correto do plano. O planejamento estratégico tem uma visão de médio e longo prazo, através de ações de curto prazo.

Quando o planejamento estratégico é elaborado, implementado e acompanhado de forma correta, produz benefícios para a unidade de informação, como: rapidez nas decisões, comunicação mais eficiente, tomadas de decisões objetivas, aumenta a segurança gerencial para tomar decisões, promove uma consciência coletiva na organização, proporciona uma visão de equipe, facilita a delegação de atividades, visão de onde se quer chegar para todos e orienta o melhoramento da qualidade em serviços.

O avanço tecnológico, o crescimento informacional e a responsabilidade social das Bibliotecas Universitárias, demandam uma postura polivalente por parte do gerente. O gestor necessita ser pró-ativo para conduzir a organização com parâmetros e políticas que balizem os serviços em uma biblioteca.

2.7 O Gestor de Bibliotecas

Uma pesquisa realizada por Tarapanoff em 1997 apontou um crescente envolvimento dos bibliotecários com funções administrativas. Essa pesquisa evidenciou ainda que o perfil desses profissionais continuava relacionado com as atividades técnicas tradicionais.

O IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul realizado no ano 2000, em Montevidéu, definiu quatro categorias de competências para os bibliotecários, são elas: competências de comunicação e expressão, competências técnico-científicas, competências gerenciais e

competências sociais e políticas. As competências em gestão, resultado desse Encontro, estão discriminadas a seguir (ENCONTRO..., 2000, p.70).

Competências gerenciais:

- a) dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;
- b) formular e gerenciar projetos de informação;
- c) aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas;
- d) buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- e) elaborar produtos de informação (bibliografia, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação, etc.);
- f) assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor;
- g) planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- h) planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;
- i) planejar, construir e manipular redes globais de informação.

Silveira (2009) destaca que os gerentes de bibliotecas considerem a sua formação e qualificação, e a de seus colaboradores, como fundamental no planejamento das bibliotecas universitárias. Sendo assim, o gestor adquirindo conhecimentos gerenciais, pode transformá-los em resultados para o desenvolvimento da instituição.

É importante que a universidade, instituição mantenedora da biblioteca, fomente a capacitação dos seus funcionários e o uso das tecnologias. Silveira (2009, p. 131), considera que “a universidade necessita assumir uma postura mais efetiva com relação a programas de capacitação e aperfeiçoamento contínuo do bibliotecário”.

Sendo assim, o investimento na formação do gestor, pode trazer resultados para a biblioteca. Para ter visibilidade, a organização, precisa investir em conhecimento. Como afirmam Faria et al. (2005, p. 27):

o conhecimento vem se tornando diferencial para as organizações que buscam excelência, e sem ele a utilização do potencial humano fica precária, inviabilizando todo o processo de geração de produtos e serviços condizentes com as demandas internas e externas.

Os conhecimentos administrativos para um gestor de uma biblioteca tornam-se relevantes para resolver conflitos, elaborar planejamento estratégico, delinear diretrizes e normas e saber alocar recursos.

De acordo com Silveira (2009, p. 130), estes profissionais:

[...] devem assumir a responsabilidade pela gestão de atividades específicas e complexas, como formação e desenvolvimento de pessoas e coleções; tratamento técnico dos documentos e de recursos de informação de modo geral; inclusão de novas tecnologias e de novas metodologias que facilitem o trabalho e acesso à informação; fomentar ações que objetivem a educação e formação de habilidades de uso da biblioteca e de seus recursos informacionais em sua comunidade de usuários; integrar o setor em atividades cooperativas e extensionistas, entre outras.

Com base nessa afirmação, percebe-se que a gestão de bibliotecas universitárias é uma atividade complexa. Sendo assim, o conhecimento gerencial é essencial para que o gestor de bibliotecas esteja atualizado para o desenvolvimento de um modelo de qualidade. Recomenda-se que os gestores de biblioteca invistam no capital intelectual seu e de seus colaboradores. Segundo Dib e Silva (2006, p. 24):

o conceito de capital intelectual refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.

Silveira (2009) recomenda que os gerentes de bibliotecas atentem mais para o conhecimento das áreas de planejamento, recursos humanos e financeiros.

Na sociedade do conhecimento, um diploma de nível superior é o começo da carreira. O mercado de trabalho demanda cada vez mais qualificações profissionais. A função de gestor demanda saber liderar, ter competências técnicas, habilidade para se relacionar com sua equipe

e visão estratégica para orientar as boas práticas em uma unidade de informação.

Segundo Silva e Cunha (2002, p. 2):

O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança.

É importante que o gestor de biblioteca universitária tenha a visão que a comunidade que ele atende é consciente dos recursos informacionais existentes e da qualidade dos seus serviços prestados. Sendo assim, é fundamental a qualificação constante, para tentar atender as necessidades de seus colaboradores e de seu público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. O tópico está organizado em tipo de pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Do ponto de vista da análise dos dados, a pesquisa é considerada quanti-qualitativa. De acordo com Goldenberg (2002), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica de seu objeto, mas com o aprofundamento da compreensão daquilo que está sendo estudado. Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares e se preocupa com a realidade que não pode ser quantificada.

A variável quantitativa é uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando, com isto, distorções de análise e interpretação. Já a variável qualitativa resulta em atributos ou qualidades e auxilia o pesquisador a detectar situações particulares (BARBETTA, 1999).

A análise de dados foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2004). A análise de conteúdo descreve as principais categorias encontradas num dado conteúdo, seja ele um texto ou não, e a sua quantificação, possibilitando assim inferências e interpretações.

As etapas da análise de conteúdo do questionário foram: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

3.2 População e amostra

A amostra da pesquisa é formada por gestores de bibliotecas das universidades federais brasileiras. A escolha dessas unidades é justificada por que o profissional que atua nesse tipo de organização trabalha em um ambiente acadêmico. Nesse sentido, tem, em princípio, oportunidades de formação continuada.

Assim, o universo da pesquisa é formado por 56 universidades federais brasileiras listadas em 2013 no *site* do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Quanto aos gestores, os critérios definidos para participar da pesquisa foram: ser formado em Biblioteconomia, exercer a função de gestor de biblioteca e estar exercendo seu mandato no momento da pesquisa.

As universidades federais brasileiras que fizeram parte da pesquisa estão representadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Universidades Federais Brasileiras

Nº	Sigla	Nome
1	UFGD	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
2	UFCSPA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
3	UNIR	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
4	UFABC	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
5	UNIPAMPA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
6	UFT	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
7	UNIVASF	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
8	UFBA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
9	UFFS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
10	UNILA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA
11	UFPB	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
12	UFAL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
13	UNIFAL/MG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
14	UFCG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
15	UFG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

16	UNIFEI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
17	UFJF	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
18	UFLA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
19	UFMT	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
20	UFMS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
21	UFMG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
22	UFOP	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
23	UFPEL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
24	UFPE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
25	UFRR	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA
26	UFSC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
27	UFSM	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
28	UFSCAR	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
29	UFSJ	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
30	UNIFESP	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
31	UFS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
32	UFU	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
33	UFV	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
34	UFAC	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE
35	UNIFAP	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
36	UFAM	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
37	UFC	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
38	UFES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
39	UNIRIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
40	UFMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
41	UFOPA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
42	UFPA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
43	UFPR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
44	UFPI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
45	UFRB	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
46	UFRJ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
47	FURG	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
48	UFRN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
49	UFRGS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

50	UFVJM	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI
51	UFTM	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO
52	UFF	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
53	UFRA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
54	UFRPE	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
55	UFRRJ	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
56	UFERSA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

Fonte: Ministério da Educação e Cultura (2013).

A seguir apresenta-se como os dados foram coletados nas instituições selecionadas.

3.3 O Instrumento de coleta de dados

O instrumento empregado nesta pesquisa para a coleta de dados foi o questionário. Este instrumento foi escolhido por sua facilidade de aplicação, pois os bibliotecários sujeitos da pesquisa estão dispersos geograficamente, e porque atende de forma satisfatória aos objetivos propostos. Gil (1999, p. 128) define questionário como, “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

O questionário (APÊNDICE A) é composto por 15 perguntas, sendo cinco abertas (dissertativas) e 10 fechadas e foi construído utilizando-se a ferramenta Google Docs. As questões foram fundamentadas nas competências gerenciais definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul (2000).

O questionário está organizado em cinco módulos, com questões abertas e fechadas. O primeiro módulo tratou da caracterização dos respondentes, com três questões relacionadas à identificação do endereço eletrônico (apenas para controle dos respondentes, sem identificação dos mesmos), idade e sexo.

O módulo dois é formado por quatro questões, sendo duas abertas e duas fechadas. Nesse módulo procurou-se identificar a formação do profissional pesquisado. O módulo possui perguntas relativas à formação universitária, ano de conclusão do curso de graduação, nível de formação acadêmica e área do curso de pós-graduação.

