

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLA ERLER MATTOS BATISTA**

**COMPETÊNCIA GERENCIAL DO BIBLIOTECÁRIO  
EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS:  
UM ESTUDO FENOMENOGRÁFICO**

**VITÓRIA - ES  
2018**

CARLA ERLER MATTOS BATISTA

**COMPETÊNCIA GERENCIAL DO BIBLIOTECÁRIO  
EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS:  
UM ESTUDO FENOMENOGRÁFICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM – da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro

VITÓRIA - ES  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Elaborada pela bibliotecária Eliana Terra Barbosa - CRB 657/6 ES/MG

Batista, Carla Erler Mattos

B333c      Competência gerencial do bibliotecário em contextos empresariais:  
um estudo fenomenográfico / Carla Erler Mattos Batista. – 2018.

140 f. : il.

Orientador: Rubens de Araujo Amaro.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Competência gerencial. 2. Bibliotecário gestor. 3. Fenomenografia  
I. Amaro, Rubens de Araujo. II. Universidade Federal do Espírito Santo.  
III. Título.

CDD 025.1

*Dedico este trabalho a todos que de alguma forma me incentivaram e ajudaram a conquistar essa vitória.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, que me ama incondicionalmente, surpreende-me positivamente e sempre me capacita a tornar meus sonhos realidade.*

*Aos meus pais, Antonio e Cecília, cujo incentivo, apoio e orações me sustentam em todos os desafios que me proponho a superar.*

*Ao meu esposo Vinícius, que mesmo não entendendo, não impediu que eu avançasse em conhecimento.*

*A minha filha Lara, razão pela qual vivo e luto todos os dias para que ela tenha o melhor e possa sempre se orgulhar de mim.*

*Ao meu orientador e colega, Professor Doutor Rubens de Araújo Amaro, que com paciência e dedicação me guiou até a realização desse sonho.*

*Aos professores e colegas do Departamento de Biblioteconomia da Ufes que acreditaram em mim e me impulsionaram a galgar mais esse passo na minha carreira docente.*

*Aos meus alunos de Biblioteconomia e colegas bibliotecários, razão da escolha do tema da minha pesquisa e para quem tanto me dediquei.*

*Aos colegas bibliotecários que tão gentilmente aceitaram e participaram da pesquisa, compartilhando comigo suas experiências profissionais.*

*Aos professores do Programa de Pós- Graduação em Administração da Ufes, que contribuíram para a ampliação do meu conhecimento na área gerencial.*

*Aos meus colegas do mestrado, exemplo e motivação para que eu continuasse e concluísse as Disciplinas, e fizesse essa fase da minha vida menos pesada.*

*A Universidade Federal do Espírito Santo que me oportunizou cursar o mestrado e afastada das atividades docentes, fator decisivo para o alcance desse objetivo.*

*Aos amigos e familiares que oraram, torceram e se alegraram com essa conquista.*

*“Sabemos que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito.”*

*Apóstolo Paulo – Bíblia de Estudo MacArthur.  
Romanos 8: 28*

## RESUMO

O objetivo central dessa pesquisa é analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários que atuam como gestores na área informacional em empresas capixabas. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa tendo como base a abordagem fenomenográfica. Os dados foram coletados a partir de entrevistas individuais em profundidade com dez bibliotecários gestores. A construção dos dados foi realizada a partir de protocolos consagrados no campo da fenomenografia. Os resultados mostram quatro diferentes concepções de gestão que dirigem as ações dos gestores para focos distintos: solução de problemas, gerenciamento de processos, um conjunto de atividades organizativas e um conjunto de atividades voltadas ao cliente. A utilização da fenomenografia para compreender a gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais traz novos *insights* para o estudo do fenômeno. Em primeiro lugar, mostra que as maneiras que os indivíduos compreendem a gestão os levam a diferentes práticas, a mobilizar competências diversas e as maneiras distintas de se aprimorar como gestores. Em segundo lugar, mostra a importância da fenomenografia ao estudar o fenômeno gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais, levando em consideração que essa temática ainda não tinha sido estudada a partir dessa metodologia. A fenomenografia se mostra promissora para ampliar a compreensão sobre a área gerencial nos campos da Administração e Ciência da Informação/Biblioteconomia.

Palavras-Chave: Concepções de gestão. Competências gerenciais. Formas de aprendizagem. Bibliotecário gestor. Fenomenografia.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to analyze the different conceptions of management that influence the development of management skills of librarians who act as managers in the informational area in companies from the state of Espírito Santo. For this, a descriptive and qualitative research was carried out based on the phenomenological approach. Data were collected from in-depth individual interviews with ten manager librarians. The construction of the data was done from established protocols in the field of phenomenology. The results show four different management conceptions that direct managers' actions to different focuses: problem solving, process management, a set of organizational activities and a set of client-oriented activities. The use of phenomenology to understand the management and development of managerial skills brings new insights to the study of the phenomenon. First, it shows that the ways that individuals understand management lead them to different practices, to mobilize diverse skills and to different ways of improving themselves as managers. Secondly, it shows the importance of phenomenology when studying the management phenomenon and the development of managerial competences, taking into consideration that this topic had not yet been studied from this methodology. Phenomenography shows promise to broaden the understanding of the managerial area in the fields of Administration and Information Science / Librarianship.

Keywords: Management conceptions. Management skills. Forms of learning. Librarian manager. Librarian-company. Phenomenography.



## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABECIN - Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação
- ANCIB - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
- CEP - Comitê de Ética em Pesquisa
- CES - Câmara de Educação Superior
- CHA - Conhecimentos, habilidades e atitudes
- CI - Ciência da Informação
- CNE - Conselho Nacional de Educação
- CRB - Conselho Regional de Biblioteconomia
- ES - Espírito Santo (Estado)
- MERCOSUL - Mercado Comum do Sul
- TEM - Ministério do Trabalho e Emprego
- PUC-CAMPINAS - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
- QI - Quociente de Inteligência
- TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TIC's - Tecnologias de Informação e Comunicação
- UEL - Universidade Estadual de Londrina
- UFBP - Universidade Federal da Paraíba
- UFES - Universidade Federal do Espírito Santo
- UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de desenvolvimento profissional .....	42
Figura 2 - Objeto de estudo da fenomenografia .....	58
Figura 3 - Espaço de resultados das concepções de gestão .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências do profissional da informação estabelecidas pela CBO em comparação com as que são exigidas pelas organizações .....	52
Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa .....	60
Quadro 3 - Concepções de gestão .....	70
Quadro 4 - Competências gerenciais repetidas na concepção 1.....	87
Quadro 5 - Competências gerenciais repetidas na concepção 2 .....	88
Quadro 6 - Competências gerenciais repetidas na concepção 3 .....	91
Quadro 7 - Competências gerenciais expressas na concepção 4 .....	93
Quadro 8 - Competências comuns entre as concepções .....	96
Quadro 9 - Formas de aprendizagem na concepção 1 .....	98
Quadro 10 - Formas de aprendizagem na concepção 2 .....	102
Quadro 11 - Formas de aprendizagem na concepção 3 .....	104
Quadro 12 - Formas de aprendizagem na concepção 4 .....	107
Quadro 13 - Formas de aprendizagem expressas por concepção .....	110

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	19
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 GESTÃO: DA PRESCRIÇÃO AOS PROCESSOS EMERGENTES .....	23
2.2 COMPETÊNCIA NO TRABALHO: DIFERENTES ABORDAGENS .....	27
2.3 A COMPETÊNCIA À LUZ DA FENOMENOLOGIA.....	34
2.4 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA.....	39
2.5 A COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA LITERATURA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO/BIBLIOTECONOMIA .....	46
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.2 FONTES DE DADOS, CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA .....	59
3.3 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA .....	60
3.4 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....	64
3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	66
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO .....	69
4.1.1 <b>Concepção 1: Gestão como solução de problemas.....</b>	71
4.1.2 <b>Concepção 2: Gestão como gerenciamento de processo.....</b>	74
4.1.3 <b>Concepção 3: Gestão como um conjunto de atividades organizativas.....</b>	78
4.1.4 <b>Concepção 4: Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente .....</b>	82
4.2 VARIAÇÕES DA EXPERIÊNCIA GESTORA E O ESPAÇO DE RESULTADOS DAS CONCEPÇÕES DE GESTÃO.....	85
4.3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....	87
4.4 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E A APRENDIZAGEM GERENCIAL .....	98
4.5 DE BIBLIOTECÁRIOS A GESTORES .....	111

<b>4.5.1 Como tudo começou: motivação, dificuldades, reconhecimento e realização profissional .....</b>	<b>111</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	137
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	139

## 1 INTRODUÇÃO

A Biblioteconomia, uma das primeiras disciplinas a se ocupar do acesso e disseminação da informação, teve sua gênese no mesmo período em que surge a biblioteca, que, por sua vez, nasceu a partir da necessidade de manter os registros de conhecimentos (SANTOS; RODRIGUES, 2013). Como a existência das primeiras coleções de documentos data do terceiro milênio a.C., é razoável supor que as primeiras bibliotecas tenham surgido há cinco mil anos (LEMOS, 1998).

No entanto, o termo 'biblioteconomia' foi usado pela primeira vez apenas em 1839, na obra intitulada '*Bibliothéconomie: instructions sur l'arrangement, la conservation e l'administration des bibliothèques*', que foi publicada pelo livreiro e bibliógrafo Léopold-Auguste-Constantin Hesse (ORTEGA, 2004).

Tanto as bibliotecas como as técnicas bibliotecárias foram evoluindo e sendo ampliadas ao longo do tempo, da mesma forma as práticas dos bibliotecários acompanharam essas transformações. É sabido que a primeira função da biblioteca foi guardar e preservar o conhecimento produzido pela sociedade, assim, o bibliotecário foi considerado por muito tempo como um guardião de livros (SOUZA, 1997).

Mas as bibliotecas foram se diversificando em sua tipologia: universitárias, públicas, especializadas, nacionais, escolares, comunitárias, empresariais, digitais, virtuais, entre outras. A atuação do bibliotecário em espaços clássicos, como: universidades, escolas e instituições públicas, foi sendo ampliada para espaços não tradicionais, como: livrarias, editoras, internet, escritórios de advocacia, clínicas médicas e empresas tanto do ramo industrial como de serviços (CUNHA; CRIVELARRI, 2004). O tipo de suporte informacional também foi evoluindo: argila, papiro, pergaminho, papel (livros, periódicos, etc.), mapas, fotografias, discos, fita cassete, VHC, CD, DVD, *pendrive*, programas de computador, e todas as tecnologias atuais usadas como suporte para as informações mais variadas possíveis.

E de guardador de livros, o bibliotecário passou a ser um organizador e disseminador de informações, onde guardar e preservar só faz sentido se a finalidade for a disseminação das informações nos mais diferentes suportes e para todos os tipos de usuários. “A grande mudança na área de Biblioteconomia é a mudança do paradigma do acervo para o paradigma da informação” (VALENTIM, 1995, p.4).

Essa mudança foi reflexo das transformações da própria sociedade: de uma sociedade agrária, para uma industrial e, atualmente, uma sociedade informacional baseada nas tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

O tripé informação, tecnologias de informação e telecomunicações muda a sociedade, e conseqüentemente, muda suas demandas. [...] Por fim, a globalização [...] cria novas situações para os profissionais que atuam com dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002, p. 119).

A sociedade atual, chamada de ‘sociedade da informação ou do conhecimento’, atribui à informação um conceito de bem ou recurso econômico e estratégico, contexto em que surgiram novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho (TARAPANOFF, 2001). Ou seja, a informação adquiriu um valor inestimável para as organizações e para a sociedade como um todo, que, aliada ao advento das TIC's, contribuiu para profundas transformações no perfil de várias profissões, incluindo o bibliotecário.

Na origem era, esse profissional, apenas um guardador de acervos e com as constantes ampliações das suas competências ele passa, nessa sociedade, a reunir funções de gestão, registro, organização, recuperação, reprodução, disseminação, avaliação, atividade que compõem o círculo da informação (CARVALHO, 2002, p. 2).

Castells (2001) ressalta que a sociedade da informação é representada por um novo paradigma que apresenta cinco características principais: 1. Informação como sua matéria-prima; 2. Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias; 3. Lógica de redes; 4. Flexibilidade; e 5. Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

Essas características impactaram a formação e atuação do bibliotecário. Se por um lado elas ressaltaram a importância desse profissional e possibilitaram a criação e

ampliação de novas oportunidades de trabalho, por outro trouxeram inúmeros desafios no sentido de que o bibliotecário precisa conhecer o fluxo informacional, buscar informação e conhecimento. Saber manusear os recursos tecnológicos, contribuindo, assim, para o acesso, tratamento, recuperação e uso de informações que gerem novos conhecimentos, agreguem valor a produtos e serviços e sejam usadas de forma estratégica pelas organizações e como fator de competitividade organizacional. E, embora as tecnologias não resolvam os problemas da biblioteconomia, se bem utilizadas podem melhorar a atuação do bibliotecário diante das exigências atuais (SANTOS, 2002).

De acordo com Valentim (2000, p. 148) “[...] as novas tecnologias e a telecomunicação também afetam as formas, os meios e os fins do gerenciamento, processamento e disseminação de informações, exigindo reposicionamentos contínuos dos profissionais envolvidos nesses trabalhos”.

Nesse novo paradigma, surge a necessidade de gerenciar a informação, as unidades de informação (bibliotecas, centros de documentação e memória, etc.) e a equipe que trabalha em espaços informacionais (bibliotecários, técnicos de biblioteconomia, auxiliares, estagiários, entre outros).

Com isso, o bibliotecário precisou se adequar às novas exigências impostas por essa sociedade e tem assumido a posição de gestor, atuando em variados contextos informacionais dentro das organizações e executando atividades gerenciais, como: gestão de unidades de informação, gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, gestão da qualidade, gestão de projetos e processos, dentre outras.

Quanto à postura do bibliotecário, este já não é mais visto como simples guardador de livros, mas sim como gerente e administrador, tanto de pessoas como do conhecimento. Portanto, deve ser uma pessoa ágil e dinâmica, com uma visão moderna de gestão e organização (PESTANA, et al., 2003, p.77).

Embora o termo gestão tenha assumido historicamente diferentes significados nos estudos acadêmicos, adotamos a taxionomia de Watson (2005), para quem a gestão pode ser caracterizada em duas grandes abordagens: a sistêmico-



controladora, que tem uma visão mecânica do trabalho gerencial, com ênfase na racionalização, no controle e no conhecimento técnico para o alcance das metas organizacionais, onde as organizações são tidas como grandes máquinas e as pessoas que trabalham nelas como pequenas máquinas controladas pelos seus gestores.

A segunda abordagem de gestão é chamada de processual-relacional, que leva em consideração as complexidades das atividades sociais e humanas, reconhecendo que tanto os gestores como os demais membros da organização buscam dar sentido ao que fazem em contextos incertos e conflituosos.

Na presente pesquisa, tomamos como base a segunda abordagem de gestão, que é a processual-relacional, para entendermos a gestão exercida pelos bibliotecários gestores que trabalham em empresas capixabas, a partir do significado que a gestão assume para eles.

Para que o bibliotecário assuma função gerencial e consiga executá-la de forma eficaz e eficiente, é necessário que desenvolva um conjunto de competências que o capacite a atender às demandas corporativas e sociais. Dessa forma, torna-se também importante entender quais são essas competências e como esse profissional as desenvolve, ou seja, as formas de aprendizagem que utiliza para se tornar gestor.

Em geral, os estudos da competência no trabalho costumam se concentrar em duas abordagens principais: uma baseada em entidades e a outra relacional. Na primeira abordagem, a competência é descrita como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) detidos pelos indivíduos e que podem ser adquiridos ou melhorados por meio de treinamentos; essa é a visão americana de competência. Ou ainda como um conjunto de atributos atrelados ao cargo, à atividade profissional a ser desenvolvida, e nesse caso, a pessoa deve ter ou desenvolver esses atributos para estar apta a assumir a função; essa é a visão inglesa de competência (SANDBERG, 2009).

Em ambas as visões, a competência é descrita como uma entidade que está localizada nos indivíduos (conjunto de atributos) ou nos cargos (conjunto de requisitos). Na primeira visão, a competência é uma posse, algo que as pessoas detêm. Essa definição de competência, para alguns autores (SILVA et al., 2015; FLEURY; FLEURY, 2001), se consolidou como um parâmetro para analisar requisitos necessários que as pessoas devem ter para atingir um alto desempenho no trabalho. Na segunda visão, a competência é um conjunto de requisitos para a realização das tarefas, ou seja, está localizada nos cargos, funções ou atividades.

Essas visões acabam por provocar uma divisão artificial no fenômeno da competência, separando indivíduos e contexto. Essa dicotomia leva à criação de listas abstratas de competências individuais, que guardam pouca relação com seus contextos de trabalho, ou a um conjunto de requisitos que tendem a considerar que as descrições de cargos e tarefas são capazes de prescrever aquilo que os indivíduos, de fato, realizam em seu cotidiano de trabalho (McKEENA, 1999).

Nessa pesquisa usamos a segunda abordagem, a relacional, como base para entender a competência no trabalho. Nela a competência é um processo contínuo e dinâmico que se apresenta por meio da experiência, da vivência profissional do trabalhador com o trabalho que executa. Reconhecemos que a competência é construída a partir do significado que o trabalho assume para o trabalhador em sua experiência profissional, ou seja, a forma de conceber o trabalho é que constitui o conjunto de competências que o trabalhador coloca em jogo no exercício de suas atividades. Nesse sentido, os significados (ou concepções – expressão que será melhor explicada adiante) do trabalho são mais importantes do que os atributos para a constituição da competência, pois são elas que orientam a maneira como esses atributos são utilizados e desenvolvidos. Essa forma de abordar a competência é conhecida como relacional, onde o foco não é nem o trabalhador, nem o trabalho, mas a relação entre ambos por meio da experiência de trabalho (SANDBERG, 2000).

Sandberg (2000) foi o primeiro autor a utilizar a perspectiva relacional para o estudo da competência nos estudos organizacionais, utilizando a fenomenografia, abordagem de pesquisa que tem como objetivo mapear as concepções

(significados) de trabalho que os indivíduos possuem. Ao fazê-lo, documentou que as diferentes concepções de trabalho levavam à formação de diferentes competências.

Como trabalho, assumimos a concepção ergológica de trabalho mercantil, que é a que julgamos mais se aproximar da abordagem relacional da competência. Nesse sentido, o trabalho não é concebido apenas como um conjunto de normas antecedentes (regras, procedimentos, relações de autoridade, saberes técnicos e científicos, etc.) que preexistem à ação futura de trabalho dos indivíduos. As normas antecedentes coexistem com um conjunto de renormalizações, ou seja, de ações de indivíduos e de grupos de indivíduos que preenchem as lacunas e fissuras das normas. Essas ações são sempre singulares, considerando que as situações de trabalho são elas mesmas, singulares (SCHWARTZ, 2011).

Nossa intenção foi compreender a competência gerencial a partir da experiência de trabalho dos indivíduos que farão parte dessa pesquisa, com base no significado que eles atribuem ao trabalho. Nesse caso específico, a pesquisa buscou entender o significado que a gestão tem para os bibliotecários gestores que trabalham em empresas e como esses significados, ou concepções, influenciam o desenvolvimento de suas competências gerenciais. Dessa forma, o foco foi a relação do bibliotecário com a gestão, por meio da sua experiência profissional, de onde emanam as competências gerenciais e as formas de aprendê-las.

Em relação à aprendizagem adotaremos o entendimento de Dall’Alba (2009), para quem a aprendizagem se relaciona ao ser (ontologia) e não apenas ao conhecer (epistemologia). A autora argumenta que o aprender a ser um profissional significa aprender formas de tornar-se um profissional, pois envolve mudanças ao longo do tempo – passado, presente e futuro – possibilidades e restrições. A interação com outras pessoas também é fundamental para o desenvolvimento profissional, ou seja, a aprendizagem que pretendemos investigar é a social e situada, aquela que acontece na interação entre as pessoas e a partir de contextos específicos (BRANDI; ELKJAER, 2011; GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012). Assim, nossa intenção foi identificar as formas de aprendizagem utilizadas pelos

bibliotecários gestores para desenvolverem competências gerenciais, tendo por base suas experiências profissionais.

Nessa perspectiva, a pesquisa se propôs a responder à seguinte questão: **Como as concepções de gestão influenciam o desenvolvimento das competências gerenciais de bibliotecários que atuam em contextos empresariais?**

### 1.1 OBJETIVOS

Com base na contextualização apresentada acima, o objetivo geral dessa pesquisa é **analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários que atuam como gestores na área informacional em empresas capixabas.**

Dessa forma foram definidos os seguintes objetivos específicos, que nortearam a realização desta pesquisa:

- 1) descrever as concepções de gestão que levam ao desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários gestores;
- 2) identificar as formas de aprendizagem dos bibliotecários gestores que atuam em empresas capixabas; e
- 3) examinar a contribuição da fenomenografia para a compreensão do fenômeno da competência gerencial e seu desenvolvimento.

### 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A pesquisa se justifica com base em levantamento feito na área de Ciência da Informação/Biblioteconomia. O levantamento na literatura nacional foi feito sem delimitação de data, em bases de dados como Google Acadêmico, Scielo e Spell, e com limitação de data entre 2010 e 2017, em revistas A1 e A2 da área de Ciência da Informação/Biblioteconomia como: Transinformação (PUC-CAMPINAS); Informação & Sociedade: Estudos (UFBP); Perspectivas em Ciência da Informação

(UFMG); Informação & Informação (UEL); Encontros Bibli (UFSC) e Em Questão (UFRGS); utilizando as seguintes palavras-chave: bibliotecário gestor, competências do bibliotecário, bibliotecário e empresa, competências gerenciais, aprendizagem do bibliotecário, aprendizagem do gestor.

Na literatura internacional as bases pesquisadas foram: *Journal of Librarianship and Information Science*, *Library Resources and Technical Services*, *Library Review*, com as palavras-chave: *librarian competencies*, *corporate librarian*, *librarian manager*, *learning the librarian*, *learning of the librarian manager*. Nenhum filtro foi usado em relação ao período, por não terem sido encontrados estudos com a temática proposta, então a busca foi mais abrangente.

O conceito mais utilizado na literatura é o que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se correlacionam e se relacionam com o desempenho que pode assim ser melhorado ou desenvolvido por meio de treinamento (MIRANDA, 2004). Essa forma de descrever a competência situa esses estudos dentro da abordagem baseada em entidades, que, ao assumir uma ontologia dualista (indivíduo e trabalho são duas unidades de análise separadas) e uma epistemologia da posse, caracteriza a competência como um conjunto de atributos que os indivíduos possuem.

Ao adotar a perspectiva relacional para o estudo da competência de bibliotecários gestores, essa pesquisa contribui para o avanço do conhecimento na área, favorecendo a realização de outras pesquisas que adotem essa perspectiva, trazendo, assim, novos olhares e *insights* para o campo e contribuindo para a renovação de perspectivas teóricas e metodológicas.

Tanto a nível nacional como internacional, não foi localizado nenhum estudo sobre competência gerencial de bibliotecários que atuam em empresas. A literatura é vasta sobre competências gerenciais de bibliotecários que trabalham em bibliotecas universitárias, escolares ou especializadas ou outros tipos de competências de bibliotecários que trabalham em empresas. Atualmente o foco principal de estudo é a competência informacional, sendo esse tipo de competência a mais estudada nos últimos oito anos na área de Ciência da

Informação/Biblioteconomia no Brasil. Foi possível constatar que as outras competências relacionadas ao bibliotecário, incluindo a gerencial, não tem sido mais estudadas, seu auge foi na década de 90 e primeira década desse século.

Também não foi localizado nenhum estudo que tenha usado a fenomenografia como opção metodológica. Apenas uma dissertação (ALVES, 2015) que buscou discutir e analisar o papel e atuação da biblioteca pública brasileira em relação ao letramento informacional, tendo como base a percepção dos profissionais que nela atuam e que alegou usar a fenomenografia como metodologia de pesquisa - de qualquer forma, o tema não foi sobre competências gerenciais do bibliotecário. Assim, apresentamos a fenomenografia como alternativa para estudos de competência de profissionais bibliotecários e como uma metodologia promissora para pesquisas na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia.

Além disso, a temática proposta ganha grande relevância, pois poderá mostrar aos bibliotecários e futuros bibliotecários (alunos da graduação em Biblioteconomia) como se preparar para assumir o papel de gestor na área informacional em empresas, tendo como base o desenvolvimento de competências gerenciais que a atividade exige, além de conhecer formas de aprendizagem para desenvolver essas competências, podendo, desde a graduação, planejar sua carreira profissional na área gerencial em contextos empresariais.

A pesquisa também contribuiu para que a Ciência da Informação e a Biblioteconomia conheçam melhor a fenomenografia e possam utilizá-la em pesquisas desenvolvidas futuramente como uma opção metodológica inovadora, diferente de metodologias tradicionais que predominam nessa área de conhecimento e ainda ampliar os estudos fenomenográficos em território nacional.

Com essa pesquisa também pretendemos contribuir para o avanço e consolidação da pesquisa fenomenográfica na área de Administração e especialmente nos estudos organizacionais no Brasil, visto que, segundo Cherman e Rocha-Pinto (2016), a fenomenografia é pouco utilizada em pesquisas no campo da Administração, em especial nos estudos organizacionais, devido à escassez de

conhecimento sobre o método, que é mais usado nas áreas de Educação e Ciências da Saúde.

O resultado das buscas confirmou todas as lacunas apresentadas acima e que pretendemos preencher com a presente pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos além dessa introdução. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico sobre competência e a fenomenografia como base teórica e metodológica para entender o assunto, e ainda o desenvolvimento da competência (formas de aprendizagem), bem como o estado da arte da competência do bibliotecário na área de Ciência da Informação/Biblioteconomia. O terceiro capítulo explica os procedimentos metodológicos que foram usados na pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa. E no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições e limitações do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO: DA PRESCRIÇÃO AOS PROCESSOS EMERGENTES

O termo gestão é muito usado atualmente em todas as esferas sociais. É uma expressão que está em moda, pois ganhou reconhecimento e se tornou objeto de estudo de muitos pesquisadores em diversas áreas do conhecimento (LAPIERRE, 2005).

E apesar da gestão estar presente constantemente na área de estudos organizacionais, nos últimos anos ela não tem sido muito valorizada, talvez por ser confundida com gerencialismo e ser mal interpretada, a despeito do progresso contínuo de pesquisas nessa área; mas por sua importância, esse tema precisa ser ressignificado e restaurado por meio de uma concepção empírica do trabalho gerencial, que aproxime a gestão do que ela realmente é, ressaltando os aspectos práticos e sociais do fazer gerencial (PAULA, 2016).

É sabido que no campo da gestão existe uma gama de paradigmas e abordagens que tentam conceituá-la ou explicá-la. No entanto, nos apropriamos da classificação definida por Watson (2005), para quem há duas formas de caracterizar a atividade gerencial: a sistêmico-controladora e a processual-relacional.

A abordagem sistêmico-controladora surgiu há aproximadamente dois séculos, fruto do Iluminismo (ênfase na razão) e da Revolução Industrial (com as inovações comerciais e tecnológicas), gerando o crescimento das organizações e a necessidade de pessoas especializadas para executar o trabalho. Surgiu, assim, a figura do gestor, que tem a função de controlar as pessoas e as atividades que elas desenvolvem para alcançar o sucesso da organização através da racionalização e de uma administração burocrática (WATSON, 2005).

Na forma de gestão sistêmico-controladora, o ser humano é separado do mundo e da cultura, pois ambos são vistos como entidades separadas, assim, as organizações são consideradas como entidades relativamente autônomas e alheias



aos seus membros. Essa maneira de entender a gestão está relacionada a concepção abstrata descrita por Paula (2016), onde predominam princípios normativos e descritivos, disseminados por autores clássicos da administração, que vêem a gestão como planejamento e controle.

A abordagem de gestão denominada como processual-relacional se opõe a anterior e busca superá-la, pois a ênfase se dá nos padrões contínuos e emergentes de criação de significados e atividades, que se constituem na relação entre as pessoas e dessas com sua cultura. Essa emergência é contextualizada, ela se refere ao momento histórico, ao tipo de sociedade e a comunidade onde a pessoa está inserida, assim a ontologia adotada é o “tornar-se”, fazendo da organização um processo em desenvolvimento e não um fenômeno imutável (WATSON, 2005).

Lapierre (2005) corrobora com essa afirmação ao ressaltar que se tratando de gestão não existe um conhecimento que seja universal e generalizável que possa ser aplicado em qualquer situação, mas que os conceitos sobre gestão devem ser contextualizados, não sendo possível transferi-los de uma organização para outra ou de uma realidade para outra, e justamente por isso não existe uma única maneira de gerir ou um modelo infalível de gestão.

Para Davel e Vergara (2005), a organização é dinâmica e instável por natureza, sendo assim, suscetível a incertezas, e por isso ela é processo e não uma entidade pronta. A organização deve ter como base processos organizadores e as relações que os geram, dessa forma, o enfoque adotado deve ser o relacional onde a organização é entendida através das interações entre seus membros, ou seja, a organização, bem como sua gestão são relações sociais (DAVEL; VERGARA; 2005).

A abordagem de gestão processual-relacional também vai ao encontro da concepção empírica do trabalho gerencial defendida por Paula (2016), que entende que a gestão não é uma atuação técnica, mas uma prática social e política, que em sua dinâmica envolve a dialética e a dialógica: comunicação, criatividade, colaboração e desenvolvimento humano; possibilitando uma aproximação entre o

conhecimento sobre gestão e a realidade da atividade gerencial. Estudar a gestão a partir de uma concepção empírica revela a certeza de que ela é realmente uma prática social e, portanto, dinâmica, e ainda que o controle e a manipulação não coexistem com a gestão contemporânea onde os profissionais devem ser ativos, engajados e cúmplices (PAULA, 2016).

Lapierre (2005) também destaca a importância da experiência para a gestão, ao afirmar que:

A gestão é uma prática que conhecemos e aprendemos na maioria das vezes por experiência, primeiramente dos outros e posteriormente por nossas próprias experiências. Trata-se de uma ação enriquecida por meio da reflexão, o que permite, graças à ação e à reflexão, construir uma prática muito peculiar. O conhecimento técnico não substitui a experiência. (LAPIERRE, 2005, p. 111).

Lapierre (2005) explica ainda que a gestão é uma atividade humana e por isso é permeada por antagonismos próprios do ser humano: conhecimentos e falta de informação, qualidades e defeitos, forças e fraquezas, habilidades e inaptidões, talentos e sua ausência. Essas características estão presentes em qualquer gestor e nos demais membros da organização, por isso gerir é difícil, sendo fundamental entender as complexidades individuais e organizacionais, assim a gestão deve ser estudada com o maior rigor possível.

