

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

MIRIAM ALVES

**EXPERIÊNCIAS E FORMAÇÕES:
OS CAMINHOS TRILHADOS POR BIBLIOTECÁRIOS GESTORES NA UFRGS**

PORTO ALEGRE

2018

Miriam Alves

EXPERIÊNCIAS E FORMAÇÕES:
os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educacional, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educacional da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Fritsch

Porto Alegre

2018

A474e Alves, Miriam

Experiências e formações: os caminhos trilhados
por bibliotecários gestores na UFRGS.

126f. ;il.col.; 30cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em
Gestão Educacional. Universidade do Vale do Rio dos
Sinos. Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educacional, Porto Alegre, RS, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Fritsch

1. Competência. 2. Competência gerencial. 3.
Bibliotecário-gestor. 4. Formação continuada. I. Fritsch,
Rosângela. II. Título.

CDU 023.4:005

Catálogo na Publicação: Bibliotecária Miriam Alves CRB10/1947

Miriam Alves

EXPERIÊNCIAS E FORMAÇÕES:

os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educativa pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educacional da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Aos meus pais Leontina Teixeira Pereira e Cassildo Alves
(*in memoriam*) por terem me dado a vida e, que da
Espiritualidade Maior, continuam torcendo por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me concedeu esta encarnação, com inteligência e coragem para prosseguir na minha evolução.

Ao meu namorado Tarcisio Machado dos Reis, pelo seu amor, pelo apoio incondicional nos momentos de angústia e por nunca duvidar de mim, quando eu mesma duvidava.

Aos meus amigos e familiares por compreenderem minhas ausências durante o curso.

À minha orientadora Rosângela Fritsch pelo seu apoio, incentivo e por me fazer acreditar em minha capacidade como pesquisadora.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) pela contribuição em minha formação profissional e pessoal.

Aos professores Patrícia Martins Fagundes e Rodrigo Silva Caxias de Sousa por aceitarem participar da minha banca.

À colega Cristina Fogaça pelo companheirismo e caronas durante o curso.

Aos colegas do mestrado (PPGGE/UNISINOS) – Turma 2016/1, pela alegria sempre presente nos momentos de aprendizagem.

Aos colegas bibliotecários da UFRGS que participaram da pesquisa.

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.” (PLATÃO, 1987).

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar nas trajetórias profissionais – as experiências e as formações continuadas, mais especificadamente, os caminhos trilhados por bibliotecários em cargos de gestores de bibliotecas na UFRGS. Com o intuito de atender a esse objetivo, são caracterizados o perfil sócio-profissional e as políticas de carreira e desenvolvimento dos bibliotecários da UFRGS, identificados os caminhos trilhados nas experiências profissionais dos bibliotecários no exercício da gestão e verificados os percursos de formações continuadas realizadas pelos bibliotecários gestores, e se identificaram contribuições para o exercício das atividades pertinentes ao cargo. Contextualiza a instituição e os sujeitos da pesquisa. Apresenta conceitos referentes a trajetórias profissionais (FRANZOI, 2006), (DUBAR, 2005), competências (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), (FLEURY; FLEURY, 2001) e competências gerenciais (MINTZBERG 1973 *apud* ROBBINS, c2000), (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009) especialmente de bibliotecários (VALENTIM, 2002), (MACIEL; MENDONÇA, 2006). A pesquisa tem caráter descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa e estudo de caso como método adotado. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a base dados da UFRGS, documentos, currículo lattes e entrevistas com bibliotecárias-chefe submetidas à análise de conteúdo. Como resultados, percebeu-se que há uma valorização do Mestrado para exercer a chefia. As bibliotecárias construíram sua carreira trazendo a bagagem de conhecimentos e experiências profissionais anteriores, agregando os conhecimentos de Biblioteconomia e das formações continuadas. As lacunas que percebem no currículo, especialmente em gestão e gestão de pessoas e as contribuições voltadas à parte técnica da profissão. Revelam também quais características são necessárias ao bibliotecário-chefe para o bom exercício da gestão e por isso justifica a busca pela formação continuada a fim de suprir as falhas detectadas na formação, seja por cursos de qualificação, seja por cursos de capacitação oferecidos pela própria Universidade. As gestoras têm expectativas à continuação ou não dos estudos. Como sugestões, a revisão do currículo da Graduação e o oferecimento de cursos de extensão e de pós-graduação, *latu e strictu sensu* na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação

pela UFRGS a fim de que as bibliotecárias possam se aperfeiçoar na carreira sem terem que se deslocar do seu estado de origem ou ter que cursar áreas afins. Outra sugestão é a criação de um programa de desenvolvimento de gestores dentro da Universidade.

Palavras-chave: Competências. Competências gerenciais. Bibliotecário gestor. Formação continuada.

ABSTRACT

This work has the objective of analyzing, within professional careers, the continuing experiences and graduations, more specifically the paths tracked by librarians in positions of management of libraries at UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). In order to meet this objective, the socio-professional profile and career politics and development policies of UFRGS librarians are characterized, the paths taken by active manager librarians are identified, while is verified the continuing education graduation taken by manager librarians, and contributions were identified for the exercise of activities relevant to the position. Contextualizes the institution and the subjects of the research. It presents concepts related to professional trajectories (FRANZOI, 2006), (DUBAR, 2005), competencies (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), (FLEURY; FLEURY, 2001) and managerial competencies (MINTZBERG 1973 apud ROBBINS, c2000), (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009), especially of librarians (VALENTIM, 2002), (MACIEL; MENDONÇA, 2006). The research has a descriptive character with a qualitative and quantitative approach and case study as the method adopted. As data collection technique, UFRGS database, documents, curriculum lattes and interviews with chief librarians were used to analyze the content. As results, it has been noted that there is a valorization of the Master's to exercise leadership positions. The librarians in focus have built up their careers by bringing a wealth of knowledge and a load of previous experiences, bringing together the knowledge of Library Science and continuing education. The gaps that they perceive in the curriculum, especially in management and management of people as well as the contributions towards the technical side of the profession. They reveal also the characteristics that are necessary to be a chief librarian, for the good exercise of management and for that reason justifies the search for a continued education in order to overcome the failures detected in the formation, either through qualification courses or by training courses offered by the University itself. As managers, they have expectations regarding the continuation or not of their education. As a suggestion, points to the review of the Undergraduate curriculum and the offer of extension and postgraduate courses, *latu* and *strictusensu* in the area of Librarian Studies and Information Sciences from

UFRGS, so that the librarians can improve their careers without having to go out of their residential regions or to be forced to study just related courses. Another suggestion is the creation of a manager development program within the University.

Keywords: Competencies. Management skills. Librarian manager. Continuing education.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Bibliotecários UFRGS.....	57
Gráfico 2 - Posse dos Bibliotecários na UFRGS por Década (em percentual)	58
Gráfico 3 – Bibliotecários Empossados na Década de 70 por Faixa Etária	60
Gráfico 4 – Bibliotecários Empossados na Década de 80 por Faixa Etária	60
Gráfico 5 – Bibliotecários Empossados na Década de 90 por Faixa Etária	61
Gráfico 6 – Bibliotecários Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária	61
Gráfico 7 – Bibliotecários Empossados na Década de 10 por Faixa Etária	62
Gráfico 8 – Faixa Etária dos Bibliotecários-chefe da UFRGS (em percentual)	63
Gráfico 9 – Posse dos Bibliotecários-chefe por Década (em percentual)	64
Gráfico 10 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 70 por Faixa Etária.....	65
Gráfico 11 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 80 por Faixa Etária.....	66
Gráfico 12 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 90 por Faixa Etária.....	66
Gráfico 13 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária.....	67
Gráfico 14 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 10 por Faixa Etária.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conhecimentos Desejáveis na Formação de Bibliotecários	44
Quadro 2 – Mapa da Pesquisa	49
Quadro 3 – Características Desejáveis a um Gestor	91
Quadro 4 – Síntese - Formações	105
Quadro 5 – Síntese – Experiências	106

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO	Classificação Brasileira das Ocupações
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS
FABICO	Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SABi	Sistema de Automação de Bibliotecas
SBUFRGS	Sistema de Bibliotecas da UFRGS
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UFCSMPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Dados de Escolaridade dos Bibliotecários da UFRGS	56
Tabela 2 – Faixa Etária dos Bibliotecários com Escolaridade	58
Tabela 3 - Posse dos Bibliotecários na UFRGS com Formação	59
Tabela 4 – Escolaridade dos Bibliotecários-Chefe da UFRGS	62
Tabela 5 – Faixa Etária dos Bibliotecários-chefe com Formação	63
Tabela 6 – Posse do Bibliotecários-chefe na UFRGS com Formação	64
Tabela 7 – Progressão por Capacitação.....	71
Tabela 8 – Incentivo à Qualificação	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Implicações da Pesquisadora com a Temática	17
1.2 Revisão de Literatura.....	20
1.3. Delimitação do Problema.....	24
1.4 Objetivos	25
1.4.1 Objetivo Geral	25
1.4.2 Objetivos Específicos	25
1.5 Justificativa.....	25
2 A BIBLIOTECONOMIA COMO PROFISSÃO.....	27
2.1 Breve História das Bibliotecas, das Universidades e da Profissão de Bibliotecário.....	27
2.2 O Curso de Biblioteconomia na UFRGS.....	33
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
3.1 Trabalho, Profissão e Trajetória.....	35
3.2 Competências e Competências Gerenciais	38
3.2.1 Competências	38
3.2.2 Competências Gerenciais	39
3.2.3 Competências Gerenciais dos Bibliotecários	42
4 METODOLOGIA	46
4.1 Procedimentos Metodológicos	48
4.2 A Unidade de Análise : bibliotecárias-chefe do SBUFRGS	53
5 PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL E POLÍTICAS DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO DOS BIBLIOTECÁRIOS DA UFRGS	56
5.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	56
5.1.1 Bibliotecários UFRGS no geral.....	56
5.1.2 Bibliotecários-chefe	62
5.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFRGS.....	68
5.3. Desenvolvimento Profissional e Intelectual dos Bibliotecários na UFRGS	70
6 AS EXPERIÊNCIAS NAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	74
6.1 Influências no Exercício da Gestão	74
6.2 Principais Atividades no Âmbito da Gestão	81

6.3 Perfil do Bibliotecário Gestor.....	83
7 AS FORMAÇÕES NAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS.....	93
7.1 Influências da Graduação em Biblioteconomia.....	93
7.2 Contribuições do Curso de Biblioteconomia.....	94
7.3 Lacunas do Curso de Biblioteconomia	95
7.4. Influências da Formação Continuada.....	97
7.5 Contribuições da Formação Continuada	98
7.6 Lacunas na Formação Continuada.....	101
7.7 Expectativas	102
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – LISTA DE TÍTULOS CATEGORIA FORMAÇÃO CONTINUADA	119
APÊNDICE B – LISTA DE TÍTULOS CATEGORIA DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	120
APÊNDICE C – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA.....	121
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	122
APÊNDICE E – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	123
APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	125
APÊNDICE G – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA.....	126

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho está vinculado à linha de atuação *Políticas, Sistemas e Organizações Educacionais* do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e tem como tema as trajetórias profissionais dos bibliotecários¹ gestores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa investigou as trajetórias profissionais – experiências e formações, mais especificadamente os caminhos trilhados por bibliotecários em cargo de gestores de bibliotecas na UFRGS, designados seus ocupantes, como bibliotecários-chefe, por meio de portarias publicadas no Diário Oficial da União.

O desenvolvimento de competências gerenciais e aprimoramento das já existentes se constituem apropriadas para o exercício da gestão de bibliotecárias. Elas são responsáveis pela gerência das bibliotecas universitárias enquanto organizações e contribuem para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão próprias das instituições de ensino superior. As principais atribuições do trabalho do bibliotecário são gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos (UFRGS, 2016a). Pela responsabilidade do trabalho, a gestão requer uma boa formação. A atuação de um bom gestor pode estar relacionada às suas experiências pessoais e profissionais, embasadas também pelas relações entre elementos teóricos e sua aplicação prática. Colocam-se como questões norteadoras: Que contribuições podem advir das experiências anteriores, para que os gestores se sintam preparados para o cargo? A educação continuada, os cursos de capacitação e/ou de qualificação direcionados para a área de gestão podem preencher lacunas? Este trabalho procurou responder a estas inquietações e questionamentos

O trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro capítulo, esta introdução, está dividido em cinco seções, no qual apresento as implicações da pesquisadora com a temática, a revisão de literatura, a delimitação do problema, os objetivos e a justificativa.

¹ Uso o termo “bibliotecários” para designar o universo de profissionais de ambos os sexos.

Na sequência, no segundo capítulo, apresento a metodologia (tipo e natureza da pesquisa, método adotado e estratégias de coleta e análise de dados), a unidade de análise (SBUFRGS) e os procedimentos éticos e legais da pesquisa.

A seguir, o terceiro capítulo constitui-se de um Diagnóstico, o qual está dividido em três seções, onde trago o perfil dos sujeitos da pesquisa, quanto aos dados de formação, faixa etária e data de ingresso na Universidade, o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação da UFRGS e o desenvolvimento profissional e intelectual dos bibliotecários da UFRGS.

No capítulo quatro, apresento o referencial teórico, subdividido em quatro seções que dão subsídios para o entendimento do tema estudado, a construção do bibliotecário na função de gestor, que são: trajetórias profissionais, surgimento das bibliotecas e da profissão do bibliotecário, competências e competências gerenciais

No quinto e sexto capítulos, procedo à análise e discussão dos dados apresentados nas entrevistas.

Por fim, no sétimo capítulo apresento minhas considerações finais.

1.1 Implicações da Pesquisadora com a Temática

Meu interesse pela temática iniciou quando ingressei no primeiro semestre de 2004, no curso de Biblioteconomia na UFRGS, depois de ter trabalhado em algumas atividades, como crediaria, vendedora e recepcionista, que não exigiam de mim análises mais críticas ou resolução de problemas complexos. No entanto, sempre me interessei pelo tema da *gestão e liderança*, suas diferenças, semelhanças e o carisma e influência que um líder exerce sobre sua equipe. Da mesma forma, ambiciono formas de desenvolver estes atributos pessoais e relacionais que vão muito além do que a adequação a um conjunto de conhecimentos teóricos e operacionais no ambiente de trabalho.

Quando estava terminando a graduação, prestei o concurso público para a UFRGS, para o cargo de Bibliotecária/Documentalista, no qual fui aprovada. Já na Universidade em 2009, atuando em uma das trinta e três bibliotecas que integram o Sistema de Bibliotecas da UFRGS e desempenhando atividades voltadas ao processamento técnico, como catalogação e indexação dentre outras, despertou-me o interesse pela área de Gestão das Bibliotecas. Me chamou atenção o despreparo de colegas que atuam como gestores, principalmente no que tange à gestão de

peessoas, gestão financeira e gestão educacional. Já no curso de Biblioteconomia, ouvia frases como “é preciso gostar de ler”. Hoje entendo como equivocadas, pois geralmente são atribuídas à imagem do bibliotecário que passa o dia sentado com um livro na mão, lendo, somente tomando conta de bibliotecas intocáveis. As leituras são importantes, também para o gestor, pois podem ser voltadas à profissão, no melhor atendimento ao usuário e no desenvolvimento do espaço de informação. Os bibliotecários que não estão em cargos de gestão, no entanto, em seu dia a dia, devem catalogar e indexar os livros e outros documentos das áreas temáticas das bibliotecas onde atuam (no meu caso, uma biblioteca voltada para a área das ciências da terra), efetuando leituras técnicas.

Percebi com a experiência, que o universo de trabalho em uma biblioteca ia muito além dos serviços sistemáticos de catalogação e indexação. Para tal, considero que a formação acadêmica nas questões técnicas é suficiente, sendo necessária, posteriormente, a atualização e realização de formações específicas. Mas, para as questões administrativas, é necessário agregar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos, os quais nem sempre os bibliotecários se viam investidos ao sair da graduação. O cargo de gestor nas bibliotecas da UFRGS é rotativo, desta forma não é traçado um perfil mais adequado para a função. Em breve, poderá ser a minha vez de me tornar gestora, e neste sentido, quando ingressei, em 2016, no Mestrado em Gestão Educacional, vi a contribuição que esse pode me proporcionar, dando-me os subsídios que a Graduação não me forneceu e me tornando mais apta a exercer a função. Além de me qualificar a enfrentar a prática da gestão, coloca a questão de bibliotecários gestores na pauta de um futuro currículo em Biblioteconomia. Desta forma, o Mestrado me possibilitou o desenvolvimento de um trabalho que permitiu refletir sobre as trajetórias profissionais dos bibliotecários atuantes na UFRGS, nos cargos de chefia, e quais contribuições e influências suas formações continuadas têm sobre o desenvolvimento de suas competências na prática de gestão. Pode vir a contribuir para o enriquecimento dos currículos profissionais e intelectuais de todos os bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS). Considerando que o requisito para tornar-se um gestor de bibliotecas na Universidade é possuir somente o título de Bacharel em Biblioteconomia, desta forma é importante analisar como as experiências profissionais e pessoais, assim como as formações continuadas, podem contribuir no melhor exercício do cargo.

Sinto dificuldade em me identificar com atividades de gestão, visto que nunca trabalhei em nada que tivesse me agregado estes conhecimentos, e não os obtive na graduação. Mas, percebo como o desenvolvimento de habilidades como dinamismo, proatividade e liderança, ou mesmo à construção da identidade de gestor, por meio das experiências profissionais, deixam algumas pessoas “mais preparadas”, para o exercício da gerência, do que outras. Somos o resultado de tudo que nos acontece, de nossos conhecimentos, experiências, habilidades, sentimentos, personalidades e, por isso, acredito ser possível mobilizarmos estas dimensões para aprendermos a ser gestores e líderes, de forma a nos prepararmos para um exercício profissional mais competente.

Em qualquer profissão, vamos ocupando espaços, descobrindo caminhos, desenvolvendo competências. No trabalho dos bibliotecários foram muitas as modificações ocorridas desde a invenção da escrita, que forçaram uma adequação destes profissionais a novas realidades e comportamentos profissionais. De meros guardadores de livros, a gestores de bibliotecas virtuais, as competências exigidas desses profissionais foram muitas. Hoje em dia, aliados às tecnologias, usos, costumes e experiências, os bibliotecários passaram a perceber sua atuação além das paredes de uma biblioteca, num universo mais amplo. Para tanto, são necessários outros tipos de ‘saberes’, em que precisam ser capazes de lidar com um rol maior de responsabilidades e de competências, inclusive gerenciais, do que no passado. É sabido que os usuários de bibliotecas universitárias têm formações e áreas de atuações diferentes e, portanto, interesses informacionais diversos, o que requer uma biblioteca que busque constantemente se atualizar e oferecer a informação de forma eficiente e eficaz. Para isso, é importante que o bibliotecário seja parte integrante deste processo, sendo que a interação entre o profissional e o usuário é uma competência que precisa ser desenvolvida, pois serve como diagnóstico dos serviços oferecidos pela unidade de informação. No entanto, o bibliotecário não pode mais ser visto somente como um profissional técnico, capacitado para gerir a informação e sim como um profissional apto a gerir o seu setor e os funcionários sob sua responsabilidade. Administrar uma instituição educacional, seja ela qual for, é um desafio sob diferentes pontos de vista. Gerenciar equipes constitui uma *expertise* que exige preparo técnico, gerencial, domínio de novos conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e atitudes. É preciso desenvolvê-los, seja através das experiências profissionais que agregam valores

diversos, pela formação continuada, ou ainda pela união de ambas, como forma de manter os profissionais sempre atualizados e capazes de se antecipar e resolver novas demandas.

O bibliotecário gestor, ciente da importância da sua atualização e aprimoramento, pode complementar seus conhecimentos e experiências, por meio da formação continuada, além de compartilhá-los com seus pares. Além disso, é importante conhecer suas atividades, equipe e local de atuação em profundidade. Nesse sentido, vejo a importância da formação continuada para os bibliotecários, para que complementem os *gaps* passíveis de ocorrer em sua formação acadêmica. Dessa forma, por meio de maiores conhecimentos agregados às experiências profissionais anteriores e vivências desenvolvidas em sua trajetória, haverá uma melhor atuação como gestores em seus espaços profissionais. É preciso estar preparado, visto que a qualquer momento, o profissional bibliotecário do sistema de bibliotecas da UFRGS pode vir a ser convidado a assumir posições de chefia.

1.2 Revisão de Literatura

A partir do meu interesse pela temática, desenvolvi uma revisão de literatura que, de acordo com Noronha e Ferreira (2000, p. 191), são estudos que

analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

Desse modo, busquei pesquisas já realizadas e publicadas sobre o assunto, utilizando para isso o Portal de Periódicos da Capes, no qual busquei especificamente por artigos, e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT buscando teses e dissertações. Em ambas as ferramentas defini como filtros o período de 2010 a 2015, e em língua portuguesa, por desejar os documentos mais atuais e pela facilidade do idioma. Esse mapeamento foi bastante útil para verificar o quanto minha pesquisa se distancia ou se aproxima de uma produção acadêmica já disponível.

Efetuei a pesquisa utilizando 11 descritores, a saber: *Bibliotecário*; *Bibliotecários*; *Competências*; *Competências gerenciais* *Gestão*; *Biblioteca*

universitária; Bibliotecas universitárias; Gestor; Gestores; Trajetórias profissionais e Trajetória profissional. Usei o operador booleano AND (“e”) para fazer as combinações possíveis entre os termos e para restringir a amplitude da pesquisa, mostrando apenas os documentos que continham todas as palavras digitadas.

Os títulos encontrados em ambas as ferramentas que se aproximavam de minha temática foram selecionados e, destes, foram lidos (por terem maior relação com o trabalho) 15 resumos referentes ao descritor Trajetórias profissionais, mais 8 resumos do IBICT e 10 resumos do Portal de Periódicos da Capes referentes aos outros descritores. Destes, efetuei a divisão dos títulos em grandes categorias, as quais denominei de *Formação Continuada; Identidade/Perfil profissional; Desenvolvimento profissional e Interesse pela profissão.*

A partir da categorização que apresentei, destaco que as categorias mais vinculadas ao meu tema foram “Formação continuada” com 6 (seis) títulos elencados e “Desenvolvimento profissional” com 9 (nove) títulos, totalizando 15 (quinze) títulos. Estes foram lidos na íntegra. Na leitura foram destacadas as problematizações/objetivos, a metodologia utilizada, o referencial teórico adotado, além das conclusões dos autores. A lista com os trabalhos por categoria se encontram nos apêndices A e B ao final deste trabalho. A educação/formação continuada de bibliotecários foi um tema encontrado em alguns trabalhos, na revisão de literatura. Quanto às trajetórias profissionais destes profissionais especificamente, não foi localizada nenhuma pesquisa. Apresentarei os documentos encontrados pelas categorias mais vinculadas ao meu tema, destacando as contribuições que foram trazendo para minha pesquisa.

Os trabalhos na categoria “Formação continuada”, aproximaram-se de minha pesquisa, no sentido de destacarem a importância da formação continuada para melhores colocações no trabalho, e também por trazerem uma reflexão de como a graduação não está preparando o profissional para o mercado atual, sendo somente uma base. Nesta categoria está o trabalho de Mattos (2012) que analisou o percurso profissional de jovens mestrandos a fim de verificar a influência da educação formal neste processo, nisso se assemelhando a minha pesquisa. Outra aproximação com meu trabalho que esta categoria apresenta são os trabalhos que procuram descobrir quais saberes são utilizados na prática profissional, como e onde foram adquiridos, como os trabalhos de Silva (2011) e Montagner (2013), que investigam a construção das trajetórias profissionais e formativas de docentes. A importância da formação

continuada também está presente no trabalho de Silva e Pontes (2013), que se propõem a contribuir para os cursos de pós-graduação, como condição indispensável para a qualificação da Biblioteconomia e dos profissionais bibliotecários. Almeida e Baptista (2011) destacam a formação continuada como forma dos bibliotecários adquirirem competências para desempenharem melhor suas funções e não tornarem a profissão obsoleta. Para finalizar a categoria, o trabalho de Conceição (2011) conclui com a definição de que a formação continuada consiste em um aprimoramento, uma busca de conhecimentos pessoais e profissionais, importantes para o profissional se manter sempre atualizado, estando essa reflexão presente em meu trabalho.

Essas pesquisas sobre formação continuada demonstram que todo o profissional que pretende desempenhar bem sua profissão, não pode manter-se acomodado, necessitando investir em seu futuro profissional. É neste sentido que pretendo, com esta investigação, fornecer um suporte aos futuros gestores de bibliotecas da UFRGS para que se sintam mais aptos e preparados a suprir possíveis *gaps* de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o exercício do cargo da melhor maneira possível.

Na categoria “Desenvolvimento profissional” estão os trabalhos que tratam sobre os temas processos formativos nas trajetórias profissionais, competências profissionais (*gaps* e possível desenvolvimento), constituição de saberes, construção de carreiras e formação profissional, de certa forma aproximando-se do tema formação continuada. Esta categoria aproxima-se com a minha pesquisa, pois permite refletir sobre a responsabilidade pessoal no desenvolvimento da carreira e em como o bibliotecário que deseja se tornar gestor pode buscar áreas que venham ao encontro das funções atribuídas ao cargo.

O trabalho de Silva (2012) traz à tona o tema das trajetórias profissionais, em especial no cargo de gestão. No entanto, o trabalho se aprofunda na questão de gênero, o que não trago em minha pesquisa. Gomes (2012) estuda também o tema trajetórias profissionais, investigando a constituição profissional de docentes, enfocando identidade profissional, competências e saberes profissionais. Linzmeyer (2014) se propõe a compreender o desenvolvimento da carreira na contemporaneidade de trabalhadores das mais diversas áreas, em que a autora conclui que este ato é um processo consciente e responsável do trabalhador. Aqui também faço um paralelo ao afirmar que o bibliotecário gestor necessita, de forma

responsável, buscar o desenvolvimento de aptidões que o qualifiquem para tal. Por tratar do desenvolvimento das competências pessoais, associadas às profissionais ao longo da trajetória profissional, existem aproximações com meu tema de pesquisa. Já a pesquisa de Reschke (2014), enfoca também a temática trajetórias profissionais buscando compreender de que forma estas repercutem na prática pedagógica e na formação inicial dos estudantes. Tem aproximação com minha temática, no sentido de que as experiências profissionais do bibliotecário também influenciam na suas atividades diárias. Wiggers (2015) analisa as trajetórias profissionais de dois professores e busca compreender a construção do fazer-se docente, mais especificadamente na educação profissional. Apesar de focar a construção de trajetórias, o trabalho tem uma perspectiva histórica que a minha pesquisa não busca alcançar.