O módulo três é referente à capacitação profissional. Nesse, foram elaboradas quatro questões, sendo duas abertas e duas fechadas. A primeira e a segunda questão desse módulo eram abertas, e pediam para listar os cursos extracurriculares que complementaram a formação acadêmica e os eventos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação que o respondente participou nos últimos cinco anos. A terceira questão do mesmo módulo perguntava de que forma o respondente se mantém atualizado na sua área. Já a quarta questão se referiu aos tópicos que o respondente considerava mais importantes para se manter atualizado. Para essa última questão, do terceiro módulo, foi utilizada uma escala Likert de 1 a 5 sendo: (1- sem importância, 2- pouco importante, 3- importante, 4- muito importante e 5- indispensável.), para se avaliar a relevância dos tópicos propostos.

Segundo Gil (1999), escalas são instrumentos para medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Uma escala consiste em uma série graduada de itens, na qual se mede uma opinião, de acordo com um valor previamente determinado, e são compostas por categorias, que são as gradações ou alternativas de respostas. Um tipo de escala muito utilizada para medir opiniões é a de Likert. Gil (1999) destaca que essa escala é de elaboração simples e tem caráter ordinal.

O quarto módulo caracterizou o perfil profissional do gestor, contendo três perguntas fechadas. Essas questões identificaram o tempo de exercício da profissão, o tempo na função de gestor de biblioteca e as atividades que exerce como gerente da unidade de informação.

O quinto e último módulo avaliou a importância das competências em gestão de bibliotecas e as dificuldades enfrentadas no cargo de gestor de biblioteca. Esse módulo foi composto por duas perguntas, sendo uma aberta e outra fechada. A primeira (fechada) buscou identificar a relevância das competências consideradas importantes para a função de bibliotecário gestor. Foram utilizadas as competências definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul (2000).

Para cada competência, foi solicitado aos bibliotecários que apontassem a intensidade de relevância numa escala *Likert* de 1 a 5,

sendo: (1- sem importância, 2- pouco importante, 3- importante, 4- muito importante e 5-indispensável.).

A segunda questão do quinto módulo era aberta e identificou as principais dificuldades enfrentadas por um gestor de biblioteca que atua em uma Universidade Federal.

Realizou-se um pré-teste com o questionário, a fim de identificar lacunas que poderiam dar interpretações equivocadas às perguntas.

As instituições escolhidas para a aplicação do pré-teste foram três, sendo duas particulares e uma estadual. O questionário utilizado no pré-teste continha uma pergunta aberta referente a críticas e sugestões.

Após o pré-teste, o questionário foi enviado via correio eletrônico para os gestores das bibliotecas das Universidades Federais selecionadas. Houve um retorno de 27 (vinte e sete) questionários, totalizando 48,21%.

A seguir descrevem-se os resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários e de sua análise, pôde-se obter uma visão do perfil profissional e das qualificações dos bibliotecários em cargo de gerência.

A análise dos dados segue a ordem das perguntas do questionário (APÊNDICE A).

O tópico de apresentação dos resultados está subdividido em: categorização, identificação, formação acadêmica, capacitação, perfil profissional e competência em gestão.

4.1 Categorização

A categorização foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2004). Esse tipo de análise pode ser aplicada nos casos que requerem precisão ou objetividade, porque tem como propósito prover inferências a partir dos dados da pesquisa.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004, p. 37) é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo visa à descrição sistemática das principais categorias encontradas num dado conteúdo, seja ele um texto ou não, e a sua quantificação, possibilitando assim inferências e interpretações.

As etapas da análise de conteúdo do questionário foram: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira etapa, a pré-análise, é a fase da organização das ideias de um documento bruto para se alcançar os objetivos, por meio de uma leitura flutuante e sistemática. Já a segunda, exploração do material, é a aplicação dos procedimentos determinados na pré-análise para se alcançar os objetivos.

A última etapa, tratamento dos resultados, consiste em extrair significados das mensagens, por meio de interpretações, inferências e tabulações de dados quantitativos.

Nas questões abertas do questionário, em que se solicitou uma listagem por área dos cursos extracurriculares realizados, eventos que participou e a maior dificuldade enfrentada como gestor de biblioteca, elaborou-se uma pré-análise das respostas a fim de se categorizar o conteúdo, seguindo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). A seguir, descreveremos as características das categorizações.

Quanto à questão relacionada às áreas de pós-graduação consideraram-se as grandes áreas de Educação, Ciência da Informação, Tecnologia e Administração, conforme o mostra quadro 2, abaixo.

Quadro 2: Categorização referente à área da pós-graduação

Especifique a área da pós-graduação	
Categoria geral	Respostas
Educação	Educação especial
	Metodologia de ensino
	Educação superior
	Educação à distância
	Gestão educacional
	Educação
Ciência da Informação	Administração de biblioteca universitária
	Ciência da informação
	Gestão de biblioteca universitária
	Comunicação científica
	Biblioteconomia
	Gestão da informação
Tecnologia	Ciência da informação
	Administração de sistemas de informação
	Desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informação em ciência e tecnologia
	Sistemas informatizados em informação tecnológica
Administração	Gestão do conhecimento e tecnologias da informação
	Gestão estratégica

	Marketing e inovação
	Empreendedorismo
	Gestão pública
	Recursos humanos
	Administração
	Gestão de projetos e captação de recursos
	Gestão empresarial
Outros	Psicologia
	Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto à questão relacionada aos cursos extracurriculares, consideraram-se as grandes áreas de Educação, Ciência da Informação, Tecnologia e Administração, conforme o quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Categorização referente aos cursos extracurriculares realizados.

Cursos extracurriculares realizados	
Categoria geral	Respostas
Educação	Educação cristã
	Docência de nível superior
	Educação inclusiva
Administração	Gestão e procedimentos administrativos na educação
	Gestão de contratos
	Desenvolvimento gerencial
	Planejamento estratégico
	Gestão universitária
	Auditor interno da qualidade
	Capacitação em serviço
	Liderança em tempo de mudança
	Gestão de pessoas
	Capacitação da liderança
	Gestão por competências
	Desenvolvimento de gestores

	Formação de diretores de projetos
	Gestão de pessoas
	Coaching de equipe
	Gestão
	Licitação e contratos
	Gestão de competências
	Gestão de conflitos
	Gestão pública
	Qualidade no atendimento
	Inteligência empresarial
	Elaboração de projetos
	Ciência da Informação
Documentação científica	
Normalização bibliográfica	
Comunicação científica	
Uso de e-books em bibliotecas	
Normalização bibliográfica	
Métodos de coletas de dados em estudos de usuários	
Novo perfil dos clientes de bibliotecas universitárias	
Gestão de bibliotecas	
Informação na internet	
Marc21	
Avaliação de bibliotecas e sistemas de informação	
Normalização	
Indexação e resumos	
Serviços em Biblioteconomia	
Tecnologia	Segurança da informação
	Flashmeeting

	Construção de web
	Informática
	Uso do portal capes.
	Treinamento em repositório institucional
	Tecnologia
Outros	Oratória e comunicação estratégica
	Informação para cidadania
	Libras
	Francês
	Psicanálise clínica
	Inglês básico
	Espanhol
	Braille
	Psicanálise
	Língua portuguesa
	Introdução à propriedade intelectual
Neurociências cognitivas e comportamento	

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

As respostas sobre a participação em eventos na área, encontram-se no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Categorização referente aos eventos da área

Participação em eventos da área de biblioteconomia/ciência da informação	
Categoria geral	Respostas
Seminários	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU)
	Seminário de Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira
Encontros	Encontro de usuários da rede pergamum
	Reunião Nuestro Futuro Digital (México) 2013
	ABEC

	Encontro de catalogadores
Congressos	Congresso Brasileiro De Biblioteconomia E Documentação (CBBDD)
Outros	Uso do portal de periódicos Capes
	Semana Nacional do Livro e da Biblioteca
	Bvs integralidade
	Visibilidade da ciência brasileira
	Repositório institucional

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto à questão relacionada às dificuldades enfrentadas por um gestor de bibliotecas, consideraram-se as mensagens contidas nas respostas, referentes à formação acadêmica, gestão de pessoas, burocracia, falta de recursos humanos, falta de recursos financeiros e apoio institucional, conforme o quadro 5, a seguir.

Quadro 5: Categorização referente às opiniões das dificuldades enfrentadas pelos gestores.