Nesse sentido, a abordagem usada nessa pesquisa para estudar gestão, é a segunda, a processual-relacional, onde buscamos entender as competências gerenciais de bibliotecários gestores que trabalham em empresas capixabas, e também identificamos as formas como esses bibliotecários aprenderam a ser tornar gestores. Essas análises têm como base o significado que a gestão tem para eles, e entendendo que suas concepções de gestão e as maneiras de aprender a ser gestor estão fundamentadas em suas experiências profissionais, na relação com outras pessoas e nas reflexões sobre seu trabalho; sempre de forma contextualizada, levando em consideração as particularidades individuais do profissional pesquisado, bem com as peculiaridades da empresa onde ele trabalha.

Souto (2005) destaca que a presença do bibliotecário no meio empresarial é atualmente uma necessidade crescente, por ser esse profissional um diferenciador para a competitividade no mundo dos negócios, atuando na gestão de informação e do conhecimento e também nos serviços de inteligência competitiva, e ainda pelo aumento das informações e necessidade de dominá-la para a tomada de decisão. Assim, o bibliotecário tanto pode gerenciar o capital intelectual, como monitorar os ambientes informacionais internos e externos da organização.

Maciel e Mendonça (2006) afirmam que a biblioteca ou unidade de informação onde o profissional bibliotecário trabalha, deve ser encarada como uma organização, como uma empresa, geralmente sem fins lucrativos, com resultados a serem alcançados e avaliados continuamente. E a biblioteca ou espaço informacional dentro da empresa é diferente de outras bibliotecas como a escolar, a universitária, a pública, dentre outras, pois ela se volta aos objetivos da organização, geralmente com acervo e usuários específicos e especializados.

É importante ressaltar também que dentre as muitas funções que o bibliotecário deve exercer em unidades de informação, inclusive empresariais, a função gerencial é uma delas, além de outras como: funções para formação, desenvolvimento e organização de coleções; e, funções para dinamização das coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Em relação a função gerencial, o bibliotecário gestor pode encarar a gestão através de uma visão clássica de Fayol (1989), onde ele planeja, organiza, dirige, controla e avalia; ou pode ter uma ênfase mais moderna, pautada nas funções gerenciais desenvolvida por Mintzberg (1977): funções interpessoais, funções informacionais e funções decisórias (MACIEL; MENDONÇA, 2016).

Podemos perceber que a gestão como descrita por Fayol (1916) se refere a abordagem sistêmico-controladora ou abstrata, ao passo que a gestão como entendida por Mintzberg (1977) vai ao encontro da abordagem processual-relacional ou empírica; assim, nossa pesquisa está alinhada com a gestão como vista por Mintzberg, levando em consideração: a) as relações interpessoais do bibliotecário gestor com toda a organização, onde ele é o seu representante, um

líder e um realizador de contatos; b) as informações sob sua responsabilidade, quando ele representa os papéis de monitor, disseminador e porta-voz; e. c) a tomada de decisão, onde ela assume o papel decisório de empreendedor, conciliador, alocador de recursos e negociador (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

É possível perceber que quando se trata de gestão, a competência sempre está presente, e quando o assunto é o gestor, suas competências gerenciais são sempre trazidas à tona. E é justamente sobre competência que nos dedicaremos no próximo tópico.

## 2.2 COMPETÊNCIA NO TRABALHO: DIFERENTES ABORDAGENS

O conceito de competência ganhou destaque no debate acadêmico e empresarial no final do século passado (a partir dos anos 1970) e início desse século no Brasil. Segundo Bianco e Marques (2013), continua sendo uma temática de estudo nas Ciências Sociais Aplicadas apesar de ser perceptível uma queda nos últimos anos nas publicações que abordam esse assunto.

O conceito de competência é controverso e por vezes conflituoso, por ter sido conceituado por autores de diferentes áreas do conhecimento, não sendo possível definir consensualmente seu significado. Contudo, essa polissemia contribui para o enriquecimento e ampliação do seu entendimento a partir dos diferentes focos e visões sobre o tema.

Em 1973, McClelland publicou um artigo que inaugurou o debate sobre competência nos Estados Unidos. Ele critica os testes de inteligência e aptidão usados por escolas, faculdades e empresas por considerar que mais importante do que a inteligência é a competência que a pessoa desenvolve ao longo da vida e que geralmente não está relacionada aos resultados de testes de QI aos quais ela foi submetida para ingressar na faculdade ou em algum emprego. Assim, para esse autor, a competência é uma característica inata da pessoa e que pode se relacionar a um desempenho superior na realização de uma atividade ou em

determinada situação, independente das notas obtidas na faculdade ou em qual faculdade cursou, mas que as condições de vida das pessoas (financeira, de cor, de oportunidades, etc.) podem sim limitar as competências desenvolvidas por elas e conseqüentemente seu desempenho tanto na escola como no trabalho. Para avaliar as habilidades era necessário analisar o comportamento dos indivíduos e não testes genéricos e generalizáveis, levando em consideração que qualquer habilidade pode ser modificada através de treinamento ou da experiência.

Porém, o autor que popularizou o termo competência foi Boyatzis (1982), que ao explicar sobre as competências individuais, desempenho no trabalho e comportamento gerencial. Identificou a competência como um conjunto de determinadas características (motivações, traços, habilidades ou conhecimentos) que a pessoa possui e que permite que ela demonstre ações específicas e adequadas, ou seja, para esse autor as competências do indivíduo representam suas capacidades colocadas em ação nas situações de trabalho e que geram resultados esperados pela organização. As competências revelam o que a pessoa é capaz de fazer e como ela responde às exigências do trabalho por meio de suas ações ao executar suas atividades profissionais. Porém, ter competências individuais desejadas não é suficiente para um desempenho eficaz no trabalho, pois isso é alcançado apenas quando essas competências resultam em um desempenho superior, deixando claro que algumas pessoas são mais competentes do que outras ao demonstrarem uma melhor *performance*.

Esses conceitos sobre competência foram resumidos por Parry, em 1996, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam e se relacionam com os desempenhos de vários trabalhos, podendo ser melhorados ou desenvolvidos por meio de treinamento. Esse autor propõe esses atributos do indivíduo como auxílio para a tomada de decisão do setor de Recursos Humanos das organizações. Esse conjunto de características individuais deu origem ao acrônimo CHA<sup>1</sup>, em que o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é

---

<sup>1</sup> Nos últimos anos, o acrônimo CHA sofreu modificações. Por exemplo, a partir dos estudos de Cheetham e Chivers (2005), pode-se utilizar CHAV, considerando que esses autores propuseram um modelo que combina quatro componentes: conhecimento/cognitiva; funcional; pessoal/comportamental; valores/ética. Contudo, optamos por manter CHA por ser o acrônimo mais utilizado para se referir às competências.

o saber ser ou querer fazer (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Para alguns autores (SILVA et al., 2015; FLEURY; FLEURY, 2001), essa definição de competência se consolidou como um parâmetro para analisar os requisitos necessários que as pessoas devem ter para atingir o melhor desempenho nos processos de trabalho. Então, para os autores americanos, a competência tem uma abordagem predominantemente comportamental (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011) e voltada para o conceito de qualificação.

No Reino Unido, a discussão sobre competência segue uma linha onde a competência não está relacionada diretamente à pessoa, mas ao cargo exercido por ela, ou à sua ocupação. Também conhecida como corrente inglesa da competência, essa abordagem se preocupa com a descrição da função para criação e implementação de padrões de competências que devem ser reconhecidos por meio de treinamentos e certificações. Essa perspectiva está voltada para a formação e avaliação de competências exigidas para os cargos ou ocupações, identificando competências que as pessoas precisam ter ou desenvolver para serem consideradas competentes. O que se pretendia era que o sistema educacional e de formação profissional estivessem alinhados aos objetivos das organizações (PETINELLI-SOUZA; MACHADO, 2006).

Essa abordagem de competência ligada à função ocupada pelo trabalhador remete à ideia de um conjunto de tarefas relacionadas a um cargo, um modelo que reporta à lógica taylorista e fordista de organização do trabalho, onde a qualificação está associada à posição ou ao cargo, para, então, ser comparada a um estoque de conhecimentos pessoais. Essa comparação permite a seleção, treinamento e avaliação para busca ou desenvolvimento de perfis de trabalhadores que atendam às exigências do cargo em questão.

Embora partam de unidades de análises distintas, as diferentes maneiras de descrever competência, nas correntes americana e inglesa, possuem algo em comum: se, para os primeiros, é um conjunto de atributos pessoais e, para os últimos, um requisito de um cargo ou função, ambas compreendem a competência como uma entidade, ou seja, um conjunto de atributos descritíveis e mensuráveis. Isso levou alguns autores a classificar essas diferentes correntes debaixo de um

mesmo guarda-chuva, denominado abordagem baseada em entidades (SANDBERG; PINNINGTON, 2009; GHERARDI; STRATI, 2017).

Segundo Gherardi e Strati (2017, p.106, tradução nossa), as “Competências são assim definidas como recursos individuais que incluem motivos, traços, habilidades e corpos de conhecimento que são aplicados durante o trabalho [...]”. Nessa abordagem, a ontologia é realista ou dualista, onde trabalhador e trabalho são considerados como duas unidades de análise separadas (SANDBERG, 2000) e, portanto, podem ser estudados de forma independente. Essa separação do indivíduo e seu trabalho negligencia a relação entre eles e a natureza histórica e contextual da competência (GHERARDI; STRATI, 2017).

Essa descontextualização da competência supõe que os mesmos conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser usados em qualquer situação e que isso levaria aos mesmos resultados já esperados. Então, a competência é considerada como existente *a priori*, podendo ser definida previamente pela organização como um conjunto de recursos que o indivíduo deve ter para um determinado cargo, que também possui requisitos estabelecidos previamente (SANDBERG, 2000).

Essa visão americana baseada nos atributos da pessoa foi denominada por Amaro (2012) como um debate ‘psicologizado’, devido a sua origem no campo da Psicologia, que estuda a mente e o comportamento do indivíduo. E a visão inglesa pautada nos atributos do cargo que a pessoa exerce foi chamada pelo mesmo autor de debate ‘ocupacional’, por ter sua origem em disciplinas que estudam o trabalho, que analisam as ocupações. Ambas as visões têm como base um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam um desempenho superior do trabalhador em suas atividades profissionais. Sandberg (2000) classifica essas duas correntes como racionalistas, pois veem a competência como um conjunto específico de atributos usados na execução de um determinado trabalho, onde a única diferença é que a corrente americana é orientada para os atributos do trabalhador e a corrente inglesa é orientada para os atributos do cargo.

No Brasil, alguns autores como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004) têm buscado integrar as ideias que abordamos nessa sessão usando os pontos positivos de cada uma delas para um conceito de competência mais amplo e abrangente, que explique melhor a realidade das organizações e de seus trabalhadores. Eles defendem a competência como a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes que se desenvolvem e se apresentam de acordo com o contexto. E que essas competências aplicadas em situações específicas contribuem para capacitar as pessoas e também para agregar valor para a organização, sendo possível comparar o conjunto de atributos que o trabalhador tem e o que desse conjunto ele mobiliza e entrega para a organização.

Sandberg (2000) denomina esse tipo de abordagem como multimétodo, com uma abordagem mais abrangente de competência, baseando-se em ambas. Mas a competência continua sendo um conjunto de atributos fixos do trabalhador, que, em situações específicas, buscará mobilizá-los. Essa abordagem acaba por descrever a competência como um conjunto de atributos detidos pelos indivíduos.

De acordo com Dall’Alba e Sandberg (2006), a competência vista como um acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes tem sido muito questionada por várias abordagens de pesquisa. Para esses autores, a competência é entendida como atributos que são identificados e descritos de maneira descontextualizada. As pessoas ou as atividades são representadas como recipientes que contêm um conjunto de competências.

Sandberg (2000) também elenca algumas críticas feitas a essas abordagens racionalistas de competência: 1. Ao quantificar os atributos, elas geram descrições abstratas e simplistas que não representam de forma adequada a complexidade da competência no desempenho do trabalho, limitando sua utilidade; 2. As descrições de competência são indiretas, ou seja, são elaboradas pré-definições ou pré-requisitos para realização de trabalhos específicos com competência, mas que não captam as competências reais dos trabalhadores, pois não demonstram se eles usam os atributos descritos e nem como os usam na realização do seu trabalho; 3. Ontologia dualista e epistemologia objetivista, onde a competência é constituída



por duas entidades independentes, os atributos do trabalhador e as atividades de trabalho.

É possível perceber que essa lógica de competência como posse, entidades ou atributos não atende mais as mudanças pelas quais o mundo do trabalho tem passado nas últimas décadas, e por isso alguns autores propõem abordagens diferentes. Nesse sentido, é fundamental buscar outros entendimentos sobre competência, que complementem essa ontologia realista e epistemologia objetivista, que não são de todo ruins e nem devem ser negadas, mas por serem incompletas abriu espaço para críticas e o desenvolvimento de outras teorias que se propõem a explicar melhor a temática em questão.

Dessa forma, alguns autores começaram a compreender a competência por meio de uma epistemologia interpretativa e uma ontologia relacional em que a competência se constitui na interação entre indivíduos e seus contextos de trabalho (GHERARDI; STRATI, 2017), como alternativa as abordagens racionalistas (SANDBERG, 2000).

A corrente francesa é um exemplo de abordagem relacional com base em uma epistemologia construtivista. Na França, o debate sobre competência teve início na década de 70, mas só nos anos 90 começou a aparecer na literatura como uma superação do conceito de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2001) e tornou-se um modelo para implementação nas organizações.

Entre os autores franceses, destacam-se Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que entendem a competência como algo que se dá *a posteriori*, ou seja, é na ação que ela se mostra e pode ser comprovada. Ser qualificado não é sinônimo de ser competente, pois o que garante a permanência do indivíduo no trabalho é a competência e não a qualificação. Segundo esses autores, a qualificação não dá conta dos imprevistos no ambiente de trabalho, pois é no momento em que eles acontecem que a competência é mobilizada da forma necessária e é diferente para cada situação. Não é possível usar os mesmos recursos da mesma forma para todo e qualquer contexto, o que torna a competência dependente do contexto.

Nessa perspectiva, a competência não é posse, mas processo, porque está em constante construção e essa construção é social. As competências são construídas na ação e não anteriormente a ela e são desenvolvidas em um contexto social específico. Amaro (2012) denomina essa forma de competência de debate ‘sociologizado’, pois tem origem na sociologia do trabalho e nasce como resultado das transformações sociais, econômicas e tecnológicas surgidas nas décadas de 1980 e 1990.

Os autores que enxergam a competência de forma relacional começaram a criticar o que chamam de epistemologia da posse, que pressupõe que o trabalhador é aquele que possui um conjunto de atributos que se relacionam com um conjunto de prescrições de um cargo (SANBERG, 2000; GHERARDI; STRATI, 2017).

Nesse sentido, na presente pesquisa usamos a epistemologia interpretativa, que se opõe à objetivista, e é apresentada também como uma alternativa às abordagens racionalistas de competência para entender a competência humana no trabalho de outra maneira, tendo como base o significado que o trabalho assume para o trabalhador na sua experiência profissional. Assim, os atributos da competência usados na realização de um trabalho são contextualizados e situacionais, ou seja, as competências se apresentam de acordo com as exigências da situação vivida pelo trabalhador, são dependentes do contexto específico de trabalho experienciado pelo profissional (SANDBERG, 2000).

Dessa forma, tanto os atributos de competência do trabalhador como os atributos da atividade de trabalho são unidos por meio da experiência profissional. Eles se relacionam em situações específicas de trabalho e se apresentam de acordo com elas, então, uma competência pode se mostrar de diferentes formas, dependendo do contexto onde ela se faz necessária. Assim, a experiência de trabalho das pessoas é mais importante para o desenvolvimento de sua competência profissional do que os atributos de competência em si (SANDBERG, 2000).

A ontologia relacional, base teórica desse estudo, desafia o modelo de competências baseadas em entidades ao propor uma mudança radical onde trabalhador e trabalho deixam de ser tratados como duas entidades separadas e

passam a ser vistos como uma única unidade de análise a partir da experiência de trabalho (GHERARDI; STRATI, 2017).

Dentro da perspectiva relacional são identificadas três abordagens para a competência: 1. Competência como conhecimento em ação, com base no pragmatismo, onde a competência profissional é desenvolvida por meio da ação; 2. Competência como compreensão do trabalho, que busca compreender a competência profissional a partir da compreensão de trabalho dos trabalhadores; e, 3. A prática como o lugar da competência, onde a prática é o *locus* e a competência é definida com base nas relações sociais (SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Nessa pesquisa, usamos a perspectiva relacional representada pela segunda abordagem de competência, para entendê-la através da compreensão que os trabalhadores têm sobre o seu trabalho, seguindo a percepção de competência de Sandberg (2000). Essa abordagem é uma ampliação da competência como conhecimento em ação, pois o importante não é identificar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas possuem e usam ao trabalhar, mas principalmente como os profissionais entendem seu trabalho ao executá-lo, e é esse entendimento que constitui a competência profissional (SANDBERG, 2000; SANDBERG; PINNINGTON, 2009).

Sandberg (2000) afirma que as competências se constituem em contextos específicos, a partir do significado que o trabalho tem para o trabalhador na sua experiência profissional. Essa forma de competência como compreensão do trabalho é abordada por Sandberg ao fazer uso da fenomenografia, que é uma metodologia de abordagem interpretativa e relacional. Esse assunto será abordado no próximo tópico.

### 2.3 A COMPETÊNCIA À LUZ DA FENOMENOGRRAFIA

A palavra fenomenografia foi criada em 1979 e usada pela primeira vez no estudo de Marton (1981). Etimologicamente, é derivada das palavras gregas 'phainemenon' e 'graphein', que significam aparência e descrição. A

fenomenografia é, portanto, a descrição das coisas como elas aparecem para os sujeitos, ou seja, é a descrição de como as pessoas experienciam algo e de como elas representam o que foi percebido pelos sentidos (MARTON; FAI, 1999).

Para Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), a fenomenografia é o estudo empírico de formas qualitativamente diferentes para experienciar aspectos do mundo, ou seja, envolve um mapeamento das relações entre as pessoas e aspectos do seu mundo. Para a fenomenografia a experiência é relacional, não é independente da pessoa (puramente objetiva) e nem independente do mundo (puramente subjetiva), mas o conhecimento é criado na relação entre a pessoa e o mundo por meio da sua experiência nele. Por isso, Marton (1981) afirma que a pesquisa fenomenográfica é dirigida para a descrição experiencial, a fim de descrever, analisar e compreender experiências.

Marton (1981) argumenta que a fenomenografia é uma perspectiva de segunda ordem porque procura descrever a percepção das pessoas em relação a algum fenômeno ou situação, contrária à perspectiva de primeira ordem que busca a essência do fenômeno ou situação. A perspectiva de primeira ordem vê a realidade como algo externo ao sujeito, à espera de ser descoberta. Na perspectiva de segunda ordem, tendo como referência a fenomenografia, o que se pretende não é entender a realidade em si mesma, mas entender como as pessoas percebem essa realidade, compreendendo-a do ponto de vista dos pesquisados.

Para Marton (1981), o ponto de partida é a experiência, pois é através dela que temos acesso ao mundo e podemos conhecê-lo, e assim não é possível separar a experiência em si do que é experienciado, pois o mundo para cada pessoa é entendido com base em como ela o vivencia, e por terem experiências diferentes sobre o mundo, as pessoas têm entendimentos diferentes sobre ele. As diferenças de pensamento sobre o fenômeno refletem nos estudos fenomenográficos, diferenças tanto de experiências como de realidades, por isso não é possível separar estrutura e conteúdo da experiência do que está sendo estudado, pois o que se procura é identificar e sistematizar as formas que as pessoas interpretam aspectos da sua realidade e que por serem socialmente significativos, devem ser compartilhados pelos membros da sua sociedade (MARTON, 1981).

A fenomenografia foi desenvolvida por um grupo de pesquisadores do Departamento de Educação da Universidade de Gotemburgo, Suécia, no começo da década de 1970 ao estudarem a aprendizagem de alunos universitários dessa instituição. A questão de estudo era simples: porque algumas pessoas aprendem melhor do que as outras? O foco da entrevista com os alunos era sobre sua experiência de aprendizagem a partir da leitura de um texto, diferente de outras formas tradicionais de entender a aprendizagem, como por exemplo, a aprendizagem bancária, onde os conteúdos do texto seriam simplesmente transferidos para os alunos considerados como tábuas rasas. Assim, a perspectiva usada na pesquisa foi de segunda ordem, até porque segundo Marton (1981) os resultados obtidos por esse tipo de abordagem não podem ser alcançados por uma perspectiva de primeira ordem.

A pesquisa demonstrou que a forma de aprender dos alunos variava de acordo com suas concepções de aprendizagem. Concepções nesse estudo, não são modelos ou representações mentais, mas, os diferentes modos que as pessoas experienciam alguma coisa, são entendidas como 'formas de conceituar', 'formas de experimentar', 'modos de ver', 'formas de apreender', 'maneiras de entender', algum fenômeno ou situação vivenciada por alguém; assim, a concepção é a unidade básica de descrição na pesquisa fenomenográfica (MARTON; PONG, 2005).

Houve uma forte relação entre a forma de aprender e a forma de experimentar a situação de aprendizagem, levando a conclusão que os dois aspectos da aprendizagem, o aspecto do conteúdo e o aspecto do ato de aprender formam um mesmo conjunto, são partes do mesmo fenômeno (MARTON, 1994), ou seja, não podem ser separados, mas devem ser estudados como uma unidade de análise. Assim, a pergunta da pesquisa pode ser respondida: algumas pessoas aprendem melhor do que outras porque diferem na forma como executam as tarefas de aprendizagem (MARTON, 1994).

Os resultados da pesquisa feita por Marton e Saljo em 1976, identificaram que existe um número limitado de formas qualitativamente diferentes de experienciar ou

compreender um fenômeno ou situação, e apontaram ainda que existem concepções mais superficiais e outras mais profundas sobre o mesmo fenômeno. Os alunos que apresentaram uma concepção mais profunda tiveram resultados de aprendizagem superiores, ao passo que os alunos que apresentaram concepções mais superficiais tiveram resultados inferiores, explicando assim porque alguns alunos aprendem mais do que outros. Por isso, as concepções ou formas de compreender a realidade não são qualidades individuais, por se apresentarem de formas diferentes, em situações diferentes e por pessoas diferentes, e ainda, que a mesma pessoa pode se mover de uma concepção a outra dependendo do contexto (MARTON, 1981).

As formas diferentes de experienciar algo ou as concepções sobre alguma coisa são organizadas em **categorias de descrição**, e o conjunto de categorias ordenadas hierarquicamente é chamado de **espaço de resultados** ou espaço final (MARTON, 1994). Ainda segundo esse autor, foi o espaço de resultados que permitiu a comparação entre as categorias de descrição e o julgamento das concepções por ter sido um instrumento qualitativo para caracterizar a aprendizagem dos alunos. É também o espaço de resultados que deixa transparecer a variação (diferenças) de concepções, as formas diferentes, mas limitadas, como as pessoas experienciam algum aspecto da realidade.

Apesar de ter sua origem na área de educação, mais especificamente em relação ao fenômeno da aprendizagem, e ter sido muito usada para pesquisas nesse campo do conhecimento, a fenomenografia como afirma o próprio Marton (1994), foi estendida para outras áreas, pois houve um interesse do conhecimento fenomenográfico para além do contexto educacional.

Em relação à temática da competência, Sandberg (2000) foi o primeiro a usar a teoria e metodologia fenomenográfica para entender a competência profissional no trabalho. Partiu de uma pergunta similar a de Marton: Por que algumas pessoas são mais competentes do que outras no exercício profissional? E para responder essa questão, ele usou uma abordagem ontológica relacional e uma epistemologia interpretativa, como alternativa aos modelos racionalistas de competência, como já vimos anteriormente. Seu objetivo era entender como a competência humana no

trabalho é constituída. A partir de uma pesquisa empírica com um grupo de engenheiros da Volvo, na Suécia, ele mapeou (categorias de descrição) e hierarquizou (espaço de resultados) as concepções desses profissionais sobre otimização de motor.

Nesse estudo, Sandberg (2000) usou a concepção dos engenheiros para entender o significado que eles atribuíam ao fenômeno pesquisado e como eles chegavam a esse entendimento, a partir da forma como eles vivenciavam o fenômeno. E, com base nos resultados da pesquisa, desenvolveu uma nova compreensão e um novo método para identificar e descrever o que constitui a competência humana no trabalho.

A conclusão que ele chegou foi que a competência não é um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes que os trabalhadores usam para realizar seu trabalho, mas que os atributos usados na realização do trabalho são baseados nas concepções de trabalho que eles têm, ou seja, a maneira como esses trabalhadores entendem seu trabalho é que formam e organizam suas competências de modo distinto na realização de seu trabalho. Então, é a concepção de trabalho que o trabalhador possui que determina quais competências ele vai desenvolver e usar para desempenhar seu trabalho (SANDBERG, 2000).

O autor ressalta ainda outros aspectos da competência que foram descobertos com base na conclusão acima apresentada: 1. Os atributos não têm significados fixos, mas eles adquirem significado de acordo com a concepção de trabalho de cada trabalhador, ou seja, o mesmo atributo é usado e desenvolvido de forma diferente por cada pessoa, são as concepções de trabalho que vão criar o contexto para um desempenho competente; 2. São as concepções de trabalho que determinam o significado dos atributos e ainda quais atributos vão ser desenvolvidos para realização do trabalho, assim, a manutenção de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes vai depender da concepção de trabalho; 3. Tanto as diferentes formas de competência como a sua hierarquia, são originadas a partir das concepções de trabalho do trabalhador (SANDBERG, 2000).

Assim, a fenomenografia, metodologia que usada nesse estudo, tendo como base uma ontologia relacional e uma epistemologia interpretativa, foi a abordagem utilizada para analisar o desenvolvimento de competências de bibliotecários gestores que trabalham em contextos empresariais no Estado do Espírito Santo.

## 2.4 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA

Nos estudos organizacionais, a temática aprendizagem cresceu muito desde a década de 1970, mas ainda não foi explorada de forma satisfatória (GHERARDI, 2001). Isso porque, segundo essa autora, existem alguns preconceitos que impediram que a literatura sobre aprendizagem crescesse também em qualidade e não apenas em quantidade. De acordo com Gherardi (2001) são eles: a) a aprendizagem sendo interpretada principalmente como uma ontologia realista; b) aprender como sinônimo de mudança e; c) a aprendizagem considerada uma variável independente que influencia certas características principais do desempenho organizacional.

Esses preconceitos corroboram com a visão predominante e tradicional de aprendizagem, que tem uma abordagem individual e cognitiva, onde a aprendizagem acontece dentro da cabeça das pessoas ou em sistemas e estruturas organizacionais. Nesse sentido, os aprendizes são agentes individuais de processamento de informação, que ao aprender têm sua estrutura mental modificada (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

Nessa abordagem, a mente é o lugar da aprendizagem, deixando clara a separação entre mente e corpo, emoção e cognição, aprendiz e contexto. Essa abordagem individual e cognitiva foi muito criticada por se concentrar na dimensão epistemológica (conhecer) e negligenciar a dimensão ontológica (ser) da aprendizagem (BRANDI; ELKJAER, 2011).

E assim, como nos estudos sobre competência, nessa perspectiva individual e cognitiva da aprendizagem, o conhecimento também costuma ser tratado como entidade, sendo considerado como posse e não como processo, são abordagens



baseadas em atributos e não uma abordagem relacional como assumimos nessa pesquisa.

Para acabar com os preconceitos citados acima, Gherardi (2001) propõe algumas alternativas para entender a aprendizagem de forma diferente do *mainstream* da área, como: 1) A aprendizagem deve ser entendida a partir de uma epistemologia interpretativa e uma ontologia construtivista; 2) A aprendizagem deve ser realizada dentro dos limites de um domínio de conhecimento e experiência e; 3) A aprendizagem não pode ser fragmentada em níveis e dividida entre diferentes disciplinas científicas, pois qualquer distinção entre níveis é arbitrária.

Nesse sentido e se opondo a forma dominante de entender a aprendizagem, outras abordagens de aprendizagem têm ganhado a atenção de pesquisadores. Dois exemplos são a aprendizagem social e a aprendizagem situada, que são formas relacionais de entender a aprendizagem. Brandi e Elkjaer (2011) utilizam a expressão ‘teoria da aprendizagem social’ para se referir à aprendizagem por meio da experiência, desenvolvimento de identidade e socialização dos indivíduos ao participarem de processos sociais. A aprendizagem social diz respeito tanto a epistemologia (como as pessoas conhecem a realidade – conhecer o mundo) como a ontologia (como as pessoas entendem ou constroem a realidade – ser parte do mundo) da aprendizagem.

A aprendizagem social é uma crítica à teoria da aprendizagem individual que considera apenas a epistemologia, separando mente e corpo e entendendo a aprendizagem como um processo cognitivo de aquisição e processamento de conhecimento, nesse sentido também é uma crítica a abordagem cognitivista, que trata o conhecimento como *commodity* (*entidade*).

Brandi e Elkjaer (2011) entendem que existe uma diferença importante entre as perspectivas de aprendizagem individual e social. A primeira enfatiza a aprendizagem como aquisição de habilidades e conhecimentos, enquanto a segunda vê a aprendizagem como o desenvolvimento de identidades e a socialização no trabalho e na vida.

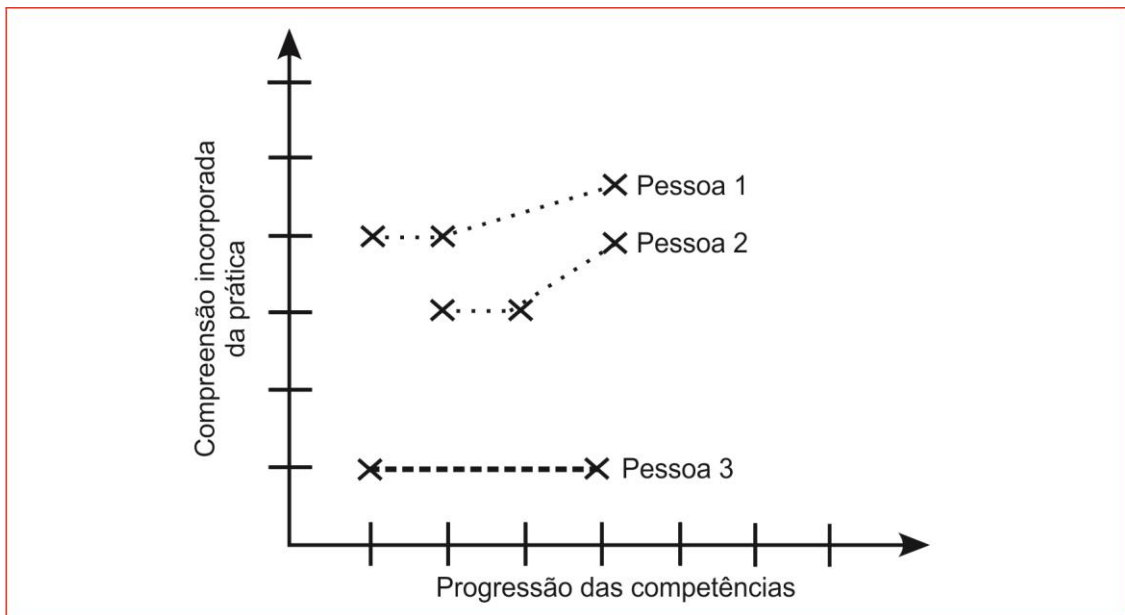
Para os autores que adotam a lente da aprendizagem social, ela está em todos os lugares e nem sempre é intencional, acontece principalmente quando grupos de pessoas compartilham algo em comum e buscam soluções para problemas por meio de trocas de experiências. Nesse tipo de abordagem o conhecimento é situado, não está nos livros, cérebros ou sistemas de informação - o que é aprendido faz parte do contexto.

