



# XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

ISSN 2177-3688

GT 6 – Informação, Educação e Trabalho

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO: TRABALHOS  
APRESENTADOS NOS ENANCIBS - 2014 A 2018**

***MANAGEMENT SKILLS OF THE INFORMATION UNIT PROFESSIONAL: WORKS PRESENTED  
IN ENANCIBS - 2014 TO 2018***

Michelle Flores - Universidade Federal de São Carlos

Alini Cristiani De Carli Demarchi - Universidade Federal de São Carlos

Fernanda Parolo de Mattos Nogueira - Universidade Federal de São Carlos

Graziella Fernanda De Campli - Universidade Federal de São Carlos

Roniberto Morato do Amaral - Universidade Federal de São Carlos

**Modalidade: Resumo Expandido**

**RESUMO:** Objetivou-se identificar as competências gerenciais do bibliotecário abordadas nos Encontros Nacionais de Pesquisa em Ciência da Informação dos anos 2014-2018, tendo como base as competências gerenciais descritas pela American Library Association. Evidenciou-se que há poucos trabalhos nesse evento que abordam essa temática, sendo que dos 1.776 artigos apresentados, 28 abordam as competências dos bibliotecários em geral e dentre esses apenas 8 abordam especificamente as competências gerenciais, justificando, portanto, a importância da expansão das pesquisas na Ciência da Informação e Biblioteconomia.

**Palavras-chave:** Competências; Gestores; Bibliotecários; American Library Association.

**Abstract:** Objective identify the managerial skills of the librarian addressed at the meeting National Information Science Research from the years 2014-2018, based on the Skills management written by the American Library Association. Evidenced - if there are few jobs at this event that address this theme , of which 1,776 articles presented, 28 address the of librarians in general and among these only 8 specifically address managerial competencies, thus justifying the importance of expansion of research at Science of Information and Library Science.

**Keywords:** Skills; Managers; Librarians; American Library Association.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir das demandas da Sociedade da Informação e do Conhecimento, a Ciência da Informação (CI) vem se consolidando e conquistando cada vez mais importância enquanto ciência. Portanto o escopo do presente trabalho, engloba o equipamento Biblioteca enquanto organização o que implica estudar a forma com que ela é gerida e o papel do Bibliotecário, que diante da gestão de uma Biblioteca se depara com desafios e contingências, necessitando assim de competências gerenciais para lidar com esse cenário (VALENTIM, 2002; FERREIRA, 2016; NOGUEIRA, 2017).

No contexto organizacional, segundo Le Boterf (2003, p. 38) o profissional tem que saber agir e não somente saber fazer, pois são muitas as variáveis dentro de uma organização, portanto saber administrar o que não está previsto depende de competências individuais do profissional. Assim, os gestores das Bibliotecas necessitam de um conjunto de competências gerenciais que auxiliam na tomada de decisão e na gestão eficiente da organização. Neste artigo competências são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias a um desempenho profissional em um contexto organizacional (LE BOTERF, 2003; AMARAL *et al.*, 2008).

As investigações envolvendo as competências de líderes de Bibliotecas são tratadas com rigor e significativa atenção nos Estados Unidos, principalmente pela *Library Leadership and Management Association* (LLAMA) - associação de Liderança e Gestão de Bibliotecas, unidade organizacional da *American Library Association* (ALA), que apresenta um documento descrevendo 14 competências fundamentais à atuação de gerentes de Bibliotecas. Partindo do pressuposto que no Brasil se faz necessário ampliar o conhecimento acerca da temática, o presente artigo objetiva identificar a abordagem das competências gerenciais do profissional bibliotecário nos trabalhos apresentados nos ENANCIBs de 2014 a 2018, a partir das competências fundamentais ao Bibliotecário apontadas pela LLAMA.

O método de pesquisa utilizado foi do tipo exploratório, em que foram utilizados como fontes de informações os Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB) e o documento da ALA sobre competências gerenciais. A amostra analisada compreendeu 1.776 trabalhos apresentados nos 11 Grupos de Trabalho (GTs) do período de 2014 a 2018. A discussão e os resultados alcançados neste trabalho podem

contribuir para a compreensão da investigação sobre as competências gerenciais do Bibliotecário na área da Ciência da Informação, ao identificar iniciativas de pesquisa e também auxiliar os atuais e futuros Bibliotecários na sua atuação como gestores e líderes de suas equipes de trabalho no contexto organizacional das Bibliotecas.