Em sua opinião, qual a maior dificuldade enfrentada por um gestor de bibliotecas?	
Categoria geral	Respostas
Formação acadêmica	Falta de formação no ensino superior em lidar com questões relativas a recursos humanos e gestão de recursos financeiros
Gestão de pessoas	Gerência dos recursos humanos[...]
	Conscientização dos envolvidos no processo.
Burocracia	Autonomia administrativa das bibliotecas universitárias
	[...] Baixa autonomia gerencial
	Centralização da administração superior
	Fazer a administração superior da instituição entender as especificidades da área
	Executar aquisições
Falta de recursos humanos	Falta de recursos humanos
	Falta de funcionários
	Várias atividades podem ser desenvolvidas por outra pessoa que não o gestor
	Recursos humanos em número suficiente e capacitados
	Recursos humanos, pouca disponibilidade de servidores (devidamente qualificados) para trabalhar em bibliotecas
	Formação de equipes[...]
	Recursos humanos
Falta de recursos financeiros	Recursos financeiros
Apoio institucional	Dar a conhecer a real importância da biblioteca no contexto inserido e social, além da valorização de pessoal, sua capacitação e qualificação à área
	O desconhecimento das suas expertises e competências[...]

	Política institucional de informação e bibliotecas. Indispensável que a biblioteca seja reconhecida em todas as suas dimensões nas instituições
	[...]Falta de apoio da reitoria
Outros	Saber planejar ações gerenciais antecipadamente, gerenciar o papel político institucional com o operacional, conhecer e planejar suas ações em prol da satisfação de seus clientes
	Dominar novas tecnologias, pois elas mudam rapidamente e existem poucos cursos práticos para melhor conhecê-las

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A seguir apresentam-se os resultados e as discussões referentes aos questionários respondidos.

4.2 Identificação

As questões 1 e 2 do questionário trouxeram informações sobre a identificação dos bibliotecários gestores, como idade e sexo. Destaca-se que a idade, tratando-se de cargos de direção e coordenação, é um fator relevante para a sua aceitação por parte dos colaboradores, para os desafios que o profissional tem diante das tarefas e principalmente para a tomada de decisão.

Na tabela 1, apresenta-se a faixa etária dos bibliotecários que responderam ao questionário.

Tabela 1: Idade dos respondentes

Idade	Nº	%
Entre 20 e 30 anos	1	3
Entre 31 e 40 anos	7	26
Entre 41 e 50 anos	8	30
Entre 51 e 60 anos	11	41
Mais de 60 anos	-	-
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com a tabela 1, é possível verificar que a faixa entre 51 e 60 anos é a que mais tem gestores (41% que corresponde a 11 gestores). Nenhum dos gestores tem acima de 60 anos. Um deles tem entre 20 e 30 anos.

Apesar desta pesquisa não possuir informações sobre a idade que os bibliotecários tinham ao assumir o cargo de gerência, percebe-se uma relação com o resultado encontrado na pesquisa do Datafolha de 2011, segundo a qual a idade média dos profissionais contratados para cargos de gestão tem entre 35 e 50 anos (EMPREGOS..., 2011).

A soma das respostas que se referem à faixa entre 31 e 40 anos e 41 e 50 anos, totaliza 56% dos respondentes, representando a maioria.

Sendo assim, pode-se afirmar que a faixa etária da maioria dos bibliotecários gerentes é semelhante a da pesquisa do Datafolha.

Na tabela 2, registram-se os dados referentes ao sexo dos respondentes.

Tabela 2: Sexo dos respondentes

Sexo	N^o	%
Masculino	3	11
Feminino	24	89
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme se observa, apesar do crescente número de profissionais do sexo masculino, a área ainda tem uma grande parte de bibliotecárias mulheres. Esse dado está de acordo com grande parte dos *surveys* feitos em bibliotecas brasileiras, como se pode ver a seguir.

Para reforçar os aspectos observados, pode-se citar a pesquisa de Funaro 1997, sobre o estilo gerencial dos administradores de bibliotecas. No estudo da autora 92% dos gestores é do sexo feminino. O estudo de Pereira (2004) sobre o perfil do bibliotecário da área de Ciências da Saúde em Santa Catarina evidencia que todos os integrantes que responderam ao questionário são do sexo feminino. Fonseca et al. (2005) num estudo sobre a inserção do profissional da informação no mercado, afirma que os respondentes do sexo feminino foram 78,87%. Fonseca et al. (2005), afirmam que as mulheres continuam sendo maioria nos cursos de graduação em Biblioteconomia e consequentemente no mercado de trabalho.

4.3 Formação acadêmica

Neste tópico, foram analisadas as variáveis: ano de conclusão do curso de graduação e maior nível de formação acadêmica e área de pós-graduação dos bibliotecários gestores.

Os dados sobre o ano de conclusão estão descritos na tabela 3, a seguir.

Tabela 3: Ano de conclusão da graduação dos gestores

Ano de conclusão	Nº	%
Entre 1960 e 1970	-	-
Entre 1971 e 1980	3	11
Entre 1981 e 1990	10	37
Entre 1991 e 2000	7	26
Entre 2001 e 2010	7	26
Entre 2011 e 2012	-	-
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como é possível verificar, grande parte dos gestores que respondeu à pesquisa formou-se na década de 80 do século XX, durante a revolução tecnológica e informatização das bibliotecas. Pode-se inferir que esses gestores tiveram seu primeiro contato com a tecnologia nessa época, tendo que se capacitar para o seu uso.

Seguindo a linha de raciocínio, Coelho Neto (1996, p. 5), destaca que:

o papel do Bibliotecário na sociedade está se alterando devido às novas tecnologias de informação e comunicação. Novas formas de trabalhar surgiram porque novas ferramentas foram criadas para o controle, organização e disseminação da informação.

O bibliotecário teve que adaptar-se à sociedade da informação de forma a utilizar as tecnologias para desenvolver seu trabalho.

Na tabela 4, identifica-se o maior nível de formação acadêmica e a área da pós-graduação do gestor, como demonstrado a seguir. Esses cursos foram agrupados em grandes áreas do conhecimento, conforme descrito na categorização.

Tabela 4: Área do maior nível de formação

Área do maior nível de formação					
Área	Formação				Total
	Especialização	Mestrado	Doutorado	Não informou	
Educação	2	2			4
Ciência da Informação	5	2	1		8
Tecnologia	4				4
Administração	5	3			8
Outras	1	1		1	3
Total	17	8	1	1	27

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme a tabela 4, dos 27 bibliotecários gestores que responderam a pesquisa, a maioria, 17 tem como maior nível de formação acadêmica a especialização. Esses resultados demonstram, que existe um interesse por parte dos profissionais, em melhorar seu nível de formação e que a atualização profissional é fundamental para a profissão que está em constante mudança.

Essa necessidade de qualificação foi abordada por Silva e Cunha (2002), que já mencionavam as mudanças rápidas da sociedade globalizada, como um fator para os profissionais se qualificarem. Seguindo esse raciocínio Borges (2004), afirma que a educação continuada complementa a formação do profissional.

Outras pesquisas também identificam os cursos de especialização como a formação mais citada. Tarapanoff (1997), em sua pesquisa sobre perfil do profissional da informação no Brasil, identificou 39,50% profissionais com especialização, 9,75% com mestrado e 2,25% com doutorado.

De acordo com Barbalho (2000), o bibliotecário está se preocupado em se atualizar por meio de cursos de pós-graduação para enfrentar as adversidades do mercado de trabalho.

Assim pode-se inferir, a partir dos resultados da tabela 4 e do que foi explicitado na literatura da área, que a preferência pela capacitação por meio dos cursos de especialização, se deve à curta duração deste tipo de formação.

Quanto à área da pós-graduação a tabela 4 indica que 8 gestores fizeram cursos de pós-graduação nas áreas Ciência da Informação e 8 em Administração.

A preferência por essas duas áreas, vai ao encontro do que afirmam Belluzzo (1995), Tarapanoff (1997), Funaro (1997), Barbalho (2000) e Silveira (2009). Esses autores indicam que o gestor sente falta de uma formação mais sólida na área de Administração.

Os gestores de bibliotecas necessitam buscar educação continuada na área administrativa, porque esta área os prepara melhor para a sua função. Belluzzo (1995) considera que a qualificação nessa área é fundamental para a adoção de modernas formas de gestão. Com relação à escolha da Ciência da Informação, a sua proximidade com a Biblioteconomia faz com que seja o caminho natural de qualificação de muitos bibliotecários.

4.4 Capacitação

Este tópico analisa os resultados com relação à capacitação dos gestores, por meio de cursos extracurriculares e em eventos na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação. Também verificou de que maneira dos respondentes se mantêm atualizados.

No Apêndice B mostram-se os cursos extracurriculares realizados pelos gestores. Esses cursos foram agrupados em grandes áreas do conhecimento, conforme descrito na categorização.

Conforme se pode verificar, os cursos na área de Administração foram os mais citados, com 23 citações. A área de Ciência da Informação foi citada 10 vezes; 11 gestores não responderam a pergunta.

A pesquisa de Tarapanoff (1997) evidencia que os profissionais da informação brasileiros têm como prioridade a aquisição de conhecimento em aspectos da administração moderna. O estudo de Funaro (1997) também aponta a preocupação dos gestores de bibliotecas em se capacitar nas áreas de gestão e administração.