Sepúlveda (2012) apresenta um trabalho que tem os bibliotecários como foco, no qual a autora procura descobrir as relações e os significados que os bibliotecários dão a sua profissão e com o usuário, de forma a apreender a conduta deste profissional. As identificações encontradas foram referentes à utilização pela pesquisadora de autores que defendem as habilidades de planejamento, avaliação e gestão para os bibliotecários. A tese de Rossi (2012) procura investigar se existe um *gap* entre as competências com que o bibliotecário sai da Universidade com as que ele precisa exercitar na prática profissional e como a própria autora ressalta que:

[...] de posse das competências necessárias para o desenvolvimento da atividade em que se atua, prevê-se maior facilidade na adequação dos colaboradores para exercerem suas funções. Com isto é possível melhorar o planejamento para contratação e capacitação, a orientação profissional, o desempenho nas atividades prestadas, a padronização, a possibilidade de crescimento profissional [...]. (ROSSI, 2012, p. 33).

A pesquisa conclui que embora haja um pequeno *gap* de competências nos profissionais da informação, é importante que pretendam suprir esta lacuna para melhorar seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A dissertação de Viana (2012) analisa a repercussão do percurso formativo nas trajetórias profissionais de professores que atuam no EJA. É uma pesquisa que se aproxima da minha temática, na medida em que a autora procura descobrir um pouco da história de vida, incluindo trabalho, estudo e até mesmo família dos pedagogos envolvidos no Projeto Paranoá, com o intuito de buscar os motivos que

os levaram a participar deste projeto além de seus aprendizados através de suas trajetórias profissionais. Por fim, o trabalho de Matias (2012) aproxima-se novamente da minha temática, no momento em que a autora, assim como eu, quer compreender os processos de constituição dos saberes e os processos de desenvolvimento pessoal, mas mais uma vez distancia-se, porque os sujeitos do estudo são, novamente, docentes.

Em todas as análises, pude apreender um pouco das trajetórias profissionais dos profissionais envolvidos (na sua maioria, docentes e também executivos e estudantes), da composição e significado de suas carreiras e competências ao longo da profissão, que me foram úteis para conhecer mais a respeito da construção da profissionalidade dos bibliotecários-chefe da instituição onde atuo e de que forma posso contribuir para a qualificação do bibliotecário enquanto gestor.

1.3. Delimitação do Problema

Tenho como pressuposto que a trajetória profissional e em especial as experiências e a formação continuada são importantes dimensões no desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários. Especialmente, para que sejam capazes de lidar com o número cada vez mais crescente de fontes de informação em bibliotecas de grandes universidades, como é o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, dando suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas no âmbito universitário, promovendo a democratização e difusão do conhecimento. Nesse sentido, essa pesquisa pretende identificar quais as variáveis necessárias para que esses profissionais possam sentir-se melhor preparados para exercer a função de gestores de espaços educacionais, além das atividades mais operacionais da profissão, mais especificadamente as experiências e formações continuadas com as funções assumidas no cargo de gestores de bibliotecas. Assim, busca contribuir para o processo formativo de futuros gestores.

Dessa forma, o problema de pesquisa desse trabalho é: Como as experiências profissionais e a formação continuada vêm contribuindo com o exercício das funções gerenciais de bibliotecários atuantes nas bibliotecas da UFRGS em posição de chefia?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar nas trajetórias profissionais – as experiências e as formações continuadas, mais especificadamente os caminhos trilhados por bibliotecários em cargos de gestores de bibliotecas na UFRGS.

1.4.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, elenco, a seguir, as etapas da pesquisa por meio dos objetivos específicos:

- a) caracterizar o perfil sócio-profissional e políticas de carreira e desenvolvimento dos bibliotecários do SBUFRGS;
- b) identificar os caminhos trilhados nas experiências profissionais dos bibliotecários no exercício da gestão;
- c) verificar os percursos de formações continuadas realizadas pelos bibliotecários gestores, e se identificaram contribuições para o exercício das atividades pertinentes ao cargo.

1.5 Justificativa

Essa pesquisa é importante, pois busca favorecer o entendimento de quais são as lacunas que podem ser preenchidas, a partir da formação e das experiências de trabalho, que auxiliem o bibliotecário a exercer as atividades gerenciais no seu exercício profissional e o desenvolvimento de políticas institucionais. Para os bibliotecários do SBUFRGS considero importante a pesquisa no sentido de conhecer as trajetórias profissionais e de formação desses profissionais que apóiam as atividades de ensino da Universidade.

Além disso, meu trabalho se distingue dos encontrados na revisão de literatura realizada, pois tratou especificamente de investigar as trajetórias profissionais e de formações continuadas com as funções gerenciais de bibliotecários, sendo o cruzamento entre esta temática e objeto de estudo ainda

inéditos, e, portanto, relevante para a pesquisa acadêmica, contribuindo com a originalidade do tema, a construção de um bibliotecário gestor.

2 A BIBLIOTECONOMIA COMO PROFISSÃO

Início esse capítulo trazendo uma breve aproximação histórica do início das bibliotecas, do surgimento das universidades no mundo e no Brasil e a criação da UFRGS. Em seguida, apresento a importância das bibliotecas universitárias e do bibliotecário. Adiante, comento sobre o surgimento do primeiro curso de Biblioteconomia e sobre a regulamentação da profissão no país, para que possa contextualizar a temática e a relevância da profissão na sociedade atual, as modificações ocorridas sobre as práticas exigidas anteriormente desses profissionais e o curso de Biblioteconomia na UFRGS. Ao final, trago contribuições e reflexões teóricas sobre trajetórias profissionais, competências gerenciais e formação continuada dos bibliotecários.

2.1 Breve História das Bibliotecas, das Universidades e da Profissão de Bibliotecário

A história das bibliotecas inicia-se muito antes das universidades, pois desde a Antiguidade o homem se preocupou em registrar todo o conhecimento adquirido, tendo evoluído os suportes, dos desenhos rupestres aos blocos de argila até a armazenagem de dados em meios digitais. (SANTOS, 2012). As primeiras e mais importantes bibliotecas da Antiguidade foram a de Nínive, de Pérgamo, as gregas, as romanas e a mais famosa delas, a de Alexandria, no Egito. (BATTLES, 2003). Eram, segundo Martins (2002), lugares que serviam como depósitos, pois não tinham como objetivo a saída das obras. O bibliotecário mais importante e sábio de Alexandria foi Calímaco de Cirene, entre outros não menos importantes, como Zenódoto de Éfeso, Apolônio de Rhodes, Erástones de Cirene, Apolônio Eidógrafo, Aristarco de Samatrácia e Aristófonos de Bizâncio, encarregados tanto da organização das obras, como na tutoria dos príncipes reais. (BARATIN; JACOB, 2000). Lamentavelmente, as bibliotecas deste período não haviam ainda despertado a sua primordial função de disseminadoras do conhecimento, como viriam a ser reconhecidas mais tarde.

Já a Idade Média, foi um período obscuro para os livros e os estudos. De acordo com Battles (2003) havia, neste momento, três tipos de bibliotecas: as monacais, as particulares, que juntamente com as bizantinas eram continuações das

bibliotecas da Antiguidade e, da mesma forma, mantinham seus acervos protegidos. Martins (2002) destaca que algumas obras eram mantidas acorrentadas por medo de roubo de obras valiosas. O autor lembra que algumas das bibliotecas monacais mais importantes foram a biblioteca de Cassiodoro, a Fleury-sur-Loire (França), a de Saint Gall (Suíça). O terceiro tipo - as bibliotecas universitárias - surgiu em fins do século XIII, com a criação das universidades. As universidades de então visavam a formação de novos monges ou foram apoiadas pela burguesia urbana e mercantil que proporcionava o estudo além dos muros dos mosteiros, transformando-se até chegar aos dias de hoje e tendo sido seu desenvolvimento, uma constante. (CHARLE; VERGER, 1996).

Em virtude do número cada vez maior de novas universidades, de estudantes e de textos prescritos para estudos, nas bibliotecas da Idade Média criou-se a uma grande necessidade de livros. Isso foi resolvido barateando-se os custos de produção, mas mesmo assim foi preciso abrir as portas das bibliotecas existentes. (PEREZ-RIOJA, 1952). Ao final do sec. XIII, as universidades fundam suas próprias bibliotecas, como a Universidade de Paris, com a Biblioteca de Sorbonne, que iniciou seu acervo com a doação dos livros de Robert de Sorbon. Dessa forma, muitas outras bibliotecas foram criadas, com o patrocínio de nobres leigos, ricos e instruídos. (BATTLES, 2003).

Foi a partir da criação das bibliotecas que a figura do bibliotecário surgiu como organizador da informação e, já no Renascimento, marcou seu papel como disseminador do conhecimento. (MARTINS, 2002). Charle e Verger (1996) destacam que na época moderna as bibliotecas tornaram-se lugares da pesquisa e da inovação. Assim, no início do século XX, com a disseminação da pesquisa no seio das universidades americanas, a reedificação dos estudos de Medicina e a criação da primeira faculdade de Medicina, a Johns Hopkins Studies, há um elemento de prosperidade financeira que favorece o luxo de instalações, dentre elas, as bibliotecas.

Quanto às Universidades, elas chegaram ao Brasil apenas no século XX, contando apenas com centros de ensino jesuítas até o início do século XIX. Esta demora foi devido à resistência de Portugal, durante o período do Brasil-colônia destinado apenas ao extrativismo e monopólio de produtos. A iniciativa da criação de instituições de ensino superior era considerada perigosa pela metrópole. (COELHO; VASCONCELOS, 2009). A própria elite de brasileiros não via

necessidade de criar uma instituição de ensino superior no Brasil, preferindo enviar seus filhos à Europa, especialmente para Coimbra para cursar seus estudos superiores. Era mesmo considerado símbolo de status social que os estudos não fossem feitos nos países. Somente com a vinda da família real, foram criadas as primeiras instituições de ensino superior, como as Faculdades de Medicina na Bahia e no Rio de Janeiro, ambas, em 1808. (COELHO; VASCONCELOS, 2009).

Embora não haja consenso entre os autores, acredita-se que as primeiras universidades criadas no Brasil foram a Universidade do Paraná em 1912 e a Universidade do Rio de Janeiro em 1920. Silva Filho (2010) traz a história das universidades, no Rio Grande do Sul, iniciando-se a partir da fundação da Escola de Farmácia e Química em 1895 e posteriormente da Escola de Engenharia. Durante o século XIX foram fundadas também a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito, em 1900, dando o início aos cursos humanísticos no Rio Grande do Sul. Porém, somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre (UPA), que integrava inicialmente as Escolas de Engenharia com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial e a Faculdade de Medicina juntamente com as escolas de Odontologia e Farmácia, Faculdade de Direito, com sua escola de Comércio, Faculdade de Agronomia e Veterinária, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes. A criação desta Universidade respondia à alta demanda pela expansão e modernização econômica da época, em um ambiente de intensa preocupação com o desenvolvimento da pesquisa no estado e no país. (SILVA FILHO, 2010). Em 1947, passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul (URGS), incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Um tempo depois, essas unidades foram desincorporadas da URGS, com a criação da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria. Em dezembro de 1950, a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União.

A partir de então, a UFRGS passou a ocupar posição de destaque no cenário nacional com um dos maiores orçamentos do estado do Rio Grande do Sul, a primeira em publicações e a segunda em produção científica entre as federais, considerando-se o número de professores. Hoje, a universidade oferece mais de 80 cursos de graduação e pós-graduação para uma comunidade de 40 mil pessoas, e é

referência em qualidade universitária no Brasil, com um corpo docente composto por mais de 80% de doutores. (SILVA FILHO, 2010).

Brasil (1996) distingue as instituições de ensino superior de acordo com as seguintes características administrativas:

- a) públicas – são instituições criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, podendo ser federais, estaduais ou municipais;
- b) privadas – são as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Podem se organizar como instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito – instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul caracteriza-se, portanto, como uma instituição pública. Sendo referência em qualidade de ensino superior no Brasil, a UFRGS conta com trinta e três bibliotecas, sendo trinta e uma universitárias, uma escolar e uma como o órgão gerenciador do Sistema de Bibliotecas. Como as universidades têm crescido em qualidade e importância, é evidente que as bibliotecas têm que acompanhar esta demanda de produção e democratização do conhecimento como nos afirma Ferreira (1980, p. 7):

Se a biblioteca é importante para o ensino em geral, no ensino superior seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, pois nenhuma outra instituição ultrapassa em magnitude a contribuição universitária, a qual torna possível e formidável o avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos do conhecimento.

Nesse sentido, a biblioteca universitária é uma organização complexa; aquela que através de seu acervo e de seus serviços dá suporte a todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, atendendo alunos, professores e a comunidade acadêmica em geral. É ela que proporciona o acesso ao conhecimento para que seus usuários possam realizar suas aprendizagens ao longo da vida.

Para falar da importância das bibliotecas, é preciso falar no quanto o trabalho biblioteconômico tem se modificado ao longo dos tempos. O ofício de bibliotecário é uma das mais antigas profissões do mundo, e uma das que mais tem se modificado em virtude das novas tecnologias. De modo a se adequar a essas modificações, e ampliar os papéis e funções nas profissões da informação, os cursos de graduação começaram a demonstrar preocupação em formar profissionais mais preparados a

tratar com as novas tecnologias, a fim de atuarem com maior proficiência em suas rotinas de trabalho e tornando-os mais competentes e críticos para participar da sociedade atual. Para isso, os cursos têm feito mudanças constantes em seus currículos, buscando corrigir defasagens na formação acadêmica das profissões tradicionais ligadas à informação, afastando-os do foco puramente técnico, desenvolvendo habilidades também em administração, gerenciamento e *marketing* dos centros de informação e manejo de tecnologias. Cunha (2000, p. 160) destaca:

Como bibliotecários, fazemos parte de um grupo cada vez mais diversificado de profissionais que lidam com a informação, entre eles os arquivistas, documentalistas, os gerentes de base de dados, os consultores da informação, os profissionais da informação, entre outros, e ainda, porque o trato com a informação na sociedade contemporânea requer a atuação de profissionais com uma grande variedade de competências.

É esse profissional, que se adaptando às novas exigências do mercado, procura estar sempre em busca do avanço das tecnologias e técnicas, efetuando mudanças que levam à melhor interação com seu público usuário. Ao interagir com as fontes de pesquisa, em qualquer formato, ele possibilita o desenvolvimento dos cidadãos e descortina novas visões de mundo e conhecimento.

O primeiro curso de Biblioteconomia no Brasil, de caráter humanista, começou a funcionar concomitantemente à Biblioteca Nacional. Em 1915, apresentava em seu currículo, cinco disciplinas em quatro cadeiras: Bibliografia, Paleogeografia e Diplomática, Iconografia e Numismática. Antes disso, eram realizados concursos rígidos em que admitiam os chamados *oficiais*. Os primeiros lugares nestes concursos foram de grandes intelectuais da época, como João Capistrano de Abreu, João Ribeiro, Constâncio Alves, entre outros. (MARTINS, 2002).

A regulamentação da profissão se deu pela Lei 4.084, de 30 de junho de 1962 que dispõe:

Art.1º- A designação profissional de Bibliotecário, a que se refere o quadro das profissões liberais, grupo 19, anexo ao Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho), é privativa dos Bacharéis em Biblioteconomia, de conformidade com as leis em vigor.

Art. 2º- O exercício da profissão de Bibliotecário, em qualquer de seus ramos, só será permitido:

a) os Bacharéis em Biblioteconomia, portadores de diplomas expedidos por Escolas de Biblioteconomia de nível superior, oficiais, equiparadas, ou oficialmente reconhecidas;

b) aos Bibliotecários, portadores de diplomas de instituições estrangeiras que apresentem os seus diplomas revalidados no Brasil, de acordo com a legislação vigente (BRASIL, 1962).

Art. 3º. Para o provimento e o exercício de cargos técnicos de Bibliotecários, Documentalistas e Técnicos de Documentação, na administração pública federal, estadual ou municipal, autárquica, paraestatal, nas empresas de economia mista ou nas concessionárias de serviços públicos, é obrigatória a apresentação de diploma de Bacharel em Biblioteconomia, respeitados os direitos dos atuais ocupantes. (Redação dada pela Lei nº 7.504, de 1986).

A Lei estabelece, assim, as prerrogativas dos portadores de diploma em Ensino Superior na área de Biblioteconomia no país. Embora possa atuar como profissional liberal, é no serviço público que o bibliotecário vai obter maiores oportunidades de atuação, como é o caso dos profissionais que atuam na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Houve ainda a necessidade de uma nova lei, que visava corrigir algumas lacunas que a lei 4.084 apresentava, dando origem à lei 9.674 de 26 de junho de 1998 que “Dispõe sobre a profissão de Bibliotecário e determina outras providências” (BRASIL, 1998). A lei teve vários artigos vetados em virtude de conter a expressão “informação registrada”, o que configurava como reserva de mercado, sendo que a informação está presente em diferentes profissões, não podendo ser considerada atributo de uma só profissão. (BRASIL, 1998). Esta lei perdura até os dias de hoje.

No entanto, no que tange às atribuições do trabalho do bibliotecário, ainda consta o que se encontra na Lei de 1962:

Art. 6º São atribuições dos Bacharéis em Biblioteconomia, a organização, **direção** e execução dos serviços técnicos de repartições públicas federais, estaduais, municipais e autárquicas e empresas particulares concernentes às matérias e atividades seguintes:

- a) o ensino de Biblioteconomia;
- b) a fiscalização de estabelecimentos de ensino de Biblioteconomia reconhecidos, equiparados ou em via de equiparação.
- c) **administração e direção** de bibliotecas;
- d) a organização e **direção** dos serviços de documentação.
- e) a execução dos serviços de classificação e catalogação de manuscritos e de livros raros e preciosos, de mapotecas, de publicações oficiais e seriadas, de bibliografia e referência. (BRASIL, 1962. Grifos da autora).

Neste artigo da Lei, percebe-se a importância da gestão no trabalho do bibliotecário marcada pelas expressões *administração* e *direção*. Na atribuição dirigir e organizar os serviços e recursos de sua unidade de informação, ainda é vista muito frequentemente nos espaços profissionais, uma preocupação maior em

relação aos trabalhos mais operacionais da profissão, voltados ao processamento técnico, como catalogação e indexação de livros e outros documentos, comutação bibliográfica, orientação na normalização de trabalhos acadêmicos, elaboração de fichas catalográficas, etc. Dessa forma, apesar do que consta na Lei e no currículo do curso, que apresento na sequência, são poucos os bibliotecários que podem vivenciar a rotina de administradores de bibliotecas, salvo os que estão em posições hierárquicas.

2.2 O Curso de Biblioteconomia na UFRGS

O currículo atual do curso de Biblioteconomia na UFRGS está dividido em 114 créditos obrigatórios, 30 créditos eletivos, 12 créditos complementares e 34 créditos convertidos, totalizando 190 créditos. A carga horária é de 2220 horas de créditos obrigatórios, 450 horas complementares e 2 tipos de créditos complementares. São oferecidas 70 vagas anuais por meio do concurso vestibular. (UFRGS, 2016a).

O bacharel em Biblioteconomia pode atuar: autônomo ou assalariado, exercendo funções de administração, gerência, consultoria, assessoria, analista de informação, docente e pesquisador. Sempre em expansão, o espaço profissional do bibliotecário pode ser caracterizado como: bibliotecas públicas, escolares, especializadas, universitárias e especiais; centros de documentação e de informação; empresas comerciais, industriais e de serviços; órgãos públicos da administração direta e indireta, tanto na esfera federal, quanto na estadual e municipal; bibliotecas virtuais e sites de internet. As principais atribuições de planejamento, implantação e implementação de unidades, sistemas e serviços de informação e documentação, bancos e bases de dados estão sempre presentes. Além disso, promove o acesso às fontes de informação sob diferentes suportes, difundindo a importância da leitura e os benefícios do uso da informação. Também acolhe e orienta o usuário para a leitura, a pesquisa e a produção textual. (UFRGS, 2016a).

Comparando com o currículo de minha formação as disciplinas que cursei com a temática relacionada à gestão, estão hoje na grade das eletivas. São elas: *Administração Aplicada às Ciências da Informação*, *Gestão de Recursos em Sistemas de Informação*, *Gestão de Recursos Informacionais*, *Gestão de Serviços Informacionais*, *Gerência e Consultoria de Sistemas de Informação*, *Planejamento*

de *Sistemas de Informação e Marketing em Sistemas de Informação* que totalizaram 390 horas/aula ou 29 créditos.

No currículo atual (2016/2), outras disciplinas voltadas para as temáticas de gestão e administração estão como obrigatórias. São elas: *Administração e Planejamento Aplicados às Ciências da Informação*, *Gestão de Ambientes em Unidades de Informação*, *Gestão do Conhecimento*, *Gerenciamento da Organização da Informação*, *Marketing em Ambientes de Informação*, totalizando 225 horas/aula ou 15 créditos. Percebi que a carga horária do currículo de (2016/2) para o de (2004/1) no que tange à temática gestão diminuiu em 165 horas/aula ou 14 créditos, embora algumas disciplinas tenham sido deslocadas das disciplinas obrigatórias para as eletivas.

As súmulas dessas disciplinas estão no currículo atual do curso de Biblioteconomia. A primeira disciplina trata dos conceitos básicos da Administração, Teoria Geral da Administração, funções da Administração e planejamento de ambientes de informação. A segunda trata dos aspectos ergonômicos e de acessibilidade, além das condições ambientais das unidades de informação. Trata também da organização, preservação, controle e segurança e da gestão de ambientes. A *Gestão do Conhecimento* enfoca os conceitos, princípios, compartilhamento do conhecimento e quais as ferramentas e modos de conversão. A seguir, a disciplina *Gerenciamento da Organização da Informação* trabalha com os documentos de gestão aplicados à organização da informação como políticas, programas, planos, projetos, manuais. Além disso, estuda a avaliação dos sistemas de recuperação da informação como catálogos, bases de dados, motores de busca. Por fim, a disciplina *Marketing em Sistemas de Informação* analisa as técnicas de marketing em sistemas de informação, plano de marketing e fundamentos de relações públicas. (UFRGS, 2016b).

Revisitando minha formação acadêmica considero que somente a Graduação não me preparou para a gestão de bibliotecas, pois percebi a fragilidade na relação teoria e prática. Além disso, a ausência de disciplinas como *Gestão de Pessoas* e *Gestão Financeira*, que são importantes para o currículo de um gestor em qualquer área de atuação, são indícios da fragilidade do curso na UFRGS.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para sustentar as análises sobre as trajetórias profissionais dos bibliotecários até chegarem a gestores de bibliotecas, em primeiro lugar é preciso algumas definições sobre trabalho, profissão e trajetória.

3.1 Trabalho, Profissão e Trajetória

Lazzareschi (2008), baseado na obra de Marx (1867/1989) conceitua o trabalho como uma atividade exclusivamente humana, decidido conscientemente com fins de satisfazer as necessidades de sobrevivência, sociais, artísticas, culturais, espirituais, psíquicas que sejam sentidas ou mesmo criadas pelos seres humanos.

A essa ideia tem-se a complementação de Barros (2013, p.44):

O trabalho tem um caráter pessoal, constituindo um ato de vontade livre do homem; tem um caráter singular, na medida em que traduz uma expressão do valor e da personalidade de quem o executa [...] atua como meio de subsistência, de acesso a propriedade, e cumpre um conjunto de funções sociais [...] representa um ponto de reflexão singularmente característico pela sua transcendência social.

Motta (2004) ainda apresenta a visão cristã do trabalho, que o vê como uma forma de engrandecimento individual e aquisição de méritos e virtudes, mas o fato é que o trabalho deveria ser, antes de tudo, fonte de satisfação e não somente de subsistência das necessidades humanas, o que levaria em conta, entre outras coisas, a identificação com aquilo que se faz e o reconhecimento por parte da sociedade, o que levaria ao que podemos denominar profissão.

Tem-se, a seguir, uma definição de profissão, que nos traz Franzoi:

O reconhecimento social dos saberes sociais que ele adquiriu na esfera da formação, bem como dos serviços ou produtos que ele é capaz de oferecer, reconhecimento esse conferido por meio de sua inserção no mercado de trabalho, em posição correspondente ao conhecimento adquirido. Da forma como é aqui entendida, profissão envolve: a) correspondência entre a posição ocupada no mercado de trabalho e os conhecimentos adquiridos na esfera da formação (que pode se realizar no próprio trabalho) b) reconhecimento da validade desses dois elementos – conhecimento e valor social dos serviços – por parte da sociedade, através da inserção desse indivíduo, no mercado de trabalho. (FRANZOI, 2006, p. 50).

Desta forma, o indivíduo consegue adentrar no mercado de trabalho quando o seu saber tem utilidade para a sociedade, configurando também em reconhecimento. Weber (1999, *apud* MOCELIN, 2015) comenta que a profissão conduz a uma maior autonomia aos grupos profissionais, definindo sua posição social e seu prestígio. O autor ainda salienta:

A oportunidade no mercado é o condicionador comum do destino dos indivíduos. Nesse sentido, a “situação de classe” significa, em última instância, a “situação no mercado” (WEBER, 1999, p. 177 *apud* MOCELIN, 2015 p. 95)

Franzoi (2006, p. 51) conceitua profissionalização como “[...] o processo pelo qual o indivíduo constitui sua profissionalidade, ou seja, ocupa um lugar no espaço profissional”. A autora ainda destaca:

Como corolário de profissão adotada, entende-se que a profissionalização não se realiza apenas na formação: só se completa com a inserção no trabalho, por um lado, porque o conhecimento necessita da prática para se efetivar; por outro, porque é com a inserção no trabalho que se concretizam as relações de trabalho [...].

Franzoi (2006) destaca ainda que este conceito não desconsidera a importância da formação profissional, pelo contrário, como afirma Ramos (2001, p.240 *apud* FRANZOI, 2006, p.52) :

Sob a ótica econômica, profissionalizar as pessoas significa formar os sujeitos para viverem do produto de seu trabalho, ocupando um lugar na divisão social e técnica do trabalho. Sob a ótica sociológica, essa inserção desenvolve no sujeito uma identidade sócio-profissional que se objetiva por meio de um trabalho remunerado e pelo compartilhamento de regras socialmente pactuadas. Sob a ótica ético-política, profissionalizar implica fazer interiorizar esse conjunto de regras que instalam o ato profissional, com uma troca entre uma contribuição social de qualidade e uma remuneração, destacando um valor de ordem social que supera o valor de mercado.

Weber (1999 *apud* MOCELIN, 2015) salienta que a profissionalização constituiu-se em um dos processos fundamentais da modernização, visto que expressou a passagem de uma inserção comunitária, em que o status social era herdado para uma inserção societária em que o status social passa a depender do trabalho realizado e dos critérios racionais de competência, especialização e destreza.

Mas as profissões não nascem prontas. Elas são resultados de processos de divisão do trabalho. Franzoi (2003) destaca que as sociedades ao longo da história sempre marcaram sentidos diversos aos fazeres profissionais e, mesmo hoje, a organização dos grupos profissionais ainda é marcada pela distinção intelectual/manual ou nobre/vilão. Dubar (2005) argumenta que na criação das universidades, a partir do século XIII, o trabalho era considerado uma arte e pertencia tanto aos trabalhadores intelectuais e manuais que pertenciam a corporações definidas, o que lhes permitia exercer e defender os seus direitos de exercê-la. Dubar (2005) ainda ressalva que a corporação assumia a forma de “ofício juramentado”, onde se professava uma arte, donde deriva o termo “profissão de fé” a partir dos rituais professados nos rituais de admissão nas corporações.