Gudolle, Antonello e Flach (2012) entendem a aprendizagem situada como uma atividade relacionada ao contexto social, histórico, cultural, econômico e político. Na aprendizagem situada, a atividade do indivíduo e o mundo se constroem e se relacionam mutuamente.

Indo ao encontro da aprendizagem social e situada, adotaremos a visão de Dall’Alba (2009) sobre aprendizagem. Para essa autora, as pessoas se tornam profissionais a partir das mudanças que vão acontecendo com elas ao longo do tempo, ainda com as possibilidades ou restrições que os contextos impõem para o desenvolvimento do seu ‘ser profissional’ e também no convívio com outras pessoas. Dessa forma, ser profissional é um processo contínuo e dinâmico onde a pessoa vai sendo construída, vai se tornando um profissional competente mediante as situações que vivencia e na relação com as pessoas que convive.

Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) argumentam que o desenvolvimento profissional não é um processo gradual de mudanças, uma sequência de estágios que vão sendo aprendidos, mas é um desenvolvimento contínuo, dinâmico e intersubjetivo, onde os profissionais não apenas aprendem conhecimentos e habilidades, mas esses atributos são renovados ao longo do tempo e se integram as formas de ser do profissional em questão. Dessa forma, as diversas formas de experienciar a prática profissional é que determinam como os profissionais realizam e desenvolvem a sua profissão. Assim, o novo modelo de desenvolvimento profissional proposto por esses autores tem como base as diferentes maneiras de experimentar o trabalho concomitantemente com a progressão de suas competências. Esse modelo também está de acordo com o desenvolvimento profissional proposto pela fenomenografia, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Modelo de desenvolvimento profissional



Fonte: Amaro (2012). Adaptado de Mann, Dall'Alba e Radcliffe (2007, p. 5)

Esse modelo ilustra algumas possíveis trajetórias de desenvolvimento profissional. O eixo horizontal representa o desenvolvimento das competências que permitem ao profissional atuar efetivamente na sua profissão. Essa progressão também diz respeito ao desenvolvimento da competência em relação ao aumento de experiência. O eixo vertical mostra as formas qualitativamente diferentes de experienciar a prática profissional, ou seja, as maneiras como uma profissão é entendida e realizada dentro de um contexto social, histórico e cultural.

Com base nesse modelo de desenvolvimento profissional, a aprendizagem se move ao longo dos dois eixos dentro de um contexto de uma atividade profissional específica. O que significa: a) ao mesmo tempo que a aprendizagem se desloca de uma forma menos abrangente para uma forma mais abrangente de desenvolvimento profissional (movimento vertical), ela também vai abrangendo novas competências (movimento horizontal) em uma forma diferente de experiência profissional; b) o desenvolvimento de níveis mais avançados de competências dentro de uma mesma forma de experiência, onde o progresso é maior no nível horizontal e pouco significativo no nível vertical; c) ou a combinação

de ambos, desenvolvendo competências mais avançadas e formas mais abrangentes na experiência profissional, ou seja, movendo em diagonal (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007).

Além de explicar como a competência humana no trabalho é constituída, Sandberg (2000) também sugere duas formas para que as competências no trabalho sejam desenvolvidas, muito próximas do modelo proposto por Mann, Dall'Alba e Radcliffe (2007): primeiro, uma mudança de concepção de trabalho, de uma concepção atual mais superficial (associada a categorias mais baixas de resultado), para uma nova concepção mais profunda (associada a categorias mais altas de resultados); e segundo, desenvolver e melhorar a mesma concepção que já possui. O autor ainda afirma que o desenvolvimento de competências, na visão tradicional, é desafiado pelos resultados da sua pesquisa, no sentido de que a pessoa não segue etapas lineares para sair da posição de novato em algum trabalho e ir avançando até se tornar especialista; mas que a mudança de um nível para outro na hierarquia não significa uma mudança de concepção, a pessoa pode progredir dentro de uma mesma concepção de trabalho e se tornar o mais competente dentro dessa concepção e continuar incompetente em outras concepções. Assim, seria mais interessante estimular o desenvolvimento de competências com base na mudança de concepções do que em progressão linear de um cargo ao outro, como acontece tradicionalmente nas organizações.

Sandberg (2000) também propõe maneiras para que as organizações desenvolvam e gerenciem as competências de seus funcionários por meio de mudança de concepções: 1. Identificar e descrever as competências com base nas concepções dos trabalhadores sobre seu trabalho, para posterior desenvolvimento de atividades de treinamento; 2. Tomar como ponto de partida a mudança de concepções de trabalho dos trabalhadores para o desenvolvimento de competências, ao invés dos seus atributos; 3. Todas as atividades para desenvolvimento e treinamento dos trabalhadores, como rotação, formação e ensino em sala de aula, devem ter como foco alterações nas suas concepções de trabalho para concepções mais profundas ou abrangentes; 4. Organizar encontros entre trabalhadores e seu trabalho que os façam refletir sobre sua prática profissional, destacando sua concepção atual em diferentes situações.

Para que o desenvolvimento profissional ocorra através de mudança de concepções de trabalho, a compreensão e a reflexão são fundamentais, pois se o trabalhador não reflete sobre sua profissão, não conseguirá compreendê-la a ponto de avançar para concepções mais profundas e abrangentes sobre seu trabalho, então, o desenvolvimento da competência também é possível por meio da reflexão.

Dall'Alba e Sandberg (2006) entendem que as organizações devem incentivar reflexões críticas sobre o trabalho, a fim de melhorar seu entendimento. Outra questão levantada por eles é que devem ainda ser promovidos diálogos sobre o trabalho que levem a reflexões e uma melhor compreensão sobre o mesmo, para que a experiência profissional seja reforçada por uma reflexão crítica, que resultará em mudanças no local de trabalho, na eficiência e desempenho dos trabalhadores.

Cunliffe (2004) ressalta a importância da reflexividade para a aprendizagem gerencial, pois a reflexividade crítica é relevante não apenas para que os gerentes se tornem mais eficazes, mas também para que se tornem pensadores mais críticos sobre sua prática profissional. De acordo com Cunliffe (2004, p. 408, tradução nossa) "Reflexividade crítica baseia-se em maneiras muito diferentes de pensar sobre a natureza da realidade, bem como de uma maneira diferente de pensar sobre a aprendizagem de gestão". Ela propõe ainda três maneiras para estimular práticas criticamente reflexivas: a) um exercício para ajudar a pensar sobre a natureza socialmente construída da realidade; b) um mapa para ajudar a situar a prática reflexiva e; c) uma estrutura de tópicos e exemplos de diário criticamente reflexivo. Para essa autora, a reflexividade crítica se constrói com base na experiência, a partir do diálogo e da ação.

Reis, Silva e Eboli (2010) afirmam que, para o desenvolvimento de um profissional reflexivo é necessário que o aprendizado aconteça a partir da reflexão crítica antes, durante e após a ação, ou seja, toda atividade profissional deve ser precedida e sucedida por reflexão crítica, bem como também deve ser exercitada durante a execução da atividade.

Outro tema de interesse que tem crescido nos estudos organizacionais sobre aprendizagem é a temática da aprendizagem gerencial, citada por Cunliffe (2004) e comprovada pela literatura, como uma área de pesquisa e prática no campo das organizações, que se preocupa com os processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, envolvendo a educação e o desenvolvimento gerencial (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

O mundo como um todo tem passado por constantes mudanças e as organizações não estão imunes a elas; da mesma forma seus gestores precisam se adequar às inúmeras exigências, e uma das formas encontradas para isso é através da aprendizagem. Segundo Döring e Teixeira (2010, p. 5) “Diante das mudanças exigidas ao papel dos gestores atuais, cabe à aprendizagem preparar os mesmos, capacitando-os para assumir a complexidade de seu contexto organizacional”.

Alguns autores brasileiros da área de Administração têm se debruçado sobre o tema ‘Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais’, e os resultados são alinhados com a proposta do presente estudo.

Antonello (2004) identificou 12 formas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais:

1. experiência anterior e transferência extraprofissional;
2. experienciar;
3. reflexão;
4. auto-análise (autoconhecimento);
5. observação (modelos);
6. *feedback*;
7. mudança de perspectiva;
8. mentoria (*mentoring*) e tutoria (*coaching*);
9. interação e colaboração (em grupo);
10. treinamentos;
11. informal, e;
12. aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.

Segundo estudo feito por Godoy e D'Amélio (2012, p. 636): “[...] a aprendizagem das competências gerenciais dos sujeitos se constitui como um processo dinâmico, contínuo e baseado em sucessivas experiências”.

Esses estudos e muitos outros vão ao encontro da abordagem relacional e interpretativa que nos propomos a utilizar para analisar competências e também da fenomenografia, como metodologia que usaremos para construção e análise dos dados, apesar dessa pesquisa não se preocupar em encontrar essas formas de aprendizagem como resultado do desenvolvimento de competências de bibliotecários gestores, mas apenas para mostrar um alinhamento entre a aprendizagem gerencial estudada por autores brasileiros e a que usaremos nessa pesquisa.

Nesse sentido, assumimos a lente da aprendizagem social e situada nesse estudo, considerando que se trata de um processo que ocorre na interação entre as pessoas (aprendizagem social) em determinados contextos sociais e históricos (aprendizagem situada), para compreender como os bibliotecários “se tornam” (DALL’ALBA, 2009) gestores competentes nas empresas onde atuam profissionalmente. Assim, a abordagem usada nesse estudo sobre aprendizagem também é interpretativa e a ontologia também é relacional.

## 2.5 A COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA LITERATURA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO/BIBLIOTECONOMIA

Desde o início desse estudo, estamos utilizando, de forma intercambiável, os termos Ciência da Informação (CI) e Biblioteconomia. Cabe, aqui, ainda que brevemente, tratar da CI, sua origem e conceituação, relacionando-a com a Biblioteconomia.

A Ciência da Informação teve origem durante a revolução científica e técnica depois da Segunda Guerra Mundial. Isso se deu devido à explosão informacional e a evolução de tecnologias de informação e comunicação ocorridas nesse período. Esses fatores levaram à necessidade de uma melhor e mais rápida recuperação de

toda informação gerada no mundo, uma questão que foi estudada e contou com a dedicação de cientistas e engenheiros de diversas áreas (SARACEVIC, 1996). Por isso, esse autor entende que três fatores estabeleceram a existência e a evolução da CI: ela é interdisciplinar; está totalmente relacionada às tecnologias de informação, e contribuiu para o desenvolvimento da Sociedade da Informação.

Acrescenta-se a esses, outros fatores que também são considerados importantes para o surgimento e consolidação da CI: a Bibliografia e a Documentação; a relação com a Biblioteconomia; os primeiros 'cientistas da informação' e a Teoria Matemática (ARAÚJO, 2014).

Vários autores conceituaram a CI, mas apresentaremos apenas o conceito contemporâneo estabelecido por Saracevic (1996, p. 47), que define a CI como:

[...] um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional, voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

Nesse sentido, é possível perceber que a informação é o objeto de estudo da CI, assim como de outras áreas que lidam com a informação, incluindo a Biblioteconomia.

No Brasil, a CI se desenvolveu entrelaçada com a Biblioteconomia porque esta ofereceu àquela os meios para desenvolver suas atividades científicas: instituições de ensino e pesquisa fortes, recursos humanos qualificados e canais de comunicação e intercâmbio científico (ANDRADE; OLIVEIRA, 2005).

Na Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação elaborada pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), publicada em 1 de abril de 2014 e tendo a última atualização em 31 de janeiro de 2017, a CI está ligada à Grande Área 'Ciências Sociais Aplicadas' (1º nível), e é integrante da Área Básica de Avaliação 'Comunicação e Informação' (2º nível),



sendo então uma subárea de 3º nível que abarca outras áreas de especialização de 4º nível como a Biblioteconomia (BRASIL, 2014).

É interessante notar como a Biblioteconomia, sendo bem mais antiga e tradicional que a CI, está subordinada a ela na classificação da CAPES, talvez isso se deva ao fato de que:

A Biblioteconomia se estabelece como curso em nível de graduação dedicado à formação profissional, e a Ciência da Informação, em nível de pós-graduação, dedicada aos estudos e pesquisas avançados, incluindo questões abordadas naquela graduação (SOUZA, 2012, p. 61).

Embora a CI e a Biblioteconomia sejam aliadas, sendo assumidas por muitos como um único campo de estudos, elas apresentam diferenças, mas ainda assim, a relação entre elas existe e continua em evolução (SARACEVIC, 1996). Por isso, sempre que nos referirmos às competências de bibliotecários, usaremos as duas áreas – Biblioteconomia e Ciência da Informação – em conjunto, porque ambas se ocupam da temática em questão.

Então, assim como em outras áreas, o tema competência também está presente na Biblioteconomia/Ciência da Informação. Com todas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o bibliotecário viu sua profissão se transformar e evoluir, principalmente como consequência do crescimento e progresso tecnológico, que trouxe novos desafios e necessidade de inovação na área informacional, como a utilização intensiva de tecnologias de comunicação e informação. Todas essas mudanças levaram esse profissional a uma nova postura diante dos seus usuários, deixando evidente a necessidade de adquirir novas competências demandadas pelo mercado de trabalho ou aperfeiçoar as que já possuíam para se manter nele (BORGES, 2004).

Na Biblioteconomia, vários artigos e livros, bem como dissertações e teses trazem o tema como assunto principal ou complementar à educação continuada, formação, atuação e perfil do profissional da informação bibliotecário, como poderá ser constatado ao longo dessa seção. Embora não tenhamos a pretensão de esgotar o assunto, abordaremos alguns documentos importantes e autores mais citados em

pesquisas e ainda as competências exigidas dos bibliotecários que atuam em áreas específicas do conhecimento.

A emergência da competência nessa área pode ser percebida nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Biblioteconomia (BRASIL, acesso em 27 jun. 2017), que através do Parecer CNE/CES 492/2001 divide competências e habilidades necessárias aos graduados em dois grupos:

A) Gerais

- Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;
- Formular e executar políticas institucionais;
- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;
- Utilizar racionalmente os recursos disponíveis;
- Desenvolver e utilizar novas tecnologias;
- Traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;
- Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;
- Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.

B) Específicas

- Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;
- Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;
- Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;
- Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.

É uma lista com vários requisitos de competência que devem ser desenvolvidos ao longo da graduação. Dessa forma, percebe-se a responsabilidade da formação desse profissional para atuar no mercado.

Um documento importante que também serve de base para alguns estudos (SILVA; FARIA; BAPTISTA, 2015; BRESSANE; CUNHA, 2011) sobre competência do bibliotecário é a CBO - Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002), disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que nomeia e reúne ocupações em famílias, sendo que a Família dos Profissionais da Informação está

sob o código 2612, que inclui o bibliotecário com o código 2612-05, o documentalista com o código 2612-10 e o analista de informações com o código 2612-15. A CBO estabelece competências pessoais dos profissionais da informação:

- Manter-se atualizado
- Liderar equipes
- Trabalhar em equipe e em rede
- Demonstrar capacidade de análise e síntese
- Demonstrar conhecimento de outros idiomas
- Demonstrar capacidade de comunicação
- Demonstrar capacidade de negociação
- Agir com ética
- Demonstrar senso de organização
- Demonstrar capacidade empreendedora
- Demonstrar raciocínio lógico
- Demonstrar capacidade de concentração
- Demonstrar pró-atividade
- Demonstrar criatividade (BRASIL, acesso em 27 jun. 2017).

E também competências profissionais relacionadas à área informacional:

- A - Disponibilizar informação em qualquer suporte
- B - Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação
- C - Tratar tecnicamente recursos informacionais
- D - Desenvolver recursos informacionais
- E - Disseminar informação
- F - Desenvolver estudos e pesquisas
- G - Prestar serviços de assessoria e consultoria
- H - Realizar difusão cultural
- I - Desenvolver ações educativas (BRASIL, acesso em 27 jun. 2017).

Segundo Guimarães (2004), a expressão profissional da informação tem sido usada com frequência na literatura da área desde a década de 1990 e por vários autores para designar profissionais que têm a informação como seu objeto de trabalho; entre os profissionais que podem fazer parte dessa designação, o autor destaca o perfil, formação e competências de bibliotecários e arquivistas. Nesse tópico sempre que usarmos a expressão 'profissional da informação' estaremos nos referindo ao bibliotecário especificamente.

Outro documento muito citado em suas várias versões na literatura sobre competência do profissional bibliotecário (RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006; LIMA, OLIVEIRA, 2010; BELLUZZO, 2011; SANTOS, 2016) é o documento final do IV Encontro de Diretores de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do

MERCOSUL, realizado em Montevideo, em 2000, cujo objeto de discussão foram as competências e habilidades do profissional da informação, divididas em quatro categorias, onde são listadas muitas ações esperadas dos bibliotecários para atuarem nos diversos contextos informacionais. Segundo Valentim (2002) são elas:

1. Competências de comunicação e expressão que englobam: elaboração e gerenciamento de projetos; técnicas de marketing, liderança e relações públicas; capacitação e orientação dos usuários no uso dos recursos informacionais; elaboração de produtos informacionais; planejamento e execução de estudos e formação de usuários.
2. Competências técnico-científicas próprias do fazer bibliotecário: processamento técnico de documentos; selecionar, registrar, armazenar, recuperar, preservar e disseminar a informação em qualquer suporte.
3. Competências gerenciais relacionadas a: administrar, planejar, organizar, coordenar e avaliar unidades e sistemas de informação, produtos e serviços informacionais, recursos financeiros e humanos.
4. Competências sociais e políticas voltadas a: assessorar e intervir na formulação de políticas de informação, de pesquisa e de normas jurídicas na área; identificar demandas sociais de informação; interagir com os diversos atores sociais; atuar coletivamente com os pares para promoção e defesa da profissão, contribuir para o desenvolvimento do mercado de trabalho.

As competências pessoais elencadas pela CBO são comparadas com as competências requeridas pelas organizações em algumas publicações (FARIA et al., 2005) conforme Quadro 1. Em outras se ressalta as duas dimensões da competência como definido pela CBO (FARIAS; CUNHA, 2009).

Quadro 1: Competências do profissional da informação estabelecidas pela CBO em comparação com as que são exigidas pelas organizações

<b>N.</b>	<b>Competências do Profissional da Informação na CBO*</b>	<b>Competências requeridas pelas Organizações</b>
<b>01</b>	Manter-se atualizado	Disposição para mudanças
<b>02</b>	Liderar equipes	Liderança
<b>03</b>	Trabalhar em equipe e em rede	Afetividade + sociabilidade
<b>04</b>	Demonstrar capacidade de análise e síntese	Análise e síntese/ou avaliação
<b>05</b>	Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Comunicação
<b>06</b>	Demonstrar capacidade de comunicação	Comunicação
<b>07</b>	Demonstrar capacidade de negociação	Negociação
<b>08</b>	Agir com ética	Ética ou liderança
<b>09</b>	Demonstrar senso de organização	Organização e planejamento
<b>10</b>	Demonstrar capacidade empreendedora	Realização
<b>11</b>	Demonstrar raciocínio lógico	Criatividade + outras capacidades cognitivas
<b>12</b>	Demonstrar capacidade de concentração	Atenção/priorização
<b>13</b>	Demonstrar proatividade	Antecipar ameaças
<b>14</b>	Demonstrar criatividade	Flexibilidade/criatividade

Fonte: Faria et al. (2005)

Em alguns trabalhos, o que se buscou foram as competências que o bibliotecário deve ter para atuar em áreas específicas ou especializadas, como: inteligência competitiva (SANTOS, 2016), bibliotecário gestor (LIMA; OLIVEIRA, 2010), bibliotecário escolar (FARIAS; CUNHA, 2009), marketing profissional e pessoal (RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006), educação profissional e tecnológica (SILVA; FARIA; BAPTISTA, 2015), gestão do conhecimento (NEVES, 2012), saúde (BERAQUET et al., 2006) e indústria (DAMASIO; LONGO, 2002), para citar alguns.

Também é possível encontrar estudos sobre as competências demandadas pelo mercado e sociedade na atualidade, o mundo do trabalho e as tecnologias de informação e comunicação que desafiam os profissionais bibliotecários a se qualificarem cada vez mais e investirem em educação continuada, como exemplo: GUIMARÃES, 1997; BRESSANE; CUNHA, 2011; RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006; ROZADOS, 2007; SOUTO, 2003; FERREIRA, 2003.

Belluzzo (2011) traça um breve panorama das competências do profissional da informação no cenário internacional e nacional a partir da visão de alguns autores: Abell e Oxbrow (2002) entendem competência como conhecimentos, habilidades e atitudes expressos através de condutas e comportamentos; Zarifian (2001) não vê

a competência como posse de um saber, mas como iniciativa que prevê consequências e pressupõe transformações; Ortoll Espinet (2003) que aborda a competência a partir de um trinômio: a) Saber – conjunto de conhecimentos; b) Querer fazer – conjunto de atitudes; e c) Saber fazer – conjunto de habilidades. Belluzzo (2011) cita ainda a *Special Library Association* (1998), que considera que as competências dos bibliotecários especialistas para o século XXI são divididas em dois tipos: 1) profissionais: que se referem a habilidades e conhecimentos e 2) pessoais: que compreendem habilidades, atitudes e valores.

No cenário nacional, Belluzzo (2011) mostra as contribuições da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB) e da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN), e de alguns autores inclusive já citados nessa sessão, como: Faria et al. (2005), Beraquet et al. (2006) e Valentim (2002), dentre outros, que elencam uma série de competências desejadas para o bibliotecário.

No entanto, Belluzzo (2007, p. 34) deixa também sua contribuição conceituando a competência:

[...] como sendo um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade; e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.

Miranda (2004) traz uma sucinta evolução histórica da abordagem das competências a partir de Zarifian (2003), que vê a competência como uma nova forma de qualificação e que deve ser construída em substituição às formas anteriores: modelo de profissão e modelo de posto de trabalho.

A autora ressalta ainda alguns conceitos utilizados na abordagem das competências, como o do Conselho Nacional da Educação/BRASIL, no Art. 7º da Resolução CNE/CP nº 3, sendo competência “[...] a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas

pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (BRASIL, acesso em 27 jun. 2017).

Miranda (2004) ainda aborda os tipos de competências na visão de alguns autores: Nordhaug (1998) entende competências individuais se dividindo em técnicas, interpessoais e conceituais; ou Fleury e Fleury (2001), que veem competências individuais como competências de negócios, técnico-profissionais e sociais, organizacionais e competências-chave; existem ainda as competências organizacionais, as competências-chave ou essencial; ou ainda de acordo com Zarifian (2001) competências individuais e coletivas, e competências profissionais.

Segundo Lima e Oliveira (2010) o bibliotecário gestor precisa de competências específicas para executar suas atividades profissionais, como ser: empreendedor, líder, planejador e estratégico. De acordo com as autoras, no contexto da sociedade da informação surge um novo bibliotecário gestor, aquele que deve:

[...] ser o intermediário entre as ferramentas para o acesso ao conhecimento existente em centros de informação [...] desenvolver habilidades inerentes à sua função, como aptidão para relações humanas, senso de organização e de análise. Deve ainda conhecer o ambiente da unidade de informação e a coleção disponibilizada em sua unidade. Deve ainda ter um bom conhecimento de novas tecnologias e técnicas de pesquisa on-line. [...] se destacar e ser capaz de fazer as mudanças acontecerem e tornar-se imprescindível através da gestão e disseminação da informação em seu local de atuação, onde a unidade de informação se contextualiza dinâmica e em constante evolução. Isto implica na competência de utilizar o seu potencial e de sua equipe para garantir resultados por meio da aplicação de ideias e da análise prévias (LIMA; OLIVEIRA, 2010, p. 170-171).

Os estudos se referem às competências individuais e profissionais que o bibliotecário deve ter para ser um bom profissional da informação no século XXI. No entanto, as duas últimas décadas têm dado lugar a uma competência específica na literatura da área biblioteconômica, a competência informacional (*information literacy*) ou letramento informacional, como também tem sido chamada no Brasil. Tendo como principais autoras que tratam sobre o tema na Biblioteconomia brasileira: Regina Célia Baptista Belluzzo (2014), que aborda a competência informacional com foco em tecnologias de comunicação e informação; Bernadete Santos Campello (2009), tratando da competência informacional com foco na educação; Elizete Vieira Vitorino (2007), Gabriela Belmont de Farias (2015) e Marta

Leandro da Mata (2009), que estudam a competência informacional com foco no bibliotecário.

Souto (2005) afirma que em relação à gestão de unidades de informação os pesquisadores da Biblioteconomia precisam se debruçar sobre assuntos, como: a) administração e organização: teóricos da administração, estruturas, cultura e clima organizacionais, gestão estratégica e planejamento, gestão pela qualidade e comportamento humano no trabalho; e b) recursos humanos em unidades de informação: autoridade, chefia e liderança, motivação e conflitos, treinamento, educação continuada e avaliação de desempenho, função gerencial. “Assim, se analisarmos os dois grupos básicos, anteriormente identificados, perceberemos que os desafios e oportunidades dos bibliotecários estão diretamente ligados a ambos” (SOUTO, 2005, p. 31).

Embora os estudos apresentados utilizem diferentes abordagens e metodologias, tendem a apresentar as competências requeridas do profissional da informação como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - o conhecido CHA. Essa forma de descrever as competências se enquadra na abordagem baseada em entidade, conforme descrito anteriormente. A competência é representada como um conjunto de atributos a ser desenvolvido pelo profissional. Assume-se, assim, uma ontologia dualista, que considera o trabalhador e o trabalho como duas entidades distintas.

Também é possível perceber que a temática competência, mesmo sendo tratada exaustivamente na literatura biblioteconômica, não é abordada na perspectiva relacional e interpretativa. Assim, propomos essa perspectiva para enxergar o fenômeno competência, através da lente da fenomenografia, como uma alternativa aos estudos realizados até aqui.

O mesmo levantamento realizado sobre a temática competência foi realizado sobre aprendizagem, ou seja, foram pesquisadas revistas A1 e A2 da área de Ciência da Informação/Biblioteconomia e as bases de dados como Google Acadêmico e Scielo. E foi constatado que os estudos sobre aprendizagem são mais escassos e se restringem a pesquisas sobre o bibliotecário educador, aquele que trabalha em



escolas e universidades e tem a responsabilidade de contribuir no processo de ensino-aprendizagem ou colaborar com o desenvolvimento da competência informacional de alunos e professores (SILVA, 2016), e a biblioteca como espaço de aprendizagem (HUBNER; KUHN, 2017). Ou ainda aprendizagem relacionada ao ensino de Biblioteconomia (FARIAS, 2015), aos docentes do curso de Biblioteconomia (DINIZ; CARVALHO, 2010), aos alunos de Biblioteconomia (BARTALO; GUIMARÃES, 2008) e ainda aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias, tendo bibliotecários como sujeitos da pesquisa (DUARTE et al., 2008). Porém, não há nenhum estudo sobre o desenvolvimento de competências do bibliotecário, ou seja, sobre como ele aprende, muito menos do bibliotecário gestor que trabalha em empresas, foco deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à finalidade foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo. Segundo Vergara (2011, p. 42) a “[...] pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” Nesse caso, estudamos o fenômeno gestão na visão de bibliotecários gestores e descrevemos as competências desses gestores a partir de suas concepções sobre o fenômeno gestão, e sobre como eles desenvolvem as competências gerenciais, ou seja, como eles aprendem a ser gestores.

Embora haja muito conhecimento produzido no campo da competência na área da Biblioteconomia, ainda não há estudos que abordem a competência gerencial de bibliotecários que atuam em empresas e que utilizem a abordagem relacional e interpretativa como propomos.

Godoy (1995, p. 63) afirma que, para pesquisas com essa característica – descritiva - a abordagem qualitativa é a mais recomendada. “[...] Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995, p. 63).

Então, no que se refere à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, porque teve o intuito de compreender o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos indivíduos que o experienciam (LAKATOS; MARCONI, 2011). Assim, concordamos com Creswell (2010, p. 26), para quem a “[...] pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Dentre as várias estratégias de investigação qualitativa, a que foi usada nessa pesquisa é a fenomenografia, que, segundo Amaro e Brunstein (2013, p. 12) é “[...] um método de investigação pouco conhecido nos estudos organizacionais no

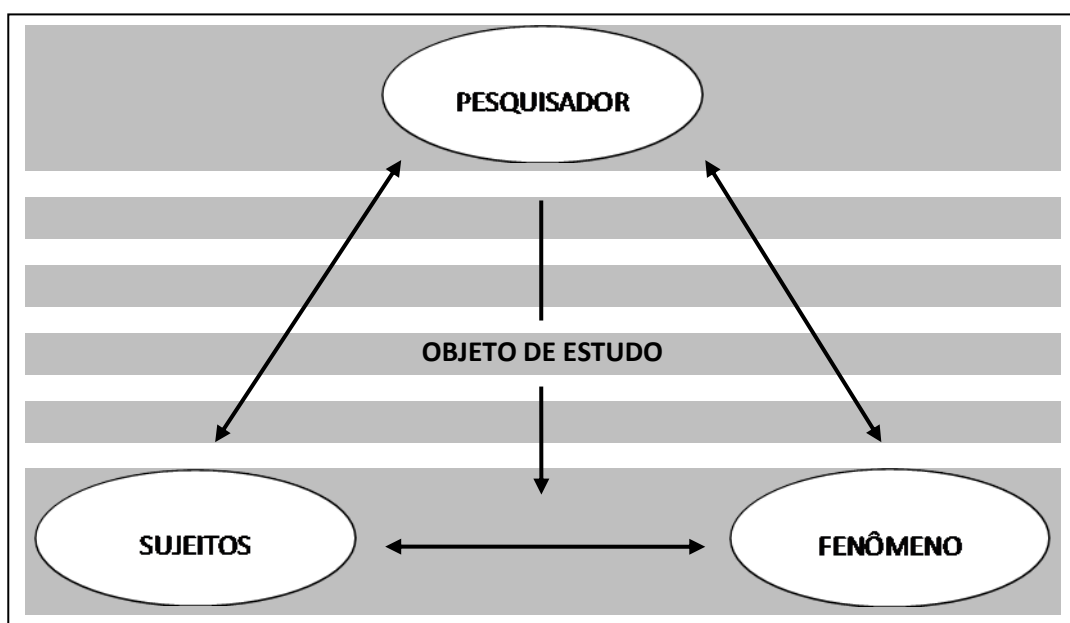
Brasil, cujo foco principal é mapear as diferentes formas, ou concepções com que os indivíduos experienciam determinados fenômenos”.

Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) explicam que o objetivo da pesquisa fenomenográfica é a variação na forma de experienciar diferentes aspectos do mundo, tenta-se descrever o mundo como experimentado pelas pessoas e revelar a variação das diferentes formas de experienciá-lo. De acordo com esses autores, só existe um mundo, aquele que experimentamos, e é o mundo da gestão que procuraremos descrever nessa pesquisa: o mundo experienciado por bibliotecários gestores que trabalham em empresas do Espírito Santo.

Marton (1994) afirma que o objeto da pesquisa fenomenográfica é o estudo empírico das diferentes maneiras pelas quais as pessoas experimentam, percebem, apreendem, compreendem, conceitualizam vários fenômenos e aspectos do mundo que as rodeia.

A figura 2 mostra o objeto de estudo da fenomenografia, onde o sujeito e o fenômeno estão intrinsecamente relacionados, evidenciando assim o aspecto relacional da fenomenografia, mas sem negar a clara relação do pesquisador tanto com o fenômeno quanto com os sujeitos da pesquisa.

Figura 2: Objeto de estudo da fenomenografia



Fonte: Amaro (2012). Adaptado de Bowden (2005).

Tendo como objeto de estudo a relação do indivíduo com o fenômeno estudado, no caso em questão, o foco desse estudo foi a relação do bibliotecário com seu trabalho. Fenomenograficamente, isso significa que focalizamos a experiência desses gestores, sua vivência profissional do trabalho de gestão. Assim, usamos suas experiências profissionais para identificação das suas competências gerenciais e as formas que utilizaram e utilizam para aprendê-las.

### 3.2 FONTES DE DADOS, CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

As fontes de dados utilizadas na pesquisa foram primeiramente as bases de dados de revistas científicas, como: Scielo, Periódicos Capes, Spell, Google Scholar, Web Of Science e revistas A1 e A2 da área de Ciência da Informação/Biblioteconomia, e alguns livros - tanto de Administração como de Biblioteconomia. Ou seja, foi realizado um levantamento bibliográfico para identificar o estado da arte da competência gerencial com base em autores da Administração e competências de bibliotecários gestores com base em autores da Ciência da Informação/Biblioteconomia, tanto e principalmente em nível nacional como internacional.

Após essa revisão de literatura, as fontes de dados primárias serão as respostas de bibliotecários gestores, ou seja, aqueles que são responsáveis pelo espaço informacional da empresa onde trabalham e apenas empresas localizadas no estado do Espírito Santo. O que pretendemos nessa pesquisa foi descrever e analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais desses profissionais, identificando as competências e as maneiras de aprendê-las.

Não houve seleção de bibliotecários, pelo fato de ser reduzido o número desses profissionais em empresas capixabas. Todos que atuam como gestores nesse contexto serão considerados sujeitos da pesquisa. Também não houve restrição quanto ao tipo de empresa, podendo ser pública ou privada, e nem quanto ao ramo de negócio da mesma, pelo mesmo motivo apresentado acima. Não conseguimos chegar ao número mínimo sugerido pelos estudos fenomenográficos - na pesquisa feita por Sandberg (2000), a variação do fenômeno atingiu a saturação com 15

respondentes - mas chegamos ao número de 10 respondentes, suficiente para respondermos às perguntas propostas, pois houve repetição na variação das concepções, não surgindo novas concepções além das quatro identificadas, assim como na pesquisa de Sandberg (2000).

Os sujeitos da pesquisa são apresentados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Sujeitos da pesquisa

<b>Bibliotecário gestor</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tipo de empresa/ negócio</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de atuação como gestor na empresa</b>
1	46-55	F	Transporte	Especialização	15 anos
2	46-55	F	Comunicação	Especialização	18 anos
3	36-45	F	Comunicação	Especialização	7 anos
4	36-45	M	Indústria	Especialização	12 anos
5	46-55	F	Consultoria/Micro e pequena	Especialização	25 anos
6	36-45	F	Petróleo e Gás	Graduação	1 ano
7	36-45	F	Micro e Pequena	Especialização	9 anos
8	46-55	F	Consultoria/Indústria	Especialização	27 anos
9	36-45	F	Consultoria	Especialização	20 anos
10	46-55	F	Comunicação	Especialização	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos são bibliotecários gestores em empresas do estado do Espírito Santo, apesar de que, os que são consultores, também prestam ou já prestaram serviços para empresas de outros estados do Brasil. Todos vivenciam o mesmo fenômeno, a gestão, dentro de ambientes empresariais, condição necessária para o mapeamento das concepções de gestão e identificação das competências gerenciais, bem como das formas de aprendê-las.

### 3.3 COLETA DOS DADOS DA PESQUISA

O método fenomenográfico deve ser coerente desde o planejamento inicial da pesquisa, indo da coleta à análise dos dados e deve ter um propósito claro para

que todo o planejamento e esforço girem em torno desse propósito (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007).

Dessa forma, os procedimentos para a coleta dos dados seguiram algumas etapas. Inicialmente, este projeto de pesquisa foi enviado para o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFES para avaliação. Após o parecer favorável do CEP/UFES, os dados foram coletados por meio de entrevista fenomenográfica – conforme modelo proposto no APÊNDICE B - que é uma entrevista individual em profundidade que contribui “[...] substancialmente na busca de como os indivíduos significam e vivenciam a condição do que é ser competente em determinado grupo e contexto [...]” (BISPO; AMARO, 2013, p. 72).

Na abordagem fenomenográfica, a entrevista individual em profundidade é a forma de coleta de dados mais usada (MARTON, 1994), apesar de outras formas como a observação também ser um instrumento para esse fim e também usado em muitos estudos fenomenográficos (SANDBERG, 2000; SANDBERG, PINNINGTON, 2009) e ainda outras fontes de informação que podem ser usadas como: entrevistas em grupo, desenhos, respostas escritas, documentos históricos e até artefatos (MARTON, 1994).

No entanto, levando em consideração as características da amostra da presente pesquisa, ou seja, o fato dos bibliotecários trabalharem em empresas diferentes e distantes umas das outras, não foi usada a observação que é uma técnica muito utilizada em pesquisas fenomenográficas, mas geralmente aplicada quando os pesquisados encontram-se no mesmo ambiente físico de pesquisa, o que não é o caso; por isso julgamos suficiente e adequada a entrevista individual em profundidade como única forma de coleta de dados, pois o objetivo da pesquisa é explorar em profundidade algum aspecto do mundo e da vida dos indivíduos e a mesma se refere a experiências individuais detalhadas (GASKELL, 2000). Nesse caso, o que exploramos foram as diferentes concepções que os indivíduos possuem de gestão e que influenciam o desenvolvimento da sua competência gerencial. Assim, a partir das concepções de gestão foram identificadas tanto as competências gerenciais como as formas de aprendizagem para se chegar a essas competências.

O propósito das entrevistas fenomenográficas é revelar experiências de entrevistados com o aspecto do mundo em consideração. Assim, a entrevista é um diálogo ou conversa, onde os entrevistados são incentivados e encorajados durante toda a entrevista a refletir sobre suas experiências e sua maneira de experimentar os aspectos do mundo em questão (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007).

Para isso, a entrevista deve ser conduzida como um diálogo para facilitar o mapeamento das concepções dos sujeitos e não devem ser elaboradas muitas perguntas, pois perguntas de acompanhamento vão surgindo ao longo da entrevista e a compreensão da experiência do entrevistado é construída entre ele e o entrevistador. Tudo isso visa compreender o fenômeno como ele é experienciado e explorar seus diferentes aspectos da forma mais completa possível (MARTON, 1994).

As perguntas de acompanhamento foram extraídas a partir do que o entrevistado disse durante a entrevista e não foram elaboradas a partir de ideias ou perguntas prévias do entrevistador. Assim, diferentes entrevistas podem seguir cursos diferentes (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007). Exemplos de perguntas de acompanhamento que foram utilizadas durante as entrevistas: O que você entende por ....? O que você quer dizer com isso? Você pode explicar isso melhor? Pode dar um exemplo que ilustre o que acabou de falar? (SANDBERG, 2000; SANDBERG; PINNINGTON, 2009)

Após a elaboração do roteiro de entrevista com questões semiestruturadas, foi solicitada ajuda ao CRB - Conselho Regional de Biblioteconomia – 6ª Região – que representa os Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo para publicar uma nota no boletim eletrônico semanal convidando os bibliotecários que trabalham em empresas capixabas a participarem da pesquisa. Porém, essa técnica não surtiu o efeito esperado, pois apenas 1 bibliotecária entrou em contato. Embora estivesse disposta a participar da pesquisa, não atendia os requisitos da pesquisa.

Por isso, buscamos outra forma para prospectar participantes, como consultar professores e alunos do curso de Biblioteconomia da Ufes, e colegas bibliotecários

para indicar esses profissionais que trabalham na área empresarial. Também consultamos a lista das 200 maiores empresas do Espírito Santo, fornecida pelo IEL, e buscamos o contato telefônico com as empresas listadas entre as 40 primeiras, para identificar se havia bibliotecários em seu rol de funcionários.

A partir dessa seleção inicial, e pelo fato de que poucas empresas capixabas contarem com bibliotecários, foi utilizado também como técnica para coleta de dados o procedimento conhecido como *Snow Ball*, ou bola de neve, que segundo Malhotra (2006, p.329) é uma:

Técnica de amostragem não probabilística em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subsequentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais.

Dessa forma, os bibliotecários que participaram das primeiras entrevistas, quando tinham conhecimento, indicaram outros colegas de profissão, que também atuam como gestores da área informacional em empresas do estado do Espírito Santo, para participarem da pesquisa e assim alcançamos um número considerável e suficiente para atender aos objetivos estabelecidos pelo estudo.

Após a identificação de cada bibliotecário que participou da pesquisa, foi entregue para todos eles um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - como apresentado no APÊNDICE A – para esclarecer o tipo e finalidade da pesquisa e possível aceite de cada um deles para realização da entrevista fenomenográfica.

Primeiramente, foram realizadas entrevistas-piloto com duas bibliotecárias gestoras que trabalham em empresas capixabas. A realização de entrevistas piloto tem o propósito de aprimorar a técnica do entrevistador, melhorando suas habilidades nesse tipo de entrevista e testar se o roteiro permitirá a exploração das experiências dos entrevistados em relação ao fenômeno estudado, ou seja, se as perguntas iniciais revelam o tipo de experiências (dados) necessárias para abordar o foco da pesquisa. É importante ainda que as entrevistas piloto sejam realizadas com pessoas dentro do grupo-alvo para obter prática investigando o tipo de experiências que poderiam ser encontradas no estudo final (MANN; DALL'ALBA;



RADCLIFFE, 2007). Nessa pesquisa, a primeira entrevista-piloto mostrou a necessidade de acrescentarmos uma pergunta, além de outras alterações que foram sugeridas pela banca durante a qualificação.

As entrevistas foram realizadas no período de março a agosto de 2018. Duraram entre trinta minutos e uma hora e trinta minutos e foram gravadas com autorização dos entrevistados. Ao todo, foram 12 horas de gravação e 175 páginas de transcrição, que foi realizada pela autora.

### 3.4 PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Segundo Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), existe uma variedade de formas de analisar os dados na pesquisa fenomenográfica. No entanto, entrevistas transcritas textualmente são procedimentos habituais.

Assim, as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da análise fenomenográfica, que tem como objetivo a construção de **categorias de descrição**, ou seja, o mapeamento das concepções que os entrevistados possuem sobre o fenômeno estudado (MARTON, 1994).

A análise dos dados na fenomenografia é tanto descoberta como construção. Os resultados não são conhecidos antecipadamente para serem testados, mas eles devem ser descobertos ou construídos durante a transcrição. As categorias podem mudar ao longo da análise, por isso só devem ser definidas no final desse processo; para isso é necessário que o pesquisador mantenha o foco, se concentre nas categorias como um todo e não em categorias individuais e não use os seus pressupostos sobre o fenômeno ao analisá-lo (MANN; DALL’ALBA; RADCLIFFE, 2007).

É importante ressaltar que os participantes podem expressar mais de uma maneira de entender o fenômeno, isso é aceitável porque o indivíduo não é a unidade de análise, mas a experiência dele sobre o fenômeno. Nesse sentido, as fronteiras

individuais devem ser abandonadas e as transcrições das entrevistas devem compor um conjunto de dados inseparáveis, analisados no todo. Esse conjunto de dados tende a ser muito extenso. Para reduzi-lo, é necessário diferenciar o que é relevante para expressar as maneiras de experienciar o fenômeno e o que não é, para posteriormente identificar as diferentes formas de entender o fenômeno (MARTON, 1994).

As formas diferentes de experienciar o fenômeno são classificadas em categorias de descrição, ou seja, são separadas por diferenças entre as concepções e agrupadas por concepções semelhantes. Essas categorias de descrição representam maneiras diferentes de compreender e lidar com o fenômeno.

Uma maneira de experienciar o fenômeno pode ser mais eficiente do que outra e, por isso, as categorias de descrição, além de serem mapeadas, também podem ser hierarquizadas com base em algum critério estabelecido a partir das diferentes formas que os indivíduos experienciam o fenômeno. Por isso, as categorias de descrição podem ser hierarquizadas de concepções mais superficiais para concepções mais profundas. Essa hierarquização é chamada de **espaço de resultados**, que mostra as diferentes maneiras de entender um fenômeno.

Na fenomenografia, o objeto da pesquisa é a variação entre as diferentes formas de experienciar um fenômeno, e é no estudo da variação que surgem as categorias de descrição e espaço de resultados, de onde derivam as descrições de como as pessoas experimentam a realidade (MARTON; FAI, 1999). Assim, as categorias de descrição e o espaço de resultados são os aspectos principais de um estudo fenomenográfico (MARTON, 1994; 1981).

Nessa pesquisa, as categorias de descrição são as diferentes concepções de gestão dos bibliotecários gestores que trabalham em empresas e como essas concepções influenciam o desenvolvimento de suas competências gerenciais; essas categorias são apresentadas em um espaço de resultados, ou seja, hierarquizadas de concepções mais superficiais para concepções mais profundas que emergirem das experiências profissionais desses bibliotecários.

Outra questão importante é o fato de as categorias de descrição ou concepções, não serem extraídas e nem comparadas a qualquer modelo já existente ou ideias pré-concebidas por qualquer outro pesquisador, pois o importante é analisar as diversas formas que os entrevistados entendem o fenômeno, como eles o experienciam com base em semelhanças e diferenças entre as formas como o fenômeno aparece para eles (MARTON, 1994).

As categorias individuais devem ter uma relação clara com o fenômeno investigado, e um relacionamento lógico entre si, frequentemente hierárquico, e, esse sistema deve ser parcimonioso, onde poucas categorias são suficientes para capturar as variações do fenômeno (MARTON; BOOTH, 1997). Lembrando que para qualquer fenômeno ou situação pode-se identificar um número limitado de maneiras qualitativamente diferentes e logicamente inter-relacionadas em que este é experienciado pelas pessoas (MARTON, 1994).

O processo final de análise foi quando todas as transcrições foram classificadas em categorias individuais de descrição e foram estabelecidas as relações entre as categorias com base nas semelhanças e diferenças entre elas, e assim identificamos as categorias mais e menos abrangentes, hierarquizando-as segundo a abrangência e definindo o espaço de resultados (MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007). Nessa pesquisa, além de definir as categorias de descrição e o espaço de resultados, também foram analisadas as competências relacionadas às concepções de gestão identificadas e como essas competências são aprendidas.

### 3.5 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A validade e confiabilidade da pesquisa fenomenográfica se alcança com alguns critérios já empregados em estudos empíricos anteriores (SANDBERG, 2000; MANN; DALL'ALBA; RADCLIFFE, 2007; SANDBERG; PINNINGTON, 2009). São eles:

- Validade comunicativa: um diálogo permanente em que reivindicações de conhecimento alternativo são debatidas durante todo o processo de pesquisa, ou seja, significa lutar pela obtenção de coerência entre a interpretação do pesquisador e o material empírico investigado;
- Validade pragmática: testar o conhecimento produzido em ação, ou seja, ajuda verificar adequadamente as discrepâncias entre o que os participantes da pesquisa dizem fazer e o que realmente fazem;
- Validade transgressiva: o pesquisador busca sistematicamente diferenças e contradições ao invés de procurar a coerência nas respostas dos entrevistados;
- Confiabilidade como consciência interpretativa: reconhecer que os pesquisadores não podem escapar de suas interpretações, mas explicitamente devem lidar com eles durante todo o processo de pesquisa, ou seja, significa demonstrar como os pesquisadores controlaram e verificaram suas interpretações ao longo do processo de pesquisa.

Cada um desses critérios são atingidos por meio de procedimentos que dependem do fenômeno a ser pesquisado e também do universo e sujeitos da pesquisa, tal como pode ser constatado nos estudos desenvolvidos por fenomenógrafos: Sandberg (2000); Mann, Dall'Alba e Radcliffe (2007); Sandberg e Pinnington (2009).

Nesses estudos, a validade comunicativa foi alcançada através de: 1. Usar poucas perguntas principais e outras perguntas de acompanhamento para garantir que o pesquisador compreenda as concepções dos pesquisados; 2. Analisar as transcrições como um todo e de forma contextualizada; e, 3. Obter *feedback* de outros pesquisadores e profissionais.

A validade pragmática foi alcançada por meio de: 1. Fazer perguntas que exigiam que os pesquisados demonstrassem o que o fenômeno significava na prática, a partir de situações concretas de trabalho e 2. Observar reações dos participantes em relação as interpretações particulares de suas declarações, constantemente

pedindo que eles fornecessem exemplos concretos que ilustrassem sua forma de trabalhar.

A confiabilidade como consciência interpretativa foi alcançada ao obter dados que revelassem as maneiras em que os pesquisados concebem o seu trabalho nas entrevistas: 1. Entender as variações e complexidades nas formas de experienciar o fenômeno ao longo do processo de pesquisa; 2. Buscar capturar as formas de praticar o fenômeno, tal como de fato ele acontece, em vez de buscar explicações sobre a aparência do que faziam; e 3. Tratar, inicialmente, todos os aspectos das formas de vivenciar o fenômeno como igualmente importantes durante a coleta e análise de dados.

Utilizamos esses critérios e procedimentos citados acima para validar os resultados da presente pesquisa.

## 4 RESULTADOS

O presente tópico trata da apresentação e da discussão dos resultados dessa pesquisa. Assim, descrevemos e analisamos as diferentes concepções de gestão de bibliotecários gestores que trabalham em empresas no estado do Espírito Santo.

A base da fenomenografia são as experiências vividas pelas pessoas e parte do pressuposto de que não é possível separar a experiência do que é experienciado (MARTON,1981), ou seja, não é possível separar a atividade de gestão, do gestor que a executa. Dessa forma, nesse estudo, a gestão é entendida a partir das experiências de gerenciar de cada bibliotecário gestor entrevistado. O interesse não é a gestão em si, mas o “ser” gestor, porque gerenciar é uma maneira de ser desses profissionais. Assumimos que o gestor que cada um é se relaciona diretamente com a forma como eles compreendem a gestão a partir de suas experiências gerenciais.

O objetivo maior de um estudo fenomenográfico é que as várias formas de experienciar um fenômeno sejam descritas em um número limitado de categorias de descrição que se relacionam, e ainda, que elas sejam organizadas de forma lógica em um espaço de resultados (MANN; DALL’ALBA; RADCLIFFE, 2007). E é isso que apresentamos nesta seção, a descrição das maneiras de experienciar a gestão encontradas no grupo de bibliotecários gestores pesquisado e a relação hierárquica entre elas.

### 4.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO

Com base na análise fenomenográfica das entrevistas realizadas foi possível identificar quatro concepções de gestão, ou seja, quatro categorias de descrição que representam as formas como os dez participantes da pesquisa experienciam e compreendem o fenômeno gestão. Também foi estabelecido o espaço de resultados onde as concepções estão organizadas da mais superficial (1) para a

mais profunda (4). As categorias de descrição e o espaço de resultados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Concepções de gestão

<b>Concepções</b>	Concepção 1: Gestão como solução de problemas	Concepção 2: Gestão como gerenciamento de processo	Concepção 3: Gestão como um conjunto de atividades organizativas	Concepção 4: Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente
<b>Entrevistado</b>	Bibliotecário 2, 9 e 10	Bibliotecário 4 e 8	Bibliotecários 1, 3, 5 e 7	Bibliotecário 6
<b>Descrição</b>	A gestão é entendida como saber lidar com as pessoas da organização e resolver seus problemas informacionais	A gestão é entendida como um processo que deve seguir etapas, normas e padrões pré-estabelecidos, e deve ainda ter um início, meio e fim	A gestão é entendida como atividades de organização e planejamento que envolvem um ou alguns setores e/ou a organização como um todo	A gestão é entendida como fazer tudo que é necessário para suprir as necessidades do cliente, e promover sua satisfação
<b>Foco</b>	Problemas	Processos	Atividades organizativas	Cliente
<b>Citação ilustrativa</b>	[...] é você gerir os problemas que vão acontecendo, fazendo um meio termo ali, então buscando a solução [...]	[...] gestão de processo, que é o que eu mais to envolto, é início, meio e fim, [...] ela é o controle total de etapas [...]	[...] gestão pro que eu faço, a primeira coisa que me vem é organização e planejamento [...] o tempo todo [...]	[...] conseguir fazer com que todas as áreas das quais você faz gestão atenda ao objetivo que é sanar a necessidade do cliente [...]

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Alguns trechos das transcrições das entrevistas foram usados para ilustrar as categorias como evidências empíricas que conferem sentido e significado as mesmas. As falas dos entrevistados não podem ser generalizadas, pois são contextualizadas e refletem a experiência de cada entrevistado, mas é possível que os resultados apontem para formas de compreender e vivenciar a gestão de muitos bibliotecários gestores que atuam em contextos empresariais não apenas no estado do Espírito Santo, mas em todo território nacional.

#### 4.1.1 Concepção 1: Gestão como solução de problemas

Para alguns bibliotecários, a gestão é entendida como saber gerenciar os problemas cotidianos que vão surgindo e buscar a solução pra quem está com o problema e solicita ajuda para resolvê-lo. Essa concepção fica clara na fala da entrevistada como segue:

[...] é você gerir os problemas que vão acontecendo, fazendo um meio termo ali, então buscando a solução tanto pra você, como pra quem tá trabalhando com você, pro outro que tá pedindo que você solucione o problema, então eu acho que é isso, gestão pra mim é isso aí [...]. (B2)

Essa concepção foi manifestada por três entrevistadas. Para a bibliotecária B2 a gestão é algo muito amplo e por isso não se limita a um espaço ou a tecnologia usada, também não se resume as teorias, mas é também saber lidar com algo complexo que são as pessoas. Já a entrevistada B9, teve dificuldade de explicar seu entendimento sobre gestão, pois acha que a mesma tem focos diversos, dependendo da empresa onde se trabalha e do tipo de vínculo que se tem com ela, isso porque ela presta serviço como consultora em algumas empresas, como podemos constatar na sua fala a seguir.

Não sei te dizer agora no momento o que eu entendo por gestão, eu vou ter que absorver melhor essa pergunta pra conseguir te responder entendeu? [...] então eu acho que existem vários focos, o foco de quem trabalha dentro de uma empresa, que é o responsável lá e o foco de quem, o meu foco que sou uma pessoa terceirizada, vou na sua empresa, atendo e vou embora, não tenho mais nada a ver com aquilo, se aquilo vai ser dado um passo a mais ou não. (B9).

Nessa concepção, a gestão se apresenta como um conjunto reativo de ações, em que as gestoras ficam aguardando algo acontecer para agir. Não existem ações antecipadas para evitar que um problema ocorra. Ao contrário, a gestão é compreendida como um processo emergente, dependente da ocorrência de problemas. Gerenciar bem depende da capacidade de responder rapidamente às situações-problema, que têm sua origem nas demandas daqueles que são atendidos. Em lugar de um processo, a gestão é um conjunto de ações pontuais direcionadas à solução de problemas. Essa concepção fica bem evidenciada na fala de uma das entrevistadas, a seguir:



Da minha vivência é apagar incêndio, é o que eu posso te dizer da minha vivência até hoje, é apagar incêndio [...] se aparecer um problema eu tenho que resolver [...]. (B10)

Para essa entrevistada, até a organização do acervo, que é sua principal responsabilidade, tem como objetivo “apagar esses incêndios”. A entrevistada B9 fala sobre “minimizar problemas”, mas não no sentido de preveni-lo, mas para minimizar suas conseqüências da forma mais rápida possível. A sua gestão tem como foco a resolução rápida dos problemas que vão surgindo, e isso é possível devido a sua longa experiência.

O meu papel é tentar minimizar os problemas, alguém tem um problema, eu to aqui pra tentar resolver [...] eu tenho mais experiência às vezes do que as outras pessoas, então eu posso apontar alguma solução mais rápida, então eu me vejo como uma pessoa que to aqui pra tentar minimizar problemas, eu acho que esse é o meu maior papel enquanto gestora [...] Então eu to ali, vamos dizer, pra apontar pro meu “estafe”, algumas ações que eles deveriam fazer e que na hora eles não pensam ou eles não tem essa experiência ou essa vivência, e aí então eu me vejo como uma pessoa assim, minimizo problemas, tento pelo menos. (B9).

É interessante notar que duas entrevistadas, ambas da área de comunicação, falam sobre as dificuldades para se tornarem gestoras e as limitações impostas pela empresa onde trabalham para desenvolverem bem suas responsabilidades gerenciais.

A gestora B2 não consegue falar de forma clara sobre seu entendimento em relação à gestão, mesmo sendo gestora há 18 anos na mesma organização. Ela justifica essa dificuldade pelo seu despreparo ao terminar a graduação e assumir a gestão e também à dificuldade de se capacitar ao longo dos anos, para melhor desempenhar essa função. Também lamenta o fato de ter tentado, mas ainda não ter alcançado o que deveria, ou poderia, como gestora pela falta de oportunidade para isso.

[...] eu não tive nenhum curso nem direcionado pela própria empresa, nem oportunidade de fazer [...], porque até nisso aí na faculdade não teve, pelo menos eu não tive essa parte de gestão [...] mas eu já tive que ralar bastante para poder tentar suprir essa parte aí, não que eu tenha conseguido, acho que não [...]. (B2).

As suas limitações parecem decorrer da forma como a organização desenha suas atividades. Ela não possui autonomia para a gestão da sua equipe, pois os processos de seleção, admissão e demissão são decididos pelo RH da empresa. Também não responde pela estrutura física e de material do setor que gerencia. Tudo que precisa ser comprado fica a cargo de outra pessoa, provavelmente do setor financeiro da empresa. Além disso, não faz parte de nenhuma equipe de gestão ou liderança da organização, o que parece explicar a carência e a limitação no desenvolvimento da gestão vivido por ela.

A entrevistada B10 explica que essa é sua segunda experiência como gestora, mas na área de comunicação é a primeira. Há 5 anos ela gerencia apenas o acervo de imagens da empresa e trabalha sozinha no CEDOC, que, segundo ela, carece de infraestrutura para tratamento, preservação e disseminação das informações. Ela relatou o quanto já sofreu, por várias vezes, quando muitas e importantes informações foram perdidas por falta de investimento em equipamentos para guarda do acervo de imagem, e ainda o quanto ela tenta convencer a empresa da importância de valorizar e preservar as informações e a memória da organização e do estado.

E nós tínhamos problema de espaço, então, toda semana tinha que limpar as coisas, perdia jornal, eu chorava, você não tá entendendo, eu já chorei muito nessa (empresa), eu falava: Gente, pelo amor de Deus, vocês tem que lembrar que a televisão é memória, o que vocês estão vendo hoje na sociedade, na política, isso, vocês estão escrevendo a história do estado do Espírito Santo. (B10)

Talvez essa falta de estrutura e de investimento da empresa, na área informacional que ela gerencia, possa ser um fator explicativo para que essa concepção de gestão, voltada exclusivamente para problemas, se desenvolva. Fica claro que o que é demandado dela é, prioritariamente, a solução de problemas e isso, de alguma forma, a impede de conceber a gestão de forma diferente.

A entrevistada B9 é consultora há 20 anos em uma empresa de consultoria na área informacional, e já prestou serviço em empresas diferentes. Atualmente, é responsável pela gestão dos contratos, que incluem licitações e contratação de pessoas para as empresas para as quais presta serviços. Ela se vê como “o elo de

ligação com o contratante” ou “a cara da empresa lá fora”. Talvez isso a mova a querer resolver, de forma rápida, os problemas da empresa com as contratantes do serviço. É sua função não permitir que a imagem da empresa em que trabalha seja denegrida, ou seja, prejudicada de alguma forma.

Por manter o foco nos problemas e suas soluções, classificamos essa concepção como a mais superficial, pois negligencia vários fatores importantes da gestão. Alguns desses fatores são abordados na próxima concepção, que avança para um nível mais profundo na compreensão do fenômeno gestão.

#### **4.1.2 Concepção 2: Gestão como gerenciamento de processo**

Para outro grupo de entrevistados, a gestão não se restringe à solução de problemas. Em vez disso, o foco é o controle de um conjunto de etapas de processos que, não apenas antecipam a ocorrência de problemas, mas tornam os resultados desejados previsíveis. Gerenciar é efetuar um planejamento rigoroso, que é sustentado por padrões, normas, regras e procedimentos operacionais. Essa forma de conceber a gestão parece refletir o modelo de gerenciamento da qualidade total, importado das empresas japonesas durante as décadas de 1980 e 1990 (WOOD JR; URDAN, 1994). A crença subjacente a esse modelo é que o controle da qualidade (foco no resultado) não é suficiente para assegurar bons resultados. Assim, transfere-se o foco da gestão para os processos. Acredita-se que seguir os processos, conforme foram desenhados é a forma de assegurar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. A fala do entrevistado B4 ajuda a mostrar essa concepção.