Barbalho (2000) afirma em sua pesquisa que os bibliotecários de Manaus consideram a atualização em administração como um ponto importante para o desempenho das suas funções; nesse sentido, solicitam que sejam ministrados cursos nessa área.

Por meio dos resultados obtidos, pode-se inferir que os gestores estão complementando a sua formação, com cursos extracurriculares em administração. Essa complementação está diretamente ligada à função de gestor, permitindo-lhes, dessa forma desempenhar melhor as atividades exigidas pelo cargo.

Com relação aos eventos, 19 gestores informaram que participaram em seminários; 13 estiveram em congressos; cinco assistiram a encontros da área; sete responderam ter participado em outro tipo de encontros profissionais ou científicos.

Miranda (2006) destaca que a educação continuada pode ser realizada através de seminários, congressos e encontros. Essa autora informa, a partir dos dados de sua pesquisa, que grande parte dos gestores consideram que os eventos são um meio de atualização profissional.

Os eventos mais citados foram o Seminário Nacional de Biblioteca Universitária (SNBU) e o Congresso Brasileiro de Bibliotecas e Documentação (CBBDD). Esses dois eventos são considerados os mais importantes da área de Biblioteconomia no Brasil.

Na tabela 5, mostra-se a forma pela qual os gestores se mantêm atualizados. Os respondentes podiam escolher mais de uma opção. A tabela 5 encontra-se a seguir.

Tabela 5: Formas de atualização

Formas de atualização (respostas múltiplas)	Nº	%
Livros da área	23	85
Periódicos da área	22	81
Participação em grupos de discussão	15	56
Outros	7	26

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A leitura de livros da área foi citada por 85% dos respondentes. A seguir, a leitura de periódicos com 81%. Com relação a outros, os respondentes citaram: pesquisa na Internet, redes sociais, eventos, capacitação e participação em comitês e órgãos de classe.

Nos dados da tabela 5, demonstram-se que os recursos tradicionais ainda são os mais usados para se manter atualizado na área.

A pesquisa de Miranda (2006) mostra da mesma forma que a leitura de livros e periódicos da área são o meio de atualização profissional mais citado. Na mesma pesquisa os respondentes destacaram a Internet como meio de atualização profissional. Miranda (2006), conclui em sua pesquisa que:

os bibliotecários estão cada vez mais convictos de que as novas tecnologias têm contribuído com grandes mudanças e inovações na área da informação e documentação, implicando numa dedicação e esforço em atualização, capacitação, adaptação e aperfeiçoamento, e até mesmo novas habilidades e atitudes comportamentais, indispensáveis a qualquer profissional que almeje manter qualidade e competitividade ao seu desempenho profissional.

A tabelas 6 a 10 tratam dos tópicos que os gestores acreditam ser importantes para se manter atualizados.

Na tabela 6, demonstram-se a importância da utilização de tecnologias pelos gestores.

Tabela 6: Tópicos importantes para atualização

Utilização de tecnologias		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	2	8
4- Muito importante	3	11
5- Indispensável	22	81
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela 6, 8% afirmam ser importante se manter atualizado em tecnologias, 11% muito importante e 81% indispensável.

Na sociedade da informação, as tecnologias exercem um papel fundamental no exercício profissional dos bibliotecários; por meio delas os processos de trabalho se tornaram mais dinâmicos.

Sendo assim, a atualização profissional é indispensável, pois numa sociedade em que as tecnologias se desenvolvem rapidamente, o profissional necessita estar sempre se qualificando. O fato de 81% dos gestores considerarem indispensável à atualização em tecnologias evidencia a necessidade de capacitação constante, fundamental na sociedade da informação.

Tarapanoff (1997), na conclusão de sua pesquisa, afirma que o paradigma da tecnologia era um tema de grande interesse para os bibliotecários.

Miranda (2006) demonstra em sua pesquisa que os bibliotecários do Rio Grande do Norte consideram extremamente importante o domínio das novas tecnologias.

Segundo Russo (2010), os profissionais, que não tiveram oportunidade de ter contato com as tecnologias em sua formação são desafiados a atualizar-se; a autora também sugere a necessidade de educação permanente para o domínio da informática.

Na tabela 7, mostra-se a importância da indexação e análise da informação na atualização dos gestores.

Tabela 7: Tópicos importantes para atualização

Indexação e análise de informação		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	2	7
3- Importante	2	7
4- Muito importante	15	56
5- Indispensável	8	30
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela 7, 7% consideram importante a atualização em indexação e análise da informação; 56% acreditam ser essa atualização muito importante e 30% indispensável.

Apesar da indexação e da análise de informação serem processos técnicos, a maioria dos gestores de bibliotecas consideram muito importante a atualização nessa atividade. Pode-se inferir com esse resultado, que os gestores consideram essas competências fundamentais para a organização da informação em bibliotecas. Sendo assim, a atualização nessa área torna-se relevante para eles.

Na tabela 8, descreve-se a importância da atualização profissional em formação e desenvolvimento de coleções para os gestores.

Tabela 8: Tópicos importantes para atualização

Formação e desenvolvimento de coleções		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	3	11
4- Muito importante	18	67
5- Indispensável	6	22
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A tabela 8 mostra que 67% dos gestores consideraram muito importante a atualização em formação e desenvolvimento de coleções, e 22% indispensável. Vergueiro (1993), afirma que antes da "explosão" bibliográfica, o desenvolvimento de coleções já era motivo de preocupação para os administradores de bibliotecas universitárias.

A atividade de formação e desenvolvimento de coleções depende de uma tomada de decisão do gestor, e de conhecimentos de administração financeira, para poder avaliar o custo-benefício da aquisição de documentos.

Sendo assim, pode-se inferir a importância desse tema para os gestores de bibliotecas universitárias. Nos últimos 10 anos, além de coleções físicas, as bibliotecas adquiriram bases de dados e outros recursos informacionais eletrônicos de alto custo, para atender as necessidades da comunidade acadêmica.

A tabela 9 mostra a importância da atualização profissional em gerência e planejamento de unidade de informação.

Tabela 9: Tópicos importantes para atualização

Gerência e planejamento de unidades de informação		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	-	-
4- Muito importante	6	22
5- Indispensável	21	78
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como mostrado na tabela acima, 22% dos gestores acreditam que esse tópico é muito importante e 78% afirmam que é indispensável.

A gerência e o planejamento são à base do trabalho do gestor. Assim, as respostas dos gestores estão de acordo com o que se espera deles. Pode-se inferir a preocupação dos gestores de se capacitarem nessa área, fundamental para o cargo que exercem.

Na tabela 10, mostra-se a importância da atualização em gestão de pessoas.

Tabela 10: Tópicos importantes para atualização

Gestão de pessoas		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	1	3
4- Muito importante	5	19
5- Indispensável	21	78
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com a tabela 10, para 19% a atualização de pessoas é muito importante e para 78% indispensável. Os resultados evidenciam que a gestão de pessoas é uma atividade inerente dos administradores de bibliotecas.

Segundo Pinto e Gonzalez (2010, p. 55):

O sucesso ou fracasso de uma instituição depende, entre outros fatores, da sensibilidade e habilidades das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento de sua equipe no conjunto de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos traçados pela instituição.

Portanto, a atualização em gestão de pessoas tem grande relevância. Na realidade, o gestor de unidade de informação precisa motivar as pessoas para trabalhar em prol da organização.

4.5 Perfil profissional

Este tópico diz respeito ao tempo de profissão dos gestores, de exercício da função de gerência e as atividades exercidas nesse cargo.

Na tabela 11, página seguinte, trata-se do tempo de exercício profissional.

Tabela 11: Tempo de exercício da profissão

Há quanto tempo exerce a profissão?		
Tempo de profissão	N^o	%
Há menos de 2 anos	-	-
Entre 2 e 5 anos	4	16
Entre 6 e 10 anos	5	19
Entre 11 e 15 anos	3	10
Entre 16 e 20 anos	3	10
Entre 21 e 25 anos	4	16
Entre 26 e 30 anos	5	19
Mais de 30 anos	3	10
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As respostas permitem perceber dois polos opostos no que se refere ao tempo de exercício profissional; um grupo de profissionais mais experientes (19%) e outro com experiência de menos de 10 anos.

É possível perceber a correlação com a tabela 3 (p.60), que identificou o ano de formação dos gestores. Naquela tabela grande parte dos gestores (37%) se formou na década de 80 do século XX, tendo, portanto, em princípio, mais de 26 anos de profissão. No outro polo, 19% dos gestores têm entre 6 e 10 anos de profissão. Na tabela 3 (p.60), 26% formaram-se entre 2001 e 2010, o que significa que têm, em princípio, entre 6 e 10 anos de profissão. Pode-se inferir com esses dados, que a maioria dos participantes da pesquisa iniciou a sua vida profissional logo após a sua formação acadêmica.

Os intervalos entre dois e cinco anos e seis a dez anos de profissão totalizam 34% na tabela 11. Isso significa que houve um aumento de ingressos no serviço público nos últimos 10 anos. Esse resultado é consequência da expansão de contratações incentivada pelo PROUNI.