## **2 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, BIBLIOTECA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A CI é o campo do conhecimento dedicado à prática científica e profissional, que trata de questões pertinentes a produção, registro, organização, fluxo, disseminação e uso da informação, em diferentes suportes e contextos. De acordo com Saracevic (1995), trabalha com o objeto Informação no que concerne ao seu comportamento, suas propriedades e efeitos, sua relação com o indivíduo. Possui três características fundamentais que norteiam sua existência e evolução: interdisciplinaridade, conexão com a tecnologia da informação e sua forte dimensão social onde o cerne está nas pessoas.

Segundo Capurro e Hjørland (2007) essa ciência está envolta por três paradigmas: o físico, o cognitivo e o social. O Paradigma físico relaciona a informação a um sentido técnico enfatizando a informação como objeto advindo das atividades relacionadas à geração e uso da informação. O Paradigma cognitivo repousa na figura do usuário como agente central no que concerne ao fluxo do conhecimento. O Paradigma Social admite a informação como um fenômeno social dada pela interação entre os sujeitos.

Em suma, trabalha com a informação em seu formato registrado, atuando em toda a sua configuração e no fluxo informacional, entendida como a preocupação com a unidade fundamental do saber, através de estudos interdisciplinares. “Engloba o conjunto das disciplinas voltadas para a produção, comunicação e consumo da informação”. (ORTEGA, 2004, p. 8).

Valentim (2002, p. 122) menciona que o Bibliotecário necessita de competências para desempenhar suas funções gerenciais. A competência é definida por Dutra (2001) como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições com responsabilidade. Fleury e Fleury (2000) a definem como um saber agir responsável e reconhecido, implicando a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, é possível intuir que as

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Bibliotecas necessitam de bibliotecários com competências gerenciais capazes de instrumentalizar a formação de equipes equilibradas, qualificadas e também mais eficientes e eficazes, objetivando uma agregação de valor, contribuindo para o cumprimento da sua missão institucional.

Pensando nas competências do profissional bibliotecário, a LLAMA/ALA produziu um documento apresentando as 14 competências fundacionais de líderes e gerentes de bibliotecas: *Foundational Competencies for Library Leaders and Management*<sup>1</sup>, mostrada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Competências gerenciais descritas pela LLAMA**

COMPETÊNCIAS	TRADUÇÃO NOSSA
1. <i>Communication skill</i>	Habilidades de comunicação
2. <i>Change management</i>	Mudar a gestão
3. <i>Team building (personnel)</i>	Construção de Equipe (pessoal)
4. <i>Collaboration and partnerships</i>	Colaboração e parcerias
5. <i>Emotional intelligence</i>	Inteligência emocional
6. <i>Problem solving</i>	Solução de problemas
7. <i>Evidence-based decision making</i>	Tomada de decisão baseada em evidências
8. <i>Conflict resolution (personnel)</i>	Resolução de Conflito (pessoal)
9. <i>Budget creation and presentation</i>	Criação e apresentação de orçamento
10. <i>Forward thinking</i>	Pensamento para frente
11. <i>Critical thinking</i>	Pensamento crítico
12. <i>Ethics</i>	Ética
13. <i>Project management</i>	Gerenciamento de Projetos
14. <i>Marketing and advocacy</i>	Marketing e advocacia

**Fonte: Adaptação do documento da LLAMA.**

### **3 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO**

A investigação possui caráter exploratório, apresentando “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35). Dividiu-se em 4 etapas: 1) pesquisa documental, analisando o documento da ALA sobre as competências; 2) pesquisa bibliográfica utilizando como fonte os Anais do ENANCIB, com um recorte temporal de 2014 a 2018. Justifica-se o seu uso por configurar como o principal evento da área de Ciência da Informação no Brasil, expressando o que está sendo estudado nos programas de pós-graduação nacional e o período de 2014 a 2018 devido ao fator da atualidade. O

---

<sup>1</sup> O documento “*Foundational Competencies for Library Leaders and Management*” está disponível na íntegra no site da ALA: <http://www.ala.org/llama/leadership-and-management-competencies>.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

estudo contemplou os 11 GTs do ENANCIB e foram utilizadas para a recuperação dos artigos as palavras-chave conforme as 14 competências descritas pela ALA, supracitadas no Quadro 1; 3) Seleção dos trabalhos que apresentaram pertinência ao tema, através da leitura visando filtrar apenas aqueles trabalhos que abordavam uma ou mais competências, pensando no valor qualitativo da pesquisa, excluindo do levantamento os trabalhos que não apresentavam relação com as competências do Bibliotecário; 4) Sistematização dos dados dos trabalhos selecionados utilizando o software MS Excel e a elaboração de um quadro com os resultados, evidenciando seu aspecto quantitativo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como sinalizado anteriormente, dos 1.776 artigos constantes nos 11 GTs foram identificados 28 artigos que abordavam uma ou mais competências em geral dos bibliotecários, correspondente a 1,57% dos trabalhos apresentados no ENANCIB nos últimos cinco anos, e desses 28 artigos, apenas 8 trouxeram contribuições mais expressivas acerca das competências gerenciais abordadas pela LLAMA. Os demais 20 trabalhos apenas citavam as competências de forma superficial.