Com o desenvolvimento das universidades, as artes liberais e mecânicas começaram a se dividir e aquilo que possuía formação mais teórica e formal passou a ser designado como profissão, ao passo que os ofícios, originários das artes mecânicas, por estarem mais sujeitos à prática, em que as mãos trabalham mais que a cabeça, foram compreendidos como ocupações. Dubar (2005, p.180) prossegue:

Assim, toda profissão tende a se constituir em ‘grupo de pares com seu código informal, suas regras, seus interesses e sua linguagem comuns’ e a secretar estereótipos profissionais, excluindo, de fato, quem não corresponde a eles.

De acordo com Dubar (2005), os componentes integrantes da identidade social de um indivíduo são a formação profissional e o acesso ao emprego. A profissionalidade, segundo o autor, se baseia na articulação entre a formação inicial e o processo de construção e evolução dos empregos. Socializar-se é pertencer a um grupo, cujas atitudes venham guiar sua conduta pessoal e profissional. O autor ressalta que antes da identificação com um grupo profissional, o indivíduo tem uma identidade social, formada na escola. No processo de profissionalização, no início da carreira, ocorre a socialização secundária, que é a obtenção de competências e a entrada do indivíduo em um ambiente social específico. Para Dubar (2005), os saberes profissionais são definidos e construídos para determinado campo especializado de atividade, ou seja, dependendo de cada tipo de profissão exigirá determinados conhecimentos, competências e atitudes específicas.

Já a trajetória profissional pode ser compreendida como o percurso seguido pelo trabalhador ao longo da sua vida funcional, ou o conjunto de experiências profissionais. Dubar (2005) estabelece que a trajetória sócio-profissional tem o emprego como uma das suas dimensões e a formação é para o autor a forma como os profissionais aprendem as funções, que fazem ou que vão fazer. Entendo assim, que pode ou não, ser desenvolvida no mesmo ambiente e no mesmo tipo de função. Também pode compreender os percursos de formação, de trabalho e de profissão e de todas as vivências e desenvolvimento de habilidades nos diversos cargos e funções que exerceu durante sua vida laboral e de estudos.

Desta forma, as trajetórias, como forma de construção e desenvolvimento de experiências ao longo da vida, vão se agregando ao campo profissional e se inter-relacionando, favorecendo assim o surgimento de competências distintas.

Segundo Ortega Y Gasset (1970), a trajetória pode ser vista como porções de tempo que vão se sucedendo ao longo da vida pessoal e profissional em um processo que engloba os âmbitos individual, grupal e geracional. O autor propõe assim, que existe um jeito de ser profissional nas diversas profissões durante as gerações. Entendo que são essas experiências, pessoais, relacionais e profissionais que vão se constituindo em significados e tecendo trajetórias.

3.2 Competências e Competências Gerenciais

Nesta subseção apresento os conceitos de competências e competências gerenciais e de que forma estão relacionados ao desenvolvimento do trabalho dos bibliotecários nas unidades de informação, em especial aos que pretendem progredir na profissão, como gestores.

3.2.1 Competências

Para competência há muitas definições, mas como o termo é geralmente utilizado para designar as competências profissionais, Dutra (2004) sugere três grandes facetas teóricas: a primeira apresenta competência como um conjunto de qualificações ou características implícitas ao indivíduo que são necessárias para que ele possa se destacar em determinado trabalho ou situação. Esta corrente é representada pelos autores Boyatzis (1982) e McClelland (1973). A segunda

abordagem de teóricos franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) destaca a importância do que a pessoa produz ou faz no trabalho. Por fim, a terceira corrente teórica de visão integradora reúne as duas anteriores como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, cujo trinômio é denominado simplesmente de CHA, sendo atributos necessários à execução de uma atividade, assim como os comportamentos observáveis no trabalho. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Com essa definição concorda Valentim (2002, p.123), quando diz que competência é:

[...] o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar, para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador, em última instância, a sociedade da qual faz parte.

Dito de outra forma, Fleury e Fleury (2001, p.19.), também ressaltam que:

[...] competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona como desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

As competências podem ser desenvolvidas por meio do estudo, treinamentos e capacitações e os profissionais que não desenvolvem novas aptidões correm o risco de serem preteridos em oportunidades de trabalho, especialmente no que tange à gerência de setores.

3.2.2 Competências Gerenciais

Dentro do contexto geral de competências existem aquelas competências típicas do contexto do cargo de gestor. Concordo com o que traz Ruas (2000, p. 6), conceituando a competência gerencial como “[...] a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Dessa forma, os aspectos comportamentais que dependem do profissional, como postura e formas de agir diante das dimensões conhecimento e habilidade, formam as competências individuais de cada indivíduo. Para Ruas (2005), o termo

competências individuais tem sido frequentemente utilizado nas organizações na área de gestão de pessoas, e esse desenvolvimento gerencial tem sido alinhado à administração nos negócios (competências organizacionais), sendo muito relevante o alinhamento entre elas.

Mas nem todos têm as competências necessárias para o desempenho de determinadas atividades, como a gerência ou a liderança de grupos. Para a transformação de conhecimentos e habilidades em desempenho gerencial e para o seu desenvolvimento, existem as formas de aprendizagem formal e informal, a primeira associada em geral, a ações de treinamento e educação (TD&E), e a segunda por meio de formas de aprendizagem diversas, como, por exemplo, as capacitações, eventos e leituras muitas vezes por iniciativas dos próprios profissionais. (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2009).

Dessa forma, Le Boterf (2003) acredita tratar-se de um processo contínuo de aprendizagens formais e/ou informais do qual o indivíduo é responsável pelo constante exercício do “aprender a aprender”, resultado de cada nova experiência e vivência, o qual pode ser sempre transformado e aprimorado.

Também cabe ressaltar, que existe uma linha muito tênue que separa o que se conceitua como gerente e líder. O gerente é conceituado como aquele que dotado de autoridade concedida formalmente pelo cargo, planeja e organiza as tarefas dos demais, ao passo que o líder é o que consegue motivar e estimular as pessoas. (BOWDITCH; BUONO, 2006). Alguns autores, como Kotler (2000) argumentam que a liderança deve ser cada vez mais uma preocupação dos gerentes. Maximiano (2000, p. 388) conceitua a liderança como “[...] o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo”. É o que se pode chamar também de carisma.

Fagundes e Seminotti (2009) alertam, que mesmo que os conceitos de liderança e gerência não tenham o mesmo significado, não são excludentes, mas complementares, embora seja preciso vencer ao desejo de tentar somar as competências para lidar com a complexidade, pois a complexidade não significa completude. Motta (2004) propõe então, o uso da palavra *Gestor* para tratar da coexistência dos aspectos de liderança e dos aspectos gerenciais numa perspectiva dialógica da ação o qual exige uma flutuação de importância destas atribuições, definidas pelas circunstâncias. O autor ainda explica, que o aprendizado sobre a

gerência, assim como todo processo educacional, não se dá somente formalmente, mas em interação com a realidade em que vive, e dela extraindo experiências, ou seja, se dá também por meio de suas práticas gerenciais, sejam boas ou más, fortalecendo sua capacidade de análise na resolução de problemas, tomando consciência de alternativas comportamentais e conhecendo melhor seu próprio estilo gerencial. Ser um dirigente na visão de Motta (2004, p.14) “é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”.

Mintzberg (1973, *apud* ROBBINS, c2000) conclui que a formação de gerentes depende do desenvolvimento de algumas habilidades:

1. Habilidades de relacionamento com colegas: capacidade de estabelecer e manter relações normais e informais com os colegas;
2. Habilidades de liderança: habilidades necessárias para realizar tarefas que envolvem a equipe de colaboradores do gerente, com orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade;
3. Habilidade de resolução de conflitos: habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. É uma habilidade que gera tensão; para tanto é necessária também a habilidade de tolerância a tensões;
4. Habilidades de processamento de informações: habilidade de construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicações;
5. Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade: habilidade para lidar com situações imprevistas, com poucas informações, que precisam ser diagnosticadas e que exigem decisão, às vezes simultaneamente a outros problemas e outras decisões;
6. Habilidades de alocação de recursos: capacidade de definição de prioridades na alocação de recursos, inclusive do próprio tempo;
7. Habilidades empresariais: habilidade que envolve a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais;
8. Habilidades de introspecção: capacidade de reflexão e autoanálise. Trata-se da capacidade de aprender com a própria experiência, assim como entender seu cargo e o impacto deste na organização.

Como se pode apreender destes oito papéis gerenciais que em qualquer tipo de organização os administradores necessitam gerenciar três aspectos básicos: decisões, relações interpessoais e processamento de informações. Os bibliotecários, que gerenciam unidades informacionais não fogem à regra, como se vê a seguir.

3.2.3 Competências Gerenciais dos Bibliotecários

De acordo com Maciel e Mendonça (2006) o gerente é visto como aquele que planeja, organiza, dirige, coordena e avalia, em processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas e justapostas, que não obedecem a nenhuma ordem hierárquica. Este conjunto de atividades pertence à abordagem clássica da administração identificada por Fayol em 1916 e que teve enorme influência na prática dos administradores. No entanto, uma abordagem moderna e de grande impacto sobre os papéis gerenciais é a Mintzberg. Maciel e Mendonça (2006) apresentam os papéis gerenciais na visão de Mintzberg, divididos em três grandes categorias, em que as autoras fazem um paralelo em que trazem de que forma os bibliotecários gestores podem atuar. São elas: funções interpessoais; funções informacionais e funções decisórias. Nas funções interpessoais o gerente pode se apresentar como representante da organização, líder ou realizador de contatos. Como representante da organização, em uma biblioteca, o gestor recebe visitantes, autoridades, participa de solenidades oficiais, recepção a funcionários, estagiários, etc. Já como líder, o bibliotecário se incumba do treinamento do seu pessoal, esclarece a estrutura e os objetivos da organização, etc. Saber liderar é um dos principais requisitos de um gerente, além de saber motivar e comunicar com seus subordinados. A liderança pode ser formal e informal, sendo que a liderança formal é aquela exercida por ocupantes do cargo formal, enquanto que a liderança informal é aquela exercida através da influência e de habilidades especiais, que afetam o comportamento de seus seguidores. Um bom gerente nem sempre conseguirá ser um bom líder, assim como um líder nem sempre conseguirá ser um bom gerente (AMBONI, 2013); como realizador de contatos se integra a pessoas chave da ambiência da biblioteca, estabelecendo uma rede de contatos interna e externa, visando constituir o seu próprio sistema de informações. (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

As funções informacionais, de acordo com Mintzberg, são apresentadas em consonância com o trabalho bibliotecário por Maciel e Mendonça (2006) como monitor, disseminador e porta-voz. O bibliotecário gestor que atua como monitor se incumba de obter informações sobre fatos e eventos que demandem alguma cobertura por parte da biblioteca como novos cursos de aperfeiçoamento para funcionários, mudanças na legislação, novas publicações impressas e eletrônicas, novos sites, treinamentos, ou qualquer outro assunto de interesse da comunidade a qual a biblioteca atenda. Já como disseminador, ele atua ao comunicar informações que sejam de interesse de seus superiores, subordinados e usuários. Por fim, como porta-voz, o gestor fala em nome da instituição, apresenta planos, divulga atividades, avalia resultados. (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Maciel e Mendonça (2006) apresentam, por fim, o paralelo das funções decisórias de Mintzberg com as funções do bibliotecário gestor e são divididas nas categorias de empreendedor, conciliador, alocador de recursos e negociador. O gestor empreendedor em uma biblioteca é aquele que apresenta ideias e projetos para melhor atender seus usuários. É conciliador, por exemplo, quando tenta conciliar tensões e amenizar conflitos entre os membros da equipe. Como alocador de recursos, o bibliotecário gestor planeja os recursos dentro de sua unidade, designando onde é prioritário gastar os recursos. Finalmente, o gestor em uma biblioteca é negociador quando baseado em informações formais e informais interage com seus superiores, subordinados e usuários. Nascimento, Couto e Bastos (2000) destacam também que, em relação ao ser humano, a atividade de gestão deve ser exercida por meio de hierarquia flexível, controle sobre os resultados e não sobre o comportamento das pessoas, preferência ao trabalho em equipe ao invés do individual, além de criatividade e inovação.

Silva (2009) destaca ainda que é necessário que todo gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação desenvolva habilidades e competências, pois são fundamentais no desempenho de suas funções como líder perante sua equipe. Em relação aos bibliotecários, Irmão e Barbalho (2014, p.11) asseguram que competências gerenciais são: “[...] aquelas relacionadas ao conhecimento, habilidades e atitudes atribuídos a função gerencial, as quais servem para direcionar a gestão de bibliotecas ou unidades de informação”.

Ainda de acordo com Valentim (2002, p. 125), as competências gerenciais dos bibliotecários podem se resumir a “formular, dirigir, administrar, organizar e

coordenar unidades, sistemas, projetos e serviços de informação; prestar assessoria ao planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, constituir e manipular redes globais de informação”. Santos (1996, p.9) apresenta os conhecimentos listados pela Library Association de Londres desejáveis na formação dos bibliotecários, os quais foram organizados em forma de quadro para facilitar a visualização:

Quadro 1 – Conhecimentos Desejáveis na Formação de Bibliotecários

1. Desenvolvimento de habilidades analíticas e gerenciais que possam ser aplicadas na aquisição e organização de recursos e na promoção da biblioteca e dos serviços de informação numa determinada organização. Conteúdos sugeridos: modelos organizacionais, análise e solução de problemas, comportamento e motivação humanos, administração financeira e orçamentária, análise das necessidades de informação, profissionalismo e códigos de conduta [ética], administração de recursos humanos, <i>marketing</i> e promoção, planejamento e tomada de decisões.
2. Compreensão das necessidades de informação da sociedade. Conteúdos sugeridos: liberdade de informação e censura, multiculturalismo, oportunidades iguais e práticas não-opressivas, economia da informação, direitos autorais e propriedade intelectual, necessidades de informação para grupos específicos, informação como bem de consumo e acesso à informação em países em desenvolvimento.
3. Conhecimento dos papéis, funções e valores da biblioteca e dos serviços de informação. Conteúdos sugeridos: políticas nacionais e internacionais de informação, legislação e seu impacto, recreação, entretenimento e artes, literaturas especializadas e serviços cooperativos.
4. Compreensão dos processos de produção, aquisição, organização e disseminação da informação. Conteúdos sugeridos: controle bibliográfico e fontes de informação, seleção, administração e preservação de materiais, aplicação das tecnologias da informação, sistemas e serviços <i>on-line</i> , indexação, classificação e catalogação, avaliação e reempacotamento da informação, planejamento e construção de bases de dados, seleção de sistemas e serviços informáticos, produção e editoração de livros, sistemas de informação avançados, hipertexto, etc.
5. Competência para o desenvolvimento de habilidades práticas, por meio de metodologias de pesquisa, comunicação, métodos estatísticos, funções básicas de contabilidade, processadores de texto, criação de pacotes multimídia, línguas estrangeiras.

Fonte: (SANTOS, 1996, p.9-10).

A competência gerencial está diretamente relacionada à qualidade de serviços e produtos em uma biblioteca, pois cabe ao gestor ser o mediador entre as necessidades de seus usuários e as melhorias no ambiente informacional, propondo mudanças quando necessárias. Para isso cabe ao bibliotecário gestor conhecer a sua equipe profissionalmente e pessoalmente, garantindo um bom ambiente de

trabalho, valorizando cada funcionário em suas competências e cobrando a qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresento a metodologia (tipo e natureza da pesquisa, método adotado) e os procedimentos metodológicos (da revisão de literatura e da coleta e análise de dados), a unidade de análise (SBUFRGS), os procedimentos éticos e legais da pesquisa, além de uma breve explanação sobre o curso de Biblioteconomia na UFRGS.

A pesquisa tem caráter descritivo com abordagem mista, ou seja, utiliza dados qualitativos e quantitativos. De acordo com sua natureza é considerada do tipo descritiva, que Gil (2010, p.28) conceitua como aquelas que:

[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Gil (2010), ainda destaca que é este tipo de pesquisa a mais utilizada quando se pretende estudar as características de um grupo, desde a sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde físico e mental, assim como levantar as opiniões, atitudes e crenças de determinada população. No caso deste trabalho, a comunidade ou população a ser estudada é identificável como sendo a dos bibliotecários do SBUFRGS, em especial os gestores.

A escolha do tipo de abordagem como mista, de acordo com Creswell (2007, p. 35) é uma técnica que:

[...] emprega estratégias de investigação que envolvem coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas de pesquisa. A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, em entrevistas), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

Bauer e Gaskell (2008) ressaltam a importância da utilização dos métodos quantitativos e qualitativos, conjuntamente, visto que não há quantificação sem qualificação assim como não há análise estatística sem interpretação, ou seja, a mensuração dos fatos sociais depende de sua categorização do mundo social, da mesma forma que os dados estatísticos não falam por si só, é preciso interpretá-los.

Em relação ao método adotado a pesquisa configura-se como estudo de caso único que segundo Yin (2010, p.39) “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”. Já Merriam (1998 *apud* BOAVENTURA, 2011, p. 125) destaca que “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma fonte de documento ou de um acontecimento específico”. Pode também ser entendido como “[...] ideal quando se faz uma pergunta do tipo ‘como ou por que’ sobre um conjunto de eventos contemporâneos, dos quais o pesquisador não tem qualquer controle. [...] onde é importante mostrar a incidência de um fato”. (GREY, 2012, p. 201).

Na Educação, o estudo de caso contribui enormemente com os problemas da prática educacional, pois fornece valiosas informações que permitem decisões políticas. Ainda se destaca a capacidade, sensibilidade e o preparo do pesquisador, uma vez que o estudo de caso se manifesta nas suas dimensões intelectual, pessoal e emocional, não podendo o pesquisador se perder nas aparências e no inusitado. (DEUS; CUNHA; MACIEL, 2010).

Da mesma forma, Yin (2010, p.49) destaca cinco importantes componentes para o desenvolvimento de um projeto de estudo de caso:

- 1) as questões de estudo;
- 2) as proposições, se houver;
- 3) a(s) unidade(s) de análise;
- 4) a lógica que une os dados às proposições; e
- 5) os critérios para interpretar as constatações.

Yin (2010) afirma que o “caso” está relacionado com a definição de unidade de análise, ou seja, de que forma as questões de estudo serão respondidas. Para isso, é importante esclarecer de maneira precisa a natureza das questões. “Como guia geral, sua tentativa de definição da unidade de análise (que é a mesma definição de ‘caso’) está relacionada com a maneira como foram definidas suas questões iniciais de pesquisa”. (YIN, 2010, p.52). Alguns tópicos de estudos de caso vão desde os tipos mais concretos como indivíduos, pequenos grupos, organizações e parcerias, como os menos concretos, como as comunidades, relacionamentos, decisões e projetos. (YIN, 2010). Chizzotti (2006, p.136) ressalta também o estudo de caso efetuado em uma comunidade:

[...] entendida como um grupo relativamente homogêneo de pessoas com relações interacionais difusas e algumas características identitárias espaciais (bairros), profissionais (trabalhadores, empresários), etc., pode concentrar o estudo sobre o que ocorre na vida cotidiana, como os membros interagem, como se comportam em determinadas circunstâncias, etc.

Cabe ressaltar a distinção entre projetos de caso únicos e projetos de casos múltiplos. Os tipos de estudos de caso únicos podem ser utilizados quando:

- a) são necessários para validar uma teoria;
- b) o caso é extremo ou raro;
- c) se assemelhando a muitos outros casos, é considerado como representativo ou típico, tomados como exemplos.
- d) se trata de um estudo revelador, ou seja, quando pesquisador tem acesso a situações previamente inacessíveis à observação científica;
- e) será longitudinal, ou seja, quando um mesmo caso será estudado em dois ou mais momentos ao longo do tempo.

Já os estudos de casos múltiplos permitem mais generalizações, mas necessitam de maiores recursos e maior experiência por parte dos pesquisadores. Nesse sentido, nesta pesquisa, torna-se conveniente a utilização do estudo de caso único do tipo revelador, pois se pretende investigar um coletivo de pessoas, sendo a unidade de análise os bibliotecários gestores do SBURGS.

Para Yin (2010) as evidências do estudo de caso podem se originar de modo geral de seis fontes, dentre elas a documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No caso desta pesquisa serão utilizadas como fontes de evidências a documentação e entrevistas. A documentação, segundo Yin (2010) pode tomar diversas formas, sendo relevante em qualquer tipo de estudo de caso. Já a entrevista, para o autor, é considerada a mais importante fonte de informação para os estudos de caso, visto que a maioria é sobre assuntos que dizem respeito a assuntos humanos e de comportamento.

4.1 Procedimentos Metodológicos

Entre as etapas da investigação, a primeira delas consistiu na revisão de literatura com o objetivo de buscar pesquisas que poderiam apresentar semelhanças com o meu tema de estudo.

No que diz respeito às estratégias de coleta e análise de dados, a seguir, o quadro 2, intitulado Mapa da Pesquisa, apresenta as escolhas relacionando-as com os objetivos da investigação.

Quadro 2 – Mapa da Pesquisa

Método: Pesquisa descritiva de natureza mista – (GIL, 2010; SELTZ, 1971; CRESWELL, 2007); - Estudo de caso – Yin (2010); Deus; Cunha; Maciel (2010); Merriam (1998 apud BOAVENTURA, 2011, p.125)			
Objetivo Geral	Procedimentos metodológicos/Coleta de dados	Procedimentos metodológicos análise de dados	Sujeitos/fontes
Analisar nas trajetórias profissionais – as experiências e as formações continuadas, mais especificadamente os caminhos trilhados por bibliotecários em cargos de gestores de bibliotecas na UFRGS.	Dados da PROGESP, Base SABI, documentos, Currículo lattes e entrevistas	Análise estatística Análise de conteúdo	Bibliotecários-chefe da UFRGS Bases de dados
Objetivos Específicos	Procedimentos metodológicos/ Coleta de dados	Procedimentos metodológicos análise de dados	Sujeitos/fontes
Específico 1 caracterizar o perfil sócio-profissional e políticas de carreira e desenvolvimento dos bibliotecários do SBUFRGS;	Dados da PROGESP, documentos, Currículo lattes e entrevistas	Análise estatística Análise de conteúdo	Base de dados/ (documentação) e Bibliotecários-chefe da UFRGS
Específico 2 identificar os caminhos trilhados nas experiências profissionais dos bibliotecários no exercício da gestão;	Entrevistas	Análise de conteúdo	Bibliotecários-chefe da UFRGS
Específico 3 verificar os percursos de formações continuadas realizadas pelos bibliotecários gestores, e se identificaram contribuições para o exercício das atividades pertinentes ao cargo;	Entrevistas Dados da PROGESP e currículo lattes	Análise estatística Análise de conteúdo	Base de dados (registro em arquivo) Bibliotecários-chefe da UFRGS

Fonte: Elaborado pela autora

A estratégia de coleta de dados contou com dados fornecidos pela PROGESP, coletados na base SABI e por meio de pesquisa ao currículo lattes das bibliotecárias. Busquei apoio documental nos *sites* da PROGESP e da UFRGS, no que tange às políticas de desenvolvimento dos servidores. O estudo contou também com entrevistas com as gestoras que foram submetidas a análise de conteúdo.

Em relação ao objetivo específico 1 foi feita uma solicitação em julho de 2016, por meio da bibliotecária-chefe da SBUFRGS na época, de uma lista com os dados de todos os bibliotecários do sistema de bibliotecas da UFRGS, a qual foi encaminhada para a PROGESP (APÊNDICE C). A lista foi fornecida em formato de planilha Excel com dados de posse, faixa etária, chefias, lotação e formação. Como entraram novos bibliotecários, foi solicitada, no mês seguinte, à bibliotecária-chefe, uma nova lista atualizada, solicitação essa, prontamente atendida, porém esta lista veio em formato Word, sem os dados de formação. Como eram poucos, foi feita a pesquisa pela própria pesquisadora via currículo lattes e por meio da base SABI

para obtenção dos dados de faixa etária, data de ingresso na Universidade e informações sobre os cursos de pós-graduação das entrevistadas.

Em relação ao perfil sócio-profissional do SBUFRGS, utilizei de análise estatística simples para as etapas de codificação e tabulação elaboradas por meio do *software Excel*.

Para atingir os objetivos específicos 2 e 3, além dos dados do currículo lattes, a escolha foi por entrevistas², (gravadas e posteriormente transcritas) que, segundo Duarte (2008, p.62-63):

[...] é uma técnica qualitativa que explora um assunto pela busca de informações e percepções, a partir da experiência subjetiva de informantes (selecionados por deterem informações que se deseja conhecer) para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. [...] É uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado como para a descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido.

Gil (2010, p.109) define entrevista como:

[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta com fonte de informação.

Essas entrevistas se deram por meio de questões abertas e fechadas de forma semiestruturada, (APÊNDICE D). Conforme Boni e Quaresma (2005, p. 75-76):

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. [...] Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. A principal vantagem da entrevista aberta e também da semiestruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse.

² Escolhi os entrevistados a partir da relação de bibliotecários-chefe fornecida pela bibliotecária chefe- do SBUFRGS, em setembro de 2016.

A escolha foi por entrevistas padronizadas, o que de acordo com Selltiz *et al* (1971) faz com que as perguntas sejam apresentadas para todas as pessoas, exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem, assegurando que todos os entrevistados respondam as mesmas perguntas. Já as perguntas abertas permitem ao entrevistado responder livremente, com suas próprias palavras, sem sugestão de nenhuma estrutura para resposta. (SELLTIZ, 1971).

Selltiz *et al* (1971, p. 273) trata da importância da entrevista como forma de “[...] obtenção de informação sobre [sic] o que a pessoa *sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez* [sic], bem como a respeito de suas *explicações ou razões* para qualquer das coisas precedentes”. (grifos do autor). Nesse sentido, a escolha da entrevista padronizada como método de coleta de dados foi adequada, pois pretendeu que os sujeitos da pesquisa discorressem sobre suas trajetórias, experiências e competências no âmbito da gestão.

Os critérios de escolha dos entrevistados foram pela diversidade da educação formal (graduação, especialização, mestrado e doutorado) e tempo de experiência na função de gestor superior a cinco anos. Não foi selecionado nenhum bibliotecário do sexo masculino por não se enquadrar em ambos os critérios estabelecidos.³

As entrevistas foram submetidas ao método da análise de conteúdo, que para Bardin (2010, p. 40) são:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

O analista, para o autor, é como um arqueólogo que investiga os documentos e, através dos vestígios deixados, busca obter informações sobre o emissor da mensagem. Bardin (2010, p. 45) conclui que “[...] a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sob as quais se debruça”, sendo que “[...] visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares”. (BARDIN, 2010, p. 46). Para Chizzoti, (2006, p.116), a análise de conteúdo é “uma análise léxica do

³ A partir de agora passo a me referir ao termo bibliotecária e gestora, no feminino, por não haver entrevistados do sexo masculino.

conjunto de palavras significativas do texto para fazer a mensuração da frequência média das ocorrências e estabelecer associações relevantes sobre os sentidos expressos na mensagem”. O autor complementa:

O critério fundamental da análise de conteúdo é o fragmento singular do texto: a *palavra*, *termo* ou *lexema*, considerando-os como a menor unidade textual, e como tal, passível de se analisar a frequência com que aparecem no texto, a fim de se estabelecer correlações significativas entre as unidades e extrair conteúdo relevante da mensagem. (CHIZZOTTI, C2006, grifos do autor).