Segundo Dantas e Souza Junior, a expansão universitária teve início no ano de 2005 com o Programa Universidade para Todos (PROUNI), e foi seguido de outros programas:

[...] com relação à expansão da educação superior no Brasil, o governo Lula pôs em andamento quatro programas principais: o Programa Universidade para Todos – PROUNI, o programa Expandir, o sistema UAB- Universidade Aberta do Brasil e o REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

Os intervalos de 21 a 25 e de 26 a 30 anos na tabela 11, somam igualmente 34%, evidenciando o grupo com maior experiência profissional. Esse resultado pode ser explicado por meio dos dados do livro "Universidades Federais no Brasil: uma avaliação de suas trajetórias (Décadas de 70 e 80)", de Schwartzman (1993, p.5). Segundo esse autor: "De qualquer forma, numa perspectiva de quase duas décadas, verifica-se que os gastos com pessoal tiveram um crescimento acentuado, mais do que quintuplicando entre 1974 e 1989."

Na tabela 12, mostra-se o tempo de exercício dos participantes da pesquisa na função de gestor.

Tabela 12: Tempo de exercício da função de gestor

Há quanto tempo exerce a função de gestor de bibliotecas?		
Tempo de gestão	Nº	%
Há menos de 1 ano	3	11
Entre 1 e 2 anos	4	15
Entre 2 e 5 anos	5	19
Entre 6 e 10 anos	4	15
Entre 11 e 15 anos	4	15
Entre 16 e 20 anos	3	11
Entre 21 e 25 anos	1	3
Entre 26 e 30 anos	3	11
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela 12, a maior porcentagem exerce o cargo entre dois e cinco anos, com 19%. Como grande parte

dos gestores afirmam ter feito um curso de especialização na área de administração (ver tabela 4, p.46), pode-se inferir, que esses cursos foram realizados como preparo para a função gerencial.

Algumas dificuldades citadas pelos gerentes são a falta de experiência com gestão de pessoas, lidar com situações frustrantes e delegar funções.

De acordo com Bueno (2005, p. 4):

[...] é importante que o bibliotecário obtenha experiência prática em administrar e gerenciar toda unidade de informação, principalmente quando ocorrem situações inesperadas que dependem de decisões e manter seu posicionamento crítico, técnico e ético para a diversidade de ações a serem realizadas no cotidiano.

Na tabela 13, relacionam-se as atividades desenvolvidas na função gerencial.

Tabela 13: Atividades exercidas na gerência

Quais atividades exercem na gerência? (respostas múltiplas)		
Atividades	Nº	%
Planejamento da unidade	23	85
Gestão de pessoas	24	89
Elaboração de projetos	23	85
Alocação de recursos	17	63
Relações públicas	16	59
Reuniões	25	93
Outros	8	30

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela 13, verifica-se uma concentração de atividades de planejamento, gestão de pessoas, elaboração de projetos e reuniões. Pode-se inferir, que estas são as atividades mais importantes na função gerencial. Segundo Fayol (1978), administrar é prever (planejar), organizar, comandar (dirigir), coordenar e controlar.

Na opção outros, os respondentes especificaram as seguintes atividades: organização de eventos, gestão da informação, planejamento na instituição, elaboração de políticas e "todo tipo de malabarismo".

Sendo assim, podemos chegar à mesma conclusão de Barbalho (2000), quando analisou as atividades realizadas pelos bibliotecários gestores de Manaus. A autora afirma que os gerentes de bibliotecas se envolvem mais com atividades burocráticas e administrativas, ficando a cargo dos funcionários as atividades técnicas.

4.6 Competências em gestão

Este tópico refere-se à importância das competências gerenciais definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do MERCOSUL para a realização do trabalho de gestor de bibliotecas. O tópico finaliza com uma pergunta aberta, na qual os gestores citam as suas dificuldades na administração de uma biblioteca universitária.

A primeira competência especificada foi dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação, apresentada na tabela 14.

Tabela 14: Competência: dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação

Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.		
ESCALA	N^o	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	-	-
4- Muito importante	6	22
5- Indispensável	21	78
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela acima, 22% dos gestores avaliam que essa competência é muito importante; a maioria assinala que é indispensável.

Segundo Fayol (1978), as competências de dirigir, administrar, organizar e coordenar, são atividades clássicas inerentes à administração.

Portanto pode-se inferir, que o alto índice de relevância dado a essa competência se justifica por ser ela fundamental ao gestor de bibliotecas.

A seguir, analisamos a competência: formular e gerenciar projetos de informação (tabela 15).

Tabela 15: Competência: Formular e gerenciar projetos de informação

Formular e gerenciar projetos de informação		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	2	7
4- Muito importante	17	63
5- Indispensável	8	30
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

É possível perceber que a maioria dos gestores (63%) avaliam que essa competência é muito importante. De acordo com Almeida (2005, p.93), “um projeto surge em resposta a um problema ou conjunto de problemas concretos previamente identificados.”

Portanto, é prerrogativa dos gestores formular e gerenciar projetos de informação que contribuam para o desenvolvimento da biblioteca e que solucionem problemas da unidade de informação.

Na tabela 16, descreve-se a importância da competência em aplicar técnicas de marketing, liderança e relações públicas.

Tabela 16: Competência: Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas

Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas.		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	1	4
3- Importante	7	27
4- Muito importante	11	41
5- Indispensável	8	28
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Grande parte dos gestores, ou seja, 41% consideram a competência de aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas, muito importante.

Segundo Eduvirges (2013), os gestores de bibliotecas precisam conhecer as técnicas de marketing, a fim de divulgar os serviços ofertados, os resultados dos esforços das equipes de trabalho e apresentar a unidade de informação para a comunidade atendida.

Pode-se inferir, que a competência para aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas tem como resultado uma maior visibilidade da biblioteca, evidenciando o seu valor como ambiente para o desenvolvimento do conhecimento. Sendo assim, o marketing e o processo de relações públicas da biblioteca, são fundamentais para divulgar os seus serviços e atrair a comunidade acadêmica.

Na tabela 17, mostra-se a percepção de importância que os gestores dão à competência de buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais.

Tabela 17: Competência: Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais

Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais		
ESCALA	N^o	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	6	22
4- Muito importante	14	52
5- Indispensável	7	26
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os dados da tabela 17, 52% avaliam que buscar, registrar, avaliar e difundir a informação são competências muito importantes; para 26% são indispensáveis.

Essa competência tem influência direta na comunidade atendida pelos gestores de bibliotecas universitárias. Pode-se inferir, que essa é uma atividade fim para atender a comunidade acadêmica. Por meio dessa atividade, o gestor de biblioteca universitária e sua equipe poderão responder às expectativas dos usuários.

A difusão da informação está ligada ao marketing avaliado anteriormente, e também considerada muito importante para a maioria dos gestores.

Na tabela 18, mostra-se a importância da competência em elaborar produtos de informação como: catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação, etc.

Tabela 18: Competência: Elaborar produtos de informação

Elaborar produtos de informação (catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação, etc.)		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	1	4
3- Importante	6	22
4- Muito importante	12	44
5- Indispensável	8	30
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme os dados da tabela 18, grande parte dos respondentes (44%) avalia que a competência para elaborar produtos de informação é muito importante e 30% acredita ser essa competência indispensável.

Ao elaborar produtos de informação, o gestor está disponibilizando informação analisada para os usuários. Nessa atividade o gestor exerce funções de organização e controle, e supervisiona o desenvolvimento dos produtos informacionais. Ottoni, (1995, p. 1), relaciona os produtos informacionais ao marketing:

o marketing em unidades de informação pode ser entendido como uma filosofia de gestão administrativa na qual todos os esforços convergem em promover, com a máxima eficiência possível, a satisfação de quem precisa e de quem utiliza produtos e serviços de informação. É o ato de intercâmbio de bens e satisfação de necessidades.

Assim, pode-se inferir que essa competência permite a disseminação dos serviços oferecidos e contribui para o gestor divulgar as ações desenvolvidas na biblioteca.

Na tabela 19, é possível verificar a avaliação da importância da competência em assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor.

Tabela 19: Competência: Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor

Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	5	19
4- Muito importante	9	33
5- Indispensável	13	48
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com a tabela 19, 33% avaliam ser muito importante a competência em assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; 48% acredita que essa competência é indispensável.

O gestor gerencia recursos materiais, financeiros e humanos. Se esse profissional faz parte de uma instituição maior, (como é o caso dos bibliotecários das bibliotecas universitárias), precisa ter uma visão institucional. Segundo Dib (2006, p. 23): “[...] essas instituições dependem de investimentos financeiros das universidades a que estão ligadas e do governo, ficando sua sobrevivência restrita aos poucos recursos recebidos destes órgãos”.