É o princípio de tudo vamos dizer assim, ao pensar alguma coisa ou uma demanda que você recebe, você já tem que começar a pensar e montar sua estratégia baseado na gestão que você tem, existe um modelo de gestão aqui [...], seja na hierarquia que você vai precisar pra aprovar o projeto, seja nas etapas que você vai ter que cumprir de preenchimento de formulário, de inserir em sistemas, de tudo. Então [...] existem os procedimentos operacionais, os padrões de processo, que tudo leva você a seguir um caminho, se você não faz direito, fica ruim porque tá tudo muito determinado e claro e descrito como fazer, então, ou você fez mal ou você não chegou nem a olhar como fazer, o que é pior ainda. [...] também evidencia muito claramente que você pulou algumas etapas, que você não cumpriu determinado item e tal, e alguns desses itens são

simplesmente obrigatórios, então não tem como você fazer a gestão se você não cumprir com essa parte. (B4)

Fica claro que a gestão para esse entrevistado se resume ao controle e à execução de processos. A boa gestão deve seguir um percurso, com início, meio e fim, em um tempo razoável e aceitável. Para que isso ocorra, é preciso um controle de todas as etapas. Dessa forma, qualquer processo pode ser gerenciado de uma forma previamente estabelecida pela organização. A gestão torna-se uma atividade engessada, descontextualizada e generalizável, sendo possível perceber a ausência de oportunidades de inovação e a falta de autonomia do gestor, como vemos em outro trecho da sua entrevista:

Pra mim? Há sim, então eu vou continuar falando nessa mesma linha, mesmo sem citar a (instituição), quando você fala de gestão, e vou citar, gestão de processo, que é o que eu mais to envolto, é início, meio e fim, [...] a boa gestão ela inicia, ela desenvolve, ela termina, num tempo médio, [...] mas ela é o controle total de etapas, se você começou partindo daqui, você vai saber que o próximo passo, a próxima curva, o próximo item é o tal, o outro, o outro, até finalizar, mesmo surgindo alguma coisa no meio desse caminho, se você tem a concepção de gestão, você sabe o que você está fazendo, e compreende os caminhos que tem que tomar, você vai saber pegar qualquer situação que aparecer, que fuja ao comum e colocar nos trilhos. Então, gestão pra mim parte de você ter pré-estabelecido os melhores caminhos ou as melhores formas de fazer ou chegar a determinado resultado [...] então a gestão é mesmo sem saber o que está por vir, é você saber que existem caminhos pré-determinados pra esse por vir [...]. (B4)

Quando solicitado a dar um exemplo concreto de gestão, ele reforça a concepção manifestada, ao falar de um projeto em que atuou como gestor na parte de gestão do conhecimento. O objetivo do projeto era desenvolver um Modelo de Excelência em Gestão para a organização. O projeto iniciou, seguiu o caminho pré-definido, cumprindo os procedimentos e tempo estipulados e chegou ao fim. O interessante é que ele ressalta que, embora não tenha terminado como queria, o aprendizado foi muito bom, ou seja, valeu à pena.

[...] no organograma, no fluxograma deles lá como tava desenhado esse modelo de excelência em gestão, você tinha pessoas, você tinha processos, você tinha a parte de inteligência corporativa e tudo mais, e cada um tava no seu quadradinho. [...]. É aquilo que eu te falei, mesmo sabendo, na hora eu olhei assim e falei: Não sei nem como fazer. Mas aí parte de que, se é uma idéia proposta, deve existir uma forma de começar, desenvolver e terminar isso daqui. Não vou dizer que terminou a contento do jeito que eu imaginava, mas foi um nível assim de aprendizado [...] E estabelecemos várias coisas muito simples assim, que na época quando a

gente definiu o documento final, entregamos e nos credenciamos a ser um modelo de excelência em gestão, foi bem interessante porque na verdade não teve uma situação de mostrar questões práticas, criei esse formulário, criei esse procedimento e tal e tudo mais, foi mais no sentido de alertar a questão de informação e conhecimento mesmo [...] questões de conscientização. (B4)

A gestora B8 trabalha na mesma empresa há 32 anos. Começou como estagiária, depois de graduada se tornou a bibliotecária gestora, que implantou e gerencia o Centro de Documentação. Há 19 anos é a consultora responsável pelo Cedoc da empresa e por serviços informacionais em várias outras empresas do Estado e também fora dele. Ela entende que a gestão envolve primeiramente conhecer a organização e as pessoas que a compõe e, principalmente, o desenvolvimento dos processos. Tudo isso visando o controle que proporciona a manutenção do equilíbrio da estrutura. É perceptível a sua preocupação com a empresa, em atender as suas expectativas, dentro do padrão já estabelecido e atingir os resultados esperados, cujo foco é a gestão dos processos.

[...] eu não to falando somente na pessoa, na gestão de pessoa, mas na gestão do processo, eu posso não saber qual é o problema, qual é a solução para aquele problema, mas eu tenho que saber a quem eu recorro, como eu vou conseguir resolver aquela situação. Então toda essa parte de quando eu falo em gestão eu to falando em ter o conhecimento de todo o processo [...] e conseguir fazer toda essa parte de administração, pra mim isso é gestão, todo esse conhecimento começando pelo o que você faz, onde você está, o que é essa estrutura [...] pra você desenvolver isso, você precisa ter o conhecimento, não só o conhecimento técnico, mas você tem que ter o conhecimento da estrutura organizacional, até mesmo se, funciona ou não funciona [...] porque normalmente são processos que você tem que desenvolver em curtíssimo espaço de tempo, com volumes gigantescos, por isso eu falo que é importante o profissional conhecer a área de atuação dele porque ele conhecendo ele consegue saber quais são os caminhos que ele vai conseguir trilhar sem grandes atritos. (B8)

Para atender as expectativas da empresa e fazer uma boa gestão dos processos sob sua responsabilidade, ela se preocupa com as pessoas que irão executar esses processos, com a equipe que ela gerencia e que tem que ter a mesma preocupação que ela, para que o serviço atinja os objetivos propostos. Então, selecionar, treinar, supervisionar e corrigir essas pessoas são tarefas que ela procura fazer para o bom andamento de cada processo, ou seja, conhecer sua equipe e controlá-la é algo visto como muito importante dentro da sua concepção

de gestão e que vai impactar diretamente nos processos desenvolvimento por e pelo CEDOC.

É ter esse, primeiro o conhecimento do que você faz, até pra você ser um bom gestor, um bom administrador do que você ta desenvolvendo, é o conhecer, então um dos primeiros pontos é esse conhecimento da estrutura da organização e das pessoas, profissionais que você tem, que você possa administrar, então toda essa parte de desenvolvimento dos processos, são pessoas que tão desenvolvendo dentro e fora, pessoas, profissionais de cada área, de cada disciplina e externos, os usuários. Então pra que você consiga fazer um bom andamento do teu serviço, você tem que fazer todo esse controle de administração mesmo, das pessoas, se elas estão desempenhando as atividades corretas, nas funções corretas [...] Ter a pessoa certa, porque você tem perfis e perfis, então você tem que escolher a pessoa certa praquele processo [...] a gente precisa saber o que precisaria ser feito, então aí você desenvolve, você escolhe o profissional certo praquele tipo de ação [...] (B8)

Essa bibliotecária gestora usa uma metáfora interessante para exemplificar o significa gestão. Ao longo da entrevista, cita essa metáfora por três vezes, que considerei muito ilustrativa do seu fazer gerencial, pois o gestor tem sempre grandes responsabilidades e tem que dar conta de muitas coisas ao mesmo tempo, sofre pressões e geralmente é sobrecarregado de atividades que demandam muito dele.

[...] é você ter que trocar combustível e fazer manutenção do avião em pleno vôo [...] mas essa linha de poder, de conseguir colocar uma estrutura funcionando, como eu disse pra você, esse exemplo meio esdrúxulo assim de você ter que ta com o boeing em pleno vôo, mas mantendo, abastecendo, dando manutenção, fazendo tudo ao mesmo tempo, então pra mim se eu pudesse exemplificar o que seria gestão na minha linha, seria isso. (B8)

É interessante notar que os entrevistados são responsáveis pela gestão de muitas coisas importantes nas organizações em que trabalham. B4 tem como responsabilidade a biblioteca institucional, seu local fixo de trabalho. Também responde por uma rede de bibliotecas escolares pertencentes à empresa, as quais visita com certa frequência. É ainda responsável pelo sistema de biblioteca em funcionamento em todas elas. Responsabiliza-se, também pelos projetos pedagógicos elaborados pela divisão de educação e que são desenvolvidos pela equipe que trabalha nas bibliotecas escolares, o que inclui a gestão dessas pessoas que atuam em todas essas bibliotecas. Além de ser uma das poucas pessoas no Espírito Santo capacitada e responsável por gerir processos de compra

com recursos financeiros da instituição que vem do nacional, compras que não se limitam às bibliotecas, mas envolvem toda rede de ensino da instituição aqui no estado.

A entrevistada B8 tem sob sua responsabilidade o Centro de Documentação da empresa, que engloba a biblioteca e o arquivo institucional. Ela gerencia 14 pessoas e os processos desenvolvidos por e nesse espaço, além dos serviços prestados a outras empresas, totalizando atualmente a gerência de 40 pessoas. Ela mostra orgulho pelo trabalho desenvolvido e a certeza de estar atendendo as expectativas da empresa. Em parte da sua fala, traz um fator importante que ajuda a compreender sua concepção de gestão que se fundamenta no controle dos processos: a segurança da informação.

É a minha imagem de profissional de informação, foram 32 anos de trabalho dentro de uma empresa e eles continuam me considerando, eu não tenho uma mácula, não tenho nada lá dentro que diga assim: Aqui houve um rompimento, um vazamento de informação. (B8)

Essa concepção de gestão como gerenciamento de processos mostra um avanço em relação à concepção anterior, porque incorpora a solução de problemas, procurando antecipá-los. Esse foi o critério que utilizei para estabelecer a relação hierárquica entre as duas concepções, com o objetivo de formar o espaço de resultados do fenômeno estudado, conforme sugestões de Marton (1981; 1994). Para visualizar o espaço de resultados completamente, precisamos apresentar mais duas concepções. Vamos a elas.

#### **4.1.3 Concepção 3: Gestão como um conjunto de atividades organizativas**

Essa concepção foi a que teve maior ocorrência entre os entrevistados, sendo manifestada por quatro deles. A gestão é compreendida como um conjunto de atividades, principalmente de organização e planejamento, mas também de supervisão. Essas são atividades clássicas da administração e os bibliotecários que compartilham dessa concepção de gestão entendem ainda que essas atividades envolvem um ou alguns setores, ou a organização como um todo e que

são atividades primordiais para alcançar os objetivos propostos pela organização. Essa concepção é evidenciada pelas falas a seguir:

Olha, pra mim a gestão é, você ter uma empresa, um departamento e administrar todos os setores, gerir, fazer a administração de todo aquele setor, ou toda aquela empresa, se for uma empresa pequena como agora eu tenho, empresa de consultoria, é isso, é a organização de um setor. Quando eu tava na empresa, era a administração, a organização daquele setor, do Centro de Documentação e Informação, agora com uma empresa, é a gestão, a administração da empresa, é você organizar aquilo, manter organizado, fazer desenvolver, pra mim isso que seria gestão. (B5).

Gestão entendo como organizar, organizar, fazer a organização da sua unidade, da sua empresa, e na gestão, aí o termo gestão é muito amplo, porque nessa gestão, como aqui é especializado em gestão e negócio, eu vejo que o campo de gestão é muito amplo, porque envolve pessoas, envolve o setor de finanças, recursos, materiais físicos, então, ou seja, a gente tem que organizar isso tudo para que o objetivo dê certo, tanto financeiramente com pessoal, ou seja, pra mim é organização, se tiver tudo organizado pessoalmente, economicamente, vai dar tudo certo, o objetivo é alcançado. (B7)

É possível perceber que as gestoras das falas acima, B5 e B7, se referem apenas a atividade de organização. A primeira ressalta a organização do setor, do departamento ou da empresa como um todo. A segunda foca nas atividades organizativas do setor que ela gerencia, ou seja, se tudo que ela gerencia estiver organizado e controlado, o objetivo é alcançado.

É interessante ressaltar que as duas bibliotecárias trabalham na mesma empresa. A B5, que trabalha como consultora há 8 anos, e foi bibliotecária gestora do CDI da instituição por 17 anos, e chefe da bibliotecária B7, quando esta era ainda estagiária na empresa. A bibliotecária B7 assumiu a função da B5 há 9 anos. É razoável pensar que isso possa ter alguma influência no fato das duas compartilharem da mesma concepção de gestão.

A entrevistada B3, que é gestora da empresa há 8 anos, entende a gestão como atividades de organização e planejamento, que devem acontecer de forma contínua. Para ela, a organização tem relação com a informação e o planejamento com as atividades do setor. Ressalta que essas atividades devem envolver sempre as pessoas, pois são feitas com elas e para elas.



[...] gestão pro que eu faço, a primeira coisa que me vem é organização e planejamento, pro que eu faço aqui [...] é organização e planejamento o tempo todo, seja organizar a informação pra que a gente possa utilizar, seja planejar as atividades, seja fazer planejamento de projetos futuros [...] é planejar com pessoas e para pessoas [...] mas é o tempo todo com pessoas e feito com pessoas, então sempre quando me vem igual você tá perguntando de gestão é isso que sempre cai pra mim diretamente, que é organização e planejamento. (B3)

Quando solicitada a dar exemplos sobre gestão, as questões de organização e planejamento ficam ainda mais claras. Ela afirma que essas duas atividades são necessárias por levar a fazer o que é certo, e por serem facilitadoras do trabalho a ser realizado. Além disso, propiciaria a superação dos desafios que se apresentam no cotidiano do trabalho.

[...] organização principalmente é organizar as nossas atividades e organizar as nossas atividades que vão impactar na redação, então a gente sempre faz uma organização sobre isso [...] O nosso trabalho acaba sendo um pouco complexo porque a gente tem os nossos trâmites, os nossos processos, digamos que fixos, mas a gente sempre tem que ajustar uma coisa ou outra, e sempre temos que estar atentos, tipo, como a gente pode organizar a informação pra que a gente possa utilizar de forma assertiva [...] E com relação a planejamento é planejar digamos o hoje, o nosso trabalho, o nosso cotidiano [...] O nosso trabalho muda muito conforme os acontecimentos na sociedade [...] então a gente sempre planeja também o que a gente pode conseguir pra facilitar a nossa vida, facilitar o nosso trabalho [...]. (B3)

De novo, o ato de organizar aparece relacionado à informação, o que parece sugerir uma relação com as competências informacionais (MIRANDA, 2004; LISTON; SANTOS, 2008), construto bastante estudado nos campos da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Na taxionomia apresentada por estes autores, as competências informacionais são caracterizadas, entre outras formas, como “organizar (adquirir, registrar, recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela” (LISTON; SANTOS, 2008).

Porém, além deste aspecto em comum com a competência informacional, essa concepção traz também a atividade de planejamento, que se relaciona com as atividades do setor. Isso significa dizer que, ao assumir a gestão de um setor da empresa, é necessário que o bibliotecário vá além das competências informacionais. Isso fica mais claro com a fala da entrevistada B1, que trabalha na

mesma empresa há 15 anos e foi contratada com o objetivo de organizar o arquivo da instituição. Assim, desde o início, seu foco era a organização. Ela acrescenta que as atividades de planejamento, organização e supervisão se relacionam a processos e pessoas: “Gestão pra mim pode ser de processos ou pessoas, é pensar de forma global, é planejar, organizar, supervisionar e buscar resultados” (B1). Além da organização e do planejamento, ela acrescenta a supervisão, e relaciona essas atividades aos resultados da área que gerencia. Quando solicitada a exemplificar sua compreensão, essas atividades ficam mais claras e mostram o porquê a gestão requer dos bibliotecários competências que vão além das informacionais.

Na gestão de pessoas é sempre valorizar, apoiar e perceber as diferenças entre cada um. Na gestão dos processos, é fazer com que sejam executados da forma correta para obter os melhores resultados. [...] No processo de classificação de documentos existe um padrão de lançamento no sistema que precisa ser seguido à risca, esse processo é checado diariamente. Na gestão de pessoas [...] acho que a gente tem que saber identificar e alocar esses funcionários pra essas funções, porque aí eles vão ter um resultado melhor. [...] O planejamento envolve não só as questões rotineiras do setor, pois o objetivo é sempre alcançar os resultados esperados pela empresa [...] A supervisão ela consiste em acompanhar e verificar a execução de todas as atividades do setor que já estão no radar, utilizando ferramenta como plano de ação, como também as demandas fora do radar que são medidas por indicadores de prazo e tempo e que são muito comuns em sistemas de informação. [...] Um setor de gestão de informações, ele precisa ter um nível de organização muito alto que é pra facilitar a recuperação das informações, sejam elas físicas ou digitais. (B1)

Essa forma de conceber a gestão – como atividades de organização, planejamento e supervisão – se aproxima dos princípios clássicos da administração, conforme proposto por Fayol (1916). Isso aproxima essa concepção da abordagem de gestão denominada por Watson (2005) de sistêmico-controladora, que visa o planejamento e controle das pessoas e das atividades que executam para o sucesso da organização.

Essa concepção incorpora as anteriores, porque o foco da atenção das gestoras passa a ser mais amplo. Organizar, planejar e supervisionar processos e pessoas vai além de resolver problemas e gerenciar apenas processos. Assim, o espaço de resultados da gestão vai tomando forma, quando utilizamos a incorporação,

conforme sugere Marton (1981;1994). Porém, para visualizar o espaço de resultados completo, é preciso descrever a próxima concepção de gestão.

#### **4.1.4 Concepção 4: Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente**

Essa concepção mais profunda sobre gestão foi manifestada por apenas uma bibliotecária, que curiosamente, considerou difícil explicar o que é gestão. Para ela, a gestão não se concentra em problemas, processos ou atividades. Todas essas coisas são meio para atender as necessidades do cliente, promovendo sua satisfação. Gestão pra ela é mobilizar tudo o que gerencia para atender o objetivo que é suprir a necessidade do cliente. Mesmo com todas as dificuldades que se apresentam, como falta de recursos e falta de pessoal, ela se esforça para esse fim. A fala a seguir demonstra muito bem isso:

Essa pergunta é difícil. Pra mim gestão é você fazer um todo funcionar bem, de forma que você consiga minimamente, atender as necessidades das pessoas que estão envolvidas no processo e atender o cliente principalmente, você conseguir fazer com que todas as áreas das quais você faz gestão atenda ao objetivo que é sanar a necessidade do cliente, que ele te procurou, e você, às vezes por falta de recurso, por falta de pessoas, você tentar trabalhar ao máximo pra poder fazer aquilo dá certo e no final o cliente ficar satisfeito, não deixar nenhuma demanda importante sem fazer. (B6).

Tudo que os outros entrevistados entendem por gestão, essa bibliotecária também faz: resolve problemas, gerencia processos, executa atividades de organização, planejamento e supervisão; mas a sua meta é executar isso tudo tendo em vista atender os anseios do seu cliente.

Quando solicitada a dar um exemplo para ilustrar o seu entendimento, ela fala hipoteticamente sobre algum documento desatualizado que, ao ser auditado, pode gerar multa pra empresa, um erro pequeno que pode gerar um prejuízo muito grande e levar à insatisfação de várias pessoas ou até da organização como um todo.

Há uma peculiaridade no trabalho dela que, talvez, facilite a manutenção do foco no cliente. Ela não é responsável pela gestão administrativa da equipe, mas cuida da gestão técnica. A estrutura da empresa em que trabalha divide a gestão. Um coordenador fica responsável pela parte administrativa (controle de ponto, admissão, demissão etc.) e ela é responsável pela gestão técnica. O Núcleo de Documentação, os livros técnicos, os estudos ambientais, a documentação legal da empresa e os materiais, são gerenciados por ela para que seu cliente seja bem atendido, ela não perde o foco.

A parte mais de gestão que eu faço ali é justamente filtrar essas demandas de cliente, a interface com o cliente é onde eu atuo como gestora, se o cliente ele tem uma entrega de documentação, ela vai falar comigo, pra gente fazer um cronograma, pra ver como que a gente vai atender, quando que a gente vai atender, e disso aí, desse trato com o cliente, eu jogo pra cima e o meu gerente dá o aval, se vai ter gente, se não vai ter gente, se pode fazer, se não pode, se tem alguma atividade que já tá sendo feita e chegou outra prioritária [...] E a palavra final sempre é do meu gerente, o que que vai fazer, o que que não vai fazer, o que que pode deixar de fazer ou não. (B6).

É importante ressaltar que de todos os entrevistados, essa bibliotecária é a pessoa que está a menos tempo atuando como gestora do Núcleo de Documentação da empresa; apenas 1 ano, mesmo já trabalhando na empresa há 7 anos e sendo responsável por micro processos enquanto bibliotecária, só há 1 ano atrás ela assumiu a gestão desse setor informacional da empresa. Ao passo que os outros entrevistados estão na gestão da área informacional das empresas onde trabalham entre 8 e 32 anos.

Apesar do pouco tempo de experiência na área gerencial, ela apresenta a concepção mais profunda, aquela que abrange as três anteriores e vai além, ou seja, ela soluciona problemas, elabora e executa processos e projetos, desenvolve atividades de organização e planejamento, mas faz tudo isso tendo em vista o cliente. A sua motivação é garantir que tudo funcione bem para que a necessidade do seu cliente seja satisfeita, tudo gira em torno do objetivo final, que é maior e mais importante que o caminho a ser seguido para alcançá-lo.

A entrevistada B6 explica que quando assumiu a gestão do Núcleo de Documentação da empresa há 1 ano, o setor e a empresa já tinham passado por reestruturações, então ela teve apenas que dar prosseguimento ao que já estava sendo feito pela gestão anterior, ou seja, sua gestão é muito parecida com a anterior, até porque, segundo ela, não pode ser muito diferente.

É possível que toda essa padronização do setor que a própria gestora ajudou a elaborar enquanto ainda era bibliotecária, o fato de conhecer a equipe e as atividades executadas, colaborou muito para que ela assumisse a gestão e continuasse o trabalho sem grandes dificuldades, diferente de quando ela entrou na empresa há 7 anos, pois não conhecia os processos e nem as pessoas, e teve muito mais dificuldade para gerenciar, mesmo processos pequenos e mais simples do que os atuais.

Aqui não teve, aqui a gente trabalha muito a rotina mesmo, como eu falei a gente vai fazendo e não teve nenhuma grande mudança não, 1 ano só, e a gente tá muito padronizado, antes da Samira assumir a coordenação e eu ser gestora, nós já tínhamos como equipe, revisado todos os padrões, [...] tá tudo muito estruturado assim, a forma de eu fazer alguma coisa aqui é muito parecida com a forma anterior de fazer, então a gente não tem muita abertura pra você fazer uma coisa muito diferente, porque já foram feitas as reuniões com a equipe, todo mundo deu as suas sugestões, já foi um padrão escrito a 10 mãos, então com tudo que a gente achava que deveria ser, com a opinião de cada, então hoje em dia já é muito difícil conseguir fazer alguma coisa muito diferente por conta disso, porque já tá tudo sendo feito como a gente acha que deveria ser feito. [...] (B6).

É possível também que o fato de ter acompanhado a gestora anterior durante quatro anos, e ter aprendido muito com ela, também tenha influenciado a forma como ela entende e faz gestão. A fala a seguir deixa clara a preocupação da gestora anterior com seus clientes, o contato e conhecimento que ela fazia questão de ter com cada um deles, e o desejo que a gestora atual tem de ser como ela, inclusive tentando fazer o que ela fazia.

Então desse núcleo aqui, aprendi muito com Samira, embora a promoção dela foi uma coisa muito rápida, eu saber que eu ia assumir o lugar dela e ela ir embora, foi 1 mês. Então ela não teve tempo de me treinar, então eu aprendi muito durante esses 4 anos que eu tô aqui de observar ela, mas sem saber que eu estava sendo treinada pra ficar no lugar dela. Então muita coisa eu ainda estou aprendendo e principalmente a questão de quem é quem, porque a Samira sempre foi muito boa aqui de saber quem é o gerente tal, do ativo tal, quem é gerente de onde, quem faz o que, até pelo tempo que ela tem de empresa, e ela é muito sociável, ela

conversava com todo mundo, então ela fazia isso muito bem [...] então Samira fazia muito bem isso, ela acompanhava quem era quem, quem ta indo pra onde, e isso aí eu to tentando fazer [...]. (B6)

Seguindo a visão de Lapierre (2005), para quem a gestão não é universal e nem regida por uma fórmula que sempre funciona para tudo, mas ao contrário, a gestão é contextualizada e ganha sentido a partir das experiências “de quem gerencia”, e no caso em questão, a gestão se apresenta também a partir do entendimento de “para quem se gerencia”, ou seja, essa concepção de gestão entende que é com base na demanda e na expectativa do cliente que a gestão se desenvolve e acontece, englobando assim, todas as concepções anteriores.

#### 4.2 VARIAÇÕES DA EXPERIÊNCIA GESTORA E O ESPAÇO DE RESULTADOS DAS CONCEPÇÕES DE GESTÃO

Nesse tópico apresentamos as diferentes compreensões ou formas de vivenciar o fenômeno gestão pelos bibliotecários gestores de empresas do estado do Espírito Santo.

Nesse estudo, a gestão não é uma atividade separada do bibliotecário gestor. Gerenciar é entendido como uma forma de ser desse profissional, que foi se tornando gestor a partir dos contextos em que viveu, das pessoas com as quais conviveu, e das experiências que teve ao longo da carreira profissional. Ao assumir esse pressuposto fenomenográfico, chegamos à variação em que a gestão é experienciada pelos diferentes bibliotecários gestores. Também é importante ressaltar que é possível que esses gestores tenham mudado sua concepção de gestão, ou possam modificá-las ao longo do tempo, ou mesmo se desenvolverem dentro de uma mesma concepção, aprofundando-a (MANN; DALL’ALBA; RADCLIFF, 2007).

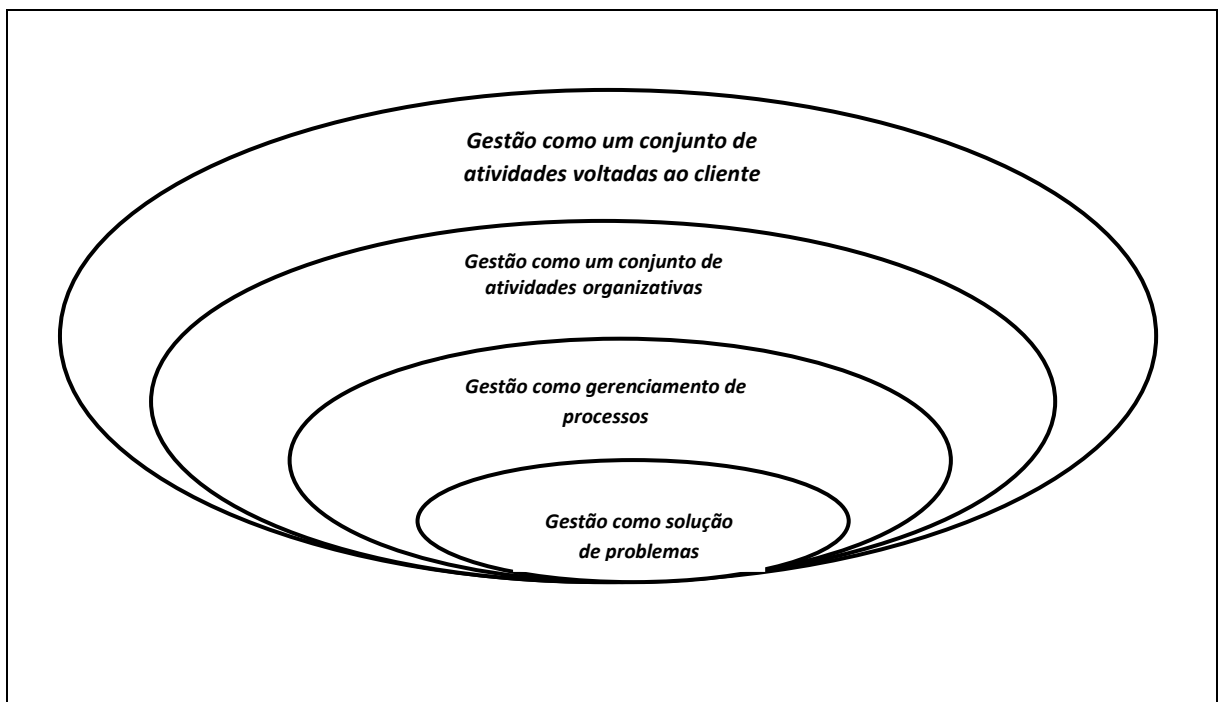
Nessa pesquisa, foram identificadas 4 concepções de gestão dos bibliotecários gestores. Essas categorias de descrição foram agrupadas em um espaço de resultados (MARTON, 1994), que é uma estrutura hierárquica organizada em níveis crescentes de compreensão sobre o fenômeno - da concepção mais superficial à concepção mais profunda de gestão. Assim, a concepção 1 é a concepção mais

superficial por não abranger as outras, e a concepção 4 é a mais completa por englobar os elementos das outras concepções.

Essa hierarquização foi assim estabelecida, porque a entrevistada que expressou a concepção 4 compreende que a gestão envolve executar as atividades de organização e planejamento, que é o foco da concepção 3; também expressa a necessidade enquanto gestora de conhecer e gerenciar processos, que é o foco da concepção 2; e ainda fala sobre problemas que teve e tem que resolver cotidianamente, que é o foco da concepção 1. No entanto, ela realiza tudo isso com seu olhar voltado para o cliente.

A figura 3 representa, de forma gráfica, o espaço de resultado da gestão, ilustrando a forma como as concepções mais profundas incorporam as mais superficiais.

Figura 3: Espaço de resultados das concepções de gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A partir do espaço de resultados, foram feitas as análises das competências gerenciais e das formas de aprendizagem dos bibliotecários gestores, ou seja, as

competências e as formas de aprender de cada entrevistado, foram agrupadas e analisadas de acordo com cada concepção identificada, como veremos, a seguir.

#### 4.3 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O autor que introduziu a fenomenografia nos estudos organizacionais foi Sandberg (2000), que o fez para estudar o fenômeno da competência. Seu objetivo era compreender porque algumas pessoas são mais competentes que outras no trabalho. A conclusão a que chegou é que os indivíduos que compartilhavam das concepções mais profundas sobre seu trabalho eram os mais competentes no exercício da sua profissão.

Embora tenhamos estabelecido 4 concepções de gestão, e a partir delas tenhamos identificado várias competências gerenciais, o nosso interesse não é determinar quais gestores são mais competentes, mas identificar quais competências gerenciais são desenvolvidas a partir dessas concepções.

O grupo que expressa a concepção 1 “Gestão como solução de problemas”, são os entrevistados B2, B9 e B10. As competências que se repetiram dentro desse grupo e a quantidade que foram citadas estão no quadro a seguir:

Quadro 4: Competências gerenciais repetidas na concepção 1

<b>Competências repetidas</b>	<b>Quantidade de repetição</b>
Busca por solução e/ou por resultados	3
Saber lidar com pessoas	3
Domínio da técnica/ conhecer o trabalho	2
Gostar do que faz	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

É possível perceber que “buscar solução ou resultados” e “saber lidar com pessoas” foi citado pelas três entrevistadas, e como o foco dessa concepção é o problema, podemos entender que resolver problemas para atingir os resultados esperados pela empresa é uma competência primordial para elas. E essa resolução de problemas se relaciona com pessoas, quer no sentido de resolver seus problemas ou no sentido de precisar delas para isso. Ou seja, essas duas



competências que aparecem nas falas das gestoras, se relacionam totalmente com a concepção expressa por elas.