Chizzoti (c2006) destaca que uma vertente de autores considera esta técnica como exclusivamente quantitativa pela mensuração da frequência em que as palavras aparecem. Outros, no entanto, a consideram como também qualitativa pela sua possibilidade de penetrar nas ideias e na mentalidade de quem produz a mensagem. Para fazer esta análise é preciso estabelecer categorias em torno das quais um agrupamento de palavras é classificado, quantificado e qualificado. Para isso é fundamental que estejam claramente definidos os objetivos da pesquisa, em torno dos quais serão resumidos significados a partir dos termos ou palavras. A opção desta pesquisa foi por esta segunda vertente. Foram escolhidas 10 (dez) bibliotecárias-chefe, segundo os critérios já apresentados. Foram entrevistadas 5 (cinco) bibliotecárias especialistas, 3 (três) mestres, 1 (uma) doutora e 1 (uma) bacharel.

As entrevistas foram realizadas de 25 de maio à 13 de julho de 2017, sendo que a mais breve teve 8min:20s e a mais longa teve 41min:29s. Uma das entrevistadas solicitou as questões com antecedência para poder se preparar melhor para respondê-las, e outra, apesar de me receber pessoalmente e conversarmos sobre as questões, não quis gravar entrevista, enviando as questões respondidas após, por e-mail.

Após a realização das entrevistas, procedi à transcrição das mesmas e, a seguir, estabeleci um primeiro contato com os textos para tentar perceber as mensagens neles contidas.

Esta fase é chamada de leitura “flutuante”, por analogia com a atitude do psicanalista. Pouco a pouco, a leitura vai se tornando mais precisa, em função das hipóteses emergentes, da projeção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas com materiais análogos. (BARDIN, 2010, p. 122).

Em seguida, elaborei um quadro de análise (APÊNDICE E) a partir das respostas das entrevistadas, as quais pretendi responder aos objetivos deste trabalho. Esse quadro foi dividido em duas grandes categorias: Trajetórias profissionais/ Experiências e Trajetórias profissionais/Formação. Na primeira, fiz uma subdivisão dessas experiências nas suas carreiras como bibliotecárias, e após, como gestoras. Como subcategorias, apresentei ainda o tempo de exercício e as influências para o exercício do cargo. Como gestoras foram analisadas ainda, como subcategorias, as atividades e as competências no cargo. Essas competências foram divididas em: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na segunda parte, Trajetórias profissionais/Formação, as categorias foram Graduação e Formação continuada. Como subcategorias foram analisadas as influências, contribuições e lacunas, sendo que na formação continuada adicionei ainda expectativas em relação aos estudos.

Desta forma, foi utilizada a noção de tema na análise de conteúdo desta pesquisa, o que para Berelson (1971, *apud* BARDIN, 2010, p. 131) é definido como:

Uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares.

Bardin (2010, p. 131) ainda complementa: “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objectivo analítico escolhido.” Assim, como pesquisadora passei a estabelecer minhas inferências no quadro de análise, ou seja, extraí possíveis consequências ou conclusões daquilo que foi dito. Fiz uma breve correção gramatical, mantendo, no entanto, a forma coloquial das falas das entrevistadas.

A pesquisa foi realizada seguindo cuidados éticos. Para tanto, se utilizou do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme consta no Apêndice F e da Declaração de Anuência no Apêndice G

4.2 A Unidade de Análise : bibliotecárias-chefe do SBUFRGS

O Sistema de Bibliotecas da UFRGS é composto por trinta e uma bibliotecas setoriais universitárias, uma biblioteca escolar (Colégio de Aplicação) e é

coordenado pela Biblioteca Central. Disponibiliza à comunidade universitária e à comunidade externa, um rico acervo constituído por livros, periódicos científicos, revistas, CD's, DVD's, mapas, partituras, filmes, fotografias aéreas, obras raras, discos, e outros tipos de documentos além de fontes de informação especializada, como o Portal de Periódicos da Capes, bases de dados de livros, jornais e periódicos, com textos completos assinados pela UFRGS.

Além disso, possibilita acesso ao catálogo *online* SABi, que reúne as informações sobre os acervos das bibliotecas do SBUFRGS, consultas nas bibliotecas, serviços de empréstimo domiciliar e interinstitucional, renovações, reservas, orientação de trabalhos acadêmicos, orientação nas pesquisas em bases de dados nacionais e internacionais, comutação bibliográfica nacional e internacional e treinamento de usuários. (UFRGS, 2016c).

As bibliotecas setoriais da UFRGS são compostas por 206 técnicos, sendo 126 bibliotecários, 33 deles em cargos de chefia.

As bibliotecas setoriais estão distribuídas entre os seis *campi* da UFRGS:

Campus Centro:

- Biblioteca da Escola de Administração
- Biblioteca da Faculdade de Arquitetura
- Biblioteca do Instituto de Artes
- Biblioteca Central
- Biblioteca do Instituto de Ciências Básicas da Saúde
- Biblioteca da Faculdade de Direito
- Biblioteca da Faculdade Ciências Econômicas
- Biblioteca da Faculdade de Educação
- Biblioteca da Escola de Engenharia
- Biblioteca Depositária da Organização das Nações Unidas

Campus da Saúde

- Biblioteca do Centro de Processamento de Dados
- Biblioteca da Escola de Enfermagem

- Biblioteca da Faculdade de Farmácia
- Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
- Biblioteca da Faculdade de Medicina
- Biblioteca da Faculdade de Odontologia
- Biblioteca do Instituto de Psicologia

Ceclimar

- Biblioteca do Ceclimar

Campus Olímpico

- Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança

Campus do Vale

- Biblioteca da Faculdade de Agronomia
- Biblioteca do Colégio de Aplicação
- Biblioteca do Instituto de Biociências
- Biblioteca da Botânica
- Biblioteca Setorial de Ciências Sociais e Humanidades
- Biblioteca do Instituto de Física
- Biblioteca do Instituto de Geociências
- Biblioteca da Ciência e Tecnologia de Alimentos
- Biblioteca do Instituto de Informática
- Biblioteca do Instituto de Química
- Biblioteca da Faculdade de Veterinária

Campus Litoral Norte

- Biblioteca do Campus Litoral Norte

Cada biblioteca tem um tamanho de equipe e de acervo que atendem às necessidades de seus usuários podendo, muitas vezes, atender cursos de outros campi.

5 PERFIL SÓCIO-PROFISSIONAL E POLÍTICAS DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO DOS BIBLIOTECÁRIOS DA UFRGS

Este capítulo apresenta uma etapa de diagnóstico que teve por objetivo, caracterizar o perfil sócio-profissional dos bibliotecários do SBUFRGS.

Também foram analisados o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e propostas para o desenvolvimento profissional e intelectual dos Bibliotecários na UFRGS.

5.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

O SBUFRGS é composto por 126 bibliotecários, sendo que 33 deles são gestores de suas bibliotecas. Neste trabalho, foram foco da pesquisa 31 deles. Inicialmente, fiz uma análise dos dados de todos os bibliotecários e depois me detive em analisar os dados dos bibliotecários-chefe do sistema de bibliotecas. Os resultados das tabelas são o resultado de um cálculo de regra de três simples em que o total da tabela é multiplicado por 100 e dividido pelo total dos bibliotecários do sistema (126) ou o total das chefias (31), conforme o caso, podendo em alguns casos os percentuais de cada uma das faixas ao serem somados, não coincidirem exatamente, por uma questão de arredondamento.

5.1.1 Bibliotecários UFRGS no geral

Os dados fornecidos pela PROGESP permitiram-me traçar as seguintes análises, iniciando com a tabela 1 abaixo, sobre a escolaridade dos bibliotecários da UFRGS:

Tabela 1– Dados de Escolaridade dos Bibliotecários da UFRGS

Escolaridade	Quantidade	%
Graduação	33	26,19
Especialização	68	53,97
Mestrado	24	19,05
Doutorado	01	0,79
TOTAL	126	100

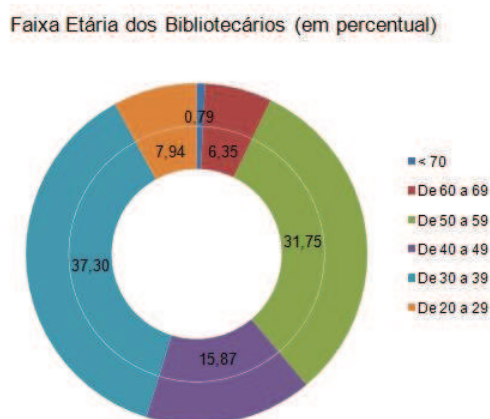
Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que após a graduação há um interesse dos bibliotecários na continuação dos seus estudos, pois na Graduação tem-se 26,19% dos profissionais

ao passo que na Especialização tem-se 53,97%, ou seja, mais que o dobro. No entanto, vai diminuindo o interesse na medida em que a dedicação ao tipo de curso aumenta, pois com o Mestrado tem-se somente 19,05% dos bibliotecários e com o Doutorado somente 0,79%. Também pode estar relacionado ao fato dos processos seletivos serem mais exigentes e, em muitos casos, os cursos de Mestrado e Doutorado não serem gratuitos. Apesar do auxílio à qualificação que a UFRGS proporciona aos servidores, muitos podem não ter, mesmo assim, condições de arcar com cursos pagos.

Quanto à faixa etária dos bibliotecários do SBURGS, tem-se a seguinte distribuição, conforme mostra o gráfico 1:

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Bibliotecários UFRGS



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que as faixas etárias mais presentes são as de 30 a 39 anos, com 37,30% dos profissionais, o que configura os que entraram recentemente na universidade, e a de 50 a 59 com 31,75%, que pode possuir profissionais com mais anos de serviço público.

Parti para as análises dos dados das faixas etárias cruzando com as formações. A tabela 2 apresenta estas relações:

Tabela 2 – Faixa Etária dos Bibliotecários com Escolaridade

Idade	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Doutorado	%
>=70	-	-	1	0,79	-	-	-	-
60-69	2	1,59	3	2,38	3	2,38	-	-
50-59	11	8,73	24	19,05	4	3,17	1	0,79
40-49	3	2,38	13	10,32	4	3,17	-	-
30-39	11	8,73	24	19,05	12	9,52	-	-
20-29	6	4,76	3	2,38	1	0,79	-	-
Total	33	26,19	68	53,97	24	19,05	1	0,79

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se nestes dados, que 33 bibliotecários possuem somente a Graduação, sendo que a faixa de 30 a 39 anos e de 50 a 59 anos têm exatamente o mesmo percentual, 8,73%, com 11 profissionais cada. Entre os 68 especialistas, também há um empate entre as faixas etárias de 30 a 39 anos e de 50 a 59 anos, com 24 bibliotecários ou 19,05% no mesmo nível de escolaridade.

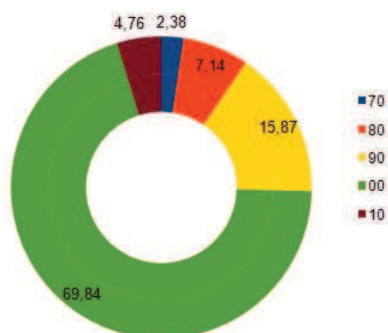
Nesses dados, pode-se perceber que a faixa etária mais numerosa com Mestrado é a dos 30 aos 39 anos, com 9,52%, sendo superior a todas as outras somadas, totalizando 12 bibliotecários.

Visualiza-se que, quando da realização desta pesquisa, havia somente 1 bibliotecário no sistema de bibliotecas da UFRGS com Doutorado, e está na faixa etária dos 50 aos 59 anos, totalizando 0,79% do total dos profissionais.

Em um segundo momento, analisei os dados de posse dos bibliotecários da UFRGS, em que os resultados são apresentados no gráfico 2:

Gráfico 2 - Posse dos Bibliotecários na UFRGS por Década (em percentual)

Posse dos Bibliotecários na UFRGS por Década (em percentual)



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a grande maioria das posses aconteceu na década de 2000, havendo o ingresso de 88 servidores, quando da abertura de concursos dentro da universidade, com 69,84% de novos bibliotecários. Em seguida, vem a década de

90, com o ingresso de 20 bibliotecários (15,87%), a década de 80 com 9 (7,14%), a década de 2010 com 6 (4,76%) e a década de 70 com 3 profissionais (2,38%).

Cruzei os dados de posse dos bibliotecários com os dados de formação. Para quem possui Graduação tem-se as seguintes informações na tabela 3:

Tabela 3 - Posse dos Bibliotecários na UFRGS com Formação

Década	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Doutorado	%
70	1	0,79	1	0,79	1	0,79	0	0
80	1	0,79	7	5,56	1	0,79	0	0
90	2	1,59	11	8,73	6	4,76	1	0,79
00	24	19,05	48	38,10	16	12,70	0	0
10	5	3,97	1	0,79	0	0	0	0
Total	33	26,19	68	53,97	24	19,05	1	0,79

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados informam que a maioria dos bibliotecários que entraram na década de 2000, com 19,05% e na atual, com 3,97% ainda estão no nível de Graduação e não continuaram os estudos. Eles correspondem à quase três vezes mais do que os bibliotecários que tomaram posse em outras décadas. Quanto mais antigos na universidade, menos bibliotecários encontramos nesta categoria de Graduação, pois já tiveram tempo de se aperfeiçoar.

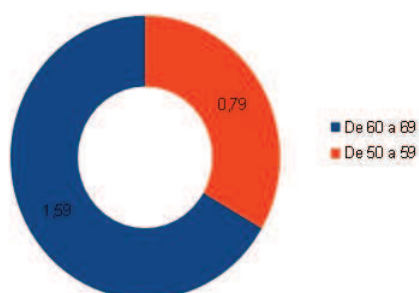
Quanto aos 68 bibliotecários especialistas, 48 tomaram posse na década de 2000, percebendo-se assim que há um interesse na continuação dos estudos, pois 38,10% deles já se encaminharam para a Especialização.

Os dados demonstram ainda que, na década de 2010, há um acréscimo no interesse da continuação dos estudos, saindo da Especialização para o Mestrado, porém em menor proporção, com 12,70% dos profissionais. Dos 24 mestres que existem no SBUFRGS, 16 tomaram posse nesta década. O único bibliotecário com título de Doutorado tomou posse na década de 90. Ele totaliza 0,79% dos profissionais.

Passei a analisar a relação entre as faixas etárias dos bibliotecários e as datas de posse. O gráfico 3 traz a relação entre os bibliotecários empossados na década de 70 e a faixa etária em que se encontram:

Gráfico 3 – Bibliotecários Empossados na Década de 70 por Faixa Etária

Bibliotecários Empossados na Década de 70 por Faixa Etária



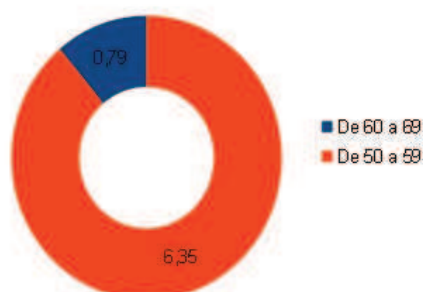
Fonte: Elaborado pela autora

Assim, na década de 70 na faixa dos 60 aos 69 anos, há 2 bibliotecários e na faixa dos 50 aos 59 anos, há 1, sendo a faixa etária explicável pela própria data de posse, pois muitos profissionais já se aposentaram.

Na década de 80, tem-se a seguinte distribuição, no gráfico 4:

Gráfico 4 – Bibliotecários Empossados na Década de 80 por Faixa Etária

Bibliotecários Empossados na Década de 80 por Faixa Etária



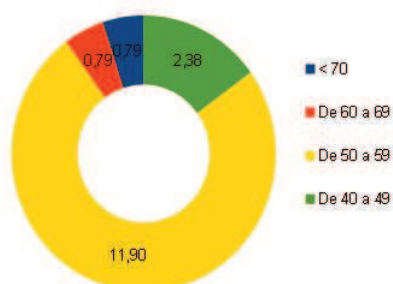
Fonte: Elaborado pela autora

Dos 9 bibliotecários que assumiram na década de 80, 8 têm de 50 a 59 anos, totalizando 6,35% e 1 tem de 60 a 69 anos, totalizando 0,79%.

Na década de 90 tem-se a seguinte situação no gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 – Bibliotecários Empossados na Década de 90 por Faixa Etária

Bibliotecários Empossados na Década de 90 por Faixa Etária



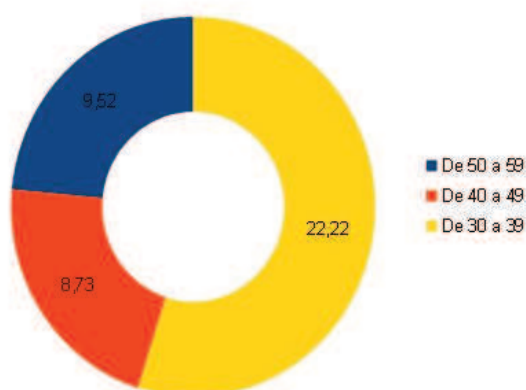
Fonte: Elaborado pela autora

Os bibliotecários que tomaram posse na década de 90 estão em sua grande maioria na faixa dos 50 aos 59 anos, com 15 bibliotecários, totalizando 11,90% dos profissionais, seguida da faixa dos 40 aos 49 anos em menor proporção, 2,38%.

No gráfico 6 apresento a relação existente na década de 2000:

Gráfico 6 – Bibliotecários Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária

Bibliotecários Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária



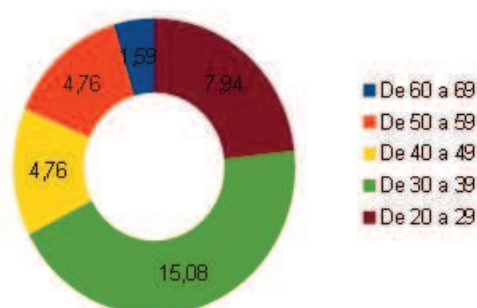
Fonte: Elaborado pela autora

Esses dados informam que nos anos 2000, o contingente de bibliotecários com maior percentual tem a menor faixa etária, indo dos 30 aos 39 anos, com 22,22%.

Na década de 2010, que segue no gráfico 7, tem-se as seguintes informações:

Gráfico 7 – Bibliotecários Empossados na Década de 10 por Faixa Etária

Bibliotecários Empossados na Década de 10 por Faixa Etária



A partir desses dados, percebe-se que os bibliotecários estão se renovando na Universidade, tendo ainda como maior percentual a faixa dos 30 aos 39 anos, com 19 profissionais, ou 15,08%, e aparece pela primeira vez a faixa dos 20 aos 29 anos como segunda colocada, ou 7,94%, totalizando 10 pessoas.

5.1.2 Bibliotecários-chefe

Passo agora à análise dos dados de escolaridade dos 31 bibliotecários-chefe, sujeitos da pesquisa, e tem-se a informação de escolaridade descrita a seguir:

Tabela 4 – Escolaridade dos Bibliotecários-Chefe da UFRGS

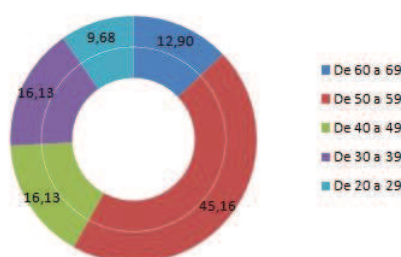
Escolaridade	Quantidade	%
Graduação	6	19,35
Especialização	17	54,84
Mestrado	7	22,58
Doutorado	1	3,23
TOTAL	31	100

Fonte: Elaborado pela autora

Da mesma forma que o total dos bibliotecários, a escolaridade dos bibliotecários-chefe têm maior percentual dentro da faixa Especialização, mantendo praticamente o mesmo percentual do que os bibliotecários sem cargo de chefia, sendo superior a todas as outras escolaridades somadas. Dentre os bibliotecários-chefe, 17 têm Especialização, ou seja, mais da metade deles (54,84%). Seguem os 7 com Mestrado (22,58%), 6 com Graduação (19,35%) e um com Doutorado (3,23%). Infiro desta forma que os bibliotecários-chefe, na sua maioria (80,65%), possuem escolaridade superior à Graduação.

Na análise da faixa etária dos profissionais, apresento os dados no gráfico 8:
Gráfico 8 – Faixa Etária dos Bibliotecários-chefe da UFRGS (em percentual)

Faixa Etária dos Bibliotecários-Chefes da UFRGS (em percentual)



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta análise, percebe-se que dos 31 bibliotecários-chefe do sistema, 14 estão entre os 50 e os 59 anos, totalizando 45,16%, seguido pelas faixas de 40 aos 49 e dos 30 aos 39, ambas com 16,13%.

Apresento a análise dos dados etários em relação aos dados de formação por meio da tabela 5:

Tabela 5 – Faixa Etária dos Bibliotecários-chefe com Formação

Idade	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Doutorado	%
60-69	1	3,23	2	6,45	1	3,23	0	
50-59	3	9,68	8	25,81	2	6,45	1	3,23
40-49	0	0	4	12,90	1	3,23	0	
30-39	1	3,23	1	3,23	3	9,68	0	
20-29	1	3,23	2	6,45	0	0	0	
Total	6	19,35	17	54,84	7	22,58	1	

Fonte: Elaborado pela autora

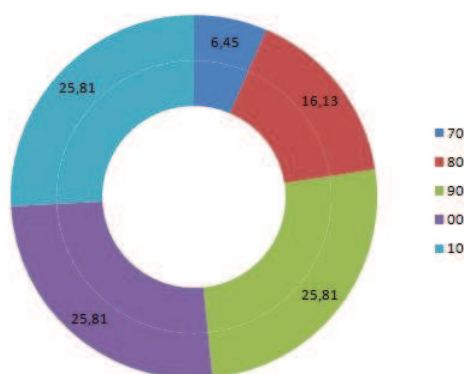
Dos 31 bibliotecários-chefe, 6 possuem apenas Graduação e destes, a faixa etária predominante é a que vai dos 50 aos 59 anos, totalizando 9,68%. São 17 os chefes especialistas, e destes, 8 encontram-se na faixa etária dos 50 aos 59 anos, totalizando 25,81%. Percebe-se ainda, que o contingente de mestres encontra-se na faixa dos 30 aos 39 anos, com 9,68%, seguida de perto pela faixa dos 50 aos 59 anos, com 6,45% dos bibliotecários. Até o momento de realização desta pesquisa, há somente 1 bibliotecário-chefe na UFRGS que possui Doutorado e encontra-se na faixa dos 50 aos 59 anos, totalizando 3,23%.

Passei em seguida à análise dos dados de posse dos bibliotecários-chefe da UFRGS e, após, aos dados de posse em relação aos dados de formação.

Pelo gráfico 9, a seguir, visualiza-se o total de bibliotecários-chefe em relação à década em que tomaram posse na Universidade:

Gráfico 9 – Posse dos Bibliotecários-chefe por Década (em percentual)

Posse dos Bibliotecários-chefe por década (em percentual)



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme se pode perceber, tanto nas décadas de 90 quanto nas de 2000 e 2010, foram 8 (oito) o número de bibliotecários-chefe que tomaram posse, com 25,81% de profissionais cada, e mesmo na década de 80 o percentual não é muito inferior, se considerarmos que a diferença é de somente 3 profissionais, segundo o que mostra o gráfico, havendo um equilíbrio. Desta forma, somente a década de 70 teria uma diferença maior, em virtude de já haver profissionais desta década aposentados.

Iniciei a análise dos dados de posse das chefias relacionados com as formações, demonstrado na tabela 15, abaixo:

Tabela 6 – Posse dos Bibliotecários-chefe na UFRGS com Formação

Década	Graduação	%	Especialização	%	Mestrado	%	Doutorado	%
70	1	3,23	0	0	1	3,23	0	0
80	0	0	5	16,13	0	0	0	0
90	1	3,23	4	12,90	2	6,45	1	3,23
00	4	12,90	8	25,81	4	12,90	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	6	19,35	17	54,84	7	22,58	1	3,23

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que os 4 bibliotecários que tomaram posse na década de 2000, totalizando 12,90% dos bibliotecários-chefe, possuem somente Graduação. Já nas décadas anteriores, este número diminui, chegando à zero na década de 80, o que também ocorre na década atual, o que me leva a inferir, que na década de 80 os

bibliotecários já tiveram tempo para se qualificar e os da década de 10 podem ainda não ter sido colocados em posição de chefia, quando da realização da pesquisa.

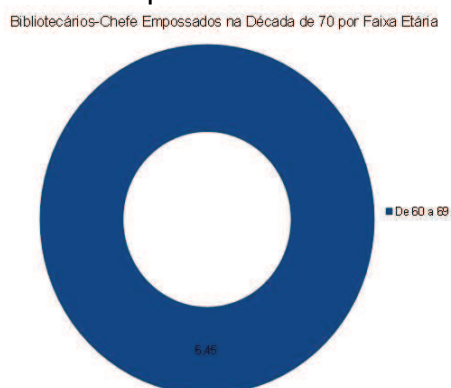
Com a escolaridade Especialização, tem-se o maior número de bibliotecários-chefe com posse na década de 2000, totalizando 8 profissionais, com 25,81%. Em seguida vêm os da década de 80, com 16,13%, o que leva a crer que já haviam progredido quanto à formação. A única faixa que não tem nenhum bibliotecário-chefe especialista é a da década atual.

Do total de 24 mestres na Universidade, 7, ou seja, 22,58%, são bibliotecários-chefe, sendo que 4 deles entraram na década de 2000, o que leva a crer que há interesse dos profissionais recém empossados em continuar os estudos em nível de Mestrado, ou já chegam na Universidade com maior formação.

Percebe-se que o único bibliotecário-chefe com título de Doutorado, até a realização da pesquisa, tomou posse na década de 90, totalizando 3,23% dos profissionais. Cabe investigar, por meio das entrevistas, se há interesse nos demais chefes de bibliotecas em continuar os estudos em nível de Doutorado.

Como último enfoque de análise, relacionei as datas de posse com as faixas etárias, somente dos bibliotecários-chefe. No gráfico 10, apresento os dados relativos à década de 70:

Gráfico 10 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 70 por Faixa Etária



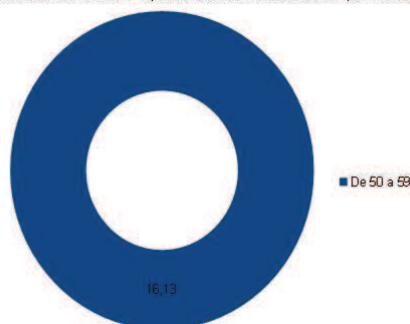
Fonte: elaborado pela autora

Os dados revelam que não há outras faixas etárias nesta década, além da faixa que vai dos 60 aos 69 anos, ou seja, os 2 bibliotecários-chefe mais antigos no sistema totalizam 6,45% dos profissionais.