Silveira (2009) recomenda que os gerentes de bibliotecas atentem para o conhecimento das áreas de gestão, recursos humanos e financeiros.

[...] os gerentes, precisam ter conhecimentos diferenciais e se qualificar para atuar em áreas fundamentais ao desenvolvimento harmonioso das bibliotecas universitárias, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de outros recursos físicos e humanos (SILVEIRA, 2009, p. 130).

Os gastos das bibliotecas universitárias e a escassez de seu orçamento demandam do gestor estratégia na gestão dos recursos. Portanto, a competência para assessorar o planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor, é de grande relevância.

Na tabela 20, os gestores avaliaram a importância da competência em planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais.

Tabela 20: Competência: Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais

Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais.		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	-	-
3- Importante	5	18
4- Muito importante	15	56
5- Indispensável	7	26
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme os dados da tabela 20, 56% avaliaram essa competência como muito importante e 26% como indispensável.

Targino (2006) destaca que historicamente as bibliotecas têm a função de preservar o conhecimento. Segundo Cabral (2002), desde o século XX a preservação de acervos é considerada uma atividade administrativa. Essa competência é importante para o gestor da biblioteca, pois lhe permite planejar e coordenar o processo de conservação de acervos documentais.

As coleções das bibliotecas universitárias são grandes e diversificadas; por isso há necessidade de planejar essa atividade. Dessa maneira, compreende-se a importância dada a essa competência que é coerente com a missão histórica das bibliotecas, isto é, planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais e o conhecimento contido nesses acervos.

Na tabela 21, mostra-se a importância da competência de planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.

Tabela 21: Competência: Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação

Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação.		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	1	4
3- Importante	4	15
4- Muito importante	13	48
5- Indispensável	9	33
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme a tabela acima, 48%, afirma que essa competência é muito importante e 33% acredita ser indispensável.

De acordo com Figueiredo (1983, p. 44):

do ponto de vista do administrador, o estudo da comunidade é tão básico para a administração da biblioteca pública como o diagnóstico do médico para a prática da medicina. Além do que, segundo alguns autores, esses estudos representam ou significam uma "marca" de profissionalismo bibliotecário.

A mesma autora também afirma que os dados obtidos estando relacionados a problemas administrativos, auxiliam a tomada de decisão dos gestores de bibliotecas.

O estudo de usuários é uma fermenta de gestão relevante, pois auxilia o gestor de bibliotecas a tomar decisões. Por meio desse estudo, ele tem um retrato do público da biblioteca; nesse sentido pode conhecer também as demandas dos usuários. Desse modo, terá uma base para resolver os eventuais problemas apontados pelos usuários.

Na tabela 22, apresenta-se a importância da competência em planejar, construir e manipular redes globais de informação.

Tabela 22: Competência: Planejar, construir e manipular redes globais de informação

Planejar, construir e manipular redes globais de informação.		
ESCALA	Nº	%
1- Sem importância	-	-
2- Pouco importante	2	7
3- Importante	5	19
4- Muito importante	13	48
5- Indispensável	7	26
Total	27	100

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com a tabela 22, 48% avaliam essa competência como muito importante e 26% avaliam como sendo indispensável.

A sociedade da informação, a partir dos anos 90 do século XX, com a popularização da Internet, intensificou o uso das tecnologias de comunicação e informação. O bibliotecário teve que se adaptar a esse cenário, habilitando-se ao uso das tecnologias.

No final dos anos 90 do século XX e começo do século XXI, as redes globais de informação tornaram-se uma realidade nas bibliotecas. Sendo assim, essas unidades devem estar preparadas para integrar-se a essas redes. Tarapanoff (2000), citando Carvalho (1999), afirma que as redes de comunicação existentes auxiliam no processamento técnico cooperativo, treinamento, catalogação, empréstimo interbibliotecário, conversão retrospectiva, oferta compartilhada de bases de dados e equipamentos.

Nesse mesmo trabalho, Tarapanoff (2000) destaca que as habilidades gerenciais dependem dessas mudanças. Há uma nova postura no planejamento e na gestão. Os serviços devem ter como filosofia o acesso à informação o que requer competências tecnológicas e técnicas. Nesse cenário, nenhuma biblioteca é isolada e o acesso às redes mundiais é fundamental.

Vivemos uma era de sobrecarga de informação. Portanto a competência para planejar, construir e manipular redes globais de informação é mais do que nunca, necessária.

O gestor de bibliotecas, além de saber planejar, construir e manipular redes de informação deve saber avaliar essas redes. Cabe ao gestor, à tomada de decisão com relação à implementação desses serviços.

De acordo com Cabral (2002), diante das várias soluções tecnológicas oferecidas hoje em dia, cabe ao profissional da informação avaliar as suas vantagens, desvantagens e também a eficácia do atendimento das necessidades do usuário.

A rede mundial de computadores democratizou o acesso à informação; com isso, o trabalho nas bibliotecas é cada vez mais um trabalho de cooperação.

Na última pergunta, solicitou-se aos gestores que relatassem as dificuldades enfrentadas na sua função. Os relatos de dificuldades foram categorizados e agrupados por temas (ver Quadro 5, p. 43). Os temas mais citados foram:

- 9 citaram a falta de recursos humanos;
- 7 mencionaram a gestão de pessoas;
- 5 evidenciaram a burocracia;
- 4 o apoio institucional;
- 2 a formação acadêmica.

Na categoria "outros", foram citadas as dificuldades com o domínio da tecnologia e com o planejamento gerencial. Dois participantes não responderam à pergunta.

Percebe-se que grande parte das dificuldades de um gestor de biblioteca, está na administração dos recursos humanos e na burocracia. Silveira (2009) destaca que essas dificuldades podem ser diminuídas por meio de uma qualificação específica para essa missão.

No mesmo artigo, Silveira (2009, p. 133), citando Roberts (1985), destaca o problema da burocracia:

Roberts ressalta que os gerentes das bibliotecas universitárias atuais precisam estar atentos aos problemas decorrentes de sua atuação em uma instituição burocrática, cuja estrutura reforça a fragmentação e o isolamento de seus membros.

Essa mesma autora, com o propósito de melhorar as dificuldades referentes à administração de recursos humanos afirma que:

Administradores, gerentes ou gestores apresentam-se como administradores de recursos humanos eficientes, quando conseguem mobilizar seu entusiasmo e de outros componentes de sua equipe, de modo a atingir níveis altos de adesão e comprometimento, atraindo iniciativas em prol de seu trabalho. (SILVEIRA, 2009, p. 138).

A motivação dos funcionários de uma biblioteca é um desafio para o gestor. Os colaboradores podem sentir-se desmotivados, não exercendo suas funções de forma correta, comprometendo, dessa forma, a eficiência dos serviços na biblioteca. Gois (2010) coloca a motivação dos funcionários como fundamental para o desempenho de uma organização:

[...] um dos maiores desafios da administração da biblioteca é não deixar de forma alguma que a equipe dos colaboradores acabe estagnada, não adquirindo melhorias contínuas. Para não permitir que isto ocorra dentro da biblioteca, o gestor tem um papel fundamental de motivar a sua equipe, dando-lhes sempre oportunidades de serem reconhecidos pelas suas competências, conseqüentemente isso resultará numa auto-estima elevada e irá melhorar significativamente o desempenho de cada pessoa no ambiente organizacional. (GOIS, 2010, p.13).

As principais atividades do gestor são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com relação aos recursos humanos, esse gestor necessita motivar, liderar e harmonizar seus colaboradores. Assim conduz sua equipe para uma organização eficiente e que atenda a comunidade com serviços de qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo “Identificar o perfil profissional do gestor de bibliotecas das universidades federais do Brasil”. Este estudo representa um "retrato" dos gestores das bibliotecas universitárias federais, num período determinado, o primeiro semestre do ano de 2013. Devido à evolução constante da profissão e dos profissionais, nesta pesquisa apresenta-se, nesse sentido, uma realidade específica de um momento singular. Destaca-se, além disso, que as informações fornecidas nas respostas do questionário, representam a opinião dos gestores.

Em relação ao primeiro objetivo específico, "Identificar a formação acadêmica do gestor de bibliotecas", foi possível perceber que o maior grupo dos gestores se formou em Biblioteconomia na década de 80 do Século XX. Fizeram cursos de especialização em Ciência da Informação ou Administração. Quanto à capacitação em cursos extracurriculares, grande parte optou por cursos nas áreas de Administração e Ciência da Informação. Em relação aos eventos na área, os congressos e seminários foram os mais citados, em especial o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e o Congresso Brasileiro de Bibliotecas e Documentação (CBBDD).

A maioria dos gestores de bibliotecas se mantém atualizados por meio de leitura de livros da área. Referente aos tópicos que os gestores consideram importantes para se manterem atualizados, o domínio das tecnologias de informação, a gerência e o planejamento da unidade de informação e a gestão de pessoas, destacam-se.