Outras duas competências foram citadas por duas entrevistadas: domínio da técnica e gostar do que faz. Pois para resolver problemas informacionais, já que estamos nos referindo a gestoras que são bibliotecárias, é condição *sine qua non* dominar as técnicas da biblioteconomia e conhecer bem o trabalho a ser desenvolvido, para que os problemas sejam resolvidos a contento e de forma rápida. A competência “domínio da técnica/conhecer o trabalho” se relaciona as competências técnico-científicas próprias do fazer do bibliotecário e que segundo Valentim (2002) são: processamento técnico de documentos; selecionar, registrar, armazenar, recuperar, preservar e disseminar a informação em qualquer suporte.

Outras competências foram citadas, mas por apenas uma delas, não houve repetição nesses casos: a) dinamismo, não espera ser solicitado, mas se antecipada; b) atualização, buscar coisas diferentes e melhores; c) liderança e saber cobrar, características próprias do gestor; d) determinação, persistência e otimismo, acreditar que pode mais e que consegui ajudar no que for preciso; e) ser convincente, seguro e ético, mostrar confiança e bom senso. Todas essas competências são exigidas dos profissionais de qualquer área e pela maior parte das organizações, como desejáveis para que as mesmas progridam e se destaquem no mercado cada vez mais competitivo, exigindo assim profissionais com o maior número de competências possíveis.

O grupo que apresenta a concepção 2 “Gestão como gerenciamento de processo”, são os entrevistados B4 e B8. Ambos citaram várias competências gerenciais ao longo da entrevista, mesmo quando não eram solicitados a falar sobre isso. E algumas dessas competências foram citadas pelos dois, deixando clara a importância que dão pra elas, como se pode constatar a seguir:

Quadro 5: Competências gerenciais repetidas na concepção 2

Conhecer e gerenciar processos
Domínio da técnica/ conhecer o trabalho
Boa comunicação (saber falar e escrever, ler muito)
Conhecer tecnologias

Capacidade de inovar
Manter-se atualizado
Convincente/discreto/ sigiloso/ confiável/ ético/ ter postura

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os dois gestores falaram muito sobre conhecer e gerenciar processos e projetos, e para eles essa gestão é uma das competências mais importantes para um bibliotecário gestor. De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Biblioteconomia (acesso em 27 jun. 2017) uma das competências e habilidades necessárias aos graduados é justamente elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos, indo ao encontro da competência mencionada pelos entrevistados. Seus exemplos sempre reportavam a isso, e como o foco da concepção 2 é processo, suas falas e experiências evidenciaram que gestão gira em torno de elaborar e desenvolver processos e projetos para a empresa onde trabalham. Para isso, o domínio das técnicas biblioteconômicas e conhecer o trabalho são essenciais, pois todos os processos e projetos que gerenciam envolvem essas técnicas e o conhecimento, que fazem parte da sua profissão de bibliotecário.

Outras competências gerenciais que eles destacaram também se relacionam muito com a gestão de processos: a boa comunicação, ler muito para saber falar e escrever são fundamentais para quem elabora, justifica e executa processos e projetos; assim como conhecer tecnologias que são suporte para bons projetos e processos de qualidade. A CBO (BRASIL, 2002) estabelece como competências pessoais dos profissionais da informação: demonstrar capacidade de comunicação e desenvolver e utilizar novas tecnologias, em consonância com as competências mencionadas pelos entrevistados.

Outras competências que eles são cobrados a ter são: atualização e inovação constante. Pelo fato dos dois trabalharem em indústria, essas competências ganham importância. Para suas empresas serem competitivas e se destacarem no mercado, como é o caso, esses dois fatores precisam estar presentes em todos os setores e serem buscados por todos os funcionários. Eles também falam sobre competências comportamentais muito valorizadas por empresas, principalmente

indústrias, em relação tanto as pessoas que trabalham na área informacional, quanto às informações que elas preservam e disseminam: convincente, discreto, sigiloso, confiável, ético e ter postura. Segundo eles, essas competências são tão importantes quanto às outras, pois a empresa observa o comportamento dos seus funcionários para saber se podem confiar neles e se as informações estão sendo classificadas e acessadas ou disponibilizadas de acordo com a restrição que exigem, indo ao encontro do que a CBO e as organizações esperam, como afirma Faria et. al. (2005) respectivamente: agir com ética e ética ou liderança .

Outras competências também foram destacadas, mas por cada um individualmente, como: a) ser pesquisador, competência requerida de qualquer bibliotecário; b) conhecer o usuário, pois ele é a razão do trabalho biblioteconômico; c) proatividade e ir além do tradicional, tendo iniciativa e saindo da mesmice; d) concentração para não cometer erros ou equívocos; e) saber lidar com pessoas, da equipe, da empresa e com os usuários; f) gostar de desafios e se sentir capaz, para superar limites e obstáculos; g) controle emocional, sagacidade e espontaneidade, quando equilibra razão e emoção, compreende bem os fatos e situações, e age com naturalidade.

A maior parte dessas competências foi sinalizada pela entrevistada B8, que se mostrou bem empenhada em ensiná-las para sua equipe, para que eles sejam profissionais competentes. O entrevistado B4 citou como competência “Entregar o que foi solicitado da melhor forma possível e no menor tempo possível”, que remete a resolução de problema e busca por resultados esperados pela empresa, que é o foco da concepção 1; a entrevistada B8 dá exemplo de problemas que teve que resolver enquanto gestora.

Assim vemos que a concepção 2 engloba a anterior, mas avança um pouco mais, ao passo que a concepção 1 não cita a gestão de processos. Apenas uma das entrevistadas fala de projetos que já executou, por ser consultora, ela chama os clientes de projetos.

O grupo que compartilhou da concepção 3 “Gestão como um conjunto de atividades organizativas”, é o que teve maior representatividade. Quatro

entrevistados, B1, B3, B5 e B7; sendo também a concepção que teve maior apontamento de competências gerenciais. É um grupo misto formado por bibliotecárias que trabalham em empresas de transporte, comunicação, consultoria e micro e pequenas empresas. As competências destacadas por elas e que se repetiram estão no quadro a seguir.

Quadro 6: Competências gerenciais repetidas na concepção 3

<b>Competências repetidas</b>	<b>Quantidade de repetição</b>
Domínio da técnica/ conhecer o trabalho	4
Saber lidar com pessoas	4
Capacidade de inovar	3
Manter-se atualizado	3
Busca por solução e/ou por resultados	3
Organizado	2
Confiável	2
Convincente	2
Conhecer tecnologias	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Essas entrevistadas ressaltam o domínio da técnica e conhecer o trabalho como competências que não podem faltar em bibliotecários gestores. Essas competências são fundamentais para a realização de atividades de organização e planejamento, que é o foco dessa concepção.

Todas falam também o saber lidar com pessoas como uma competência gerencial fundamental, porque toda organização e planejamento que fazem envolvem pessoas. Apesar de abordarem as pessoas, apenas uma entrevistada resalta a importância de conhecer o cliente, ou seja, o foco são as atividades, não quem vai receber o resultado delas. Valentim (2002) chama essas competências de gerenciais e as relacionam a: administrar, planejar, organizar, coordenar e avaliar unidades e sistemas de informação, produtos e serviços informacionais, recursos financeiros e humanos; bem alinhadas as falas das entrevistadas que expressam essa concepção de gestão.

Ser inovador e se manter atualizado foram citadas por três gestoras como competências indispensáveis a qualquer bibliotecário gestor e são características demandadas pela maior parte das empresas que querem crescer e se manter no mercado.

Quanto a ser organizado, embora tenha sido lembrado por apenas duas das quatro bibliotecárias que entendem gestão como atividades organizativas, essa foi a única concepção em que essa competência foi mencionada, justamente pelos entrevistados terem o foco em atividades de organização e planejamento.

Tanto a CBO propõe como competências necessárias ao profissional da informação, quanto às organizações requerem dos seus profissionais, as seguintes competências respectivamente: manter-se atualizado e disposição para mudanças; demonstrar senso de organização e organização/planejamento (FARIA et al., 2005); competências alinhadas com as respostas das entrevistadas da concepção 3.

Ser confiável, convincente e conhecer tecnologias foram competências mencionadas por duas gestoras. Atualmente as tecnologias auxiliam e muito a execução das atividades gerenciais, incluindo a organização e planejamento, foco dessa concepção.

Três entrevistadas afirmam que a busca por solução de problemas ou resultados devem ser competências do gestor, mas com base nas experiências que contaram todas afirmam que resolvem problemas, deixando em evidência que essa concepção abrange também a primeira.

Nenhuma delas fala de gestão de processo ou projeto como competência gerencial, por não ser o seu modo de entender gestão, mas todas citam projetos que já desenvolveram e duas falam sobre processos que executaram e ainda executam como gestoras. Então essa concepção engloba também a anterior e vai além dando ênfase maior as atividades organizativas, típicas da gestão tradicional.

Muitas outras competências foram indicadas pelas entrevistadas, mas individualmente, seguem algumas: gostar do que faz; dedicação e dinamismo; sair do lugar comum; concentração e agilidade; saber falar e escrever bem; ter humildade, curiosidade e autoestima; ser proativo, articulador e negociador. Segundo Faria et al. (2005), algumas dessas competências são também propostas pela CBO e demandas pelas organizações, respectivamente como: demonstrar capacidade de concentração e atenção/priorização, demonstrar proatividade e antecipar ameaças, demonstrar capacidade de negociação e negociação.

A concepção 4 “Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente”, é representada por apenas uma entrevistada, B6, que trabalha em uma empresa do ramo de petróleo e gás e está há apenas um ano como gestora da área informacional. Embora tenha expressado a concepção mais profunda, não citou muitas competências gerenciais, algumas delas também foram mencionadas por gestores de outras concepções e algumas apenas ela indicou como importantes para o fazer gerencial como vemos a seguir:

Quadro 7: Competências gerenciais expressas na concepção 4

Pensar no cliente
Saber gerenciar processos
Domínio da técnica/ conhecer o trabalho
Saber gerenciar pessoas
Filtrar demandas
Pensar fora da caixa
Agilidade
Vontade de aprender
Flexibilidade/adaptabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como o seu diferencial é entender a gestão como tudo que pode ser feito para atender bem o cliente, ressalto a competência “pensar no cliente”, que é diferente de duas outras entrevistadas que falaram sobre: conhecer o usuário, gestora B8 da concepção 2; e conhecer o cliente, gestora B5 da concepção 3. Conhecer é ter conhecimento sobre o sujeito, no caso em questão, para atender as demandas dele. Pensar é refletir sobre o sujeito e suas demandas, buscando a melhor forma

de satisfazê-las. O pensar no cliente é mais profundo e abrangente do que apenas conhecê-lo, que pode inclusive ser de forma superficial e o atendimento de suas necessidades informacionais pode ser algo mecânico e rotineiro. De acordo com Valentim (2002), as competências de comunicação e expressão englobam as que são voltadas para conhecer e bem atender o cliente/usuário, como: capacitação e orientação dos usuários no uso dos recursos informacionais, planejamento e execução de estudos e formação de usuários.

A entrevistada B6 cita outra competência complementar a essa e que não foi citada por nenhum outro entrevistado, “filtrar demandas”, remete novamente a preocupação com seu foco que é o cliente. Ao filtrar demandas é possível ranqueá-las em grau de prioridade e/ou dificuldade, identificando a melhor forma de atender o seu cliente e no melhor e menor tempo possível, em tempo hábil, em consonância com outra competência mencionada por ela que é a “agilidade”, competência indicada por apenas mais uma gestora pertencente à concepção 3.

Ela ainda julga importante outras competências também mencionadas nas outras concepções que são: “domínio da técnica e conhecer seu trabalho”, essencial para atender bem o cliente; “saber gerenciar pessoas”, primordial porque toda a equipe sob sua responsabilidade precisa entender e ter como o foco o cliente, assim como ela que é a gestora, então é necessário levar as pessoas para a mesma direção e de forma harmônica.

Outra competência apontada por ela é “pensar fora da caixa”, é interessante notar que novamente ela usa a palavra pensar, que se relaciona com a reflexão, sendo esta uma das formas para desenvolver competências. Outras duas entrevistadas, das concepções 2 e 3, falaram da mesma competência, mas de forma diferente, elas usaram as expressões “sair do lugar comum” e “sair do quadrado”, ao passo que a entrevistada B6 usa o pensar que traz novamente a ideia de algo ligado a reflexividade crítica como explicada por Cunliffe (2004). De todas as competências citadas pelos entrevistados, a gestora B6 foi a única que usou a expressão “pensar fora da caixa”. O que leva a pensar que ela reflete sobre seu trabalho com certo inconformismo, a ponto de fazer diferente. É provável que essa reflexão a tenha levado ao desenvolvimento profissional por meio da mudança de concepção, como

sugere Sandberg (2000), e, por isso, seja a única a expressar a concepção 4, a mais profunda identificada na pesquisa.

Ela ressalta ainda outra competência que também aparece na fala de entrevistados de todas as outras concepções, que é a “vontade de aprender”, sinônimo de manter-se atualizado, informado e antenado, mas talvez com a diferença de que a palavra vontade denota algo espontâneo. Aprende porque quer aprender e não porque é obrigada a fazer isso. Quando os outros entrevistados citam como competência gerencial o ser atualizado, informado e antenado, ou o continuar aprendendo e aproveitar as oportunidades de aprendizagem, eles não deixam claro que buscam essa competência por livre vontade, mas apenas que elas são indispensáveis para um gestor competente. Apenas uma entrevistada, a B1, se assemelha a B6, quando ela se refere a essa competência como “querer e predisposição pra aprender”, demonstrando gostar de aprender e que pra ela isso é algo natural.

Duas competências são mencionadas apenas por ela, que é a “flexibilidade e a adaptabilidade”, onde uma complementa a outra. Faria et. al. (2005) indica a flexibilidade/criatividade como uma competência requerida pelas organizações. E que são necessárias devido às diversas mudanças pelas quais a empresa passa constantemente, como a entrevistada explica no trecho a seguir:

Eu acho que assim, na minha área, eu acho que cada caso é um caso, depende da empresa, do setor que você atua, no meu caso, não pode faltar flexibilidade, porque a gente muda a todo momento [...] então a gente sempre tem que ser flexível, a gente tem que ta aberto pra poder fazer de uma outra forma, pensar de uma outra forma [...] as coisas vão mudando, até as teorias da administração vão se desenvolvendo, novas habilidades vão sendo requeridas, conforme a tecnologia vai avançando, e as gerações também vão mudando, agora tem a questão da geração “X” conviver com a geração “Y” e agora ta vindo uma outra geração, mais nova, então a gente convive no mesmo espaço com diversas mentalidades e você tentar se adaptar [...]. (B6)

E ela fala de “saber gerenciar processos”, foco da concepção 2, e que ao longo da entrevista, cita várias vezes porque na empresa onde ela trabalha toda gestão é por processos, mas o interessante é que apesar da gestão girar em torno de processos, ela tem como objetivo final sempre o cliente, ou seja, todos os



processos acontecem e todas as outras competências devem ser desenvolvidas para que o cliente seja bem atendido, todas as competências são meios para chegar ao fim, que é o cliente.

Um bibliotecário gestor competente? É que consiga aliar, tanto a técnica do serviço de biblioteconomia, de tratar a documentação, quanto a gestão de conseguir gerenciar as pessoas, os processos e sempre pensar no cliente [...]. (B6).

Por isso, essa concepção 4, expressa apenas pela entrevistada B6, é a mais profunda, porque ela abrange todas as outras, mas dá uma ênfase que as outras não dão, tem o foco no cliente, que deveria ser a razão de existir de qualquer empresa, pois todas só sobrevivem e crescem se tiverem clientes para comprar seus produtos ou usar seus serviços.

Vale ainda ressaltar as competências gerenciais que se repetiram entre os entrevistados da mesma concepção, mas que também apareceram em concepções diferentes onde as mesmas também foram citadas por mais de um entrevistado, ou seja, foram as competências mais citadas entre os entrevistados e dentro das diferentes concepções de gestão. Assim, podemos entender que são as mais importantes para esse grupo de bibliotecários gestores que trabalham em empresas do estado do Espírito Santo.

Quadro 8: Competências comuns entre as concepções

<b>Competências gerenciais</b>	<b>Concepções</b>
Domínio da técnica/ conhecer o trabalho	1, 2, 3 e 4
Saber lidar com pessoas	1, 3 e 4
Atualizado/ informado/ antenado	2, 3 e 4
Confiável/ convincente	2 e 3
Inovador	2 e 3
Conhecer tecnologias	2 e 3
Busca por solução e por resultados	1, 2 e 3
Conhecer e pensar no usuário/cliente	2, 3 e 4
Sair do lugar comum/ Pensar fora da caixa/ sair do quadrado	2, 3 e 4
Conhecer e gerenciar processos	2 e 4
Dinamismo	1 e 3
Agilidade	3 e 4

Guardar as informações	1 e 3
Boa comunicação (saber falar e escrever)	2 e 3
Ter postura	2 e 3
Concentração	2 e 3

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com o quadro 8, essas competências são essenciais para bibliotecários gestores que trabalham em contextos empresariais. A competência mais citada, por quase todos os entrevistados, foi o domínio da técnica e conhecer o trabalho, ou seja, a formação no curso de Biblioteconomia é fundamental para que o bibliotecário atue como gestor na área informacional, mas não é suficiente, pois ele precisa conhecer o negócio da empresa, e esse conhecimento ele deve buscar por conta própria. Por isso, a competência ser “atualizado, informado e antenado”, aparece na fala de mais da metade dos entrevistados, eles sabem que continuar aprendendo é primordial em suas carreiras profissionais. Saber lidar com pessoas, gerenciá-las e trabalhar em equipe, também foi mencionada por praticamente todos os entrevistados, alguns inclusive fizeram cursos para adquirir essa competência, e a maioria falou do desafio que é essa competência para o gestor, principalmente quando começa a carreira gerencial, mas que sem ela não é possível ser um gestor competente. A CBO e as organizações também valorizam essas competências como aponta Faria et. al. (2005) respectivamente: liderar equipes e liderança, trabalhar em equipe e em rede e afetividade mais sociabilidade.

As competências ser inovador, confiável, convincente e conhecer tecnologias aparecem nas falas de 50% dos entrevistados, mas se limitam as concepções 2 e 3, cujo foco são processos e atividades organizativas respectivamente. Esses focos se relacionam diretamente com questões tecnológicas, e conseqüentemente com inovação, uma depende da outra e uma impulsiona a outra, elas estão intimamente entrelaçadas. Ser confiável e convincente pode se relacionar ao tipo de empresa onde essas pessoas trabalham, esses dois grupos representam empresas de ramos diferentes de negócio, como indústria, comunicação, transporte, consultoria e micro e pequenas empresas; acredito que também se refiram a forma como esses gestores entendem a gestão, se preocupam em atender as expectativas da

empresa e convencê-las da importância do setor que gerenciam e do trabalho que desenvolvem.

As outras competências elencadas no quadro 8 são consideradas importantes para bibliotecários gestores por pelo menos dois deles, então também tem sua relevância. Elas foram ditas e exemplificadas por eles durante as entrevistas, algumas foram mencionadas mesmo quando a pergunta não tratava de competências, ficando claro o quanto essa temática é intrínseca ao desenvolvimento profissional e as experiências gerenciais de cada bibliotecário entrevistado.

#### 4.4 CONCEPÇÕES DE GESTÃO E A APRENDIZAGEM GERENCIAL

Assim como fizemos com as competências gerenciais, também fizemos com a aprendizagem gerencial. Agrupamos as formas de aprender dos entrevistados de acordo com as concepções de gestão identificadas, e aí procedemos às análises.

Diferente das competências, que apareceram em grande quantidade nas entrevistas, as formas de aprendizagem se limitaram a um número pequeno e muita parecidas em todas as concepções.

As entrevistadas B2, B9 e B10 que expressaram a concepção 1, “Gestão como solução de problemas”, afirmaram que as formas de aprendizagem para se tornarem gestoras são as que estão no quadro a seguir.

Quadro 9: Formas de aprendizagem na concepção 1

<b>Formas de aprendizagem concepção 1 (3 pessoas)</b>	<b>Quantidade de repetição</b>
Experiência/ fazendo/ vivência/ situações/ com o tempo	3
Cursos/ leitura/ estudo/ eventos/ feiras/ especialização	3
Observação	2
Pessoas	2
Experiências diversas: outros estados do país e outras empresas	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As três gestoras foram unânimes em citar a experiência como uma das formas que elas aprenderam a gerenciar. Ressaltaram as dificuldades no início da carreira gerencial, porque tinham acabado de se graduar e não tinham vivência em gestão. Uma delas, a B9, fala que não tem muita base teórica, porque parou de estudar e atualmente ela é mais prática, ou seja, agora ela faz o que já aprendeu com sua vivência ao longo dos 20 anos como gestora. A entrevistada B2, justifica que teve de aprender com a experiência, pelo fato do curso de Biblioteconomia não ter dado a base que precisava para ser gestora, e que a aprendizagem é uma busca constante para o profissional que quer ser competente, como mostra a fala a seguir.

[...] você tem que aprender na raça, aprender com a experiência entendeu, observação, porque até nisso aí na faculdade não teve, pelo menos eu não tive essa parte de gestão e eu acho, eu sempre falei isso lá na especialização que eu fiz, que faltou muito essa parte de gestão [...] Então foi isso, acho que com o passar do tempo foi isso que aconteceu, de eu tentar me tornar né, eu acho que a gente nunca é, não é completo, todo tempo você tá tá tendo que aprender [...], foi na base mesmo da experiência, da prática, da prática mesmo. (B2).

A entrevistada B10 explica que teve de aprender na marra, quando assumiu a gestão do Cedoc da empresa onde trabalha há 5 anos, porque não tinha ninguém para orientá-la. Mas ninguém aprende sozinho, assumimos nessa pesquisa que a aprendizagem é social, ela se dá através da experiência de socialização dos indivíduos em processos sociais (BRAND, ELKJAER; 2011). Tanto que, logo em seguida, essa bibliotecária informa que teve que aprender a linguagem técnica e o significado do que as pessoas que trabalham com ela falam. Isso ela foi conseguido por meio do trabalho em equipe, ou seja, ela aprendeu com a convivência, mesmo que não intencional, mas foi nessas relações com as pessoas no ambiente profissional, que conseguiu conhecer e executar o seu trabalho. A entrevistada chega a citar o nome de alguns colegas que ajudaram e encorajaram-na a assumir a gestão.

Esse tipo de aprendizagem na experiência se distancia daquela que aparece de forma prevalente na literatura do campo. A chamada aprendizagem experiencial (KOLB, 1984) assume o processo de aprender como uma atividade cognitiva e individual (ANTONELLO, 2006). Contudo, a aprendizagem na experiência, citada

pelos bibliotecários gestores, assemelha-se àquela tratada na literatura de aprendizagem social das comunidades de prática (WENGER, 1998). Nesse sentido, a gestão é compreendida como uma prática social e a aprendizagem de um novato depende de sua imersão nessa prática. Para se inserir em uma comunidade de prática, o novato precisa aprender um vocabulário situado, histórica e socialmente. Assim, dominar o que a entrevistada B10 chama de “vocabulário técnico” é uma etapa fundamental para passar de um praticante periférico para um central.

A entrevistada pela B9 fala claramente que aprendeu com as pessoas, tanto com os clientes, no sentido das cobranças, críticas e pressões que sofreu e ainda sofre ao atendê-los; quanto com os profissionais da própria empresa, que tem mais experiência do que ela ou com que trabalha em outros setores. Fala também da aprendizagem com as pessoas das empresas para as quais presta serviço ou com as pessoas que ela contrata para prestarem o serviço.

Pessoas, com certeza, tanto clientes né, os nossos contratantes, como a própria empresa também, profissionais aqui dentro da empresa que trouxeram experiências de outros lugares e que na conversa você vai aprendendo, e vai convivendo e aquilo vai te dando uma cara entendeu? A gente tem profissionais de TI na empresa que são mega experientes nessa área de mapeamento de processo, poxa, eu vou fazer de tanto ver eles fazerem né, então as pessoas que vieram pra cá também contribuíram muito. (B9).

Apenas uma entrevistada não destacou a aprendizagem como algo que acontece no contato com outras pessoas. Mas essa aprendizagem ocorre muito a partir da observação, que foi uma forma de aprender mencionada por duas das entrevistadas. A entrevistada B2 afirma que é muito observadora e que essa é uma das suas qualidades. Para ela, foi isso que supriu a falta de conhecimentos sobre gestão em sua formação. Apenas uma gestora não citou diretamente a observação como uma das formas para aprender como gerenciar.

A educação formal aparece como fonte de aprendizagem. A entrevistada B9 cursou duas graduações, Biblioteconomia e Arquivologia, uma especialização em arquivo e curso de gerenciamento de projetos. As outras duas entrevistadas também

consideram que a educação formal foi e é importante para o seu desenvolvimento enquanto gestoras. A entrevistada B10 fez curso na área de arquivo e duas especializações, que a ajudaram muito quando assumiu a gestão do Cedoc de mídia na empresa de comunicação onde trabalha. Porém, quando fez esses cursos não imaginava que um dia seria gestora dessa área, mas era algo que a interessava desde a graduação.

[...] na imagem e mídia, por exemplo, me dá a visão do que que é imagem arte, o que que é imagem de guarda, o que que é imagem de memória, o que que é imagem de reportagem, né, me ajudou muito. A gestão e tecnologia da informação me ajudou sim, mas não tanto quanto essa outra, que foi a que eu fiz por último[...]. (B10).

Apenas a entrevistada B9 cita como forma de aprendizagem, experiências profissionais que teve trabalhando em outros estados do Brasil e prestando serviço em empresas com atividades econômicas muito diferentes, talvez por ser a única nesse grupo que teve esse tipo de experiência. Ela explica que ter vivido essas realidades diversas, fez com que ela adquirisse mais conhecimento e ampliasse suas possibilidades de trabalho, de acordo com ela, foram mais de 40 empresas que ela passou nas duas últimas décadas, possibilitando que ela conhecesse muitos negócios diferentes, o que a levou a ter uma série de vantagens por estar em muitas empresas. Essa forma de aprendizagem é descrita por Antonello (2005) como experiência anterior e transferência extra-profissional, que se refere à aprendizagem que acontece fora do contexto de trabalho atual, ou em situações vivenciadas em empresas e/ou funções que foram exercidas anteriormente.

De acordo com as entrevistadas da concepção 1, para ser um gestor competente que resolve problemas, é fundamental aprender por meio da experiência, das situações vividas, fazendo. Também é essencial a educação formal, aprender por meio de cursos, palestras, treinamentos, leitura e estudo. Também é importante aprender com as pessoas e observando o que elas fazem e como fazem. Por fim, também é possível aprender com experiências profissionais em empresas com atividades econômicas diferentes.

Na concepção 2 “Gestão como gerenciamento de processo”, compartilhada pelos entrevistados B4 e B8, apenas a observação não foi mencionada como forma de

aprendizagem gerencial, talvez pelo fato de entenderem a gestão como processo prescrito e determinado. Isso, de certa forma, deixa pouco espaço para a observação, pois enfatiza a execução, conforme o padrão pré-estabelecido pela empresa. Por outro lado, todas as outras formas de aprendizagem, foram citadas pelos dois como essenciais para se tornar um gestor competente, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 10: Formas de aprendizagem na concepção 2

<b>Formas de aprendizagem concepção 2 (2 pessoas)</b>	<b>Quantidade de repetição</b>
Experiência/ fazendo/ vivência/ situações/ com o tempo	2
Cursos/ leitura/ estudo/ eventos/ feiras/ especialização	2
Observação	0
Pessoas	2
Experiências diversas: outros estados do país e outras empresas	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os dois entrevistados destacam a importância da empresa onde trabalham para a sua aprendizagem profissional e gerencial. As oportunidades que a empresa proporcionou para ambos e que contribuiu para se tornarem os gestores que são atualmente. É perceptível um reconhecimento por parte deles pela empresa que os acolheu desde o estágio e que os capacitou para a gestão. O bibliotecário B4 ressalta também que foi fazendo, que ele aprendeu a ser gestor e que, apesar da importância da educação formal, é fazendo que se aprende de fato.

A (empresa), é, isso daí eu tenho que dá, a causa mesmo é a (empresa) [...] esse montante de informação que aconteceu em determinada fase aí, [...] com outras coisas, de que eu fui capacitado totalmente, internamente, pra ter essa visão de projetos, pra ter essa visão voltada pra gestão de projetos [...] é o aprender fazendo, aqui a gente usa muito isso internamente, aprender fazendo mesmo, lógico que tinha uma cartilha me explicando como fazer, eu fui capacitado e tudo mais, agora pra aprender mesmo tem que ser fazendo [...] é aprender fazendo, lógico que é bem melhor você ter todos os recursos teóricos antes, você simular uma vez e tudo mais, mas aprender fazendo é o que vale [...]. (B4)

A bibliotecária B8 fala da experiência e da prática. Considera que o conhecimento teórico sobre a profissão é muito importante, mas a experiência dentro da empresa foi essencial para seu aprendizado, porque geralmente o bibliotecário recém-

formado tem uma boa bagagem teórica, mas lhe falta a vivência na profissão, que com o tempo vai adquirindo.

Então a experiência na nossa área ela é muito válida, é, a teoria ajuda muito [...] mas já é um grande avanço ele já ter todo esse conhecimento, esse domínio, mas quando a gente entra nessa parte da vivência realmente, do conseguir desenrolar, tem sempre que ter alguém pra poder ajudar, então eu acho que essas experiências assim que a gente tem, principalmente nessa linha como eu to te falando, é, da [empresa] por exemplo, é uma escola ali dentro, você aprende em todos os sentidos [...]. (B8).

Ela ainda enfatiza o fato de trabalhar no setor privado como algo que a impulsionou a avançar e crescer profissionalmente, gerando um grande aprendizado para ela, devido a pressão e cobrança sofrida em empresa privada, que, segundo ela, é bem diferente do que acontece no setor público, algo constatado a partir das experiências que teve.

Apesar de darem uma importância maior para a experiência, a aprendizagem também acontece por meio de cursos, estudo e capacitações. Eles citam o curso de Biblioteconomia como condição básica para ser um bibliotecário gestor, além de outros cursos que fizeram para aperfeiçoamento como, gestão de projetos, que se alinha à concepção compartilhada, e especialização em arquivo.

