



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

SABRINA DE MELO QUEIROZ

**O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA  
ÁREA DA GESTÃO.**

GOIÂNIA  
2019

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR  
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE  
GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC nº 1204/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG):**

Nome completo do autor: *Sabrina de Melo Queiroz*

Título do trabalho: *O profissional Bibliotecário e as habilidades e competências na área da Gestão.*

**2. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM  NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.

*Sabrina de Melo Queiroz*

(Nome completo do autor)<sup>2</sup>

Ciente e de acordo:

*Marizangela Gale Morais*  
(Nome completo do orientador)<sup>2</sup>

Data: 27/11/2019

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Versão abril de 2018

<sup>2</sup> As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento, imagens coladas não serão aceitas.

SABRINA DE MELO QUEIROZ

**O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA  
ÁREA DA GESTÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia da Faculdade de informação e comunicação da Universidade Federal de Goiás.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Marizângela Gomes de Moraes.

GOIÂNIA  
2019

### Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q3 Queiroz, Sabrina de Melo

O Profissional Bibliotecário e as habilidades e competências na área da Gestão [manuscrito] / Sabrina de Melo Queiroz. – 2019. 70 f. : il., color.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), Biblioteconomia, Goiânia, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Marizângela Gomes de Moraes.  
Apêndices.

Inclui lista de figuras, lista de quadros.

1. Profissional Bibliotecário. 2. Habilidades e Competências. 3. Administração. 4. Gestão. I. Moraes, Marizângela Gomes de, orientadora. II. Título.

CDU 02

Ficha Catalográfica elaborada pela autora.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

SABRINA DE MELO QUEIROZ

O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E AS HABILIDADES E  
COMPETÊNCIAS NA ÁREA DA GESTÃO.

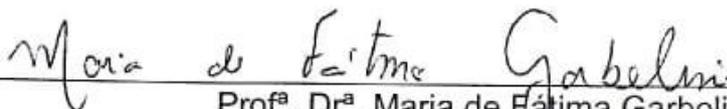
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Biblioteconomia da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovado em 27/11/2019 pela banca examinadora composta pelos seguintes profissionais:



---

Prof.ª. Dr.ª Marizângela Gomes de Moraes – UFG  
Orientadora



---

Prof.ª. Dr.ª. Maria de Fátima Garbelini  
Convidada

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho à minha mãezinha que fez tudo que estava ao seu alcance para que esse sonho fosse realizado e ao meu filho primogênito Ian Queiroz, gerado e nascido durante a graduação e que se tornou a razão de todo meu esforço e dedicação. Sem vocês eu nada seria.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente sou grata a mim mesma, pois sem meu esforço e dedicação esse trabalho não teria sido feito.

Aos que de alguma forma jogaram pedras no meu caminho, meu muitíssimo obrigado, a minha escada para o sucesso está sendo construída com elas.

Á todos que desacreditaram da minha capacidade diante das dificuldades que enfrentei durante esses 4 anos de graduação, aos que duvidaram que eu conseguiria e aos que torceram contra a minha derrota, muito obrigado, vocês foram cruciais para que eu tivesse mais vontade ainda para seguir em frente e vencer.

Gratidão aos meus pais, **Luzimar e Antônia** por sempre terem me dado a oportunidade de ser alguém melhor, por me ajudar a me tornar independente, pelo apoio financeiro, emocional, pelo incentivo e por cuidarem do meu filho para que eu pudesse estudar. Gratidão ao meu filho **Ian**, por ser meu motivo maior de realização. Gratidão ao meu irmão **Bruno**, o Bibliotecário que me orgulho tanto.

Gratidão à minha orientadora, professora Dra. **Marizângela** Gomes pela maneira com que abraçou minhas angústias e me pôs no caminho certo, sem ela eu jamais conseguiria desenvolver essa pesquisa.

Gratidão à professora Dra. **Andrea** Pereira dos Santos, que me incentivou a entrar no curso de Biblioteconomia, que me acompanhou, orientou e me auxiliou durante toda a graduação.