Para a década 80 tem-se o gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 80 por Faixa Etária

Bibliotecários-Chefe Empossados na Década de 80 por Faixa Etária



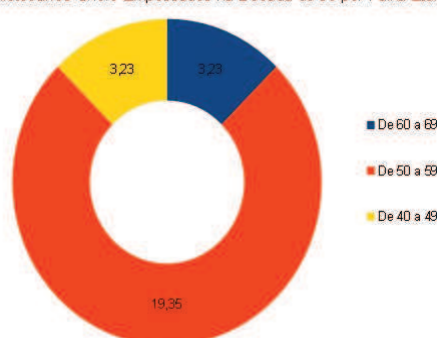
Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que na década de 80 tem-se apenas a faixa de 50 a 59 anos com 5 bibliotecários-chefe, perfazendo 16,13% dos profissionais.

Na década de 90 apresento o gráfico, a seguir:

Gráfico 12 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 90 por Faixa Etária

Bibliotecários-Chefe Empossados na Década de 90 por Faixa Etária



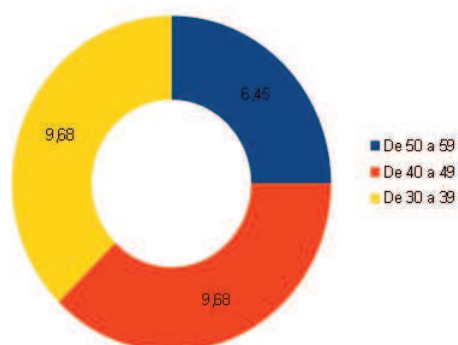
Fonte: Elaborado pela autora

Os dados demonstram que há uma predominância de bibliotecários-chefe na faixa etária de 50 aos 59 anos também na década de 80, com 19,35% dos profissionais.

A década de 2000 apresenta os seguintes dados, conforme o gráfico 13:

Gráfico 13 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária

Bibliotecários-Chefe Empossados na Década de 2000 por Faixa Etária



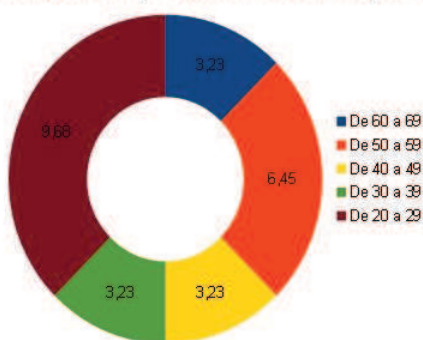
Fonte: Elaborado pela autora

Nesses dados há um equilíbrio entre as faixas etárias dos bibliotecários-chefe empossados na década de 2000, de 30 a 39 anos e de 40 a 49 anos, ambas com 9,68% dos profissionais, seguida da faixa que vai de 50 a 59 anos com 6,45% bibliotecários gestores.

Por fim, apresento os dados referentes aos gestores empossados na década de 2010 conforme o gráfico 14 a seguir:

Gráfico 14 – Bibliotecários-chefe Empossados na Década de 10 por Faixa Etária

Bibliotecários-Chefe Empossados na Década de 10 por Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autora

Nesse gráfico vê-se que os bibliotecários-chefe de 20 aos 29 anos superam as outras faixas etárias na década 2010, com 9,68%, seguida da faixa etária de 50 a 59 anos, com 6,45%. As outras faixas etárias perfazem 3,23% dos profissionais, cada.

Desses dados concluo que tanto para os bibliotecários em geral quanto para os bibliotecários-chefe, a escolaridade dominante foi a Especialização. A faixa etária

predominante dos bibliotecários em geral é de 30 aos 39 anos, enquanto que os gestores estão na faixa dos 50-59 anos, com exceção dos que possuem Mestrado, que é a de 30-39 anos. Percebe-se nesses dados que já a partir da entrada na Universidade, há uma mobilização na continuação dos estudos e que há uma valorização do Mestrado como motivo para exercer a chefia, visto que somente os Mestres são gestores e possuem faixa etária menor.

A década com maior número de posses foi a de 2000, pela abertura de concursos, para os bibliotecários em geral e os bibliotecários-chefe se dividiram entre as décadas de 90, 2000 e 2010, sendo que os bibliotecários que assumiram no ano 2000 são, na maioria, especialistas.

Quanto às faixas etárias relacionadas às datas de posse, constata-se que a idade dominante é a de 50-59 anos, tanto para os bibliotecários em geral quanto para as chefias. No entanto, na medida em que as posses ficam mais recentes, as idades diminuem, o que faz com que na década de 2010, os bibliotecários em geral possuam entre 30 a 39 anos e, entre os bibliotecários-chefe, as idades predominantes passam a ser de 20 a 29 anos, renovando assim o quadro de bibliotecários do SBUFRGS.

5.2 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação na UFRGS

O nível de classificação de ingresso na Universidade para o cargo de Bibliotecário/Documentalista é o de nível E. O código na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é o 2612-05, sendo requisitos de qualificação para ingresso no cargo o curso superior em Biblioteconomia e a habilitação profissional por meio de registro no Conselho competente, segundo a lei n. 9.674 de 26 de julho de 1998. (UFRGS, 2016d).

Resumidamente, as principais atribuições do cargo possibilitam ao profissional gerenciar unidades como bibliotecas, centros de informação, redes e sistemas de informação, executando planos e atividades, além de elaborar políticas de funcionamento. (UFRGS, 2016d). Aqui fica bem visibilizada a atividade gestora do bibliotecário.

Cabe também ao bibliotecário tratar tecnicamente e desenvolver os recursos informacionais, disponibilizar e disseminar a informação com o objetivo de gerar

conhecimento, assessorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, dentre outras. Nesse sentido, são atividades típicas do cargo localizar, recuperar e disponibilizar a informação, elaborando estratégias de busca, controlar a circulação de recursos informacionais, normalizar trabalhos técnico-científicos. São atividades deste trabalho técnico, elaborar o registro, classificação e catalogação dos recursos informacionais, a elaboração de linguagens documentárias, resenhas e resumos, desenvolvimento, controle e manutenção de bases de dados, gerenciamento da qualidade e do conteúdo de fontes de informação geração de fontes de informação; desenvolvimento de metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos. (UFRGS, 2016d). Nessas atividades visualizamos as atividades mais operacionais e técnicas do trabalho bibliotecário.

O bibliotecário atua também no desenvolvimento de recursos informacionais como elaboração de políticas de desenvolvimento de coleções, seleção, armazenamento e descarte de recursos informacionais, avaliação, conservação, preservação e inventário de acervos, além de desenvolver interfaces de serviços informatizados; desenvolvimento de bibliotecas virtuais e digitais e planos de conservação preventiva. Na disseminação seletiva da informação o bibliotecário se ocupa ao compilar sumários correntes e bibliografia, elaborar *clipping* de informações, alerta e boletim bibliográfico para pesquisadores. O bibliotecário desenvolve, ainda, estudos e pesquisas ao coletar informações para memória institucional. Também elabora dossiês de informações, pesquisas temáticas, levantamento bibliográfico e trabalhos técnico-científicos. Além disso, acessa bases de dados e outras fontes em meios eletrônicos, realiza estudos cientométricos, bibliométricos e infométricos. (UFRGS, 2016d). Nesse sentido, vemos a contribuição para a pesquisa no trabalho do bibliotecário.

O bibliotecário pode atuar também como produtor e difusor cultural ao promover atividades de fomento à leitura, eventos culturais, atividades para usuários especiais e ao divulgar informações através de meios de comunicação formais e informais. Organiza bibliotecas itinerantes e utiliza os recursos de informática, além de executar muitas outras tarefas de mesmo nível de complexidade. (UFRGS, 2016d). Como se pode apreender do exposto, o trabalho biblioteconômico tem muitas facetas de atuação.

5.3. Desenvolvimento Profissional e Intelectual dos Bibliotecários na UFRGS

A Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) visa promover a capacitação de servidores, com a oferta e a orientação de várias atividades de aprendizagem interdependentes, que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor. Compete também à EDUFRGS analisar e a emitir pareceres e portarias nos processos administrativos relativos ao desenvolvimento na carreira dos servidores técnico-administrativos, a todos os processos relativos aos afastamentos e liberações do trabalho, relacionados ao aperfeiçoamento e à qualificação de servidores.

Por meio do desenvolvimento das competências individuais, a UFRGS busca desenvolver e aprimorar as competências institucionais. Com a inserção nas “*Trilhas de aprendizagem*” o servidor pode se desenvolver na carreira com ações de aprendizagem diretamente relacionadas aos processos de e para o trabalho ou em atividades gerenciais. (UFRGS, 2016e).

As *trilhas de aprendizagem* compreendem o conjunto de ações de capacitação, aperfeiçoamento e qualificação escolhidas pelo servidor e conforme seu interesse e disponibilidade, em atendimento às necessidades do trabalho e aos objetivos da instituição. (UFRGS, 2016f).

A progressão dentro da carreira dos técnicos administrativos se dá por meio de capacitação e de qualificação. A progressão por capacitação é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitando o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III da Lei 11.091/2005. (UFRGS, 2016g). A tabela de progressão por capacitação obedece à estrutura apresentada na tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Progressão por Capacitação

Nível de classificação	Nível de capacitação	Carga horária de capacitação
A	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação superior a 180 horas

Fonte: UFRGS (2016g)

Cada categoria funcional entra na carreira de acordo com o nível mínimo exigido pelo cargo, isto é, no caso dos bibliotecários, eles entram no nível E de classificação e nível I de capacitação, em que a exigência é somente o diploma de bacharel em Biblioteconomia. A partir daí os servidores são incentivados a fazer os cursos, pois há uma progressão, embora pequena, no padrão de vencimento. A cada 18 (dezoito) meses podem fazer nova solicitação de progressão com os cursos feitos durante este tempo, ou que sobraram do período anterior, para galgarem um novo degrau. Porém, após atingir o nível IV de capacitação, o servidor poderá continuar a fazer os cursos, porém somente para seu aperfeiçoamento, mas não terá mais aumento no padrão remuneratório.

Da mesma forma, a Universidade incentiva os servidores a ampliarem sua qualificação a partir da realização de cursos de educação formal com a concessão de incentivos educacionais, disponibilizados em editais, para as modalidades educação básica, graduação e pós-graduação (*strictu sensu*), que ajuda o servidor a

custear as despesas com os cursos fora da Universidade. (UFRGS, 2016h). Após a qualificação o servidor poderá entrar com formulário pedindo incentivo à qualificação apoiado na lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, modificada a partir 01/01/2013. Assim, de acordo com o nível de escolaridade, e se a área de conhecimento onde realizou seu curso está ou não vinculada em relação direta à sua área de atuação, existe uma tabela de incentivo à qualificação apresentada na tabela 8.

Tabela 8 – Incentivo à Qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com rel. indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: UFRGS (2016h)

No caso dos bibliotecários, que já entram na carreira com o curso de graduação completo, o incentivo passa a vigorar a partir da especialização onde há um incremento salarial de 30% na especialização, 52% no Mestrado e 75% no Doutorado, desde que as áreas de conhecimento tenham relação direta com a área de atuação.

Também é promovida a isenção do pagamento de mensalidades em cursos de pós-graduação (*lato sensu*) oferecidos pela Universidade, como forma de estimular os servidores a ampliarem sua qualificação. No entanto, é sempre levado em consideração o cargo e o ambiente em que o servidor desenvolve suas atividades. (UFRGS, 2016i).

Em 2009, foi oferecido um curso de especialização voltado para os bibliotecários da UFRGS e da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSMPA), intitulado *Gestão de Bibliotecas Universitárias*, com 21 vagas.

Houve 20 inscritos e duas desistências ao longo do curso.⁴ Há, portanto, um incentivo aos servidores para que façam as capacitações e qualificações, mas depois de se chegar ao topo máximo, ou seja, no nível IV no caso das capacitações e no Doutorado, no caso das qualificações, não há mais como progredir na carreira. Isso pode gerar desmotivação dos servidores em continuar investindo nos estudos, pois isso não gerará mais bônus. O retorno nestes casos seria apenas o de capital intelectual o que possivelmente traria benefícios ao servidor, mas também ao local de trabalho. Registra-se que não houve continuidade nos cursos de especialização voltados aos bibliotecários do SBUFRGS.

Percebemos que não há grandes investimentos por parte do Governo Federal em capacitar e qualificar os servidores, pois a Educação realmente não é vista como prioridade no país, não sendo isso uma contingência exclusiva da UFRGS. Mas não se pode deixar de constatar que o aumento no padrão remuneratório é um grande incentivo para que os bibliotecários, assim como os demais servidores, continuem seus estudos, pois se trata de um reconhecimento pela dedicação e empenho em prestar um serviço de excelência.

⁴ Informação fornecida pela bibliotecária Renata Cristina Grün, uma das participantes do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias.

6 AS EXPERIÊNCIAS NAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

Nesta subseção analisei as respostas dadas pelas entrevistadas no que se referem às influências, contribuições e lacunas em suas trajetórias profissionais, as principais atividades no âmbito da gestão, além dos atributos descritos por elas, necessários a um gestor.

6.1 Influências no Exercício da Gestão

Foram destacadas as influências no exercício do trabalho das bibliotecárias e, a seguir, quais influências sentiram enquanto gestoras. Evidenciou-se como influência a perspectiva de troca de experiência com outros bibliotecários, o trabalho em grupo e os estágios. A perspectiva de troca de experiência pôde ser demonstrada na fala a seguir:

*“[...] Eu acho que a minha experiência maior foi eu vir trabalhar aqui em 94, com a bibliotecária *****⁵, porque ela me ensinou muita coisa. Eu fui aluna dela na Universidade, né?” (Entrevistada 1).*

Quanto ao trabalho em grupo E10 destacou:

“[...] porque a gente sempre trabalhou muito em grupo, né, resolvia muito as coisas, como eu também ajo, eu procuro fazer aqui também, decidir as coisas em grupo [...]”. (Entrevistada 10).

Quanto ao aprendizado que pode ser trazido para sua experiência profissional por meio dos estágios temos a fala seguinte:

*“Claro que tu tem que observar né? Não adianta só passar pelos lugares e só tá atenta, né? Tem que tá atenta e ver como é que é o fluxo das coisas, naqueles ambientes, pra tu poder **mais tarde** [ênfase da entrevistada] trazer essa experiência pro teu dia-a-dia, né? Pro teu trabalho”. (Entrevistada 3).*

O que percebemos nestas falas é o quanto é importante ter com quem aprender as atividades da profissão e que, de preferência, este conhecimento venha de alguém mais experiente na função. Já o trabalho em equipe permite a divisão das responsabilidades, conhecimentos e o trabalho em conjunto. Por fim, os estágios

⁵ Nome omitido para preservar a confidencialidade da entrevistada.

apresentam dimensões diferentes do mesmo trabalho, em situações e espaços diversos, que podem ser utilizados em momentos oportunos do dia-a-dia do profissional.

Quanto às influências facilitadoras foram citadas a experiência profissional advinda das atividades e/ou profissões anteriores, as relações interpessoais, a participação e a troca de experiência entre os colegas.

A profissão de bibliotecária foi exercida por algumas das entrevistadas em outras instituições e, embora algumas delas não tenham experiências profissionais anteriores à Universidade, a maioria exerceu atividades de alguma forma voltadas à área administrativa, como secretária, auxiliar administrativa, auxiliar contábil e gestora de empresas. E2 que exerceu várias atividades nesta área, por dezessete anos falou da importância das atividades anteriores para a sua função de gestora:

“Todas elas, todas estas funções que eu exerci foram muito importantes para que eu pudesse exercer o cargo de gestor na biblioteca”. (Entrevistada 2).

Apareceram também na pesquisa atividades como vendedora, digitadora, datilógrafa e cobradora de dízimo, que embora não pareçam ter relação direta com a profissão de bibliotecária e com um cargo de responsabilidade como o de gestora, foram citadas como relevantes para a trajetória profissional das entrevistadas. E6, por exemplo, falou do porquê sua atividade como digitadora agregou conhecimento quanto à questão do planejamento:

“Ser digitadora num banco, eu acho que foi uma grande experiência porque lá eu trabalhava por produção diária, então essa experiência [risos] eu trago junto, assim, porque a gente trabalhando num órgão público, não se tem, o órgão público, alguns órgãos públicos, ainda não tem e aqui na UFRGS ainda é muito recente essa cultura de planejamento, estabelecimento de metas, né, de indicador, ainda tem muito o que avançar. Então eu acho que essa experiência que eu tive nesse banco me ajudou a ter um pouco mais de disciplina pra executar atividades né”? (Entrevistada 6).

Essa articulação entre a formação inicial e o processo de construção e evolução dos empregos das entrevistadas, no qual em cada atividade foram aprendidos determinados conhecimentos, competências e atitudes, vem ao encontro do conceito de profissionalidade apresentado por Dubar (2005).

A influência dos relacionamentos existentes tanto com os superiores como com os outros funcionários foi destacada pelas bibliotecárias como fator importante para o exercício da gestão. E1 enfatizou em sua fala:

“[...] ter uma boa relação em geral com os docentes, com os professores, ter uma boa relação geral com todos, mas principalmente com essas pessoas que tenham assim uma conotação política, no caso, né? Que às vezes precisa, a gente precisa deles pra fazer alguma coisa na biblioteca, não tem recursos próprios, então tu tem que ter essa...boa vontade, vamos dizer assim... esse relacionamento bom com os gestores acima de ti, como o diretor da unidade, os professores, né? Os próprios administrativos, outros funcionários, né?” (Entrevistada 1).

E10 comentou que aprendeu muito com os relacionamentos no ambiente profissional, observando as bibliotecárias mais experientes para criar seu próprio modo de gerenciar.

“É a experiência delas, né, que já eram bibliotecárias mais experientes, a maneira delas agirem, com os recursos que tinham, que são muito escassos, sempre né? E tentei seguir assim, né, o que elas... a maneira que elas trabalhavam [...]”. (Entrevistada 10).

Percebe-se que além dos relacionamentos, as trocas de experiências acabam acontecendo por causa deles, favorecendo o ambiente de trabalho e o exercício da gestão. Essas influências advindas por meio dos relacionamentos interpessoais traduzem a idéia de Franzoi (2006) que entende que a profissionalização vai além da formação e só se complementa com os relacionamentos profissionais.

No critério participação, E1 ressaltou também a importância de se fazer presente e representar a biblioteca nas unidades de atuação, no que concordaram também E6 e E9:

“Eu acho também que eu tenho que ter uma boa relação com a Direção da Unidade e participar do Conselho da Unidade [...]”. (Entrevistada 1).

“[...] representar a biblioteca nas diferentes instâncias, né? Da Faculdade, a biblioteca tem representação no Conselho da Unidade [...]”. (Entrevistada 6).

“[...] conhecer as subunidades da Faculdade e os seus representantes [...] tomar conhecimento das atividades dessas subunidades, né? Quais são as atividades que estão sendo desenvolvidas, porque aí, através disso, também fico sabendo das necessidades que essas subunidades têm em relação à biblioteca e à informação [...]”. (Entrevistada 6).

"[...] teve o tempo assim que eu participei do Conselho que é uma outra realidade em termos de gestão, né, então eu acho que ali eu também consegui ter uma experiência, ser uma aprendiz nesse sentido, de ver como outros trabalham né, divisão de tarefas, coisas assim, então isso também agregou essa experiência pra gestão". (Entrevistada 9).

Vemos a influência da participação nas unidades onde atuam os bibliotecários como um exemplo do paralelo existente entre as habilidades requeridas aos gerentes apresentadas por Mintzberg (1973, *apud* ROBBINS, c2000) e as funções gerenciais dos bibliotecários apresentadas por Maciel e Mendonça (2006). Dentre as funções interpessoais dos bibliotecários, o gestor pode apresentar-se como representante da organização, líder ou realizador de contatos, representando a biblioteca nas diversas instâncias onde se faça necessário.

Pelo critério da experiência, E2 destaca que seu cargo de gestora foi influenciado muito mais pela sua própria trajetória profissional, assim como E4, E7 e E8:

"Realmente, elas tiveram origem mais da minha experiência profissional do que por conta da graduação". (Entrevistada 2).

"[...] sou formada há 30 anos e sempre eu fui responsável pela biblioteca onde eu trabalhei". (Entrevistada 4)

"Bom, como eu tô te dizendo, a vida inteira eu tive numa função dessa natureza. Às vezes em hierarquias diferentes, mas a função sempre a mesma [...] Então, eu acho que a trajetória como um todo trouxe facilidades pro meu cargo atual". (Entrevistada 7).

E8 reforça ainda que a experiência é mais importante que a teoria:

"Acredito haver cursos que deem as bases teóricas da gestão, mas não cursos que 'ensinem a ser gestor; 90% da base da gestão está centrada na experiência como gestor". (Entrevistada 8).

"Ser gestor está intrinsecamente ligado à experiência e vivência como tal". (Entrevistada 8).

Para Larrosa Bondía (2002) as experiências que temos ao longo da vida são coisas que nos acontecem e tomam forma de significado. Ele alerta, porém, que não são todas as coisas que acontecem de maneira indiscriminada que são experiências. Para isso, o autor argumenta:

[...] a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço. (LARROSSA BONDÍA, 2002, p. 24).

As experiências de vida ou profissionais, o conhecimento das rotinas de trabalho, ou até mesmo o fato de trabalhar sozinha como nos dizem E5 e E8, agregaram maior familiaridade com as rotinas de gestão:

“[...] eu trabalhei em outras, em outros lugares que eu era a única bibliotecária, [...] e de outros tipos de trabalhos assim, com quem tu não tem com quem dividir né, as tarefas de gestão e do próprio trabalho de bibliotecário, né? Acho que isso foi um fator de crescimento, assim”. (Entrevistada 5).

“Experiências várias, não só profissionais. Ser gestor, na função de chefe de uma biblioteca significa tratar com pessoas. Diria eu, são importantes, para tal, tanto as experiências de vida como aquelas de relações de trabalho. No âmbito exclusivamente profissional, as experiências decorrem do dia-a-dia do trabalho, expressos na familiaridade com as rotinas da biblioteca, com fluxo do trabalho e, por tratar-se de biblioteca especializada que atua com um público específico, conhecer as pessoas que buscam nossos serviços, seus interesses e área dos assuntos do acervo”. (Entrevistada 8).

Já E4 afirma com veemência em sua fala que foi possível aprender a ser gestora até mesmo com os erros cometidos por uma empresa onde trabalhou antes de entrar na Universidade, o que a ajudou a descobrir o que funcionava, ou não, em termos de gestão:

“Depois eu fui trabalhar numa outra empresa antes de entrar na UFRGS onde eu aprendi tudo o que não devia sobre gestão. [...] e eu aprendi tudo o que é má-gestão, tá, então isso foi bom, né, porque daí eu digo: é, isso não funciona! [...]”. (Entrevistada 4).

Como é possível perceber, cada gestora adquiriu suas experiências profissionais a seu modo, umas já em cargos de gestão, ou por meio dos relacionamentos interpessoais existentes no ambiente de trabalho; algumas trabalhando sozinhas, outras em grupo; outras, ainda, pela construção dos próprios conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, pelo conjunto de experiências

pessoais e profissionais e desenvolvimento de aptidões em cada uma das profissões exercidas, que vão se agregando e desenvolvendo novas competências, conforme nos afirma Dubar (2005). Isso é importante para ressaltar que não existe uma fórmula pronta para um modo de ser gestor e que o bom gestor é aquele que está aberto para as experiências que surgem no dia-a-dia, confirmando a ideia de Motta (2004) de que o aprendizado da gerência não se dá apenas de modo formal, mas da própria capacidade de solucionar problemas.

Como influência que traz algum limite à gestão, destacou-se a influência do SBUFRGS lembrada por E6, que vê muitas de suas decisões vinculadas tecnicamente ao Sistema:

"[...] a gente também tem uma relação, a biblioteca está subordinada tecnicamente ao Sistema de Bibliotecas, né? A Biblioteca Central, mais especificamente, então tem que ter este conhecimento do que, como está estruturado o sistema de direção, os grupos, os setores da biblioteca central, cumprir as legislações, as normas e políticas do Sistema de Bibliotecas [...]". (Entrevistada 6).

As decisões administrativas de cada biblioteca estão vinculadas ao instituto ao qual pertencem. No entanto, as decisões técnicas estão vinculadas unicamente ao SBUFRGS, coordenado pela Biblioteca Central da UFRGS.

Outra influência limitadora é a desvalorização do cargo. E9 e E10 comentaram que a chefia de bibliotecas não é uma coisa almejada dentro da Universidade. Ambas ressaltaram ainda que a chefia não se dá por um critério de competência, mas porque alguém tem que assumir, conforme suas falas, a seguir:

"Bom, há, cargo de gestora... Uma opinião minha é que, muitas vezes, dentro da UFRGS, o gestor não é alçado a esse cargo por competência e sim, porque ninguém quer. [...] alguém tem que segurar a batata quente, né? Então aí o aprendizado se faz porque assim, aquela pessoa resolveu, assumiu, então vamos ajudá-la, porque ninguém quer. Então infelizmente a coisa tomou outro viés, não é por competência [...] é contribuição, não é porque tu fez uma atividade, um trabalho bem feito num lugar, é porque ninguém quer e essa é a realidade hoje na UFRGS, ninguém quer ser chefe, é um castigo. Então não adianta tu ter te sobressaído em alguma atividade, ser uma pessoa bacana, não é, a coisa não é por aí". (Entrevistada 9).

"Eu nunca quis chefia, não queria chefia, nunca quis [risos]. Mas, aconteceu, né? É assim que acontecem as coisas, na UFRGS principalmente, né? Tem que assumir, não tem outro jeito". (Entrevistada 10).

De fato, a função gratificada específica de instituição de ensino que recebem os bibliotecários em posição de chefia é a FG5, que perfaz um total de apenas R\$200,76, de acordo com o Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (2016). É pouco para assumir tantas responsabilidades e os profissionais se sentem desprestigiados e desvalorizados em sua função. Além disso, com o direito à flexibilização da jornada de trabalho dos servidores de 40h para 30 horas semanais, nas bibliotecas que possuam cursos noturnos e funcionem no mínimo 12h ininterruptas, o bibliotecário-chefe é o único funcionário que não tem esse direito, por receber a função gratificada, o que desencoraja ainda mais os profissionais a ambicionarem o cargo.

Quanto ao tempo de exercício como bibliotecárias, as respostas mostraram por exemplo, as falas a seguir:

“De bibliotecário, 32 anos [...]”. (Entrevistada 5).

“Eu exerço a função de bibliotecário desde 1978”. (Entrevistada 7).

“[...] 29 anos atuando como bibliotecário”. (Entrevistada 8).

Já quando se trata do tempo como gestoras, algumas bibliotecárias pareceram se espantar com o tempo transcorrido ou não terem tanta certeza do período em que estão no cargo como demonstram as seguintes falas:

“[...] e como bibliotecária-chefe e gestor, 98? [dúvida] [pausa]... Muito tempo! [risos]. É acho que 98, vamos fazer as contas ... 98, 2008, fez 10 anos. Ah, mais, é... vai ser 20 anos, é 20 anos”. (Entrevistada 1).