Outra forma de aprendizagem mencionada pelos dois é o convívio com outras pessoas. A entrevistada B8 cita os professores que teve na faculdade, os gestores com os quais trabalhou e outros bibliotecários que conheceu, como promotores do seu desenvolvimento profissional. Essa forma de aprender se relaciona com a aprendizagem que acontece por meio de mentoria e tutoria, como explica Antonello (2005), quando uma ou algumas pessoas se interessam e contribuem para o desenvolvimento e aprendizagem de um profissional, mesmo que de maneira informal.

[...] eu lembro que eu demandava muito dos meus professores [...] sempre consultando os professores da universidade, que também não tinham essa formação, mas ajudaram muito pro nosso crescimento, pro crescimento do trabalho que a gente desenvolvia [...] muito me espelhando nos gestores que eu tive, [...] os gestores dela (empresa) eram os melhores gestores de administração, [...] de recursos humanos, [...] de finanças, os melhores tavam lá dentro, e eu fui assim, vamos dizer, eu tive um lado muito abençoado desses profissionais verem em mim que eu tinha capacidade



para ajudar a melhorar o dia a dia deles, então eu fui aprendendo muita coisa, não foi só ir e fazer um curso, ir e fazer uma pós na área, como eu fiz na área de arquivo, não foi somente isso, foi mais pela vivência com esses profissionais, que me levaram, pegaram literalmente na mão e vem cá, você vai participar dessa reunião [...] então eu acho que esse incentivo meio forçado, é, eles ajudaram muito nessa minha formação, então eu acredito que se to da forma como eu to hoje, foi muito devido a esses momentos onde eu tive que buscar né, não era só a universidade, era extra portão literalmente, eu tinha que buscar com outros profissionais, contato com grandes profissionais da nossa área [...]. (B8)

O gestor B4 explica que é no contato informal com as pessoas que ele aprendeu a gerenciar projetos, nos momentos que conversou com elas no elevador, no cafezinho ou mesmo quando foi na sala delas pedir ajuda ou convidá-las para participar de algum projeto que estava sob sua responsabilidade. Ele ainda ressalta que a consciência da importância de manter contato com as pessoas, é algo que ele traz antes de se tornar gestor, ele sempre buscou aprender com as pessoas a sua volta. Essa forma de aprender, Antonello (2005) chama de informal, onde a aprendizagem acontece fora dos círculos de programas educacionais como cursos e afins, mas nos vários espaços que compõe o ambiente de trabalho e em atividades rotineiras, muitas vezes, sem intenção de aprender; e, por isso, chamada de aprendizagem informal do tipo incidental.

Apesar de não terem falado diretamente de experiências que tiveram em outros estados e empresas como fonte de aprendizagem, no decorrer da entrevista, eles citam o fato de terem trabalhado ou feito algum curso em outro estado do país, como algo que somou de alguma forma ao seu fazer profissional.

As entrevistadas B1, B3, B5 e B7, que representam a concepção 3 “Gestão como um conjunto de atividades organizativas”, citaram todas as formas de aprendizagem que aparecem nas concepções anteriores, até pelo fato dessa concepção ter o maior número de pessoas, todas as maneiras de aprender se repetiram, como vemos no quadro a seguir:

Quadro 11: Formas de aprendizagem na concepção 3

<b>Formas de aprendizagem concepção 3 (4 pessoas)</b>	<b>Quantidade de repetição</b>
Experiência/ fazendo/ vivência/ situações/ com o tempo	4
Cursos/ leitura/ estudo/ eventos/ feiras/ especialização	4

Observação	3
Pessoas	3
Experiências diversas: outros estados do país e outras empresas	2

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Elas foram unânimes ao afirmar que uma importante forma para aprender é com a experiência, que se adquire fazendo, nas situações vivenciadas ao longo do tempo e em contextos diferentes. É no cotidiano que elas experienciam e aprendem a lidar com as situações que vão surgindo, com os desafios da gestão e com os erros que vão cometendo; e essa aprendizagem vai aumentando à medida que o tempo passa e as circunstâncias vão se diversificando. Antonello (2005) denomina essa forma de aprender como experienciar, nela a aprendizagem se dá por meios de situações diversas, geralmente complexas e desafiadoras, vivenciadas principalmente por quem não tem preparação, como no caso da gestão, que foi uma experiência nova para essas entrevistadas e por isso mesmo, envolveu muitas situações difíceis.

[...] os desafios, eles vão mudando, e conforme a gente vai aprendendo né, ele vai mudando cada vez mais, e conforme a gente vai errando, porque a gente erra, a gente vai aprendendo com aquele erro, então tipo assim, talvez no futuro eu vou cometer um erro diferente, não aquele mais, então é muito na vivência mesmo [...] eu fui aprender as atividades mesmo, aprender, executando mesmo [...] e ao longo do tempo eu fui aprendendo e aprendo até hoje né, a ser gestora, com as situações que acontecem [...]. (B3).

[...] é no dia a dia, você tem que aprender, você vai lá e recebe um não, aí você já aprende, já cria outra estratégia [...] eu negocio com experiência diária [...]. (B7).

Eu acredito que com o tempo, eu aprendi com o tempo, porque não existe nenhum manual né, que te ensina [...] você vai aprendendo isso com o tempo [...]. (B1)

Todas elas também mencionaram a educação formal como relevante para aprender a serem gestoras, elas fizeram cursos e especialização, se dedicaram aos estudos para se capacitar e exercerem bem a função gerencial; uma delas inclusive fez outra graduação além da Biblioteconomia, específica sobre o tipo de negócio que ela trabalha, justamente para entender os seus clientes, que são os funcionários da empresa, e entender os assuntos que ela gerencia.

[...] eu fiz o MBA em Gestão de Pessoas justamente pra me dar um embasamento de como é gerir um negócio [...] e o MBA que me ajudou muito, muito, muito mesmo, abriu muito a minha cabeça pra um monte de coisa, e muitas informações que o gestor tem que ter [...] a gente foi a vários congressos [...] então eu comecei a ir nas feiras em São Paulo pra poder entender de rádio e televisão [...] a gente tem a Universidade Globo, que chama Uni Globo, então lá em diversos cursos lá dentro, eles são a distância, então, esses cursos eu fiz praticamente todos, até curso de português eu fiz, entendeu? Tinha todos os cursos lá, fiz, fiz na época do sinal digital, e tem muito curso de gestão, então isso me ajudou também, esses cursos [...] a melhor coisa foi eu ter voltado pra graduação, mais três anos e meio, e ter me tornado jornalista, porque a minha percepção hoje é outra, isso me ajuda muito [...]. (B3)

[...] pra eu me especializar nessa área, nesses assuntos de gestão, eu tive que fazer uma pós né, porque o curso de Biblioteconomia a gente faz, mas a gente tem que se especializar né, eu fiz uma pós em gestão empresarial [...]. (B7).

[...] acho que você tem que se especializar né, eu fiz MBA, gestão empresarial, fiz em arquivos, fiz vários cursos nesse decorrer da minha trajetória profissional, muitos voltados para a área de gestão, e alguns também na área específica de conhecimento, na área de arquivo, então eu acho que você tem que se especializar, você tem que estudar, você tem que pesquisar acima de tudo [...]. (B1)

Das quatro entrevistadas, três falaram como algo fundamental para a aprendizagem gerencial a observação e o contato com as pessoas, na verdade, o observar as pessoas, estar atento ao que elas fazem, ao modo como elas pensam e agem. Então elas aprendem observando as pessoas, quer sejam outros gestores, colegas de trabalho e até mesmo, estagiários. Essa forma de aprendizagem é a observação de modelos, como nomeada por Antonello (2005). Ressalta a importância de observar colegas que estão próximos, mas uma observação consciente e constante, observar alguém considerado como uma inspiração ou boa influência para a carreira profissional.

[...] eu observo muito as pessoas, entendeu, principalmente gestores que estão no meu entorno, então é assim que é o meu aprendizado. [...] mas o que me ajudou mais ainda e me ajuda até hoje é o contato com outros gestores, então tipo assim, tem o centro de documentação das afiliadas que tão pelo Brasil, aí eu tenho contato com essas meninas, então a gente troca muita informação, os meus colegas que são gestores aqui [...] então o meu aprendizado foi realmente com outras pessoas (B3)

[...] então eu acho que a gente tem que lidar com a observação, conhecer as pessoas, ficar atenta né, no nosso meio, na nossa empresa, conhecer bem as pessoas [...] aprendo a lidar, fico observando o gerente [...] Buscar é, ajuda de colegas, tipo assim, isso aqui é uma novidade pra mim, então eu tenho que trocar essa experiência, ouvir outras pessoas [...] Então é sinal que eles estão aprendendo comigo, e eu falo também pra eles: Ô, aqui, você é estagiário, mas eu aprendo coisa com você, o que vocês

virem de novidade lá na Ufes, você passam pra mim também ta? [...] É uma troca. E realmente ta sendo uma troca considerável. (B7)

A entrevistada B5 resume essas quatro formas de aprendizagem em algumas de suas falas, de forma clara e objetiva ela expõe as maneiras que usou para aprender a ser gestora e como acredita que a aprendizagem se dá em qualquer nível, para qualquer pessoa e em qualquer contexto.

Então é isso, é estudar, ver uma pessoa que sabe né fazer, escutar a orientação dessa pessoa, e fazer, porque quanto mais você faz, mais você aprende né? (B5)

Embora não enfatizem as experiências que tiveram com pessoas de outros estados do país e de outras empresas como um fator determinante para sua aprendizagem, duas entrevistadas citam essas experiências como importantes para seu desenvolvimento profissional. A gestora B5 fala com orgulho de trabalhos que realizou pela empresa onde trabalha nos estados da Bahia, Acre, Amazonas e Sergipe e também o seu primeiro emprego como bibliotecária em outra instituição com atividade econômica diferente. A gestora B3 cita como relevantes os estágios que realizou em outras empresas de ramo de negócio distinto do que trabalha atualmente, que é comunicação, e como os gestores desses locais marcaram sua carreira profissional. Assim, fica claro que esse tipo de experiência também é válido para a aprendizagem e melhora o desenvolvimento profissional do indivíduo.

A entrevistada B6, única que expressou a concepção 4 “Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente”, citou todas as formas de aprendizagem que apareceram nas concepções anteriores, como quadro a seguir:

Quadro 12: Formas de aprendizagem na concepção 4

Experiência/ fazendo/ vivência/ situações/ com o tempo
Cursos/ treinamentos
Observação
Pessoas
Experiências diversas: no exterior e em outros estados do país

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ela entende que na faculdade aprendeu a ser bibliotecária, mas para aprender a ser gestora ela teve que ir além, teve que buscar essa aprendizagem e continua buscando, já que assumiu essa função há apenas um ano.

[...] e as habilidades de gestão a gente tem que buscar fora, a gente tem que ir aprendendo né, fazendo cursos e se dedicando pra poder fazer sempre da melhor forma. (B6)

E esse “ir aprendendo”, ela explica que é através da prática, errando sim, porque isso também ajuda a aprender e buscar corrigir os erros para melhorar, mas esse processo é difícil e doloroso, pois ela usa a expressão “apanhar” no sentido de “bater”, que no começo é assim mesmo, mas com o tempo essa dificuldade vai diminuindo.

Então, a gente aprende na prática, apanhando, e no começo é muita tentativa e erros sim [...]. (B6)

Ela menciona a aprendizagem que acontece no contato com as pessoas como fundamental para ser gestor, pois os colegas mais antigos na empresa têm uma experiência maior. Outra questão interessante é o fato da disposição que essas pessoas têm em ensinar, o bom relacionamento da equipe facilita a aprendizagem por parte dos mais novos e todos saem ganhando.

[...] a gente tem um clima muito bom né, todo mundo concursado, todo mundo mesmo nível, todo mundo com o mesmo salário, não tem aquela questão de um querer derrubar o outro [...], a gente trabalha muito junto, e a gente precisa [...] a gente tem muito disso, muitos colegas que já estão há mais tempo, prontos a passar o conhecimento pra que a coisa ande da melhor forma pra todo mundo. (B6)

Na fala acima ela se refere aos funcionários da empresa, mas ressalta que também aprende muito com os contratados, que tem até mais tempo de empresa do que ela ou que faz aquela atividade há mais tempo do que ela. Inclusive desde que ela começou a trabalhar na empresa é sempre um contratado que ensina o serviço pra ela, até porque na empresa tem mais contratados do que concursados.

[...] porque os contratados desde que eu entrei até hoje são os mesmos, entra empresa, sai empresa, a empresa busca quem já sabe, quem já tem experiência, então tem contratado que tem mais tempo de (empresa) que eu, que faz o trabalho a mais tempo que eu, com certeza também aprendi muito com o contratado. (B6)

Ela também comenta o quanto aprendeu com a gestora anterior a ela e com outros gestores que conheceu ao longo da sua trajetória profissional, observando a forma de gerenciar de cada um, copiando os seus pontos fortes e ignorando os fracos, então ela cita também a observação como forma de aprendizagem.

[...] aprendi muito com Samira [...] então eu aprendi muito durante esses quatro anos que eu tô aqui, de observar ela [...] então eu tenho sete anos e já tive quatro gerentes diferentes, então com cada um você aprende uma forma de gestão diferente e você tem que se adequar ao estilo né, ao que um pede, depois que ele sai e entra outro, o outro toma pé da situação e às vezes faz algumas modificações que ele acha interessante e aí você tem que se adequar ao estilo desse gerente, eu acho que com isso você pega né, o que há de melhor em cada um deles e você consegue aprender mais do que se tivesse um gerente só desde o dia que você entrou até hoje, se você só conhecesse aquele modelo gerencial, aprendi muitos com os meus gestores também, acima de mim, mesmo quando eu não era gestora, como empregada você consegue perceber como um lida com uma situação, como o outro lida, e aí quando você vira gestora você consegue replicar o que te agradava em um, o que não te agradava você procura não fazer.(B6)

E como todos os entrevistados, ela também menciona a educação formal como essencial para aprendizagem, apesar de não ter feito ainda nenhuma especialização, ela fala da importância do curso de Biblioteconomia para conseguir gerenciar um setor informacional, mas também dos cursos e treinamentos oferecidos pela própria empresa, que tem uma quantidade de cursos por ano que são obrigatórios serem feitos por ela, mas que não é nenhum sacrifício devido a qualidade dos mesmos, dentre eles ela citou os cursos de: gerenciamento de projetos, gestão de pessoas e MS Project. Essa maneira de aprender é intitulada por Antonello (2005) como cursos/treinamentos, que são importantes para o desenvolvimento do indivíduo e enriquecimento da experiência profissional, sendo possível conhecer melhor a organização.

[...] os cursos da (empresa) são muito bons, a gente tem uma universidade no Rio, uma universidade em Salvador que faz a formação mesmo, então são cursos excelentes [...]. (B6)

Uma forma de aprendizagem que ela faz questão de enfatizar, e segundo ela sobressai ao que ela aprendeu no curso de Biblioteconomia, e por isso ela explica com detalhes, foram as experiências que teve no exterior, em empresas diferentes da que ela trabalha atualmente, exercendo atividades diferentes. Essas experiências servem pra tudo na vida dela, e principalmente para a função

gerencial que ela exerce atualmente, como atividades de planejamento e organização, próprias do gestor, mas também do bibliotecário.

[...] eu acho que uma coisa que me ajudou, que me ajuda muito assim né, em tudo que eu faço, é que depois que eu me formei, eu fui morar fora do Brasil, fiz dois intercâmbios nos Estados Unidos, morei dois anos e meio na Itália, e lá eu trabalhei de garçoneiro, lavar prato, e teve uma época que eu fui subgerente de um restaurante, então é muito puxado o trabalho e a gente tem que dá conta, e você começa a ter muita experiência assim de, como é que eu posso dizer, de trabalhar sob pressão mesmo [...] eu acho que eu tenho muita experiência nessa questão de planejamento, de planejar e organizar, no tempo que elas tem que acontecer, assim, é o que eu acho que me ajuda muito nessas tarefas é isso [...] eu contei muito mais com a minha experiência de outros trabalhos que eu fiz né, fora do Brasil, só o fato de ter ido pra lá assim, sem eira e nem beira, ter que correr atrás das coisas, então isso já me deu um preparo um pouco maior [...]. (B6)

Ela também conta bastante sobre a experiência que teve quando começou a trabalhar na própria empresa, mas em Macaé, no Rio de Janeiro; onde, mesmo não sendo gestora, teve que gerenciar uma equipe de 18 funcionários, e sem preparação nenhuma para isso, mas um desafio que ela encarou, e com o qual aprendeu muito, obtendo sucesso e chegando posteriormente a gestão da unidade de informação da empresa.

Os entrevistados às vezes falavam da mesma forma de aprender, mas de modo diferente, então esses tipos de aprendizagem foram padronizados para uma melhor análise conforme o quadro a seguir:

Quadro 13: Formas de aprendizagem expressas por concepção

<b>Formas de aprendizagem (10 entrevistados)</b>	<b>Quantidade de entrevistados/ concepções que representam</b>
Experiência/prática/vivência/situações/tempo	10 = todas as concepções
Cursos/ palestras/ leitura/ estudo/ treinamentos/ eventos/ feiras	10 = todas as concepções
Com pessoas	8 = todas as concepções
Através da observação	6 = concepções 1,3 e 4
Através de experiências diversas: exterior, outros estados, setor privado, outras empresas, mercado, na própria empresa	6 = todas as concepções

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dessa forma, não foi possível diferenciar as formas de aprender dos entrevistados de acordo com as concepções, pois a maneira como eles aprenderam a ser gestores se repete em todas as concepções de gestão, sendo que a aprendizagem por meio da experiência e da educação formal foram mencionadas por todos os entrevistados, sendo assim, as principais formas de aprendizagem gerencial. Aprender com as pessoas e através da observação, e ainda com experiências no exterior, em outros estados do país ou empresas diferentes, foram maneiras ressaltadas por mais da metade deles, demonstrando um grau de importância grande e que também deve ser levado em consideração no desenvolvimento profissional do gestor.

#### 4.5 DE BIBLIOTECÁRIOS A GESTORES

Após a transcrição e análise das entrevistadas, percebemos que assuntos que não faziam parte dos objetivos da pesquisa vieram à tona na fala dos entrevistados, e se constituíram em um rico material sobre a experiência gerencial de bibliotecários que trabalham em contextos empresariais no estado do Espírito Santo.

Por isso, apresentamos parte desse material por julgarmos importante para a carreira profissional de alunos de Biblioteconomia e mesmo para bibliotecários que queiram atuar, ou já atuam, como gestores, mas ainda têm dúvidas ou dificuldades para exercer a função gerencial. Além disso, os temas abordados levam à reflexão sobre o desenvolvimento profissional de bibliotecários gestores, bem como sobre a competência gerencial dos mesmos.

##### **4.5.1 Como tudo começou: motivação, dificuldades, reconhecimento e realização profissional**

A carreira profissional de cada entrevistado foi revelada ao longo da entrevista. Cada um falou espontaneamente sobre o que considera que foi importante no início da trajetória gerencial, incluindo o que o levou a se tornar gestor, as



dificuldades para fazer a transição de bibliotecário a responsável por uma ou algumas unidades de informação, o reconhecimento que tem por parte da empresa, colegas e clientes e a realização profissional por ser gestor.

É interessante notar que a maior parte dos entrevistados trabalha na mesma empresa em que começou sua carreira profissional como estagiário, quando ainda eram estudantes do curso de Biblioteconomia. Outros ingressaram na empresa logo após concluírem a graduação, e apenas três tiveram outras experiências profissionais em outras instituições e antes de serem gestores.

[...] Então, vim da faculdade direto pra cá né, é, a experiência era de estágio praticamente [...]. (B2)

[...] eu iniciei ainda como estagiária [...] e ali um ano depois eu já estava sendo ainda estagiária, eu coordenava 9 estagiários [...] Já formada, fui contratada e fiquei atuando né, implantamos o Centro de Documentação que hoje existe, é, hoje ele tem arquivo e biblioteca [...] Isso foi em 91, logo quando eu formei, antes disso eu já respondia, mas eu não tava formada, e a partir de 91 eu passei a responder como profissional mesmo da área [...]. (B8)

[...] É, eu comecei a trabalhar, vou falar da experiência que eu tenho na (empresa), eu comecei a trabalhar na (empresa) há 20 anos atrás, e eu comecei como uma profissional normal e eu já fui ser responsável por um trabalho, por um projeto [...] então eu fui pra esse projeto ser já a responsável, tinha funcionários sob a minha responsabilidade, eu tinha acabado de sair da faculdade, eu não tinha experiência nenhuma [...]. (B9)

Assim, podemos perceber a importância do estágio ou da primeira experiência profissional para quem deseja ser gestor. Tanto o estagiário, que deve se ver como um profissional em formação, quanto os que têm a primeira oportunidade de trabalhar como profissionais formados, devem aproveitar as oportunidades para aprender e mostrar suas competências. Assim, têm grande possibilidade de virem a ser contratados pela empresa e/ou ascender dentro dela, até mesmo a cargos de gerência.

É possível perceber também que alguns entrevistados, mesmo sendo ainda estagiários ou bibliotecários recém-formados, tinham a responsabilidade sobre pessoas e atividades gerenciais. Sem o preparo adequado, aceitaram o desafio e fizeram o melhor que podiam e, por isso, passaram a fazer parte do nível gerencial da empresa e lá permanecem até hoje. Aprenderam com a experiência e

mobilizaram competências que, sob o ponto de vista da organização, os tornaram aptos a serem gestores.

[...] tem um ano que eu estou gestora aqui no Espírito Santo no Núcleo de Documentação Técnica como um todo, mas eu comecei sete anos atrás lá em Macaé, e assim que eu entrei eu já assumi a responsabilidade por uma equipe de 18 pessoas que organizava a documentação nas plataformas, então eu entrei assim crua né, não conhecia o trabalho, não conhecia nada [...]. (B6)

Alguns deles, já trabalhavam na empresa como bibliotecários e foram convidados a assumir a gestão da unidade de informação, outros já tinham trabalhado, mesmo como estagiário, e voltaram para assumir a gestão da área informacional. Ou seja, foram identificados como pessoas com potencial para assumir a gestão e não se intimidaram, mesmo com a sensação de que as responsabilidades profissionais estavam acima de suas capacidades naquele momento. Isso aponta para uma questão ainda não explorada nessa pesquisa. Estudos sobre empreendedores costumam apontar “assumir riscos calculados” como uma das principais características desses indivíduos (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). A experiência dos entrevistados parece apontar para essa direção. Indivíduos em início de carreira que assumem desafios como gestores se assemelham aos empreendedores, no sentido de que precisam assumir riscos. No caso de profissionais em início de carreira, talvez a diferença esteja na capacidade de calcular o risco. A fala da entrevistada B6, que afirma ter aceitado quando ainda era crua e que “não conhecia o trabalho, não conhecia nada”, nos leva a pensar na dificuldade desse tipo de profissional de calcular o risco da situação.

[...] o meu início aqui como gestora, eu recebi o convite né, na época o setor fazia parte da diretoria de tecnologia, então o diretor dessa área me fez o convite, e na época eu não sabia ser gestora né, eu vim do cargo operacional [...] Eu fui contratada na empresa em 2005 no cargo de bibliotecária, em novembro de 2010 eu passei a ser gestora. (B3)

[..] logo que eu terminei a faculdade, eu, quer dizer, durante o tempo da faculdade eu já estagiava na (empresa), [...] então estagiei ali, mas quando me formei vim pra (uma universidade), passei 4 anos lá, que é uma biblioteca universitária, depois eles me chamaram pra voltar pra (empresa) [...] Bom, no início, é, eu era gestora do CDI [...]. (B5)

Nos trechos anteriores, alguns vão expressar a falta de experiência ou conhecimento para assumir a gestão e as dificuldades que tiveram que superar

para se tornarem gestores. As dificuldades relatadas foram as mais diversas, pois se relacionam às carências profissionais e pessoais.

[...] o primeiro diagnóstico mais claro assim que saltavam aos olhos na verdade eram dois, era que não tínhamos um sistema de gestão, isso era tudo no papel, manual [...]. A dificuldade foi chegar em 2006 e além de não ter o software [...]o meu principal choque na época foi a questão do mobiliário e do espaço físico, como eles eram constituídos, tudo muito cinza, tudo muito sem cor, muito sem vida e sem padrão [...]. (B4)

[...] e o CEDOC funcionava num tourino, eu ainda brincava, num touro né, de um tera, que era um drive externo entendeu? Porque não tinha nada, a gente chegou pra fazer tudo né. Nós não tínhamos nem programa pra colocar pauta, nada disso, escript do jornal, nada disso [...] e foi desesperador, porque eu não sabia de nada [...]. (B10)

[...] então em 2009 né a (gestora) se desligou da instituição e eu assumi né toda a coordenação, ou seja, eu assumi a coordenação, a gestão e as atividades né [...] e eu tive dificuldade em segurança mesmo né [...] Mas a maior dificuldade foi a insegurança em decidir né, coisas que antes era de outra pessoa, e agora era minha responsabilidade, era insegurança mesmo, falta de experiência mesmo. (B7)

Apesar da falta de experiência como gestores, esses bibliotecários narram experiências otimistas, pois apesar de todas as dificuldades relatadas, eles conseguiram superá-las e serem bem sucedidos.

[...] porque tinha uma situação que era bem adversa, um arquivo desorganizado, não tinha gestor e eu entrei realmente com o objetivo de alavancar esse trabalho e nós conseguimos [...]. (B1)

Mas apesar do êxito de cada um, eles não deixaram de enfatizar que o curso de Biblioteconomia falhou em não os preparar para assumir o cargo de gestão. Ressaltaram que uma das maiores dificuldades foi o fato de não terem tido conhecimento teórico sobre administração e, como consequência, tiveram que aprender de outras formas e em outros lugares, como já relatado no tópico anterior. Não que isso tenha sido ruim, mais foi mais trabalhoso e demorado do que se tivessem saído do curso mais bem preparados. Segundo eles, teriam errado e sofrido menos e, conseqüentemente, acertado mais e teriam tido mais e melhores oportunidades de desenvolvimento profissional.

Olha, eu vi muito pouco de gestão na faculdade, vou te ser sincera, pouquíssimo, pouquíssimo, eu tive acho que duas disciplinas, mas nenhuma delas, sinceramente, me falaram de gestão, tanto que quando

eu recebi o convite para ser gestora, eu recebi o convite duas vezes e eu disse que não queria, porque eu não sabia o que era ser isso, e eu tava tão confortável ali no operacional, porque eu sabia muito bem o que eu fazia e fazia muito bem aquilo [...]. (B3)

[...] essa questão da gestão, para que os bibliotecários já pudessem chegar numa empresa com uma bagagem um pouquinho melhor né, se tiver que gerenciar alguma coisa, que já esteja melhor preparado, não tenha que começar então a correr atrás de fazer, até pra poder também pleitear né, essas vagas de gestão, de administração, aí quando chegar numa empresa não ser encarado como alguém que só sabe fazer o técnico, que saiba ter novas idéias, que saiba propor novas formas de fazer as coisas e com isso, acabar sendo reconhecido não só como tendo o conhecimento técnico, mas também como alguém que possa agregar na visão gerencial como um todo. (B6)

É claro que existe um distanciamento entre a formação universitária e a prática profissional, mas se for possível diminuir esse espaço entre elas, melhor. O curso precisa proporcionar ao aluno a oportunidade de conhecer o trabalho e a experiência de bibliotecários gestores, saber que as empresas são um amplo, complexo, diversificado, mas um promissor campo de atuação para esse profissional e que ele é capaz de atuar de forma competente nesse contexto, fazendo a diferença e contribuindo para a valorização da categoria, inclusive no meio empresarial.

[...] me assustei bastante, porque é muito diferente a prática da teoria, a teoria é assim, você vê a coisa com mais clareza né, chega na prática você precisa buscar subterfúgios pra poder fazer aquilo ali acontecer e isso sem estrutura [...]. (B2)

Não, é igual aquilo que eu falei né, a instituição de ensino tem que criar tendência, pelo menos na nossa área de Biblioteconomia, não é falar pro alunos que é só a biblioteca escolar [...] a gente sai insegura, o que que a gente vai fazer? Que emprego? Será que trabalho é só em biblioteca? Não, a gente trabalha, tem serviço que a gente pode atuar em várias áreas, só que, nós profissionais, estudantes na época, não sabia, e nem os próprios empresários [...]. (B7)

Esses entrevistados são prova disso, estão atuando como bibliotecários e gestores em empresas diferentes, mas trabalham na mesma empresa há muito tempo, o que confirma a importância que eles têm para as mesmas. São reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem e pelas competências que demonstram. São reconhecidos pela empresa em que trabalham ou prestam serviço, pelos colegas do mesmo setor e de outros, e ainda pelos clientes que atendem. São profissionais respeitados e valorizados, anseio de toda a classe bibliotecária. A trajetória dos entrevistados parece mostrar que isso é possível.

[...] Bom, eu acho que é bom, aqui na empresa que eu trabalho eu acho que sou bem reconhecida, as pessoas me têm como ponto, vamos dizer assim, é, referência entendeu? [...] eu acho que eu sou bem reconhecida, pelas empresas, por onde eu trabalho, os donos da empresa que eu trabalho me valorizam muito entendeu, e os meus funcionários também, aqueles que eu lido diretamente né. (B9)

É sempre bom e assim, eu percebo muito essa coisa do reconhecimento, quando eu sou indicada [...] e aí o reconhecimento eu percebo muito quando ela (cliente) me indicou pra outro, então quer dizer, se ela me indicou é porque gostou, porque ficou bom, e aí um indica pra outro [...] Tem coisa que vale mais do que o dinheiro. (B5)

[...] eu acho que o maior reconhecimento é você estar em um local, como muitas vezes estou, e a pessoa diz assim: Olha, você está com a (fulana)? Está com a (empresa dela)? Está em boas mãos. Isso eu escuto muito, muito [...]. (B8)

Apenas dois bibliotecários consideram que o reconhecimento que eles têm enquanto profissionais é discreto e pouco significativo, mas, ainda assim, acreditam que houve um avanço em relação a isso. A entrevistada B5 ressalta a importância que a empresa dá, não apenas a ela, mas à profissão de bibliotecário, porque entende que esse profissional é importante e faz falta na organização.

[...] e como o (diretor) já conhecia e sabia que esse trabalho é do bibliotecário, ele sempre fez questão de manter o bibliotecário [...] Mas eles não abrem mão [...] se eu sair daqui, vai entrar outro bibliotecário. (B5)

Esse reconhecimento é notável pelo fato de que alguns entrevistados fazem parte da equipe de gestão estratégica das organizações, pois participam de reuniões em que os gestores discutem problemas e soluções, trocam experiências e fazem treinamentos/capacitações. A entrevistada B1 considera que fazer parte da equipe de liderança da empresa, por si só, é um grande reconhecimento e explica um pouco sobre o funcionamento dessa equipe.

