



**XXII** Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro  
Florianópolis - SC

## Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

### Gestão por competências sob a ótica do Bibliotecário Universitário Gestor

*Management by competences from the perspective of the University Librarian Manager*

**Raimunda Ribeiro** – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)  
[raimunda.ribeiro@ufma.br](mailto:raimunda.ribeiro@ufma.br)

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

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

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



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

## **1 INTRODUÇÃO**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2 METODOLOGIA**

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

privada e duas bibliotecas universitárias públicas, vinculadas a Instituições de Ensino Superior (IES) ludovicenses. Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário *on-line*, contendo sete questões abertas e uma fechada. Esse instrumento de coleta foi elaborado no *Google forms*, cujo *link* foi enviado via *e-mail* para os gestores vinculados a essas IES. Esses *e-mails* foram localizados por meio dos sites das Instituições, cenários desta pesquisa, para além de contatos estabelecidos via *WhatsApp*, com os gestores dessas Instituições solicitando-lhes participação nesta pesquisa. Essas IES foram selecionadas, considerando o seu reconhecimento, credibilidade e representatividade na formação e qualificação de profissionais para atuarem no mercado ludovicense e brasileiro.

O convite para participar desta pesquisa foi feito para seis Bibliotecários gestores universitários, destes obteve-se quatro respostas válidas. Nesse sentido, a referida pesquisa foi realizada entre os meses de maio a junho de 2023. O instrumento foi construído e afinado tendo em conta o objetivo previsto e, posteriormente, aplicado aos sujeitos desta pesquisa.

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

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

#### REFERÊNCIAS

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

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

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



SILVA, I. C. O.; FERNANDES, T. B. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In*: SPUDEIT, D.; KROEFF, M. S. **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017. Disponível em:  
[http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao\\_de\\_unidades\\_de\\_informacao\\_-\\_Spudeit-D\\_Kroeff-MS\\_2017.pdf](http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao_de_unidades_de_informacao_-_Spudeit-D_Kroeff-MS_2017.pdf). Acesso em: 3 mar. 2020.

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

VALENTIM, M.L.P. Planejamento em ambientes de informação. *In*: SPUDEIT, D. ; KROEF, M. (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo : FEBAB, 2017. Disponível em:  
[http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao\\_de\\_unidades\\_de\\_informacao\\_-\\_Spudeit-D\\_Kroeff-MS\\_2017.pdf](http://repositorio.febab.org.br/files/original/2/1534/Gestao_de_unidades_de_informacao_-_Spudeit-D_Kroeff-MS_2017.pdf). Acesso em: 3 mar. 2020.

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