“[...] e na gestão desde 93. Aquele... hã... Como chefe da biblioteca da Fabico, né? Então são 20... 93...21, 22, 23 anos. 24 anos! Rã, que horror! [surpresa e risos]”. (Entrevistada 3).

“[...] e de gestor, 90, eu acho 89, 90, dá 27, né”? (Entrevistada 5).

Isso pode levar a pensar que os inúmeros afazeres e responsabilidades do cargo fizeram com que as bibliotecárias nem percebessem os anos de trabalho na função de gestor, mas não permite inferir se é por satisfação ou por acomodação

nas funções de trabalho. Outras, no entanto, demonstraram certeza do tempo que exercem a função:

“Eu sempre fui gestor”. (Entrevistada 7).

“[...] 26 anos na função de gestor”. (Entrevistada 8).

Algumas souberam até mesmo precisar os meses e os dias que estão em exercício:

“E na função de gestor eu fiz um levantamento aqui, eu tive atividades em diferentes bibliotecas, né e diferentes setores dentro de uma mesma biblioteca, e o total foi de 25 anos, 5 meses e 7 dias”. (Entrevistada 6)

“[...] então, desde final de 99 até agora, né, 2017, até o dia 7 de 7 de 2017.[risos]”. (Entrevistada 10).

Pode-se inferir na precisão das datas o fato de que estas bibliotecárias já estavam na época das entrevistas em vias de se aposentar. Também é possível supor que sintam satisfação e orgulho pela trajetória percorrida.

6.2 Principais Atividades no Âmbito da Gestão

Algumas responsabilidades são inerentes à gestão de uma biblioteca universitária, como o caso das bibliotecas que compõem o SBUFRGS: aspectos relacionados ao gerenciamento de recursos financeiros, materiais e, sobretudo, humanos, além das próprias atividades biblioteconômicas. Além disso, é preciso se adequar à missão e objetivos da própria biblioteca e da instituição à qual ela esteja vinculada, o que alerta Carvalho (2008, p.2): “o bibliotecário precisa estar preparado para administrar a biblioteca de forma que não acarretem problemas políticos junto à alta administração das instituições as quais estão inseridas [...]”. Dessa forma, foi questionado às bibliotecárias-chefe quais as principais atividades, processos e responsabilidades inerentes ao cargo de gestor e os principais resultados foram as atividades relativas à gestão de pessoal citadas conforme as falas abaixo:

“O meu cargo atual exige que eu esteja sempre atenta às coisas que estão acontecendo na biblioteca, que eu gerencie as pessoas que trabalham aqui,

né? Os bibliotecários, os assistentes administrativos e os bolsistas que trabalham". (Entrevistada 1).

"[...] enquanto gestora os principais seriam o gerenciamento de recursos humanos, as pessoas né, que trabalham aqui, a equipe [...]". (Entrevistada 2).

"Gestão de pessoas, né, coordenação da biblioteca e [pigarro] [pausa], como se diz, treinamento de pessoal, né, acho que seria isso". (Entrevistada 5).

E6, E8 e E9 reforçam também atividades de gestão de pessoas como importantes dentro de bibliotecas:

"[...] gerir pessoas, também essa é uma responsabilidade, é uma atividade praticamente que diária numa biblioteca [...]". (Entrevistada 6).

"Gestão de pessoal, avaliação de desempenho da equipe [...]". (Entrevistada 8).

"[...] a parte dos recursos humanos, ah teve nessa fase aposentadoria, então todo esse encaminhamento e chegada da pessoa nova, então todo esse encaminhamento de RH [...]". (Entrevistada 9).

Outras atividades como gestão da infraestrutura, gerenciamento do patrimônio, cumprimento das normas da Universidade, além do planejamento, organização, acompanhamento e avaliação das ações da biblioteca foram citadas também por E2 e E6. E6 e E8 também destacaram a participação em reuniões do Conselho da Unidade e com a direção, como atividades frequentes. E3, E9 e E10 também destacaram a questão da aquisição de material bibliográfico como importante atividade do bibliotecário-chefe. Já E6 trouxe as funções informacionais (MACIEL; MENDONÇA, 2006) ao apresentar a importância da difusão das atividades inerentes ao acervo:

*"**Difundir** [ênfase da entrevistada] informações sobre o acervo, sobre os produtos, sobre os serviços da biblioteca, também essa é uma atividade importante, porque é preciso que a comunidade tenha conhecimento do que a biblioteca tem dentro das suas quatro paredes, mas também o que a biblioteca oferece para além disso, para além do seu espaço físico [...]". (Entrevistada 6).*

De uma forma geral as respostas identificaram atividades necessárias para o exercício da gestão em um setor cuja finalidade é apoiar as atividades de ensino,

pesquisa e extensão dentro de uma universidade, sendo, portanto, peça importante para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. Holanda e Nascimento (2010) destacam que a administração sempre fez parte da rotina dos bibliotecários, visto que a gestão da informação, o atendimento a pessoas e a solução de problemas sempre fizeram parte de seu trabalho. As habilidades analíticas e gerenciais necessárias aos bibliotecários no que tange à administração dos recursos humanos, financeiros e informacionais, nas unidades de informação, foram descritos por Santos (1996). Os bibliotecários deram destaque à gestão de pessoas e perceberam deficiências dentro desta atividade, no que Oliveira (2000, p. 31) conclui:

Se por um lado, a profissão reconhece a necessidade não só da aplicação de técnicas e conhecimentos administrativos em bibliotecas, ela também vem, ao longo do tempo, denunciando a inadequação do programa acadêmico dos profissionais para assumirem funções gerenciais de suas bibliotecas.

Para Chiavenato (2008, p. 9), Gestão de Pessoas pode ser definida como “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”. Por essa definição, percebe-se sua importância, e como esta atividade, seja dentro de uma biblioteca, como em qualquer outra organização, não deve ser negligenciada.

6.3 Perfil do Bibliotecário Gestor

Para desempenhar bem a função, é necessário que o gestor de bibliotecas possa conhecer profundamente suas atividades. Neste sentido, é dito que ele deva desenvolver as competências típicas do cargo. De um modo geral, há um consenso na opinião de Ortoll Espinet (2003) de que competência é um trinômio entre o *Saber*, o *Querer Fazer* e o *Saber Fazer*. Os autores destacam que o *Saber* é o conjunto de todo conhecimento em sentido amplo, envolvendo o modo de processar a informação, construindo conhecimento para a realização de uma atividade. O *Querer Fazer* se refere ao conjunto de atitudes que vai além de pensar e de aprender que levam a realizar uma atividade a partir de um conhecimento pré-existente. Já o *Saber Fazer* é o conjunto de habilidades considerado como a capacidade de colocar

os conhecimentos em ação para realizar uma atividade. Entende-se assim, de maneira resumida, que a competência seja a integração entre o conhecimento teórico, o prático e a proatividade.

Ruas (2003, p.57, grifo do autor) complementa:

[...] a disposição abaixo parece ter conseguido uma grande difusão nos meios empresariais e acadêmicos, sustentada em três elementos fundamentais:

- **saber** (conhecimentos) – Exemplos: estratégia empresarial, métodos de pesquisa de mercado; cultura e legislação acerca do consumo em uma certa região;
- **saber fazer** (habilidades) – Exemplos: mobilização de grupos no desenvolvimento de projetos; coordenação de processos de planejamento estratégico; orientação da equipe para ampliar o relacionamento com clientes;
- **saber ser/agir** (atitudes) – Exemplos: reconhecimento de seus próprios erros; percepção e identificação de estados de insatisfação na equipe coordenada; capacidade de avaliar antecipadamente os impactos de iniciativas e medidas junto a clientes.

Nesse sentido, o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) é um parâmetro quase consensual daquilo que designamos como componentes necessários para um desempenho eficiente e eficaz no mundo do trabalho. A competência é, portanto, o resultado destas três dimensões e todo gestor que deseja ingressar na função ou exercê-la de forma eficaz precisa desenvolver.

Desta forma, as dimensões do CHA foram apresentadas nas questões feitas às profissionais sobre quais seriam os conhecimentos, habilidades e atitudes considerados importantes para o cargo de gestor de bibliotecas e também quais as características seriam desejáveis a um bibliotecário gestor. Para Schwartz (2010, p. 205) isso pressupõe que os indivíduos tenham que se adequar a determinados perfis, o que acaba por “fechar uma lista de competências, enfim, ‘traços de competência’, para saber se uma pessoa possui ou não” E, ao fazer isso, existe “um risco de voltar a enclausurar a potencialidade aberta [...]”. Nesse sentido, Le Boterf (2003) considera que competência não se trata de um arcabouço de conhecimentos aprendidos, mas na aplicação dos recursos em situações reais de trabalho, no qual se apresentam os recursos e as restrições de cada situação. Esses recursos são denominados pelo autor como recursos de competências, podendo ser assim classificados:

- a) Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente;
- b) Habilidades: operacional, experiencial, relacional, cognitivo;

- c) Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- d) Recursos fisiológicos: energia, disposição;
- e) Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

Nessa pesquisa procurei focar os três primeiros. Algumas bibliotecárias tiveram certa dificuldade em responder às questões relativas ao CHA, conforme as falas de E2 e E9:

“[...] é agora tu me pegou um pouco. [risos]”. (Entrevistada 2).

“Puxa ... Habilidades [pausa]. É, isso é mais do que características, né? Hummm,, habilidades em termos de aí, não sei te responder”. (Entrevistada 9).

“Parece muito parecido [...] as perguntas, aí, vamos pegar uma tabelinha do CHA, o que é cada um deles [risos]”. (Entrevistada 9).

Sendo o conhecimento o resultante de todo o saber, o treinamento teórico adquirido de maneira formal ou informal, por meio de leituras, aulas, etc., Perrenoud *et al.* (2001, p.18) afirma:

Para mim, saberes e conhecimentos são representações organizadas do real, que utilizam conceitos ou imagens mentais para descrever e, eventualmente, explicar, às vezes antecipar ou controlar de maneira mais ou menos formalizada e estruturada, fenômenos, estados, processos, mecanismos observados na realidade ou inferidos a partir da observação.

É o que comumente se conhece por conhecimento explícito, ou seja, tudo aquilo que possa ser escrito para que outros leiam. (MUSSAK, 2003). As bibliotecárias destacaram que além do conhecimento técnico da profissão é importante também conhecer a Unidade onde atuam, a Universidade e todas as suas instâncias, tornando o gestor um realizador de contatos interno e externo à Instituição conforme Maciel e Mendonça (2006). Isso fica demonstrado nas falas de E1, E3 E9 e E10:

“[...] eu acho que também tu tem que saber as coisas técnicas da tua profissão né? Saber uma catalogação bem feita, uma indexação bem feita, né? Uma aquisição, como é que tá o processo de aquisição ... Todos os bibliotecários deviam saber, mas tu como chefe da biblioteca, tu tem que saber tudo, entendeu”? (Entrevistada 1).

“[...] ter conhecimento sobre todas as instâncias da instituição, né? Acho que isso é importante, porque às vezes a gente por falta de saber um

caminho pra chegar em algum lugar, a gente acaba ficando, digamos, pra trás, né”? (Entrevistada 3).

“[...] essa parte de relacionamento do setor com a Universidade [...]”. (Entrevistada 9).

“É, tem que ter o conhecimento de Biblioteconomia, né [...]”. (Entrevistada 10).

Já E7, reconheceu a importância de certos conhecimentos, sobretudo técnicos, que teve na graduação, mas que atualmente, no cargo de gestora, não são mais executados por ela. Hoje em dia, são conhecimentos mais teóricos do que práticos:

“Tem algumas áreas da graduação que para mim foram imprescindíveis o conhecimento pra hoje, mas que eu não faço nada com elas, por exemplo, a parte do tratamento da informação, se tu me coloca pra fazer isso eu não sou a melhor pessoa pra executar, mas eu tenho que ter noção disso, pra poder prover o pessoal que tá trabalhando com isso”. (Entrevistada 7).

Os conhecimentos de gestão de pessoas e gestão também foram lembrados por outras bibliotecárias e destacados por E2, E5 e E9:

“[...] ferramentas da administração e que permitam esta questão do planejamento, mas também a questão de gerenciamento de recursos humanos, ferramentas, instrumentos, que por conta desta função, nós temos”. (Entrevistada 2).

“Ah, eu acho que é importante o curso de gestão de pessoas, gestão né”? (Entrevistada 5).

“[...] toda essa parte de gestão mesmo, né, de criar parâmetros pra gente ter dados, então eu acho que isso é o importante, é essa parte de conhecimento assim”. (Entrevistada 9).

E3 falou, inclusive com cumplicidade, sobre a falta de conhecimento em gestão de pessoas:

“Bah, conhecimento de gestão de pessoas, eu acho que é essencial né? Que a gente também não tem, né”? (Entrevistada 3).

De fato, diante do exposto, percebe-se que além da técnica, o bibliotecário gestor precisa dos conhecimentos institucionais e administrativos com os quais será capaz de gerenciar e representar o setor diante de sua unidade e da universidade.

Quanto às habilidades, algumas bibliotecárias consideraram difícil refletir sobre quais seriam necessárias a um bibliotecário gestor. De acordo com Moretto (2002), as habilidades estão vinculadas ao *saber fazer*, na ação física ou mental que indica capacidade adquirida, pode, portanto, ser desenvolvida por meio da prática, pois é aquilo que ele sabe e pode aprender. É o que se conhece como conhecimento tácito, aquele derivado “[...] da experiência, da intuição e da sensibilidade.” (MUSSAK, 2003.p. 62). Assim, o *saber fazer* está vinculado ao treinamento prático em *como* e *onde* usar os conhecimentos. Dentre as que responderam com maior segurança, destacaram-se novamente características voltadas à gestão de pessoas, como liderança, capacidade de delegar, capacidade de negociação, mediação, gerenciamento de conflitos e paciência:

“[...] ter também assim, uma certa liderança em relação ao grupo, né? De sempre estar à frente né? Querendo tomar as decisões mesmo que seja em conjunto, mas ser a pessoa que vai levar a decisão adiante”. (Entrevistada 3).

“Negociação. Eu acho que conhecimento de tudo o que ocorre na biblioteca é importante, a interação com as pessoas com as quais a gente trabalha também, a interface com os superiores também, e isso necessita com certeza uma negociação pra cima e pra baixo”. (Entrevistada 7).

“Capacidade de negociação e argumentação; honestidade, franqueza e cordialidade; capacidade de delegar: gestão centralizada tende a sobrecarregar o gestor e prejudicar resultados. Para tanto, há que confiar na equipe”. (Entrevistada 8).

Para Maciel e Mendonça (2006) saber liderar é um dos principais requisitos de um bom gerente, pois consegue afetar o comportamento de sua equipe, assim como a capacidade de negociação porque necessita da interação com subordinados, superiores e os próprios usuários da biblioteca.

E3 destacou a valorização do relacionamento profissional para que o trabalho seja bem executado lembrando a importância de saber mediar conflitos:

“Saber mediar conflitos é também uma coisa complicada, né? Apesar de a gente tentar aqui no nosso setor, por exemplo, uma, como é que se diz, política assim de que, ‘bom estamos aqui trabalhando’, né? Mas, se no

nosso trabalho a gente consegue manter um relacionamento legal entre os colegas e consegue do trabalho surgir amizade, ótimo! Se não, não tem problema também, porque a gente tá aqui pra trabalhar, o que importa é que todo mundo tenha, seja valorizado e esteja cumprindo com sua função, né”? (Entrevistada 3).

E6 também reforçou a importância desta habilidade para os gestores:

“Saber como fazer para gerenciar conflitos [...] não sabia gerenciar conflitos da equipe com a bibliotecária-chefe ou conflitos entre a equipe e fui aprendendo no fervor dos conflitos, né, fui aprendendo no fervor dos conflitos. Hoje eu posso dizer que eu sei gerenciar conflitos”. (Entrevistada 6).

A questão humana foi novamente lembrada pela habilidade “Paciência”.

“Jogo de cintura [risos], paciência, saber engolir sapo [risos]. É eu acho que paciência assim é importante porque a questão humana é bem complicada, né, mesmo entre colegas, uma equipe pequena, aí amplia um pouco pra parte com algum aluno, no caso dos bolsistas, cada pessoa é um universo, né? Então eu acho assim que ter esse jogo de cintura pra lidar com as especificidades de cada um, necessidades, né”? (Entrevistada 9).

A falta de habilidade para lidar com pessoas foi também um grande empecilho para E4, o que lhe ocasionou transtornos no início da carreira na Universidade:

*“Bem, o que eu acho mais difícil na gestão é a gestão de pessoal. É a coisa mais difícil que tem. E dentro da Universidade é muito difícil. [...] dentro da Universidade a gestão de recursos humanos é **muito** [ênfase da entrevistada] complicada. Então eu tive que me adaptar a isso e isso foi bem difícil”. (Entrevistada 4).*

Essas falas vêm ao encontro do que é apresentado por Maciel e Mendonça (2006) como a habilidade do bibliotecário gestor ser um conciliador; aquele que consegue mediar as tensões entre os membros da equipe, buscando tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível. Nascimento, Couto e Bastos (2000) também destacam a importância desta habilidade ao observar que não se trata de controle sobre as pessoas e que uma equipe unida e coesa supõe um trabalho mais satisfatório e com maiores chances de sucesso.

As habilidades técnicas, organização, raciocínio lógico e de tomada de decisões também foram citadas nas respostas das entrevistadas:

“[...] As habilidades técnicas ou de raciocínio lógico, né, pra conseguir pensar num banco de dados entender como as coisas funcionam, como as

coisas se interligam entre os vários módulos de um sistema [...]". (Entrevistada 4).

"Tomar decisões, saber tomar decisões, eu acho que também é uma habilidade que o bibliotecário gestor precisa dominar". (Entrevistada 6).

"[...] ele tem que ter organização, ele tem que ter controle [...]". (Entrevistada 10).

Como se pode perceber nas habilidades elencadas, grande parte delas envolve o relacionamento entre pessoas e o quanto a destreza nesta habilidade pode facilitar ou dificultar o trabalho do gestor.

No que diz respeito às atitudes houve, da mesma forma, certa dúvida na questão conceitual, como exemplificado por meio das falas de E5 e E7:

"[Silêncio] Atitudes? [silêncio]. Acho que a iniciativa, né de hã, também [silêncio] [risos]". (Entrevistada 5).

"Ah, pois é, não sei se estou misturando habilidade, atitude eu não sei. [risos]". (Entrevistada 7).

Lambert e Lambert (1996 *apud* Silva 2012) conceituam a atitude como "[...] uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a objetos, pessoas, grupos e questões sociais ou a qualquer acontecimento no meio". Dessa forma, Silva (2012, p.53) entende esta dimensão composta por três elementos: o cognitivo, constituído por pensamentos e crenças; o elemento afetivo, constituído por sentimentos e emoções e o comportamental. Rodrigues, Assmar e Jablonski (2009, p.81) resumem desse modo o conceito de atitude como o "[...] conjunto de crenças, sentimentos e tendências comportamentais dos sujeitos frente a um determinado objeto social". Dentre as que responderam com maior assertividade, E3 acredita ser importante dar *feedback* para os componentes da equipe, sem medo, mas com sensibilidade , conforme a sua fala:

*"Falar **claramente** [ênfase da entrevistada] [...] eu falo assim questão de falar, chamar as pessoas: - 'ah eu não estou satisfeita com teu trabalho' Não de forma que constranja né, o colega, mas de uma forma, com um amigo fala pra gente: '-Olha, tu não tá bem, né?' [...] ou falar, também que tá ótimo, né? - Ah, tá super bem, tu tá fazendo super bem o teu trabalho, ta muito legal, a gente ta ... graças a ti a gente tá conseguindo tal e tal coisa né"? (Entrevistada 3).*

E3 também destacou a importância de ter empatia com a equipe:

“Ai, eu acho que ele tem que...ouvir bastante, assim, sabe? Ouvir...Sempre chamar a equipe pra conversar, né? Ter uma empatia com a equipe, né? Ser aberto pras novas...pra sugestões...pra críticas, né? Isso que eu acho que é importante, tentar agregar a equipe [...]”. (Entrevistada 3).

E9 também concorda com este clima de confiança entre a equipe:

“Honestidade para com a equipe, liderança sem autoritarismo, saber ouvir, respeitar a opinião profissional dos colegas; habilidade de argumentação; ter sensibilidade para o momento pessoal da equipe enquanto indivíduos [...]”. (Entrevistada 8).

Maciel e Mendonça (2006) destacam como uma das funções gerenciais dos bibliotecários, a função interpessoal, aqui apresentada. Nela, o bibliotecário assume o papel de líder, sabendo se relacionar, motivar e comunicar com seus subordinados. Para Fagundes e Seminotti (2009), a falta de clareza do papel da liderança nas organizações dificulta a gestão de pessoas, limitando a capacidade dos gestores em dar e receber *feedback* de sua equipe, lidar com conflitos e tratar com a intersubjetividade. Os autores destacam ainda que as competências de liderança pouco se alteram segundo o tipo de organização e são competências inquestionavelmente desejáveis a um gestor de qualquer segmento.

E4, em contrapartida, afirmou que em sua biblioteca não existe muita interação pessoal, o que ela lamenta e E6 falou da importância de não apenas identificar conflitos na equipe, mas ter a atitude de resolvê-los imediatamente:

“[...] identificar e destacar conflitos e gerenciar eles de imediato, perceber um conflito, não escamotear, não deixar isso de lá, né, já enfrentar e tentar resolver”. (Entrevistada 6)

E6 destacou ainda duas importantes atitudes dentro de uma biblioteca: o ensino das atividades do setor e o compartilhamento das informações:

“Compartilhar informações, eu acho fundamental que a equipe da biblioteca, receba informações sobre o que tá acontecendo na biblioteca, na unidade, na universidade, um bibliotecário gestor, ele recebe muita informação, então ele tem que saber identificar o que é importante para a equipe e compartilhar, não ficar só pra ele as informações”. (Entrevistada 6).

Proatividade e flexibilidade, também foram citadas:

“Proatividade, primeiro lugar. Importante que a gente saiba identificar quais são as necessidades da unidade onde a gente atua, se antecipar a isso e tentar já prover com algum recurso essas necessidades”. (Entrevistada 6).

“Flexibilidade: um bibliotecário gestor tem que ter flexibilidade, estabeleceu alguma ação a ser executada ou estabeleceu alguma meta, não vai ser possível, ou estabeleceu alguma atividade pra alguém da equipe, apareceu algum obstáculo, houve alguma mudança na unidade, então tem que ter este jogo de cintura pra parar e identificar o que é possível fazer, qual o rumo a tomar [...]”. (Entrevistada 6).

Discrição e humildade foram igualmente destacadas:

“Discrição é extremamente importante, porque enquanto bibliotecário gestor, a gente fica sabendo de uma série de informações pessoais. Então a gente tem que ter esse cuidado e discrição de não comentar as informações que às vezes a gente recebe de forma confiável, né”? (Entrevistada 6).

“Humildade: capacidade de reconhecer erros e assumi-los junto à equipe, no intuito de buscar soluções [...] saber dizer não sei, vou me informar e retorno com a informação”. (Entrevistada 8).

Como forma de resumir as características desejáveis a um bom gestor elencadas pelas entrevistadas, apresento o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Características Desejáveis a um Gestor

CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS A UM GESTOR		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Técnicos	Liderança	Empatia
Institucionais	Capacidade de negociação	Confiança
Administrativos (Gestão de Pessoas)	Mediação	Honestidade
	Gerenciamento de conflitos	Franqueza
	Paciência	Liderança
		Proatividade
		Flexibilidade
		Discrição
		Humildade

Fonte: Elaborado pela autora

Vemos em algumas destas características a função de alocador de recursos (MACIEL; MENDONÇA, 2006), em que o bibliotecário planeja dentro da sua unidade de informação as formas como distribuir os recursos ou se antecedendo às necessidades da biblioteca. Percebemos também, que dentre as características elencadas como atitudes necessárias ao gestor, ressaltam-se aquelas voltadas ao atendimento à parte humana das equipes, para que trabalhem com comprometimento e satisfação. Chiavenato (2008) ressalta que a moderna gestão

de pessoas busca fazer com que as pessoas de uma organização dela se tornem parceiras, através de esforço, dedicação, comprometimento, responsabilidade em troca de salários, crescimento profissional, incentivos financeiros, carreira, etc., o que dá o caráter de reciprocidade entre ambos, o que o PCCTAE contempla até determinado ponto. Da mesma forma, o autor destaca que é preciso desenvolver nas pessoas, funcionários e gestores, as competências fundamentais ao sucesso da organização, pois são as pessoas, os talentos, o principal ativo, o capital indispensável à competitividade da organização. Dessa forma, seria importante se o crescimento na carreira não estagnasse no nível IV da capacitação e no Doutorado, pela qualificação e que fosse facultado que essa parceria entre instituição e servidores permanecesse, talvez com períodos mais longos dos que os 18 (dezoito) meses de interstício, mas que mais degraus pudessem ser alcançados até o final da carreira.

7 AS FORMAÇÕES NAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

Nesta subseção irei analisar as respostas dadas pelas entrevistadas no que se referem às influências, contribuições e lacunas da graduação em Biblioteconomia e da formação continuada, em relação ao exercício da gestão, além das expectativas apresentadas sobre a continuação ou não dos estudos.

7.1 Influências da Graduação em Biblioteconomia

As mudanças ocorridas com a globalização, muito difundidas e conhecidas nas empresas e organizações, como o aumento da competição, estenderam-se também às bibliotecas. De acordo com Nascimento, Couto e Bastos (2000), os gerentes de bibliotecas devem hoje atuar em um ambiente organizacional dinâmico e complexo em que há variabilidade e temporalidade de valores, objetivos e métodos. Os autores ainda discutem a importância dos cursos de Biblioteconomia na formação deste novo profissional com capacidade para assumir as funções administrativas e de planejamento, conduzir a equipe, etc.

Foi questionado assim, às bibliotecárias-chefe, quanto às influências que o curso de Biblioteconomia teria no seu cargo de gestor. E3 destacou a importância dos estágios que fez durante a graduação para ganhar a experiência necessária na atividade que exerce atualmente, não dependendo somente da teoria:

"[...] eu me sinto assim: eu terminei meu curso e eu me entendi preparada para atuar na biblioteca. É, por quê? Porque eu fiz estágios, né? Não fiquei só no curso. Trabalhava já aqui, me senti preparada". (Entrevistada 3).

E6 percebeu essa influência por meio do exemplo de uma professora, que atuava além de docente, como bibliotecária, trazendo a prática para dentro da sala de aula:

"[...] uma delas foi o exemplo de uma professora, professora Iara, o sobrenome dela era Neves [...] Ela era professora, mas ela também era bibliotecária, atuava também como bibliotecária. Então ela trazia uma contribuição não só conceitual, mas a sua prática também". (Entrevistada 6).

Foram poucas as bibliotecárias capazes de identificar as influências exercidas pelo curso. A maioria delas conseguiu apresentar mais claramente as contribuições e as lacunas deixadas pelo curso para o exercício do cargo de gestor.