É uma equipe grande inclusive também, a empresa é muito grande, então a equipe de líderes é grande também, eu acho que uns 200 líderes a empresa teria hoje, então é bem grande, então eu faço parte dessa equipe de líderes, então isso já é um grande reconhecimento. E nós temos treinamentos periódicos, agora mesmo essa semana nós tivemos um treinamento, uma parte dos líderes, como o grupo é muito grande tem que estar sempre dividindo né. Temos com certeza, todo ano temos fórum estratégico, o fórum é do grupo todo, aí reúne todos os gestores do grupo, aí é até nível de supervisão, gerente, diretor, coordenador [...]. (B1)

Sim, tem, reuniões, tudo, capacitações [...] a gente tem capacitação de tudo e quanto é jeito [...] então a capacitação e estar junto com a equipe, por isso que tem, existe essa equipe, com essa multidisciplinaridade, é tipo, todo dia, todo dia, faz parte [...]. (B4)

Outra coisa que chamou muita atenção foi o fato de que alguns deles espontaneamente falarem do quanto gostam de ser bibliotecários e gestores, do quanto gostam do que fazem. Acredito que isso também é fator primordial para exercer qualquer profissão, inclusive para ser gestor, pois na fala das entrevistadas fica perceptível que, apesar das dificuldades, é prazeroso e gratificante estar na função gerencial. Para algumas delas, a identificação com a gestão é tão grande, que não se imaginam fazendo outra coisa. Esse tipo de identificação nos leva a concluir, à semelhança de Brandi e Elkjaer (2011), que a aprendizagem profissional não é apenas uma epistemologia, algo que as pessoas precisam saber para exercer suas profissões. A aprendizagem é também uma ontologia, ou seja, algo em que nos tornamos. O percurso desses bibliotecários gestores os levou a se enxergarem como tal. A gestão passa a ser parte constituinte de suas identidades.

[...] é gratificante, eu sou apaixonada pela minha profissão aqui dentro, da forma que eu consegui direcionar [...] eu sou apaixonada [...] você tem que ter prazer nas coisas do seu trabalho, você tem que ir feliz, saltitante, é prazeroso, tem dificuldade, mas, é bom [...]. (B10)

[...] eu sou muito feliz e tenho muito orgulho do que eu faço, sinceramente, tenho muito orgulho, meu trabalho aqui dentro é muito valorizado, isso me dá muito orgulho e, eu não me vejo fazendo outra coisa que não seja isso, não me vejo fazendo outra coisa, eu nunca fui outra coisa a não ser gestora, então se algum dia eu não for mais gestora, não sei como seria, porque eu nunca vivi isso, eu sempre fui [...]. (B1)

[...] eu particularmente gosto muito do que eu faço [...] eu gosto do que eu faço, por isso que eu falo, eu acho que não é, era isso mesmo que eu tinha que ter seguido [...]. (B2)

[...] o que eu posso falar de gestão é que é algo que aconteceu pra mim, não foi algo que eu planejei, porque tem muita gente que tem o sonho de ser, eu não tinha esse sonho, as coisas aconteceram, a oportunidade surgiu, e aí eu acabei aceitando e as coisas foram acontecendo e ao longo do tempo eu fui aprendendo e aprendo até hoje, a ser, gestora, eu posso dizer que eu sou feliz, eu gosto muito do que eu faço [...]. (B4)

Só lembrando que, “gostar ou ter paixão pelo o que faz” e “ter prazer pelo trabalho”, foi apontado por alguns entrevistados como uma das competências gerenciais necessárias para o bibliotecário ser um bom gestor, ou seja, para ser competente, ele tem que ter gosto pela profissão de bibliotecário e pela função gerencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários que atuam como gestores na área informacional em empresas capixabas.

A fim de atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com uma metodologia pouco utilizada para estudar o fenômeno competência gerencial, a fenomenografia. Essa metodologia, ainda escassa nos estudos organizacionais e quase inédita na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação no Brasil, revelou a experiência e a compreensão dos entrevistados sobre o fenômeno da gestão. A partir dessa vivência, foi possível identificar as competências gerenciais que mobilizam, bem como as formas de aprendizagem que utilizaram no percurso para se tornarem gestores.

Participaram dessa pesquisa dez bibliotecários que são gestores da área informacional de empresas do estado do Espírito Santo, com estrutura e atividades econômicas diferentes. Apesar de o estado contar com um número grande de empresas, poucos bibliotecários atuam em contextos empresariais, o que dificultou o processo de identificação de profissionais para participarem da pesquisa, o que explica também o pequeno número de entrevistados.

O primeiro objetivo específico desse estudo foi descrever as concepções de gestão que levam ao desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários gestores. A fenomenografia tem como base o pressuposto de que um fenômeno é experienciado de formas diferentes por um grupo de pessoas. E foi exatamente isso que constamos na pesquisa. Um grupo de bibliotecários gestores que atuam em empresas diferentes de um mesmo estado, expressaram de maneiras diversas, porém limitadas, de experienciar o fenômeno gestão.

Foram identificadas quatro categorias de descrição que, hierarquizadas, fizeram emergir o espaço de resultados da pesquisa, avançando de forma crescente da concepção mais superficial para a mais profunda de entender e vivenciar a gestão:

- Concepção 1: Gestão como busca de solução para os problemas.
- Concepção 2: Gestão como gerenciamento de processo ou projeto.
- Concepção 3: Gestão como um conjunto de atividades organizativas.
- Concepção 4: Gestão como um conjunto de atividades para atender e satisfazer o cliente.

Buscamos estabelecer a relação dessas concepções com as competências gerenciais que os entrevistados mobilizam no exercício da gestão. Várias competências foram citadas e exemplificadas pelos bibliotecários ao longo das entrevistas, como essenciais para o fazer gerencial, sendo as mais recorrentes: domínio da técnica biblioteconômica e/ou conhecer o trabalho; e, saber lidar com pessoas.

Foi interessante perceber que as competências mencionadas pelos entrevistados estavam de acordo com a concepção que expressaram, por exemplo: todos os entrevistados pertencentes a concepção 1, cujo foco é problema, ressaltaram a busca por solução de problema ou resultado como uma competência indispensável ao bibliotecário gestor; os entrevistados da concepção 2, que tem como foco o gerenciamento de processo, entendem que conhecer e gerenciar processos é fundamental para a gestão; as quatro entrevistadas que manifestaram a concepção 3, com foco em atividades organizativas, citaram o domínio da técnica e saber lidar com pessoas, como competências primordiais ao gestor, além de outras como ser organizado, atualizado e conhecer tecnologias, competências que se relacionam as atividades de planejamento e organização; e, por fim, a entrevistada detentora da concepção 4, é a única que cita o “pensar no cliente” como uma competência gerencial, sugerindo uma reflexão em torno de tudo que diz respeito ao cliente.

A pesquisa feita por Sandberg (2000) mostrou que cada concepção de trabalho tinha seu conjunto próprio de atributos, ou seja, as concepções que o trabalhador



tem sobre seu trabalho são determinantes para as competências que ele desenvolverá. Na presente pesquisa, isso não ficou evidente, pois percebemos que algumas competências aparecem em todas as concepções, ou seja, elas se repetem mesmo em concepções diferentes. E, dentro de uma mesma concepção, apenas algumas competências se repetem, assim, as pessoas pertencentes a uma concepção não desenvolvem as mesmas competências. Assim, o primeiro objetivo foi alcançado, pois algumas competências se relacionam a concepção expressa pelo entrevistado.

Esses resultados talvez se justifiquem pelo fato de os entrevistados, ao contrário dos participantes do estudo de Sandberg (2000), trabalharem em empresas de atividades econômicas, estrutura, tamanho e culturas diferentes. Ou seja, estão expostos a realidades diferentes e, dessa forma, as competências que mobilizam dependem não somente da concepção de gestão que compartilham, mas do significado que cada uma assume em cada contexto vivido por eles. Mesmo assim, foi possível identificar competências desenvolvidas pela entrevistada B6, que representa a concepção mais profunda, que não foram identificadas em entrevistados de outras concepções ou, pelo menos, não da mesma forma, alinhando assim, suas competências gerenciais com a concepção de gestão que possui. Isso não nos permite afirmar que ela seja mais competente do que os outros bibliotecários, ou a mais competente do grupo, mas apenas que sua concepção de gestão é a mais profunda e abrangente do grupo.

O segundo objetivo específico foi identificar as formas de aprendizagem dos bibliotecários gestores que atuam em empresas capixabas. Ao contrário das várias competências gerenciais citadas pelos entrevistados, as formas de aprendizagem puderam ser reunidas em apenas cinco grupos: 1. Experiência, prática, vivência, situações e tempo; 2. Cursos, palestras, leitura, estudo, eventos, treinamentos, capacitações e feiras; 3. Pessoas; 4. Observação; 5. Experiências no exterior, outros estados brasileiros e em outras empresas.

Essas foram as maneiras usadas por esses bibliotecários para se tornarem gestores, e a ordem de importância e o quanto elas foram mencionadas segue justamente a disposição como apresentada no parágrafo anterior. Não foi possível

relacionar formas de aprender específicas em cada concepção, pois três delas foram citadas em todas as concepções e duas foram citadas em três concepções. Mas como o objetivo era apenas identificar como se dá a aprendizagem gerencial, consideramos que ele foi atingido.

Assim, sugere-se que os bibliotecários gestores que atuam em empresas capixabas avancem para níveis mais profundos de compreensão de gestão. Isso os levaria a aprender novas competências gerenciais e poderia trazer resultados diferentes e inovadores do seu trabalho.

O terceiro objetivo era examinar a contribuição da fenomenografia para a compreensão do fenômeno da competência gerencial e seu desenvolvimento. Seguindo a metodologia fenomenográfica, foi possível identificar um número limitado de concepções de gestão, indo da mais superficial até a mais profunda, que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais.

Por meio da pesquisa fenomenográfica, foi possível trazer algumas contribuições para: a) a área gerencial, através de uma abordagem processual-relacional, em que o trabalho gerencial é contextualizado e é compreendido como uma prática social. Isso significa dizer que é em determinado contexto e no convívio com as pessoas que o bibliotecário vai se tornando gestor. É a partir de suas experiências que são forjadas suas concepções de gestão; b) a temática competência, diferentemente do viés racionalista que predomina na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, como explicado no referencial teórico, aqui ganha uma base epistemológica interpretativa e uma ontologia relacional. A competência é processo e não uma posse, é uma construção social e que se apresenta em situações específicas de trabalho, sendo o trabalhador e seu trabalho unidos pela experiência; c) a questão da aprendizagem, que se opõe a abordagem individual e cognitiva, se propõe a ver a aprendizagem como social e situada, que acontece por meio da socialização e participação das pessoas em determinadas práticas sociais.

Com isso, mostramos a importância da fenomenografia ao estudar o fenômeno da gestão, e as temáticas competência e aprendizagem gerencial, levando em

consideração que esses temas ainda não tinham sido estudados a partir dessa metodologia. A fenomenografia também se mostra promissora para ampliar a compreensão sobre a área gerencial nos campos da Administração e Ciência da Informação/Biblioteconomia no Brasil.

Porém, a pesquisa apresentou algumas limitações próprias de um estudo qualitativo e uma metodologia fenomenográfica, onde a análise e compreensão dos dados por parte do pesquisador são desafiadores e subjetivos. Como as concepções identificadas por esse estudo são representativas de um pequeno grupo de bibliotecários em contextos empresariais do estado do Espírito Santo, os resultados não podem ser generalizados. O fato de as empresas capixabas terem poucos bibliotecários em seus quadros e menos ainda na função de gestor, foi um fator limitador da pesquisa, pois pode não ter sido possível chegar à saturação de dados (SANDBERG, 2000). O tempo disponível para a realização da pesquisa, por se tratar de uma dissertação, pode ser um fator limitador.

O que não foi possível e nem era objetivo da pesquisa, foi mostrar as mudanças de concepções desses entrevistados ao longo do tempo, por isso deixamos como sugestão para pesquisas futuras, a análise de concepções de gestão, também a luz da fenomenografia, dentro de um contexto específico, como por exemplo, bibliotecários gestores que trabalham na mesma empresa, ou em empresas com a mesma atividade econômica, e que sejam feitas entrevistas em um momento inicial e novamente após um tempo determinado, para saber se houve mudança de concepção; e se é possível identificar gestores mais competentes a partir de suas concepções de gestão ou de mudanças de concepções mais superficiais para concepções mais profundas. E que outras pesquisas semelhantes a essa possam ser realizadas em outros estados brasileiros, para comparação de outras concepções de gestão, das formas diferentes de aprendizagem e identificação de novas competências gerenciais.

Nessa pesquisa, surgiram alguns pontos que merecem ser tratados de novo. Um deles, a semelhança que percebemos entre uma característica que os bibliotecários gestores em início de carreira compartilham com os empreendedores: assumir riscos calculados (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Na literatura de

empreendedorismo, essa característica aparece como parte do perfil de pessoas experientes e capazes de arriscar determinadas ações, considerando algumas variáveis conhecidas do contexto. Assumir riscos, nesses casos, não aparece como um salto no escuro. Entre os bibliotecários gestores, assumir riscos aparece como um ato de coragem, considerando que pessoas recém-formadas e assumidamente inexperientes decidem aceitar o desafio da gestão. Novas pesquisas podem explorar esse ponto, já que a literatura sobre empreendedorismo costuma considerar este fenômeno como algo distinto da gestão.

Por fim, podemos inferir, que o bibliotecário pode, deve e tem capacidade para exercer a função de gestor, inclusive dentro de empresas, não importa o ramo ou tamanho da mesma. Basta que ele se disponha a aprender e desenvolver competências que o tornarão um gestor competente, reconhecido, valorizado, necessário e indispensável para a organização.

## REFERÊNCIAS

ABELL, A.; OXBROW, N. **Competing with knowledge**: the information professionals in the knowledge management age. London: Library Association Publishing, 2002.

ALVES, M. F. **O papel das bibliotecas públicas na promoção do letramento informacional**: a percepção dos bibliotecários. 2015. 102 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.unb.br/handle/10482/18779>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

AMARO, R. A. **Concepções de empreender e o desenvolvimento da competência empreendedora**: um estudo à luz da fenomenografia. 2012. 237 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/789>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 9-29, out./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1940/194030613002/>>. Acesso em: 16 out. 2017.

ANDRADE, M. E. A.; OLIVEIRA, M. de. A Ciência da Informação no Brasil. In: OLIVEIRA, M. DE (Coord.). **Ciência da Informação e Biblioteconomia**: novos conteúdos e espaços de atuação. Belo Horizonte: UFMG, 2005. p. 45-60. (Didática).

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1356.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

ARAÚJO, C. A. À. O que é ciência da informação? **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 01-30, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958>>. Acesso em: 27 fev. 2018

BARTALO, L.; GUIMARÃES, S. E. R. Estratégias de estudo e aprendizagem de alunos universitários: um estudo exploratório. **Informação & Informação**, Londrina,

v.13, n.2, p.1-14, 2008. Disponível em:  
<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1828>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

BELLUZZO, R.C.B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R. C. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v. 7, n.1, p. 58-73, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180>>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.4, p. 48-63, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/21276>>. Acesso em: 15 set. 2017.

BERAQUET, V. S. M. et al. Desenvolvimento do profissional da informação para atuar em saúde: identificação de competências. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 1-16, jan./jun. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2041>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

BIANCO, M. de F.; MARQUES, S. V. D. Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. In: EnGPR2013, 2013, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013, v. 1. p. 24-40. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/139/2016/07/Avaliacao-de-Desempenho-por-Competencia-em-Instituicao-Publica-Federal.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

BISPO, M.; AMARO, R. A. Desenvolvimento de competências: a contribuição das abordagens fenomenográficas e das práticas. **Revista interdisciplinar de gestão social**, v. 2, n.1, p. 57-78, jan./abr. 2013. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10059>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

BORGES, M. A. G. Profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Org.). **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 55-69. (Estudos avançados em ciência da informação; 3).

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2nd. West Sussex: Wiley, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional da Educação. Resolução CNE/CP nº 3 de 18 de dezembro de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 2002. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho. **Classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoOcupacaoMovimentacao.jsf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Tabela de Áreas de Conhecimento**. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRESSANE, J. M.; CUNHA, M. V. da. A profissão de bibliotecário: competências demandadas por um mercado em transformação. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, v. 34, n. 3, p. 329-333, 2011. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/17062/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

CAMPELLO, B. S. **Letramento informacional: função educativa do bibliotecário na escola**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CARVALHO, K. de. O profissional da informação: o humano multifacetado. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, 2009, v.3, n.5, A03-0, out. 2002. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001268/fa81446cf2a99d84b646221ccd1622bd/>>. Acesso em: 25 set. 2017.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1).

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 630-650, set./out., 2016.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552016000500630&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552016000500630&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 8 fev. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, M. V. da; CRIVELLARI, H. M. T. O mundo do trabalho na sociedade do conhecimento e os paradoxos das profissões da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia (Org.). **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004. p. 39-53.

CUNLIFFE, A. L. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, p. 407-426, 2004.

DALL'ALBA, G. Learning professional ways of being: Ambiguities of becoming. **Educational Philosophy and Theory**, v. 41, n.1, p. 34-45, 2009.

DALL'ALBA, G.; SANDBERG, J. Unveiling professional development: a critical review of stage models. **Review of Educational Research**, v. 76, n. 3, Fall, 2006.

DAMASIO, E.; LONGO, R. M. J. O profissional da informação na indústria: habilidades e competências. 2002. In: **SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS - SNBU**, 12., Recife: Pernambuco, 2002, Oct. 21-25. [Conference paper]. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/6410/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

DAVEL, E.; Vergara, C. V. . Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p.10-13, 2005.

DINIZ, E. S.; CARVALHO, A. de L. Aprendizagem profissional: a docência na biblioteconomia. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 15, n. 30, p. 74-90, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/147/14716919005/>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

DIRETRIZES curriculares para os cursos de biblioteconomia. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

DÖRING, S. D. K.; TEIXEIRA, E. B. **Competências dos gestores sob o foco da aprendizagem gerencial: um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio**. Trabalho apresentado no XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2010. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_120\\_784\\_17147.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_120_784_17147.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2018.



DUARTE, E. N. et al. Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em ciência da informação**, v.13, n.3, 78-95, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n3/a06v13n3>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n.1, p. 161-176, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552000000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552000000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 11 jul. 2017.

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

DUTRA, J. S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPEED, 2006. p. 23-27. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, sep. 2000.

FARIA, S. et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

FARIAS, G. B. de. Teorias de aprendizagem aplicáveis ao ensino de Biblioteconomia. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 2, n. 2 p. 3-17, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/22696/1/2015\\_art\\_gbfarias.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/22696/1/2015_art_gbfarias.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Competência informacional e midiática no ensino de Biblioteconomia: apontamentos para o contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 13, p. 111-135, 2017. Disponível em: <<https://febab.emnuvens.com.br/rbbd/article/view/665>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

FARIAS, C. M.; CUNHA, M. V. da. O bibliotecário escolar e suas competências. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.19, n.1, p. 29-35, jan./abr. 2009. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/559c8a61a845cd2f5846cbf959aa6875/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030753>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

FAYOL, H. . **Administration industrielle et générale**: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. Paris: H. Dunod, e Pinat, 1916.

\_\_\_\_\_. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, D. T. et al. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

FINDES.IEL-ES. Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES). Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES). **Anuário IEL**: 200 maiores empresas do Espírito Santo. Ano 20. n. 21. Novembro 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 30 out. 2017.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 64-89.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S.; STRATI, A. Talking about Competence That "Something " Which Exceeds the Speaking Subject. In: SANDBERG, J. et al. **Skillful Performance**: Enacting Capabilities, Knowledge, Competence, and Expertise in Organizations. Oxford University Press, EUA, 2017. p.103-124.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v.19, n.63, p. 621-639, 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4006/400638335004/>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM**, v. 13, n. 1, p. 14-39, jan./fev. 2012.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, v. 9, n. 1., p. 124-137, jan./abr., 1997. Disponível em: <<http://periodicos.puccampinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1597>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Profissionais da informação: desafios e perspectivas para sua formação. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Org.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 87-104. (Estudos avançados em ciência da informação ; 3).

HUBNER, M. L. F.; KUHN, A. C. A. Bibliotecas Universitárias como espaços de aprendizagem. **Biblos**, v. 31, n.1, p. 51-72, 2017. Disponível em: <<https://seer.furg.br/biblos/article/view/6509>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hal, 1984.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 108-117, 2005.

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

LEMOS, A. A. B. de. Bibliotecas. In: CALDEIRA, P. da T.; CAMPELLO, B. S.; MACEDO, V. A. A. **Formas e expressões do conhecimento: introdução às fontes de informação**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 347-366.

LIMA, E. S. de; OLIVEIRA, I. G. S. C. de. O bibliotecário e as competências administrativas: uma revisão de literatura sobre a construção de um novo perfil. **Biblionline**, João Pessoa, n. esp., p. 168-176, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/9638>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

LISTON, R. C. F. S.; SANTOS, P. L. V. A. C. Representando a information literacy “competências informacionais” na biblioteconomia. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 287-300, jul/dez, 2008.

MACIEL, A.C.; MENDONÇA, M.A.R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MANN, L.; DALL'ALBA, G.; RADCLIFFE, G. Using phenomenography to investigate different ways of experiencing sustainable design. **American Society for Engineering Education**, 2007.

MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On qualitative differences in learning 1: outcome and process. **British Journal of Educational Psychology**, v. 26, p. 115-127, 1976.

MARTON, F. Phenomenography: describing conceptions of the world around us, **Instructional Science**, v. 10, p. 177-200, 1981.

\_\_\_\_\_. Phenomenography. In: TORSTEN, H.; NEVILLE, P. **The International Encyclopedia of Education**. 2. ed. Pergamon. v. 8, p. 4424-4429, 1994.

MARTON, F.; BOOTH, S. **Learning and Awareness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.

MARTON, F.; FAI, P. M. Two faces of variation. In: EUROPEAN CONFERENCE FOR LEARNING AND INSTRUCTION, 8., 1999, Göteborg, **Anais...** Sweden: Göteborg University, 1999.

MARTON, F.; PONG, W. Y. On the unit of description in phenomenography, **Higher Education Research and Development**, v. 24, n. 4, p. 335-348, nov. 2005.

MATA, M. L. da. **A competência informacional de graduandos de biblioteconomia da região sudeste**: um enfoque nos processos de busca e uso ético da informação. 2009. 165 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2009. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/mata\\_ml\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/mata_ml_me_mar.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2017.

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

MCKEENA, S. Storytelling and "real" management competence. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 3, p. 95-104, 1999.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador: ficção e realidade. **Diálogo**, [S.l.], v.12, n.1, 1977.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MORAES, L. V. dos S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v3n1/v3n1a09.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n.1, p. 4-52, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1954/195417394002/>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

NEVES, E. da C. **Novas perspectivas de atuação aos profissionais da informação**. 2012. Disponível em: <<http://200.20.0.78/repositorios/handle/123456789/293>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

NORDHAUG, O. Competence specificities in organizations. **International Studies of Management & Organization White Plains**, v. 28, n. 1, p. 8-29, 1998.

ORTEGA, C. D. Relações históricas entre biblioteconomia, documentação e ciência da informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.5, n.5, Art.3, p.1-13, out. 2004. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000002048/e908b9a74b0fb8f5aff3bd1881eec6b2/>>. Acesso em: 6 fev. 2018.

ORTOLL ESPINET, E. **Competencia informacional en las ciencias de la salud: propuesta de un modelo de formación**. Zaragoza: Universidad, 2003.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training and Development.**, v.33, n.7, p. 48-54, jul., 1996.

PAULA, A. P. P. de. Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.2, p. 77-84, maio/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-11, jul./set. 2006. Disponível em:

<<https://search.proquest.com/openview/f76fc1ddeb8f03ad0df02d6b519b35b1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=986339>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T.; ÉBOLI, M. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **REGE**, v. 17, n. 4, p. 403-419, 2010.

ROZADOS, H. B. F. **O Bibliotecário Brasileiro e a Formação Continuada**: a ação do Conselho Federal de Biblioteconomia. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Bibliotecologia, Buenos Aires, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/320>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

RUBI, M. P.; EUCLIDES, M. L.; SANTOS, J. C. dos. Profissional da informação: aspectos de formação, atuação profissional e marketing para o mercado de trabalho. **Inf. & Soc.**: Est., João Pessoa, v.16, n.1, p.79-89, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/443>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: a interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43 , n. 1, p. 9-25, feb. 2000.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective, **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, nov., 2009.

SANTOS, P. L. V. A. da C. As novas tecnologias na formação do profissional da informação. In: VALENTIM, M. L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 103-116.

SANTOS, A. P. L. dos; RODRIGUES, M. E. F. Biblioteconomia: gênese, história e fundamentos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.9, n.2, p. 116-131, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/248>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

SANTOS, J. C. dos. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 3,n. 2, p. 26-50, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/view/34322>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, jul./ago., 2009.

SCHWARTZ, Y. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, n. 1, p. 19-45, 2011.

SILVA, C. M. M. da; FARIA, A. C. C.; BAPTISTA, S. G. Mapeamento de competências e perfil dos bibliotecários que atuam na educação profissional e tecnológica de Goiás. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 20, n. 44, p. 43-58, set./dez., 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2015v20n44p43>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

SILVA, E. F. da et al. Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis. **Laboreal**, v. 11, n.1, p. 84-98, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1646-52372015000100008](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-52372015000100008)>. Acesso em: 11 jul. 2017.

SILVA, J. D. O. da. Gestão de bibliotecas escolares: como estruturar e avaliar serviços informacionais impactantes no processo de ensino-aprendizagem escolar. **Saberes: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação**, v.1, n.13, p.221-233, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/saberes/article/view/8545>>. Acesso em: 3 nov. 2017.

SOUTO, L. F. Biblioteconomia em reflexão: cenários, práticas e perspectivas. In: \_\_\_\_\_. **O profissional da informação em tempo de mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005. p. 25-59.

SOUTO, S. M. de O. **O profissional da informação frente as tecnologias do novo milênio e as exigências do mundo do trabalho**. IV Encontro Nacional de Ciência da Informação, 2003. Disponível em: <[http://www.cinform-antiores.ufba.br/iv\\_anais/artigos/TEXT016.HTM](http://www.cinform-antiores.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT016.HTM)>. Acesso em: 27 jun. 2017.

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

SOUZA, E. D. de. A institucionalização da Ciência da Informação no Brasil: elementos disciplinadores do campo científico. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 22, número especial, p. 49-64, 2012. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/13297>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. **Competencies for special librarians for the 21st century**: library and information studies programs surveys: final report. Washington, 1998.

TARAPANOFF, K.. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Assumindo um novo paradigma na biblioteconomia. **Informação & Informação**, Londrina, v.0, n.0, p.2-6. jul./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. p.135-152.

\_\_\_\_\_. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p.117-132.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VITORINO, E. V. Competência informacional do profissional da informação bibliotecário: construção social da realidade. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n.24, p. 59-71, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2007v12n24p59>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

WATSON, T. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

WOOD JR, T.; URBAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.



# APÊNDICES

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Objetivo:** enviar para avaliação do CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UFES e posteriormente coletar a assinatura dos bibliotecários consentindo em participar da presente pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**Título da Pesquisa:** “Competência gerencial do bibliotecário em contextos empresariais: um estudo fenomenográfico”.

**Nome da Pesquisadora:** Carla Erler Mattos Batista

Telefone: (27) 98162 6279/

E-mail: [cermat2@hotmail.com](mailto:cermat2@hotmail.com)

**Nome do Orientador :** Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro

**Comitê de Ética em Pesquisa:** (27) 3145-9820 - cep.goiabeiras@gmail.com - Av. Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário, sala 07 do Prédio Administrativo do CCHN, Goiabeiras, Vitória - ES, CEP 29.090-075 (para recurso ou reclamações do participante da pesquisa).

Prezado bibliotecário,

Meu nome é **Carla Erler Mattos Batista**, sou aluna do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Sob a orientação do Prof. Dr. **Rubens de Araujo Amaro**, desenvolvo a pesquisa intitulada “Competência gerencial do bibliotecário em contextos empresariais: um estudo fenomenográfico”, que tem por objetivo analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários que atuam como gestores na área informacional em empresas capixabas.

Você está sendo convidado(a) a participar oferecendo-nos informações relacionadas à sua experiência de gestão que influenciam o desenvolvimento de suas competências gerenciais. Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada lhe será pago por sua participação.

As informações serão utilizadas como subsídios para a dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Todo

material resultante será guardado sob o poder da pesquisadora durante 05 (cinco) anos, sendo então destruído.

Gostaria de gravar a nossa entrevista, que durará aproximadamente 1 hora, para não perder as informações. Garanto a você que essa gravação não será mostrada a ninguém e que sua identidade não será revelada. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais, pois apenas será solicitado o relato voluntário verbal de suas concepções com base em suas experiências profissionais. Destaca-se que as informações serão analisadas em conjunto com a de outros participantes, sendo garantido o sigilo, a privacidade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Você tem a liberdade de se recusar a continuar participando da pesquisa, em qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa. Duas vias deste documento serão rubricadas e assinadas por você e pelo pesquisador. Uma delas ficará com você. Guarde cuidadosamente a sua via, pois é um documento que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

Por favor, preencha os itens que se seguem:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, \_\_\_\_\_, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar desta pesquisa. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora **Carla Erler Mattos Batista** sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante de pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Objetivo:** analisar as diferentes concepções de gestão que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais de bibliotecários

### Roteiro de entrevista individual

1. Faixa etária

- a.  até 25 anos
- b.  de 26 a 35 anos
- c.  de 36 a 45 anos
- d.  de 46 a 55 anos
- e.  mais de 56 anos

2. Escolaridade:

- a.  Especialização Incompleta
- b.  Especialização Completa
- c.  Mestrado Incompleto
- d.  Mestrado Completo
- e.  Doutorado Incompleto
- f.  Doutorado Completo

3. Há quanto tempo concluiu a graduação em Biblioteconomia?

- a.  menos de 01 ano
- b.  de 1 a 5 anos
- c.  de 6 a 10 anos
- d.  acima de 10 anos

4. Há quanto tempo está trabalhando na organização?

- a.  menos de 01 ano
- b.  de 1 a 5 anos
- c.  de 6 a 10 anos
- d.  acima de 10 anos

5. Há quanto tempo atua como gestor?

- a. ( ) menos de 01 ano
- b. ( ) de 1 a 5 anos
- c. ( ) de 6 a 10 anos
- d. ( ) acima de 10 anos

6. Quais cursos fez sobre gestão? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Conte-me sobre sua experiência como gestor (como começou, casos importantes, dificuldades encontradas, sucessos).

8. O que significa a gestão para você?

9. O que é um bibliotecário gestor competente em sua opinião?

10. Pense e descreva um caso de sucesso seu, uma experiência profissional que te marcou e te fez sentir um(a) gestor(a) competente.

11. Com base na sua experiência, como é possível se tornar um bibliotecário gestor competente?

12. Gostaria de falar mais alguma coisa que considera importante e ainda não foi abordado ou acrescentar alguma informação relevante sobre sua experiência como gestor?