Essa escolha evidencia o impacto das tecnologias no trabalho desenvolvido pelos profissionais nas unidades de informação e a necessidade de adquirirem conhecimento na área de Administração. Essa tendência foi percebida nas pesquisas de Belluzo (1995), Tarapanoff (1997), Funaro (1997), Barbalho (2000) e Silveira (2009), respectivamente.

Quanto ao segundo objetivo da pesquisa, "identificar as atividades que o bibliotecário gestor desenvolve nas bibliotecas universitárias", as mais citadas foram planejamento da unidade, gestão de pessoas, elaboração de projetos e reuniões, todas citadas por mais de 80% dos bibliotecários.

Essas atividades são relativas às competências definidas por Fayol (1978) para administrar; sendo assim, os gestores de bibliotecas que responderam à pesquisa desempenham tarefas típicas de um administrador.

O terceiro objetivo da pesquisa foi "Identificar o grau de importância das competências necessárias ao gestor de bibliotecas". Quanto a esse objetivo, todas as competências em gestão definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul no ano 2000, continuam atuais, apesar de terem sido definidas há 14 anos.

Portanto, essas competências estão de acordo com as demandadas no trabalho das bibliotecas universitárias federais. Sendo assim, o desenvolvimento de um serviço de qualidade, depende do aprofundamento dessas competências.

Com relação ao quarto e último objetivo da pesquisa, "caracterizar o perfil do gestor de bibliotecas universitárias federais", a análise dos resultados permitiu definir o perfil do gestor de bibliotecas universitárias federais do Brasil como:

- uma mulher;
- entre 51 e 60 anos;
- formada na década de 80 em biblioteconomia;
- que exerce a função de gestora de biblioteca há pelo menos 2 ou no máximo 5 anos;
- participa de eventos nacionais da área;
- fez um curso de especialização;
- capacitou-se nas áreas de Administração ou Ciência da Informação;
- sua maior dificuldade administrativa é a falta de recursos humanos.

Por fim, percebe-se que na função de gestores, os bibliotecários enfrentam diferentes problemas e desafios, que vão desde a falta de recursos, até problemas relacionados à burocracia. Porém, sentem-se motivados a se capacitarem profissionalmente, formal ou informalmente, enfrentando, dessa forma, os desafios que a função de gestor lhes impõe.

Com a realização desta pesquisa, observou-se a necessidade de estudos futuros que tratem de aspectos ligados à motivação do gestor de bibliotecas para a formação permanente. Outra questão que necessita ser estudada é se existe uma relação entre a qualificação profissional dos gestores de bibliotecas e a qualidade dos serviços oferecidos.

Conclui-se que, com o processo da globalização e consequentemente o aumento da competitividade mundial, as profissões demandam novas competências que foram sendo exigidas pela sociedade do conhecimento. Sendo assim, as bibliotecas universitárias precisaram se adequar à velocidade dos acontecimentos para suprir as demandas organizacionais e sociais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/ Livros. 2005. p.144.

AMARAL, Roniberto Morato do et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1024/754>>. Acesso em: 18 out. 2013.

BAPTISTA, Sofia Galvão; BRANDT, Mariana Baptista. “Do manuscrito ao digital: a longa sobrevivência das bibliotecas e dos profissionais envolvidos”. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.4, n. esp., p. 21- 40, 2006. Disponível em <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=346&article=100&mode=pdf>>. Acesso em: 08. mar. 2013.

BARBALHO, C. R. S.; SILVA, Carla Maria T. de S. C. da; FREITAS, Kellem Andrezza de Araújo. Gestão de Bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: Congresso Brasileiro de Bibliotecas e Documentação, 19, Porto Alegre, 24 a 30 de setembro 2000. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2000. CD-ROM.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BELLUZZO, R. C. B. **Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: paradigma teórico prático para ambiente de serviço de referência e informação. 1995. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BIBLIOTECA virtual do Estado de São Paulo. **História da biblioteca e do bibliotecário no mundo e no Brasil**. Disponível em:

<www.bibliotecavirtual.sp.gov.br/.../200703-historiadabiblioteca.pdf - Similares>. Acesso em: 29 jun. 2012

BORGES, M. A. G. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M.. **Profissional da Informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Thesaururs, 2004.

BRANÍCIO, Simone de A. R.; CASTRO FILHO, Cláudio M. O trabalho do dirigente de unidade de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p.142-155, set. 2007. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php>>. Acesso em: 3 maio 2011.

BRASIL, leis e decretos. **Lei Nº 4.084, de 30 de junho de 1962**, que dispõe sobre o exercício da profissão de Bibliotecário.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 5 abr. 2011.

BUENO, Silvana Beatriz. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis, v.10, n. 1, p. 01-07, jan. / dez., 2005.

Disponível em:<

www.brapci.ufpr.br/index.php?dd60=0&dd61=motivacao > Acesso em 24 abr. 2013.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro (RJ): Zahar, 2003. 241p. ISBN 8571107114

CABRAL, A. M. R. Tecnologia digital em bibliotecas e arquivos. **Transinformação**, Campinas, v.14, n.2, p.167-177, jul./dez. 2002.

CALDIN, Clarice Fortkamp et al. Os 25 anos do ensino de biblioteconomia na UFSC. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p.7-

13, 26 abr. 1999. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-924.1999v4n7p7/89>>. Acesso em: 04 out. 2013.

CARNEIRO LEÃO, Emmanuel. Sociedade do conhecimento: passes e impasses. **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, n. 152, p.11-20, jan./mar.2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Carreira e competência**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Quadrimestral. Disponível em: <www.ibict.br/cienciadainformacao/>. Acesso em: 4 maio 2011.

D'AMARAL, Márcio Tavares. Sobre “sociedade do conhecimento”: um labirinto e uma saída. **Tempo Brasileiro**, n. 152, p. 33-42, jan./mar.2003.

DANTAS, E; SOUSA JÚNIOR, L. **Na contra corrente: a política do governo Lula para a Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/trabalhos/GT11-5581>>. Acesso em: 15 out. 2013.

DIB, Simone Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Unidade de negócio em informação - UNINF: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do Conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.20-31, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php>>. Acesso em: 3 maio 2011.

DIDEROT, D.; D'ALEMBERT, J. R. **L'encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers**. Paris: Flammarion, 1993.

DINIZ, M. **Os donos do saber**: profissões e monopólios profissionais. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Druker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. **TransInformação**, Campinas, v.21, n.1, 33-54, jan./abr., 2009.

EDUVIRGIS, Joelson Ramos. **O Profissional bibliotecário como gestor de unidades de informação**. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/O%20PROFISSIONAL%20BIBLIOTEC%C3%81RIO%20COMO%20GESTOR%20DE%20UNIDADES%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O_0.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2013.

ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4. **Acordos e recomendações: competências profissionais**. Montevideo, Uruguay, 24 al 27 de mayo del 2000.

FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio 2005. Disponível em: <www.ibict.br/cienciadainformacao/>. Acesso em: 4 maio 2011.

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

_____. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**. 8.ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 95 – 107.

NUNES, Paula. Idade média de gestor cai, mas experiência é valorizada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, nov. 2011. Seção Empregos e Carreiras. Disponível em: <<http://www.folha.com.br/no1003615>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à biblioteconomia**. São Paulo: Briquet Lemos, 2007. 153 p.

FONSECA, M. C.; JACON, M. C. M.; AZEVEDO, M. E. Características sócio-demográficas e inserção do profissional da informação no mercado de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, Florianópolis, 28 a 30 novembro 2005. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2005. CD-ROM.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. Aspectos especiais de estudos de usuários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 43-57, jul./dez. 1983.

FREIDSON, E. **Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais**. 19 Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 1995. Disponível em: http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_31/rbcs31_08.htm. Acesso em: 9 mar. 2011.

_____. **Renascimento do profissionalismo: teoria, profecia e política**. São Paulo: Edusp, 1998.

FRIGOTTO, Gaudêncio, CIAVATTA, Maria e RAMOS, Marise. A gênese do decreto n. 5.154/2004: um debate no contexto controverso da democracia restrita. Trabalho necessário. **Revista eletrônica do Neddate**, n. 3, mar./2005. Especial: Neddate 20 anos. Disponível em: <<http://www.uff.br/trabalhonecessario>>. Acesso em 21/03/2012.

FUKS, Saul. A sociedade do conhecimento. **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, n.152, p.75-101, jan./mar. 2003.

FUNARO, V. M. B. O. **Estilo gerencial dos administradores de bibliotecas: o caso da Universidade de São Paulo**. 1997. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia da PUCAMP, Campinas, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOI JUNIOR, Roldo. **Prática de gestão**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

GOIS, Silma. **Ferramentas gerenciais na gestão de pessoas do centro informação: caso Biblioteca Tebyreçá de Oliveira (BTO) do Instituto Federal do Maranhão - IFMA.** Disponível em:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RBb8dHii3e0J:www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academics_3937_2011032623092464cf.docx+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-a>. Acesso em: 11 ago. 2013.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

GUIMARÃES, J. A. Profissionais da informação: desafios e perspectivas para sua formação. In: BAPTISTA S.G.; MUELLER, S.P.M. **Profissional da informação: o espaço de trabalho.** Brasília: Tesaurus, 2004. p. 87-104.