7.2 Contribuições do Curso de Biblioteconomia

Em termos de contribuições do curso para sua atuação como gestoras em bibliotecas, as bibliotecárias são taxativas ao constatarem como maior contribuição a parte de organização da informação tecnicamente, em detrimento da parte administrativa:

“Da parte técnica, perfeita [...]”. (Entrevistada 1).

“Se for no lado da gestão, foram muito poucas [...]”. (Entrevistada 2)

“O que a faculdade me ensinou é a parte de organização e gestão do conhecimento, que depois que a gente sai da faculdade, depois que começa a trabalhar, depois de alguns anos, não é assim que a ficha cai também, a gente descobre que realmente, que tudo aquilo que estudei de catalogação, indexação, tesouros, tudo isso, eu posso usar e isso que faz a diferença, de eu e um outro profissional que também trabalha, acha que pode trabalhar em biblioteca [...]”. (Entrevistada 4).

“Bom, a graduação nos dá os subsídios básicos do que é a nossa área, né? Eu te diria que a graduação é fundamental pra nos fazer caminhar com segurança por todas as atividades da biblioteca”. (Entrevistada 7).

É importante ressaltar, contudo, da importância deste conhecimento técnico, que não deve ser desprezado, com destacou E4 em sua fala:

“[...] o que eu sempre digo, é o que a gente faz, muitos profissionais podem fazer de outras áreas, analistas de sistemas, administradores e tal, mas o que nos diferencia é o nosso conhecimento técnico da organização da informação [...]”. (Entrevistada 4).

Mesmo ressaltando a contribuição que disciplinas de gestão trariam para o cargo de bibliotecários-chefe, as profissionais elogiaram a parte técnica do curso, em que aprenderam a base necessária para o exercício da profissão.

7.3 Lacunas do Curso de Biblioteconomia

No que diz respeito às lacunas percebidas durante o curso de graduação em Biblioteconomia e que foram citadas pelas bibliotecárias gestoras, as respostas foram divididas em três categorias: lacunas em gestão de pessoas, déficit de identidade com o curso e despreparo dos alunos, e formação tradicional *versus* formação tecnológica. Na primeira categoria, na qual as bibliotecárias citaram lacunas do curso em relação à gestão, especialmente gestão de pessoas, estão as falas de E1 e E2:

“Porque tu sabe que a gente na faculdade de Biblioteconomia, a gente não tem assim uma visão pra quem vai ser gestor, entendeu? A gente não tem essa visão de como tu trata as pessoas, de como é que tu gerencia as pessoas, tu não tem... E aí, tu é chefe da biblioteca... Eu fui preparada, vamos dizer assim, entendeu, pra ser chefe, mas tem gente que cai assim, botam na chefia, já direito, e daí né?” (Entrevistada 1).

“[...] e o ponto decisivo foi porque uma faculdade de Biblioteconomia, ela não te prepara para esta vida de gestor, o que a gente vê são aspectos, são algumas coisas administrativas, mas elas não te dão esse preparo profissional que é necessário pra um bibliotecário atuar, principalmente numa função de gestor”. (Entrevistada 2).

“[...] ele não mostra o que o profissional vai encontrar no ambiente de trabalho. [...] na graduação a gente vê teorias, a gente fala de Administração, mas não sabe o que é administrar, o que é que significa isso enquanto gestor de uma biblioteca”. (Entrevistada 2).

E9 e 10 enfatizaram a necessidade do curso ter um olhar mais voltado à gestão e menos à técnica:

“Bom, faz bastante tempo, né, 88, que eu me formei e aprendizagem até naquela época era muito técnica”. (Entrevistada 9).

“Sim [risos]. Por isso que eu comentei que eu acho que eles dão pouca ênfase, né, à área de gestão sempre dando mais ênfase à área técnica, né, que eu acredito que seja também importante, mas teria que ser dado mais ênfase à área de gestão”. (Entrevistado 10).

Motta, (2004, p.27) ressalta, no entanto, que o aprendizado sobre gestão não deve se limitar ao domínio de técnicas administrativas, pois a “capacidade gerencial é mais rara, exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e de enfrentar riscos e incertezas”. Como se percebe tanto no que se

referem às características necessárias ao gestor quanto às lacunas que o curso de Biblioteconomia apresenta em seu currículo na formação deste profissional, vê-se que a questão da gestão e gestão de pessoas é novamente destacada.

As entrevistadas ainda perceberam uma crise de identidade e despreparo do aluno de Biblioteconomia, de acordo com a fala de E3:

“Acho que sim, acho que deixa lacunas sim [...] mas o que eu penso assim, é... com relação ao currículo né? Que a nossa profissão, tá faltando, saber o porquê. O que é isso, o quê que eu faço, em que eu vou trabalhar, afinal de contas? [...] A lacuna talvez que eu veja é no sentido do que seria nosso diferencial enquanto profissionais, né? A gente vai trabalhar com o que daqui a 20 anos? Né? Com informação. Sim, mas como é que a gente vai tratar essa informação, né?” (Entrevistada 3).

E7 e E9 comentam também como chegam os estagiários às bibliotecas:

“É, eu vou te dizer que atualmente, a graduação, agora me refiro à graduação na UFRGS, porque é de onde vem o pessoal pra fazer estágio aqui [...] 90% de quem ingressa aqui é originário da própria Universidade, e aí a gente constata as deficiências e dificuldades que vem de lá que estão principalmente focadas na questão do atendimento ao público e tudo que envolve, como na parte de gestão e desenvolvimento de coleções”. (Entrevistada 7).

“[...]mas eu percebo assim, nos estagiários que vem aqui, eles saem com a mesma, ou até menos conhecimento pra assumir uma gestão [...]”. (Entrevistada 9).

“Sim, eu acho que o pessoal vem despreparado, às vezes tem alunos que vêm desmotivados porque já enxergam uma dificuldade de colocação profissional, mesmo no final do curso, então assim, lacuna tem bastante, eu acho que sempre se incentiva aqui a pegar, tem pessoal bolsista aqui sem ser estagiário, desde o início, vai desde o início ‘vai trabalhar, vai trabalhar, vai ter experiência’, né, pra o pessoal vivenciar isso porque no currículo não, fica muito na teoria”. (Entrevistada 9).

Essas bibliotecárias entendem que além do déficit em relação à gestão, os alunos e estagiários de Biblioteconomia se sentem perdidos no curso e não compreendem seu papel, que é o do tratamento especializado da informação, o que foi enfatizado por E4, anteriormente como o diferencial da profissão. É possível inferir por meio das falas das entrevistadas e pela definição de profissão que traz Frazoi (2006), que os estudantes não estão se identificando com aquilo que fazem ou não estão sentindo reconhecimento por parte da sociedade por aquilo que fazem. Uma nova pesquisa poderia responder estes questionamentos.

Por fim, as bibliotecárias destacaram lacunas relativas à formação tradicional *versus* formação tecnológica, que ficaram bastante evidentes nas falas de E4 e E8:

“Bem, claro que quando eu fiz a faculdade, nem se falava em banco de dados, não se falava em nada disso, então realmente ele deixou toda esta lacuna que eu acabei preenchendo depois”. (Entrevistada 4).

“Considero que determinados conteúdos que na minha época eram obrigatórios, não deveriam ter sido suprimidos. A obsolescência de conteúdos tais com a catalogação em fichas, por exemplo, que hoje enfatiza exclusivamente os registros automatizados é, em minha opinião, questionável [...]”. (Entrevistada 8).

*“É correto dizer que a automação avança vertiginosamente e que este conhecimento é indispensável aos futuros profissionais, mas também seria necessário atentar para a formação de profissionais aptos a atuarem em **quaisquer** condições”. [ênfase da entrevistada]. (Entrevistada 8).*

Para E8, em muitas ocasiões, um profissional pode ser designado para bibliotecas sem as mínimas condições materiais e precisa ser capaz de desempenhar seu papel de mediador da informação de igual maneira, não podendo contar com a tecnologia. Assim, da mesma forma é interessante que os cursos atentem quais os rumos da Biblioteconomia na atualidade, busquem uniformidade das disciplinas técnicas e gerenciais, assim também para os conteúdos automatizados e para os que não exijam tecnologias, pelo menos até enquanto o Brasil for um país no qual haja tanta desigualdade de recursos e as condições de trabalho em bibliotecas não sejam as ideais.

7.4. Influências da Formação Continuada

Sem a Educação não há progresso e nem desenvolvimento humano. Devido às grandes modificações ocorridas nos contextos sócio, econômico, político e cultural do mundo globalizado, que resultaram em grandes desenvolvimentos tecnológicos, é fato que se tornou condição fundamental que os profissionais se atualizem no mercado de trabalho para sobreviverem às pressões e exigências para novas formas de trabalhar e se relacionar. A esta atualização ou aperfeiçoamento chamamos comumente de educação ou formação continuada, que pode ser mais bem definida: “[...] como qualquer aprendizagem, formal ou informal, feita a partir da primeira graduação” (CUNHA, 1984, p. 150). Já Pereira e Rodrigues (2002, p. 222)

também a conceituam como: “[...] educação permanente, educação recorrente, educação contínua, educação continuada [...]”. Promover esse crescimento profissional é tarefa da instituição em que o indivíduo está ligado, mas é também tarefa individual”.

Assim, foi questionado às entrevistadas quais eram as influências que davam à formação continuada sobre o seu exercício no cargo de gestoras. As principais influências se devem ao fato das bibliotecárias terem sentido deficiências quanto à formação tendo ido buscar fora o que precisavam em termos de conhecimento, como nos disseram E1 e E4:

*“Bom, depois eu por mim mesma procurei a Gestão de Pessoas, porque eu vi que precisava ter uma visão mais assim de **Administração** [ênfase da entrevistada], entendeu”? (Entrevistada 1).*

“Na minha época, apesar de ter tido uma boa professora na área de Administração que se chamava naquela época, nem sei como se chama agora, eu só aprendi depois” (Entrevistada 4).

“[...] mas é depois, é na prática e tentando fazer algum curso pra suprir essa lacuna, até porque depois tu amadurece mais do que quando tu tá na faculdade, aí tu percebe o que tá te faltando”. (Entrevistada 4).

Pela falta de preparo com que muitos profissionais acabam chegando ao cargo de chefia, é importante algum tipo de formação continuada que lhes traga uma maior familiaridade com a função, no desenvolvimento de novas habilidades ou aperfeiçoamento das já existentes.

7.5 Contribuições da Formação Continuada

Para os bibliotecários, que ainda costumam ser vistos como profissionais tecnicistas, a formação continuada possibilita aos que não se sentem ainda capacitados no manejo das novas tecnologias e nas atividades tipicamente gerenciais, uma aproximação com estas responsabilidades do cargo. Para Prosdócimo e Ohira (2000), os bibliotecários necessitam transcender sua formação específica, o que vai além de elevar seu nível de educação, mas desenvolver maior capacidade de interação com as equipes de trabalho, a fim de enfrentar as crescentes mudanças.

Assim, ao questionar às bibliotecárias quais eram as contribuições que elas percebiam da formação continuada sobre seu exercício enquanto gestoras, E2 destacou que teve uma formação na área administrativa antes de entrar na Biblioteconomia, o que nos leva a inferir que teve algum aporte de seus conhecimentos anteriores ao seu cargo de gestora. Muitas respostas revelaram que as bibliotecárias em sua maioria realizaram os cursos oferecidos pela PROGESP, desde os mais simples até os da área de gestão, o que as possibilitaram maior conhecimento das atividades de planejamento e organização da biblioteca como um todo, como vemos no exemplo de algumas das falas abaixo:

“[...] fiz tudo aqueles cursos do CPD, de Access, de Excel, de tudo que é curso do CPD que teve eu fiz. Fiz capacitação do Periódicos Capes, essas coisas. [...]. Tu tem que tá por dentro dessas coisas, entendeu? Tu tem que saber, faz parte do teu saber, do teu conhecimento, né? Pra prestar um serviço excelente pras pessoas, né?” (Entrevistada 1).

“Ah, eu sempre procurei fazer os cursos que existem aqui na Universidade, né? Pra melhorar essa questão de planejamento, de gestão, de questão de pessoal, também [...]”. (Entrevistada 3).

“Esses que a Progesp oferece né? De planejamento de avaliação de desempenho, todos esses são importantes pro nosso dia-a-dia, aqui, porque eu acho que a Universidade está bem assim mesmo, [estalando os dedos e denotando rapidez], começa a capacitar as pessoas pra trabalhar [...]”. (Entrevistada 3).

A importância dos cursos da PROGESP foi citada por mais de uma profissional:

“É, eu acho que esses cursos que eu fiz lá no começo, eles foram bons por isso, porque são cursos que realmente eu acho que no início da carreira fazem mais diferença né? Pra tu conseguir organizar até teu próprio trabalho porque quando a gente começa, quer fazer tudo, e não dá conta de nada, né? Principalmente quando a gente é sozinho então a gestão do tempo, sabe, isso aí é importante [...] pra tu conseguir organizar as atividades, até pra passar atividades, pra tu descentralizar as coisas, pra tu delegar coisas, então, assim, pra esse tipo de coisa, esse tipo de treinamento, acho extremamente importante”. (Entrevistada 4).

“Essas capacitações vinculadas à Progesp a partir do grupo de gestão, mas assim, fora isso, todo, todo, todo, treinamento, todo o curso promovido dentro da Universidade como forma de agregar conhecimentos pra gente orientar alguém, pra gente ver se outra pessoa tá fazendo bem feito, sugerir ‘Quem sabe, tu faz assim’, a partir da experiência da gente, né [...]”? (Entrevistada 9).

“Ai, meu Deus [sussurrado] [risos]. Eu acho que esses cursos né, na área de recursos humanos, porque a área de gestão envolve muito né, aqui, envolve, como se diz assim, o controle ou digamos assim, esse meio de campo que a gente faz com as pessoas né? Apesar de sempre a gente tem muito...a gente tem menos pessoas que seria o ideal, né, então é tudo, sempre em cima da hora e aí às vezes embola tudo né? Então esses cursos mais na área de recursos humanos me ajudaram bastante né, nessa parte, de gestão”. (Entrevistada 10).

Além disso, foi destacada como contribuição, novamente, a troca de experiências, desta vez especificamente entre gestores pela participação em cursos, comissões, eventos e grupos de estudo, como nos falam E5, E6 e E10:

“Bom, daí nesta área de gestão, assim, já fiz alguns cursos, de gerenciamento de tempo, de gestão [...] é bem importante até porque nestes cursos têm outros gestores, outras pessoas que têm cargos de chefia e daí tem bastante trocas de experiências [...]”. (Entrevistada 5).

*“[...] gostaria de destacar a minha participação em comissões e **grupos** [ênfase da entrevistada], tanto aqui na faculdade, como no Sistema de Bibliotecas. **Acho importante** [ênfase da entrevistada] participar, né, desses fóruns porque neles a gente tem oportunidade de entender um pouco mais da instituição, como do funcionamento da instituição e contribuir também com a visão da biblioteca para a tomada de decisões”. (Entrevistada 6).*

“Participação em eventos da área tais como congressos, seminários, encontros, reuniões, etc”. (Entrevistada 8).

“Os grupos, os grupos de SBU. Isso aí, sempre me ajudou bastante né? A troca de experiências entre os grupos, né, entre os membros desses grupos, a gente sempre quando tinha algum problema, alguma dificuldade maior, procura ver no Sistema como tá funcionando [...] Isso aí nos ajudou muito né, na área...na condução, na chefia da biblioteca, né”? (Entrevistada 10).

Percebe-se que com a chancela da Instituição, as profissionais não hesitaram em aproveitar as oportunidades, seja nos grupos de estudos que se formam ou por meio dos cursos oferecidos na Universidade, como forma de entender melhor as atividades da profissão, se manter atualizadas, se aperfeiçoarem e disso concluíram que foram contribuições importantes para a qualificação do seu currículo profissional.

Conforme a primeira parte dessa pesquisa, em foi traçado o perfil sócio-profissional e percebeu-se que após a Graduação havia um interesse na continuação dos estudos, tanto entre os bibliotecários em geral, quanto em relação aos bibliotecários-chefes, nessa segunda parte, constatou-se que das 10 (dez)

gestoras entrevistadas, apenas 1 (uma) permaneceu na primeira formação, embora tenha realizado inúmeros cursos de capacitação oferecidos pela Universidade. Outra constatação é que igualmente aqui, a Especialização é a formação com maior número de sujeitos.

“Então, eu acho que tu tem que ter uma qualificação, tu tem que fazer uma Especialização e depois um Mestrado nessa área né? ...De Administração. Eu acho que é importante...fazer”. (Entrevistada 1).

“[...] eu destaco, que eu acho que são importantes que contribuíram, em 2009 eu fiz um curso de Especialização de Gestão de Bibliotecas Universitárias promovido pela Fabico em conjunto com o Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Em 2005 eu fiz um curso de pós-graduação em Gestão de Bibliotecas e Centros de Documentação da Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales de Buenos Aires, a Flacso [...]”. (Entrevistada 6).

“[...] O de gestão, o Especialização e Gestão de Bibliotecas Universitárias, também, porque era específico de biblioteca universitária, específico de biblioteca, então esse também foi muito importante, a gente conseguiu ter um bom resultado [...] Agregado com as colegas que também trabalham aqui em conjunto, esse foi bem interessante, também. Acho que valeu bastante”. (Entrevistada 3).

Esse curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias, promovido e oferecido por meio da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO), foi destacado por várias das entrevistadas como relevante para as atividades como gestor de biblioteca, especialmente pela troca de experiências entre as chefias e por ser específico da área. Foi cursado por duas delas e também por outras bibliotecárias do Sistema. No entanto não foi mais oferecido a novos ingressantes no SBUFRGS, o que faz com que os novos bibliotecários que não tenham condições econômicas de cursar um curso de pós-graduação percam uma boa oportunidade de desenvolvimento profissional. Os outros cursos de Especialização cursados pelas entrevistadas não foram na UFRGS e os cursos de Mestrado e Doutorado na área de Biblioteconomia foram cursados fora da Universidade, em outros estados, ou em áreas afins, na UFRGS.

7.6 Lacunas na Formação Continuada

Pereira e Rodrigues (2002) acrescentam que não basta o ensino de novas tecnologias, a continuação dos estudos deve observar o potencial de cada indivíduo.

Para que possa ter um efeito sobre as pessoas, a formação continuada deve levar em conta a motivação, ou seja, seja decorrente de uma necessidade que pode ser gerada a partir da velocidade das mudanças tecnológicas, emergir das funções assumidas, ou de decisões pessoais. Já Borges (2004) enfatiza:

O bibliotecário precisa de uma consistente formação técnica, com base em conceitos, teorias e metodologias, ter uma abordagem econômica, direcionada à “eficiência e lucratividade nos serviços públicos, a geração de recursos e voltadas para clientes” bem como ser um profissional capaz de interagir com o mundo do trabalho atual, com uma especialização e qualificação adequadas, uma integração organizacional, uma capacidade de trabalhar em equipe, com atitudes comportamentais, somando a formação com a educação continuada e o “aprendizado autônomo” (BORGES, 2004, p. 68).

Desta feita, ao questionar as bibliotecárias-chefe quais seriam as lacunas que elas acreditam ter em relação à formação continuada com o cargo de gestora, as respostas foram as seguintes:

“Bem, eu tenho Mestrado, mas é na área da comunicação e informação, ele não é específico pra área de gerência [...]”. (Entrevistada 2).

“[...] então, bastante treinamento eu fiz, mas não específico, né”? (Entrevistada 9).

“[...] fiz Especialização em Metodologia do Ensino Superior, que não tinha muito a ver, mas eu fiz em seguida da graduação, né? Na área de gestão fiz pouco curso, pouquinhos cursos, eu não lembro quais os cursos agora, faz muito tempo que eu fiz eles [...]”. (Entrevistada 10).

Embora as entrevistadas tenham destacado que algumas das formações continuadas que fizeram não tenham relação com a gerência, não podemos considerar como lacunas propriamente, pois qualquer conhecimento sempre virá agregar a sua trajetória profissional e pessoal.

7.7 Expectativas

Em vista da importância do constante aprimoramento dos profissionais em todas as áreas de atuação, a formação continuada permite aos bibliotecários auxiliar e entender as próprias práticas profissionais, conhecer a comunidade usuária a ser atendida, trocar conhecimentos com colegas de profissão por meio dos eventos

científicos e, ainda, facilitar a ascensão profissional nos locais onde atuam. Desta forma, foi questionado às bibliotecárias gestoras, se pretendiam continuar seus estudos, ou seja, quais suas expectativas em relação à formação continuada. As respostas se dividiram entre aquelas que têm certeza de quererem continuar os estudos, as que não querem e as que têm dúvidas. Dentre as que têm certeza, a maioria visa manter-se atualizadas ou pelo gosto pela pesquisa.

*“Ah, eu pretendo ir fazer um Mestrado. Eu quero fazer um Mestrado em Ciência da Informação. [...] Eu quero **muito** [ênfase da entrevistada] fazer esse Mestrado. Muito. Esse especificamente porque acho que é da nossa área, né? E eu acredito que pelo que eu ouvi falar, e tudo, que ele é um Mestrado que faz tu pensar mais fora da caixa, né? Que daí tu vai ter contato com outras pessoas também, e acho que Mestrado é uma boa pra todo bibliotecário daqui do Sistema, entendeu?” (Entrevistada 1).*

“Eu pretendo fazer um Mestrado e Doutorado porque nesse momento eu tenho mais maturidade profissional e também porque hoje eu tenho uma visão ampliada do que é uma biblioteca”. (Entrevistada 6).

Uma das bibliotecárias, inclusive, já está continuando seus estudos e tem uma justificativa satisfatória para isso:

“Porque eu acho muito importante a gente se manter atualizado nas coisas que estão acontecendo e eu acho que, na altura que eu me encontro na minha trajetória profissional, se eu ficar estagnada, é melhor que eu saia do mercado e deixe espaço pra outro né? Então ou eu fico buscando me manter em dia ou dá espaço. Como eu não to querendo sair, eu procuro me manter em dia. [risos]”. (Entrevistada 7).

Ela também reforçou sua preocupação no atendimento aos seus usuários com a sua pós- formação:

“[...] agora eu tô focando em Educação em Ciência, mas pra entender uma perspectiva do usuário [...]”. (Entrevistada 7).

Há ainda as que demonstraram o desejo de continuarem os estudos, porém manifestaram a intenção para um futuro, sem data certa, analisando as possibilidades:

“[...] penso em fazer um Doutorado, mas ainda não tenho nenhuma, vamos dizer assim, pesquisa, ou alguma, não tenho nenhum programa atual de Doutorado, mas pretendo sim fazer no futuro. Porque eu gosto da pesquisa, né, aí não tem nada a ver com a questão administrativa ou da biblioteca, é uma questão pessoal minha”. (Entrevistada 2).

“[...] só que daí eu tenho que organizar a minha vida aqui, né? Eu tenho que [pausa], primeiro eu tenho que me aposentar [...] se eu me aposentar, eu posso tranquilamente fazer um pós-doutorado, e aí, vamos ver o que acontece”. [Entrevistada 4].

Dentre as que ainda demonstraram dúvidas quanto à continuação dos seus estudos temos as falas abaixo:

“Eu pretendo sim, quem sabe, fazer um Mestrado, tentar, não sei. [...] Eu tentei ano passado fazer minha inscrição naquele Mestrado lá da Engenharia de Produção, mas é, eu fiz todas as etapas, né? E aí eu...a entrevista, eu não passei. [risos]. [...] Mas eu até, depois, eu achei.. ‘ai graças a Deus eu não passei’. Porque eu acho que eu não ia ... uma outra área, é completamente diferente da nossa aqui, eu talvez não tivesse perfil, digamos assim, pra tá lá fazendo. Acho que ia ser muito...eu ia ficar muito infeliz. [risos]”. (Entrevistada 3).

“Realmente não sei”. (Entrevistada 8).

*“No meu caso, seria o Doutorado. Ah, já pensei várias vezes, né, mas assim, como o Doutorado é muito vinculado assim, à docência e, assim, isso eu já tenho, apesar de ser uma coisa que eu gosto de fazer, dar treinamento, mas quando eu vejo assim, bah, 4 anos, né então assim, eu fico... já tive várias idas e vindas. Esse ano eu vou e aí sempre recuo, né? Então eu não tenho uma resposta assim, dizer ‘não vou fazer’, mas assim, no momento isso tá em standby assim, **bem, bem** [ênfase da entrevistada], lá embaixo, assim”. (Entrevistada 9).*

Na fala de E3, apesar da dúvida, ficou demonstrada a preferência por um curso em sua área de atuação em que se sentiria mais confortável do que investir numa nova área. Em contrapartida, E9 tem dúvidas em fazer o doutorado, pois esse sendo mais ligado à docência é uma experiência que ela já teve em treinamentos e cursos que ministrou na Universidade e que, portanto, apesar de gostar, quer algo novo, mais inovador.

Quanto às gestoras que têm certeza de não quererem continuar os estudos temos as respostas abaixo:

“Não, não tenho interesse. [risos]. Por que? Porque, porque eu não gosto de fazer trabalhos, de falar assim em público apresentar em público, assim [...]”. (Entrevistada 5).

“Não, porque tô me aposentando [risos], já tô no final, já passei a chefia, agora só quero descansar. [risos]”. (Entrevistada 10).

Neste universo de 10 (dez) bibliotecárias-chefe somente 2 (duas) delas demonstraram que realmente não pretendiam continuar sua formação, uma por questões de timidez e outra, pela aposentadoria. Das entrevistadas, 2 (duas) possuem mais de 60 anos e 8 (oito) estão na faixa de 50 a 59 anos. Quanto à década de posse, 1 (uma) tomou posse na década de 70, 3 (três) na década de 80, 4 (quatro) na década de 90 e 2 (duas) na década de 2000.

Como forma de resumir os resultados obtidos na pesquisa apresento os quadros 4 e 5, a seguir:

Quadro 4 – Síntese - Formações

Formações
- Especialização é a escolaridade dominante entre os bibliotecários em geral e entre os gestores. - 80% dos bibliotecários-chefe possuem escolaridade superior à Graduação. Percebe-se desta forma um interesse dos bibliotecários-chefe na continuação dos estudos. - Dos 24 mestres, 12 têm de 30 a 39 anos. . O mestrado pode ser um incentivador à chefia. - Há um empate entre os especialistas: 24 têm de 30 à 39 anos e 24 têm de 50 à 59 anos.
Influências da Graduação em Biblioteconomia: - Estágios e exemplos de professoras.
Contribuições da Graduação em Biblioteconomia: - Organização da informação
Lacunas da Graduação em Biblioteconomia: - Gestão; Crise de identidade e despreparo do aluno de Biblioteconomia; Formação tradicional <i>versus</i> formação tecnológica.
Contribuição da formação continuada: - Conhecimento das atividades de planejamento e organização da biblioteca; a troca de experiências, entre gestores pela participação em cursos, comissões, eventos e grupos de estudo. Pelas deficiências percebidas na Graduação, especialmente na gestão e gestão de pessoas foram buscar em cursos o que lhes faltava, para sentirem-se mais preparadas para o exercício do cargo.
Expectativas da formação continuada: - A maioria pretende continuar os estudos para se manter atualizadas, ou pelo gosto à pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 5 – Síntese – Experiências

Experiências nas trajetórias profissionais
- Adquiriram experiência em gestão, por meio das atividades e/ou profissões anteriores, das relações interpessoais, a participação, troca de experiência entre os colegas e os próprios erros foram aprendizado.
Principais atividades no cargo de gestor: - Gestão de pessoal, gestão de infra-estrutura, gerenciamento do patrimônio, aquisição de material bibliográfico; difusão das atividades inerentes ao acervo, etc.
Características desejáveis a um gestor: - <u>Conhecimentos</u>: técnicos, institucionais, administrativos (Gestão de Pessoas) - <u>Habilidades</u>: Liderança, capacidade de negociação, mediação, gerenciamento de conflitos, paciência. - <u>Atitudes</u>: Empatia, confiança, honestidade, franqueza, liderança, proatividade, flexibilidade, discrição, humildade.