Desse modo, o resultado da análise dos trabalhos que está apresentado no Quadro 2, construído a partir do título, palavra-chave, resumo e da leitura do texto completo, constatou-se que 11 das 14 competências apresentadas pela LLAMA foram abordadas de maneira geral, mas com maior ocorrência no GT 4 - (9 trabalhos) e GT 6 (5 trabalhos). Apresenta-se a ordem decrescente da aparição das competências: Construção de equipe (8x), Habilidades de Comunicação (4x), Tomada de decisão baseada em evidências (4x), Ética (3x), Gerenciamento de projetos (3x), Mudar a gestão (3x), Pensamento crítico (3x), Colaboração e parceria (2x), Solução de problemas (2x), Inteligência emocional (1x) e Marketing e advocacia (1x). Não foram identificadas as competências Resolução de conflitos (pessoal), Criação e apresentação de orçamentos e Pensamento para frente. A partir da investigação foi possível verificar a competência mais abordada foi “Construção de equipe”, talvez por ter um GT específico relacionado ao trabalho: GT 6 - Informação, Educação e Trabalho, onde aborda o trabalho, a profissão e a qualificação dos bibliotecários.

Com o levantamento e a análise dos trabalhos foi possível identificar iniciativas

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

nacionais de pesquisa, que abordam os conceitos de competências gerenciais do Bibliotecário. Paiva; Melo; Nascimento (2018), em “Formação de Bibliotecários: caminhos para uma nova construção social” (GT6) mencionam a competência Construção de Equipe quando apresentam em seu trabalho a preocupação com a formação acadêmica dos profissionais bibliotecários para que estes estejam melhores preparados para desempenhar suas atividades.

Os autores Picolini; Brito; Amaral (2017), com o trabalho “Sistema de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências” (GT 4) identificou-se a presença da competência Construção de Equipe, demonstrando uma preocupação em construir uma equipe mais eficiente, apresentando uma sistemática para selecionar pessoas para cargos de confiança, baseada na abordagem das competências. O trabalho “Serviço de referência de bibliotecas universitárias: tradicional e educativo”, (GT 4) de Pinto; Inomata; Rados; Varvakis (2014) relaciona as competências necessárias ao bibliotecário para a melhoria do serviço de referência, destacando a Habilidade de Comunicação, apontando que as mudanças ocorridas no âmbito das bibliotecas requerem novas funções e competências para esse profissional. No trabalho “Concepções de gestão de bibliotecários gestores em empresas capixabas” (GT 6), Batista; Amaro (2018) apontam a competência de mudança de gestão como uma habilidade que o Bibliotecário precisa ter para visualizar a necessidade de se melhorar a organização biblioteca.

**Quadro 2 - Artigos dos Anais dos ENANCIBs X Competências da LLAMA**

GT	ARTIGOS	COMPETÊNCIA(S)	TÍTULO E ANO
GT1	1	Ética	Sobre a competência ética na Ciência da Informação. 2017.
GT2	1	Habilidades de Comunicação	Competências infocomunicacionais na atuação política de organizações da sociedade civil. 2014.
GT 3	2	Colaboração e parceria	A colaboração como prática educativa no cotidiano da biblioteca. 2018
		Construção da equipe; Intel. emocional e Pens. crítico	Ações extensionistas na biblioteconomia: perspectivas para a formação social do bibliotecário. 2018
GT4	9	Solução de problemas	Análise do sistema de informação da Biblioteca Central da UFPB nos processos de Gestão da Informação para o setor de referência. 2014
		Habilidades de comunicação	Serviço de referência de bibliotecas universitárias: tradicional e educativo. 2014
		Marketing e advocacia	Política e gestão da informação no sistema de bibliotecas da UFPB. 2014
		Habilidades de comunicação	Práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento entre bibliotecários universitários. 2016. Atividades de gestão nos dispositivos de comunicação da web social das bibliotecas universitárias brasileiras. 2016.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