GONZÁLEZ, J. A. M.; TEJADA, C. Competencias profesionales en el área de la Ciencia de la Información. In: VALENTIM, M. L. **Atuação profissional na área de informação.** São Paulo: Polis, 2002. p. 98-110.

HERNÁNDEZ, José A. Gómez. **Gestión de bibliotecas.** Murcia: DM, 2005.

MAGALHÃES, Sérgio, et al. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, v.05, n.49, p. 12-14, jan.1997.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação.** São Paulo: Loyola, 2002. 197 p.

MENDES, Douglas Rocha. **Redes de Computadores: teoria e Prática.** São Paulo: Novatec, 2007. 23 f. Disponível em: <www.novatec.com.br>. Acesso em: 02 nov. 2012.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho; SOLINO, Antônia da Silva. Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do Estado do Rio Grande do Norte. **Perspectiva em Ciência da Informação.** Belo Horizonte, v.11 n.3, p. 383-397, set./dez. 2006.

MONTEIRO, A. R. Profissionalidade e suas refrações. **Mediações**: revista online, v. 1, n. 2, 2010, p. 5-11. Disponível em: <http://mediacoes.esse.ips.pt/index.php/mediacoesonline/article/viewFile/31/pdf_6>. Acesso em: 7 mar. 2011.

MUELLER, S. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbott. Proposta de estudo. In: BAPTISTA & MUELLER. **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Tesaurus, 2004. p. 23-54.

NUNES, Paula. **Idade média de gestor cai, mas experiência é valorizada**. Folha de Paulo. São Paulo, nov. 2011. Seção Empregos e Carreiras. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1003615-idade-media-de-gestor-cai-mas-experiencia-e-valorizada.shtml>>. Acesso em: 10 set. 2013.

ORTEGA, C. D. Relações históricas entre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. **Data Gama Zero**: Revista de Ciência da Informação, 2004, n. 5. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/out04/F_I_art.htm>. Acesso em: 10 de mar. de 2013.

ORTEGA Y GASSET, José. **Missão do Bibliotecário**. Brasília: Briquet de Lemos, 2006.

OTTONI, Heloisa Maria. Bases de marketing para unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, p. 1- 10, 1995.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PINTO, A., MOREIRO GONZÁLEZ, J.. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas 10.5007/1518-2924.2010v15n29p52. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v.15.n.29, 15, mai. 2010. P.52-65. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52/19541>>. Acesso em: 24 Nov. 2013.

PINTO, Marli Dias de Souza, BLATTMANN, Ursula. Habilidades e competências do líder e a gestão da informação. Em: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 20. Fortaleza, 2002. **Anais ...** Associação de Bibliotecários Cearenses, 2002. (Formato eletrônico).

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, F. Informação um campo uno, profissões diversas? 8º Congresso de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Cascais, 2004. **Anais...** Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo4181.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2011.

RODRIGUES, M. L. **Sociologia das profissões**. Oeiras: Celta, 2002.

RODRIGUES, M. E. F. ; LÜCK, E. H. ; MOTTA, J. S. T. ; SOUZA, C. M. ; SAMPAIO, M. P. F. . A Biblioteca Universitária e as Diretrizes Curriculares do Ensino de Graduação. In: XI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias da América Latina, 2000, Florianópolis. **Anais do XI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias da América Latina**. Florianópolis: SNBU, 2000.

SANTANA, M. A. O mundo do trabalho em mutação: as reconfigurações e seus impactos. **Cadernos IHU Idéias**, v. 3, n. 34, 2005. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/uploads/publicacoes/edicoes/1158331116.3.pdf.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2011.

SANTOS, Jussara Pereira Santos. O perfil do profissional bibliotecário. In: . VALENTIM, Marta Pomim (Org.) **Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

SCHWARTZMAN, Jacques. (1993), "**Universidades federais no Brasil. Uma avaliação de suas trajetórias. (Décadas de 70 e 80)**". São Paulo, NUPES/ USP, Documento de trabalho 4/93. Disponível em: <<http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt9304.pdf>>. Acesso em: 9 janeiro 2014.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. F. V. A formação do profissional da

informação no século XXI: desafios de dilemas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a08v31n3.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2011.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SILVEIRA, F.J.N. da. O bibliotecário como agente histórico: do humanista ao moderno profissional da informação. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 3, p. 83-94, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1873/2275>>. Acesso em: 6 abr. 2011.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio 2009. Quadrimestral. Disponível em: <www.ibict.br/cienciadainformacao/>. Acesso em: 4 maio 2011.

SOUZA, Francisco das Chagas de. **Biblioteconomia no Brasil: profissão e educação**. Florianópolis: Associação Catarinense de Bibliotecários, 1997.

TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da Informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília: IEL/DF, 1997.

_____. SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 5, out./2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/out02/Art_04.htm>. Acesso em: 10 maio 2011

_____. O bibliotecário na sociedade pós-industrial. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000. Anais... Florianópolis. As novas tendências e o profissional da informação nas bibliotecas universitárias do século XXI. Brasília, 2000. 42p.

TARGINO, Maria das Graças. Olhares e Fragmentos: cotidiano da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Teresina: EDUFPI, 2006. 266 p. ISBN 85-7463-142-6.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Gestão empresarial** : o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

VALENTIM, M. L. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VERGUEIRO, W. Desenvolvimento de coleções: uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.1, p.13-21. 1993.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

1 Identificação

Idade:

- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 60 anos
- Mais de 60 anos

Sexo: Masculino Feminino

2 Formação Acadêmica

2.1 Curso de graduação

2.2 Ano de conclusão do curso de graduação

- Entre 1961 e 1970
- Entre 1971 e 1980
- Entre 1981 e 1990
- Entre 1991 e 2000
- Entre 2001 e 2010
- Entre 2011 e 2012

2.3 Qual o seu maior nível de formação acadêmica

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outra, especifique _____

2.4 Especifique a área da pós-graduação

2.5 Cursos extracurriculares realizados:

3 Capacitação

3.1 Participou de eventos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, nos últimos 5 anos? Quais?

3.2 Informe a maneira que você se mantém atualizado

- leitura de livros da área
- leitura de periódicos da área
- participação em grupos de discussão
- outros, quais? _____

3.3 Assinale os tópicos abaixo que considera importantes para sua atualização profissional. Enumerando-os por ordem de importância, onde : **1- SEM IMPORTÂNCIA, 2- POUCO IMPORTANTE, 3- IMPORTANTE, 4- MUITO IMPORTANTE e 5- INDISPENSÁVEL.**

- Utilização de tecnologias
- Indexação e análise de informação
- Formação e desenvolvimento de coleções
- Gerência e planejamento de unidades de informação
- Gestão de pessoas

4 Perfil profissional

4.1 Há quanto tempo exerce a profissão?

- Há menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Mais de 30 anos

4.2 Há quanto tempo exerce a função de gestor de biblioteca?

- Menos de 1 ano
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos

4.3 Assinale, entre as atividades abaixo, as que exerce:

- Planejamento da unidade
 - Gestão de pessoas
 - Elaboração de projetos
 - Alocação de recursos
 - Relações públicas
 - Reuniões
 - outras, quais _____
-

5 Competências em gestão

5.1 Com base nas competências de gestão definidas no IV Encontro de Diretores e Docentes de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul, assinale em ordem de importância, onde: **1- SEM IMPORTÂNCIA, 2- POUCO IMPORTANTE, 3- IMPORTANTE, 4- MUITO IMPORTANTE e 5- INDISPENSÁVEL.**

- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;
- Formular e gerenciar projetos de informação;
- Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas;
- Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- Elaborar produtos de informação (bibliografia, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação, etc.);
- Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor;

- () Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- () Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;
- () Planejar, construir e manipular redes globais de informação.

5.2 Em sua opinião, qual a maior dificuldade enfrentada por um gestor de bibliotecas?

**APÊNDICE B: CURSOS EXTRACURRICULARES REALIZADOS
PELOS GESTORES**

Tabela: cursos extracurriculares realizados (respostas múltiplas)

Respondentes	Administração	Tecnologia	Ciência da Informação	Educação	Outros	Não responderam
A2	1	3	1		1	
A3	1		1		1	
A4					1	
A5	1					
A6	1					
A7						1
A8						1
A9				1	1	
A10						1
A11						1
A12						1
A13	1					
A14	4	1	5		1	
A15	3				1	
A16	1				2	
A17						1
A18	1		1	1		
A19						1
A20	4					
A21						1
A22						1
A23	1	1				
A24	1					

A25						1
A26	3	2	2	1	4	
A27						1
A28		1			1	
TOTAL:	23	8	10	3	13	11

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