Fonte: Elaborado pela autora

Estas experiências de vida e de trajetórias profissionais demonstram que as profissionais puderam aproveitar melhor as oportunidades, perceberem quais as deficiências de sua formação, se atualizaram no campo profissional, buscaram novas habilidades, tornando-se profissionais mais competitivas para o exercício dos seus cargos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as trajetórias profissionais – as experiências e as formações continuadas, mais especificadamente os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS, buscando trazer à tona quais são as expertises necessárias que tornam um bibliotecário, um gestor mais preparado para as especificidades da função.

Procurou-se caracterizar o perfil sócio-profissional, e apresentar quais são as políticas de carreira e desenvolvimento dos bibliotecários da UFRGS, em especial os bibliotecários-chefe. Nessa etapa, pude demonstrar que tanto todos os bibliotecários do SBUFRGS quanto os bibliotecários gestores têm interesse em continuar os estudos, podendo ter forte influência do PCCTAE. A Especialização é a escolaridade dominante em ambas as categorias e o Mestrado, fator de valorização para exercer a chefia, visto que nas outras escolaridades a faixa etária dominante dos gestores é de 50 aos 59 anos e as chefias exercidas por mestres possuem profissionais mais jovens, ficando na faixa dos 30-39 anos. A faixa etária das entrevistadas é a dos 50 aos 59 anos, sendo a década de 90 a que possui maior número de posses dessas gestoras.

Para identificar quais foram os caminhos trilhados nas trajetórias profissionais das bibliotecárias procurei extrair das respostas quais as influências e contribuições destacaram para seu desempenho na função de gestoras, assim como, quais as principais atividades e atribuições do cargo, além das características para o bom desempenho na função. Foram destacados como caminhos a perspectiva de troca de experiências entre colegas, o trabalho em grupo e os estágios. A própria experiência profissional, oriunda das mais diversas atividades, o fato de trabalhar em grupo ou sozinha e até mesmo os erros foram também formas de aprendizagem. Outro modo de aprender a ser gestora veio por meio da influência dos relacionamentos interpessoais, seja entre colegas, subordinados, ou superiores, o que leva a concluir que não existe um modo único como forma de aprendizagem na gestão.

Uma das influências que foram consideradas limitadoras à prática da gestão foi a interferência da vinculação técnica da Biblioteca Central sobre as decisões de cada biblioteca. Também foi considerada influência limitadora a desvalorização do cargo: não é vantajoso, especialmente no âmbito financeiro.

Quanto ao tempo de exercício, as bibliotecárias demonstraram convicção nas respostas, mas quando perguntado o tempo que exerciam a função de gestoras, houve dúvidas, o que se infere como um sinal de satisfação ou de acomodação nas atividades, não tendo como comprovar-se nenhuma das alternativas. As que demonstraram firmeza na resposta podem igualmente sentir maior orgulho da trajetória percorrida, ou sentirem-se ansiosas para a aposentadoria.

Quanto às principais atividades e atribuições de um gestor, foram o gerenciamento de recursos humanos, de infraestrutura, patrimônio, planejamento, organização e acompanhamento das ações voltadas à biblioteca, participação do Conselho da Unidade, reuniões com a Direção, com o SBUFRGS, aquisição do material bibliográfico, dentre outras.

Quanto às características necessárias para ser um bom gestor, estas foram divididas pelo trinômio CHA e no quesito conhecimento as entrevistadas destacaram os conhecimentos técnicos, institucionais e administrativos para com os quais possam ser capazes de gerenciar sua biblioteca e, sobretudo, conhecimentos em gestão de pessoas foram citados por muitas das entrevistadas.

As principais habilidades elencadas para um gestor foram liderança, capacidade de negociação, mediação, gerenciamento de conflitos e paciência, todas elas envolvendo a questão humana das equipes de trabalho.

As atitudes consideradas importantes foram novamente voltadas à gestão de pessoas, como empatia, confiança, honestidade, franqueza, liderança. Foram apresentados também atributos como proatividade, flexibilidade, discrição e humildade.

Foi possível perceber que as bibliotecárias construíram sua carreira dentro da Universidade trazendo as experiências anteriores, consideradas todas relevantes, mas também somando o conhecimento em Biblioteconomia e das formações continuadas. A experiência nas profissões anteriores ganha ainda maior importância na medida em que o curso de Biblioteconomia, para as entrevistadas, apresenta grandes lacunas, especialmente na gestão e gestão de pessoas. Como principal contribuição do curso foram citados a organização e o tratamento técnico da informação, mas as principais influências para o exercício do cargo foram os estágios que as deixaram mais preparadas e o exemplo de uma professora que conseguia conciliar em sala de aula a teoria e a prática da Biblioteconomia.

Para verificar os percursos de formação continuada, procurou-se descobrir os motivos que as levaram à continuação dos estudos. Comprovaram que as bibliotecárias detectaram deficiências ou falhas no currículo que ainda não concorrem para romper o conceito tecnicista da profissão do bibliotecário e promover maior interação entre a equipe de trabalho na biblioteca. Por conta das deficiências percebidas pelas profissionais, especialmente no âmbito da gestão e gestão de pessoas, foram buscar fora o que lhes faltava, para sentirem-se mais preparadas para o exercício do cargo. Essas formações se deram por meio de cursos de qualificação, mas também pelos cursos de capacitação oferecidos pela PROGESP, desde os mais simples como Word, Excel, Access, etc., até cursos voltados especificamente à gestão, foco de interesse de parte das entrevistadas e do qual elas sentem maior deficiência na formação. As profissionais aproveitaram os cursos oferecidos pela Universidade como forma de enriquecer o currículo e aprender melhor as atividades inerentes ao cargo de gestora.

Relataram também que algumas formações continuadas não tiveram relação direta com a gerência, mas considera-se que toda educação contribui de alguma forma para o desenvolvimento de competências, não podendo ser apresentada como uma lacuna. Um curso relevante foi o de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias, organizado e ministrado pela FABICO em 2009, que infelizmente não teve continuidade para outros profissionais que talvez gostassem de cursá-lo, especialmente porque foi gratuito.

Uma das propostas apresentadas neste trabalho é que o curso de Biblioteconomia na UFRGS reveja seu currículo mais uma vez, reforçando a necessidade de mais disciplinas voltadas à gestão, em especial à gestão de pessoas. Outra proposta é que a Universidade ofereça mais cursos de extensão e pós-graduação voltados à área biblioteconômica, como o de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias o qual as bibliotecárias já destacaram a relevância. Outra sugestão é a criação dos cursos de Mestrado e Doutorado em Biblioteconomia e Ciência da Informação que ainda não são disponibilizados no RS, o que força os profissionais a cursarem áreas afins ou se deslocarem para outros estados a fim de estudar em cursos da área. Por último sugiro que além dos 954 ocupantes de cargos de direção, de funções gratificadas e coordenadores de cursos da UFRGS, ocorra a inserção dos bibliotecários interessados no Programa de

Desenvolvimento de Gestores da UFRGS (recentemente criado em setembro de 2017) como pré-requisito para assumir cargos de gestão em bibliotecas.

De qualquer modo os bibliotecários da UFRGS seguem buscando cursos e grupos de estudo como forma de suprirem as falhas que percebem na sua formação, no ensejo de construírem novas competências, especialmente na área administrativa e também se manterem atualizados. É preciso realmente querer aprender a aprender, e se possível, aprender junto, pois em uma biblioteca universitária, o gestor não trabalha sozinho. E uma equipe se faz por meio de apoio, união e muito esforço, aparando arestas, e construindo objetivos em comum. Além disso, o profissional bibliotecário consciente da relevância da sua atualização em outras áreas como a de Gestão, deve buscar seu aperfeiçoamento a fim de complementar seus conhecimentos, buscando atender às exigências da sociedade atual, que busca profissionais que não sejam somente qualificados para o trabalho, mas para a reflexão acerca de sua própria prática profissional e seu lugar no mundo.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Narcisa de Fátima. (Org.) *Gestão de bibliotecas universitárias: experiências e projetos da UFSC*. Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/design/gestaobibliotecasuniversitarias_bu_ufsc.pdf>. Acesso em 10 ago. 2017.

BARATIN, Marc; JACOB, Christian. **O poder das bibliotecas**: a memória dos livros no Ocidente. Rio de Janeiro: Ed. Da UFRJ, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 9.ed.rev.atual. São Paulo: LTR, 2013.

BATTLES, Matthew A. **A conturbada história das bibliotecas**. São Paulo: Planeta, 2003.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. . New York: Hafner, 1971.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas nas Ciências Sociais. **Em Tese. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Florianópolis, v.2, n.1, jan/jul. 2005.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades: In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Orgs.). *Profissionais da Informação: o espaço de trabalho*. Brasília, DF: Thesaurus, 2004, p. 55-69.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: LTC, 2006.

BOYATZIS, Richard. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n 3, 2007, p. 32-49. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>>. Acesso em 16 dez. 2016.

BRASIL. Lei nº 4.084 de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Portal da Legislação**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L4084.htm. Acesso em 18 ago. 2016.

BRASIL. Lei nº 7.504, de 2 de julho de 1986. Dá nova redação ao art. 3º da Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962, que dispõe sobre a Profissão de Bibliotecário, e dá outras Providências. **Portal da Legislação**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7504.htm>. Acesso em 16 ago. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.674 de 25 de junho de 1998. Dispõe sobre o exercício da profissão de Bibliotecário e determina outras providências. **Portal da Legislação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9674.htm>. Acesso em: 16 ago. 2016.

BRASIL. Constituição (1996). Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 18 ago. 2016.

CARVALHO, N.M.S. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: a excelência do atendimento na Biblioteca Central da Universidade Federal do Sergipe. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [CRUESP], 2008.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das Universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. Petrópolis:Vozes, c2006.

COELHO, Sintia Said. ; VASCONCELOS, Maria Celi Chaves. A criação das instituições de ensino superior no Brasil: o desafio tardio na América Latina. In: IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis 25-27 nov. 2009. [Anais...]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/37012/A%20cria%C3%A7%C3%A3o%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20ensino%20superior%20no%20Brasil%20O%20desafio%20tardio%20na%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1>. Acesso em 10 maio 2016.

CONCEIÇÃO, Wilma Gravatá da. **Competência em informação na perspectiva da educação continuada**: um olhar sob a práxis do profissional da informação. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2011.

CRESWELL, John, W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Miriam Vieira da. O profissional da informação e o mercado de trabalho. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v.10, n.1, p. 159-167, jan/jun. 2000.

CUNHA, Murilo Bastos da. O desenvolvimento profissional e a educação continuada. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**. Brasília, v.12, n.2, p. 149-156, jul./dez. 1984

DEUS Adélia Meireles de; CUNHA Djanira do Espírito Santo Lopes.; MACIEL, Emanoela Moreira. Estudo de caso na pesquisa qualitativa em Educação: uma metodologia. In: VI Encontro de Pesquisa em Educação. **Teresina 01-03 dez. de 2010. Anais ... Disponível em:** http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT_01_14. Acesso em 20 out. 2016.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.) . **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBAR, Claude. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FAGUNDES, Patrícia Martins; SEMINOTTI, Nedio Antonio. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. In: Encontro da ANPAD – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo, SP. **Anais eletrônicos ...** São Paulo, SP: ANPAD, 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1575.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001

FRANZOI, Naira Lisboa. **Da Profissão como Profissão de Fé ao “Mercado em Constante Mutação”** : trajetórias e profissionalização dos alunos do plano estadual de qualificação do Rio Grande do Sul (PEQ -RS) . Tese (Doutorado). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

FRANZOI, Naira Lisboa. **Entre a formação e o trabalho: trajetórias e identidades profissionais**. Porto Alegre: Ed: da UFRGS, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HOLANDA, Cínthia; NASCIMENTO, Amanda. Bibliotecário: gestor de Unidades de Informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 12. ,2010., Porto Alegre. **Anais Eletrônicos ...** Porto Alegre: UFRGS, 2010.

Disponível em: < http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Bibliotecario_id.pdf. Acesso em 26 nov. 2016.

IRMÃO, Marlete Nascimento; BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. **Biblionline**, João Pessoa, v.10, n.2, p. 97-107, 2014.

Disponível em: <

<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/16901/12484>>. Acesso em 17 dez. 2016.

KOTLER, Philip. **Afinal o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LARROSA BONDÍA, Jorge . Notas sobre a experiência e o saber de experiência. Geraldi, João Wanderley (Trad.). **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro n.19 (jan/abr.), 2002. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n19/n19a02.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Sociologia do trabalho**. São Paulo: IESDE, 2008.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

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

MACIEL, Alba Costa; RODRIGUES, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas com organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MARTINS, Wilson. **A palavra escrita**: história do livro, da imprensa e da biblioteca. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MARX, KARL. (1867). **O capital** (crítica da economia política). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989. (livro 1, v.1)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study application in education**: resived and expanded from case study research in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Trabalho, emprego e mudança social. In: MEIRELLES, Mauro... [Et al.]. (Orgs.). **Estratificação e mobilidade social**. Porto Alegre: Cirkula, 2015. p. 83-157.

MORETTO, Vasco P. **Construtivismo, a produção do conhecimento em aula**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15.ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Record: 2004.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

NASCIMENTO, C.M.P.; COUTO, A.M.S.; BASTOS, Maria Maia S. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/textos/t026.pdf>>. Acesso em 28 dez 2016.

OLIVEIRA, Silas M. de. Correlação entre atuação de gerentes de S. I. e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**, Campinas, v.12, n. 2, p. 29-50, jun/dez, 2000.

ORTEGA Y GASSET, José. Obras Completas. **Revista Del Occidente**, Madrid, v.5, 1970.

ORTOLL ESPINET, Eva. **Competência informacional em las ciencias de la salud**: propuesta de un modelo de formación. Zaragoza: Universidad, 2003.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias d e aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009, p. 41-62. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_833.pdf>. Acesso em 16 dez. 2016.

PEREIRA, Ana Maria; RODRIGUES, Renata. A educação continuada do catalogador: o caso da universidade do estado de Santa Catarina. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 7, n. 2, 2002. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/395/490>. Acesso em: 25 nov. 2016.

PÉREZ-RIOJA, José Antonio. **El libro y la biblioteca**. Barcelona: Salvat, 1952.

PERRENOUD, Philippe. et al. **Formando Professores Profissionais**. Quais estratégias? Quais competências? 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

PLATÃO. **A República**. Introdução, tradução e notas de Maria Helena da Rocha Pereira. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkin, 1987. Disponível em: <<http://paxprofundis.org/livros/acilbuper/republica.htm>>. Acesso em 11 nov. 2017.

PROSDÓCIMO, Zulma Pures Alves; OHIRA, Maria Lourdes Blatt. Quem é o bibliotecário em exercício no Estado de Santa Catarina : necessidade de educação continuada. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO. **Anais ...** 19. 2000, Porto Alegre. 1 CD-ROM.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, c2000.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia social**. 27.ed.rev.ampl. Petrópolis: Vozes, 2009.

RUAS, Roberto Lima. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone ; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookmann, 2005, p . 34-54.

RUAS, Roberto Lima. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. RAE. **Revista de Administração e Economia**, v.43, n.2, p.55-63, abr.maio./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

SANTOS, Josiel Machado. O processo evolutivo das bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo v.8, n.2 , p.175-189, jan./jul. 2012. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237>> Acesso em 20 maio 2016.

SANTOS, Jussara Pereira. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. **Informação & Informação**, v.1, n. 1, 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1613/1367>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

SCHWARTZ, Yves. Uso de si e competência. In SCHWARTZ, Yves; Durrive, Louis (Orgs.). **Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana**. Niterói: Editora da UFF, 2010. p. 205-221.

SELLTIZ *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed.rev. São Paulo: Herder, 1971.

SILVA FILHO, Antonio de Pádua Ferreira da (Org.). **UFRGS: patrimônio do Estado**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2010.

SILVA, Janaina da Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 166f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília. 2009. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009JanainaCostaSilva.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS. (Brasil). **Tabela de Remuneração de Cargos Comissionados**. [D.F.]: Governo Federal, 2016.

Disponível em: https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf. Acesso em 27 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Biblioteconomia.**

Disponível em: <

http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=304>

Acesso em 12 jul. 2016a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento na Carreira.**

Progressão por Capacitação. Técnico Administrativo. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/edufrgs/daoc/tecnico-administrativo/progressao-por-capacitacao-profissional>>. Acesso em: 01. dez. 2016g.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **EDUFRGS.** Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/edufrgs>>. Acesso em 12 set. 2016e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Informações acadêmicas da graduação.** Disponível em:

<<http://www1.ufrgs.br/graduacao/xInformacoesAcademicas/curriculo.php?CodCurso=304&CodHabilitacao=51&CodCurriculo=165&sem=2016022>>. Acesso em: 15 dez. 2016b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação**

descrição do cargo. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/setores/ccma/dima/descricao-dos-cargos/cargos-de-nivel-e#7>>. Acesso em 11 jul. 2016d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Qualificação. Incentivo**

Educacional. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/edufrgs/qualificacao/incentivo>>. Acesso em 12 set. 2016h.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Qualificação. Isenção de**

pagamento de taxa em curso de Especialização. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/edufrgs/qualificacao/isencao-de-taxa-para-curso-de-especializacao>>. Acesso em 12 set. 2016i.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Trilhas de Aprendizagem.**

Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edufrgs/dqa/acoes-de-aperfeicoamento/trilhas-de-apredizagem>. Acesso em 12 set. 2016f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Sistema de Bibliotecas da UFRGS. **SBUFRGS. Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio**

Grande do Sul. 2016. Disponível em: < <https://www.ufrgs.br/bibliotecas/sbufrgs/o-sbufrgs/>>. Acesso em 12 jul. 2016c.

VALENTIM, Marta Lígia Pomin. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomin (Coord.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Ed. Da UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. v. 2.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – LISTA DE TÍTULOS CATEGORIA FORMAÇÃO CONTINUADA

1) MATTOS, Valéria de Bettio - Trajetórias profissionais de mestres e doutores egressos da Universidade Federal de Santa Catarina: inserção no mundo do trabalho (2012);
2) SILVA, Carla Odete Balestro Silva. Ad-mirando o professor de formação técnica: o fazer-se docente no encontro com o PROEJA em dois campi IFSUL (2011);
3) MONTAGNER, Silvia Regina. Caminhos da docência que se entrecruzam e se revelam no processo de formação continuada com os docentes do PROEJA FIC (2013);
4) SILVA, Claudia Lourenço da; PONTES, Vanildo Pereira. A pós-graduação no processo formacional do bibliotecário: concepções e reflexões teóricas (2013);
5) ALMEIDA, Neilia Barros Ferreira de. ; BAPTISTA, Sofia Galvão. Profissional da informação: imagem, perfil e a necessidade da educação continuada (2011);
6) CONCEIÇÃO, Wilma Gravatá da. Competência em informação na perspectiva da educação continuada: um olhar sob a práxis do profissional da informação (2011).

APÊNDICE B – LISTA DE TÍTULOS CATEGORIA DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

7) SILVA, Rosangela Vianna Alves da. Trajetórias profissionais de executivas aos postos de alto escalão: fatores-chave, barreiras, inibidores de ascensão e estratégias de enfrentamento (2012);
8) GOMES, Marta Quintanilha. Trilhas profissionais na educação infantil: os sentidos atribuídos ao lugar de atuação pelas professoras da rede municipal de ensino de Porto Alegre (2012);
9) LINZMEYER, Simone Maria Virmond Vieira. Carreiras contemporâneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional (2014);
10) RESCHKE, Maria Janine Dalpiaz. Coerência e contradição: o conteúdo e a forma no exercício da docência de didática nos cursos de licenciatura (2014);
11) WIGGERS, Letícia Helena Frozin Fernandes Cruz. Memórias e experiências do fazer-se professor na educação profissional (2015);
12) SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira. A relação dos bibliotecários com a profissão, com a rotina profissional e com os usuários a partir de uma perspectiva compreensiva (2012);
13) ROSSI, Tatiana. Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC (2012);
14) VIANA, Stella Pimenta. As significações e repercussões do percurso formativo de pedagogo(as) egressos(as) do projeto Paranoá em suas trajetórias profissionais na educação de jovens e adultos (2012);
15) MATIAS. Bárbara Ferreira. Narrativas de professoras: análise da construção dos saberes da prática de profissionais com experiência reconhecida (2012).

APÊNDICE C – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

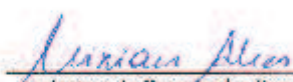
SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Porto Alegre, 05 de julho de 2016.

À PROCESP

Eu, **Miriam Alves**, CPF 49078321091, servidora desta Universidade, lotada no Instituto de Geociências e em exercício na Biblioteca do Instituto de Geociências, mestranda do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, venho pelo presente, solicitar dados referentes aos bibliotecários do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBURGS) para minha pesquisa de Mestrado que tem por objetivo analisar as funções gerenciais destes profissionais, dos quais assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo e não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Atenciosamente,


Assinatura do Pesquisador Principal
RG2035278882

Testemunhas

1. 

Nome: Renata Cristina Gião

CPF: 395.342.390/34

2. 

Nome: Rafaela Pacheco Guareb

CPF: 019.139.020.52

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pesquisa “Trajetórias profissionais – experiências e formações: os caminhos trilhados por bibliotecários em cargo de gestores de bibliotecas na UFRGS”.

Guia de Entrevista com Bibliotecários-chefe da UFRGS

1. Há quanto tempo você exerce a atividade de bibliotecário? Quanto tempo na função de gestor?
2. Quais as principais atividades, processos e responsabilidades inerentes ao seu cargo atual?
3. Quais características acredita que não possam faltar no perfil de um bibliotecário gestor?
4. Quais conhecimentos você considera importantes para o exercício de sua função atual?
5. Quais habilidades você considera importantes para o exercício de sua função atual?
6. Quais atitudes você considera importantes para o exercício de sua função atual?
7. Exerceu outras profissões/atividades antes de ingressar na Universidade como bibliotecário? Quais?
8. Quais experiências profissionais você acredita que tenham contribuído para a sua atuação no cargo de gestor? Por quê?
9. Na sua opinião, quais as contribuições da graduação para o exercício de sua atividade atual? Por quê?
10. Na sua opinião, o currículo da graduação deixa lacunas para o exercício de sua atividade atual? Explique.
11. Quais capacitações e/ou qualificações realizou desde sua formação?
12. Quais capacitações e/ou qualificações realizou que julga terem contribuído para sua função como gestor? Por quê?
13. Pretende seguir seus estudos em nível formal (Especialização/Mestrado/Doutorado/Pós-Doutorado)? Por quê?

APÊNDICE E – QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Trajetórias profissionais Experiências									
<u>Competências</u>			<u>Perfil</u>	<u>Atividades</u>	<u>Como Gestor</u>		<u>Como bibliotecário</u>		Categorias
<i>Atitudes</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Conhecimentos</i>			<i>Influências</i>	<i>Tempo</i>	<i>Influências</i>	<i>Tempo</i>	Subcategorias
									Excertos dos Entrevistados
									Inferências

Trajetórias Profissionais Formação							
<u>Formação continuada</u>				<u>Graduação</u>			Categorias
<i>Expectativas</i>	<i>Lacunas</i>	<i>Contribuições</i>	<i>Influências</i>	<i>Lacunas</i>	<i>Contribuições</i>	<i>Influências</i>	Subcategorias

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____ aceito participar da pesquisa intitulada provisoriamente “Trajetórias profissionais – experiências e formações: os caminhos trilhados por bibliotecários em cargo de gestores de bibliotecas na UFRGS”, desenvolvida pela bibliotecária Miriam Alves, aluna do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e orientada pela Profa. Dra. Rosângela Fritsch.

Fui informado (a) que esse estudo pretende identificar e analisar os caminhos trilhados nas trajetórias profissionais dos bibliotecários-chefes da UFRGS, no que se refere às experiências, e as formações continuadas com as funções gerenciais.

Fui esclarecido (a) de que a pesquisa utilizará como recurso gravações de áudio para a realização de entrevistas que posteriormente serão transcritas. Trechos das narrativas produzidas poderão ser apresentados, sem jamais serem mencionados os nomes dos participantes, que estarão sujeitos a sigilo ético.

Fui informado (a) de que se no decorrer da pesquisa resolver não mais continuar ou cancelar o uso das informações prestadas até então, terei toda a liberdade de fazê-lo, sem que isso me acarrete qualquer consequência.

De igual forma, minha participação é feita por um ato voluntário, o que me deixa ciente de que essa pesquisa não me trará nenhum apoio financeiro, ônus ou despesa, sendo possível, a qualquer momento, interromper a minha participação.

Todas as minhas questões em relação à pesquisa foram respondidas e a pesquisadora colocou-se à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que eu tiver em qualquer momento da pesquisa.

Porto Alegre, _____

Pesquisado (a): _____

Pesquisadora: Miriam Alves _____

APÊNDICE G – DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA

Declaração de Anuência

Eu, Letícia Strehl, Diretora da Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), declaro para os devidos fins estar ciente de que Miriam Alves, bibliotecária da UFRGS e mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob a orientação da Profa. Dra Rosângela Fritsch, a realizar a pesquisa intitulada *“Trajetórias profissionais de bibliotecários: relações de experiências, de formações continuadas e da produção intelectual de gestores de bibliotecas da UFRGS”*.

O objetivo do trabalho é analisar os caminhos trilhados nas trajetórias profissionais de bibliotecários-chefe da UFRGS, no que se refere às relações de experiências, de formações continuadas e da produção intelectual, com as funções gerenciais.

A coleta de dados será mediante a utilização de dados já fornecidos pela PROGESP, obtidos na base SAbi e por meio de entrevistas, gravadas e posteriormente transcritas com os sujeitos da pesquisa.

A pesquisadora assume o compromisso ético de utilizar os dados para fins científicos conforme autorização pessoal do entrevistados, mantendo o sigilo e a confidencialidade das informações pessoais, bem como disponibilizar os dados obtidos para esta instituição.

O presente documento foi emitido em 02 (duas) vias, uma para uso da instituição e outra para a pesquisadora.



Letícia Strehl
Diretora da Biblioteca Central da UFRGS

Porto Alegre, 28 de março de 2017.