		Construção da equipe	Sistemática de seleção de servidores para as funções de confiança, baseada na abordagem das competências. 2017.
			Gestão de Pessoas em unidades de informação: desafios entre o fazer e o aprender no papel do gestor. 2017.
		Gerenciamento de projetos	O papel do gestor da informação junto à gestão estratégica organizacional: uma análise a partir do curso de bacharelado em Gestão da Informação da UFPE. 2018.
		Construção da equipe	Proposta de Gestão de Pessoas para formação de competências nas bibliotecas universitárias privadas do Estado do Ceará. 2018.
GT5	3	Construção de equipe	Sociedade da Informação e biblioteca universitária: contribuições para a democratização do acesso ao conhecimento. 2015.
			Documento de arquivo: a visão de gestores públicos municipais. 2018.
		Ética	Informação, política e poder na administração do Estado de Pernambuco: pacto pela vida. 2018.
GT6	5	Construção de equipe	A formação do bibliotecário para atuar na sociedade inclusiva. 2014.
			Formação do bibliotecário: planejando e avaliando por parâmetros de competência. 2014.
		Construção e equipe; Mudar a gestão	Aportes conceituais de empreendedorismo e inovação para o desenvolvimento do profissional da informação em novos contextos de trabalho. 2016.
		Construção de equipe	Formação de Bibliotecários: caminhos para uma nova construção social. 2018.
			Concepções de gestão de bibliotecários gestores em empresas capixabas. 2018.
GT8	1	Mudar a gestão; Construção de equipe	Aplicação das habilidades do profissional da informação no ciclo de políticas públicas de informação e tecnologia. 2015.
GT9	1	Mudar a gestão Pessoal; Colaboração e parcerias; Sol. de problemas; Tomada de dec. Bas. em evidências.	Gestão de museu: princípios e processos na comunicação. 2017.
GT10	1	Ética	Tratamento documental de prontuários médicos e acesso às informações privadas em saúde. 2015.
GT11	3	Tomada de decisão baseada em evidências e Pensamento crítico	Proposta de avaliação do fluxo e uso da informação em saúde por gestores de saúde nos níveis de decisão local, Estadual e Federal. 2016.
		Tomada de decisão baseada em evidências e Gerenciamento de projetos	Bibliotecário clínico: contribuições e lacunas do currículo de biblioteconomia da Escola da Ciência da Informação da UFMG. 2018.
		Habilidade de comunicação; Gerenciamento de projetos; Tomada de decisão baseada em evidência e Pensamento crítico.	Competências e habilidades do bibliotecário no contexto da área da saúde. 2018.

**Fonte: Dados de pesquisa.**

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível concluir, a partir dos Anais dos ENANCIBs de 2014 a 2018, que a Ciência da Informação no contexto da pesquisa acadêmica brasileira está discutindo as

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

competências do Bibliotecário e principalmente no que compete ao atendimento e disponibilização da informação, justificando, portanto, a maior ocorrência da competência “Construção de Equipe” encontrada nos artigos. No entanto, verificou-se que as competências gerenciais do Bibliotecário são abordadas de forma inexpressiva frente ao volume de artigos apresentados no período analisado, sendo que dos 28 artigos recuperados sobre a temática, apenas 8 abordam especificamente as competências gerenciais desse profissional.

Contudo, percebe-se a necessidade de ampliar as investigações nessa área para compreender de maneira mais abrangente como as competências são abordadas, sugerindo uma expansão das pesquisas incluindo as demais bases de dados nacionais e internacionais, bem como os eventos profissionais da área, como o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBDD).

Conclui-se, portanto, que seria positivo para o desenvolvimento da CI, a compreensão da atuação do Bibliotecário no contexto organizacional das Bibliotecas, com base nas competências, visando contribuir para o cumprimento da missão institucional da Biblioteca, através do êxito de sua atividade fim, ou seja, o atendimento ao usuário.

## **REFERÊNCIAS**

AMARAL, R. M. et al. Modelo para mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, 2007.

DUTRA, J. S. (org). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, D. T. As novas competências do profissional da informação bibliotecário: reflexões e práticas. *In*: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:  
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2019.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LIBRARY LEADERSHIP & MANAGEMENT ASSOCIATION (LLAMA). **Leadership and management competencies**. Chicago: ALA, [201-]. Disponível em:  
<http://www.ala.org/llama/leadership-and-management-competencies>. Acesso em: 05 jun. 2019.

LIMA, J. S. B.; ALVARES, L. M. A. de B. Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 47 n. 3, p. 107-116, set./dez. 2018.

NOGUEIRA, A. M. L. Gestão de pessoas na biblioteca universitária no âmbito da formação de competências e habilidades. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 27., 2017, Fortaleza. **Anais [...]** Fortaleza: CBBB, 2017.

ORTEGA, C. D. Relações históricas entre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, v.5, n.5, out., 2004.

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.