Gratidão eterna às minhas amigas **Larissa Rosa e Ohana Santos**, nunca pensei que o trabalho em grupo daria tão certo assim, tenho certeza levarei o “único trio que funciona” para o resto da vida, obrigada por me acalentarem nos momentos em que eu mais precisei, por me aturarem uma gestação inteira sem surtar e por estarem comigo sempre independentemente da situação.

Aos meus amigos **João** Vitor Borges; **Emily** Mendonça e conseqüentemente o baby **Alan** por serem os últimos a chegar na nossa panelinha e que só completaram nossa grande família. Á **Patrícia** Tormin minha irmã gêmea de signo, uma amizade improvável e que deu muito certo. Nunca pensei que pessoas tão diferentes pudessem se dar tão bem e deu, eu amo muito todos vocês.

Enfim, sou muito grata a todos aqui citados, pois de alguma forma contribuíram para essa maravilhosa conquista em minha vida.

*Tu te tornas eternamente responsável por  
aquilo que cativas.  
(O pequeno príncipe)*

*Só existem dois dias no ano que nada  
pode ser feito. Um se chama ontem e o  
outro se chama amanhã, portanto hoje é o  
dia certo para amar, acreditar, fazer e  
principalmente viver.  
(Dalai Lama)*

*Às vezes você precisa ser valente e  
acreditar que pode mudar o seu destino.  
(Valente)*

## RESUMO

Aborda o perfil do Bibliotecário e suas habilidades e competências na gestão. Identifica habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma unidade de informação. Identifica características da gestão no perfil do egresso do curso de Biblioteconomia das Universidades Federais do país. Descreve sobre as características do gestor na literatura, abordando os principais escritores teóricos da Administração. Utiliza a metodologia por meio da pesquisa bibliográfica e de campo de forma descritiva e exploratória de natureza básica. Coleta dados por meio de dois roteiros de perguntas semiestruturadas aplicados à Bibliotecários gestores de unidades de informação nas cidades de Goiânia e Aparecida de Goiânia, e ao coordenador do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás. Aponta habilidades e competências no perfil do Bibliotecário Gestor, que são: planejar, organizar, gerir, liderar, mediar conflitos, comunicar, inovar, ser criativo, mapear propostas de trabalho, comandar e trabalhar em equipe, atribuir e distribuir tarefas, ser inclusivo e flexível. Mostra que o Bibliotecário deve ter habilidades e competências na Gestão e Administração, mas que também deve buscar uma educação continuada nessas áreas de acordo com o tipo de unidade de informação que ele trabalhe, buscando atender suas necessidades e especificidades.

**Palavras-chave:** Bibliotecário. Habilidades e Competências. Gestão. Administração de Unidades de Informação.

## **ABSTRACT**

Show the profile of the Librarian and his management skills and competencies. Identifies which management skills and competencies a Librarian must demonstrate in order to manage an information unit. It raises characteristics of the management in the profile of the egress of the course of Librarianship of the Federal University of Goiás. It describes the characteristics of the manager in the literature, approaching the main theoretical writers of the Administration. Methodologically, this work has been structured through the bibliographic and field research of descriptive and exploratory forms of basic nature. Collects data through two semi-structured scripts applied to Librarians managing information units in the cities of Goiânia and Aparecida de Goiânia, and to the coordinator of the Librarianship course of the Federal University of Goiás. It points out skills and competencies in the profile of the Managing Librarian, who are: plan, organize, manage, lead, mediate conflict, communicate, innovate, be creative, map work proposals, command and work in teams, assign and distribute tasks, be inclusive and flexible. It shows that the Librarian must have skills and competencies in Management and Administration, but that he should also pursue continuing education in these areas according to the type of information unit he works in, seeking to meet his needs and specificities.

**Keywords:** Librarian. Skills and Competencies. Management. Administration of Information Units.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Os elementos do conceito de Administração.....	19
<b>Figura 02:</b> Os níveis Administrativos e suas funções.....	21
<b>Figura 03:</b> A importância das habilidades em níveis hierárquicos.....	22
<b>Figura 04:</b> Os níveis Administrativos e as funções do administrador.....	23

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Planejamento.....	16
<b>Quadro 02</b> – Organização.....	17
<b>Quadro 03</b> – Direção.....	18
<b>Quadro 04</b> – Controle.....	18
<b>Quadro 05</b> – As quatro habilidades do administrador.....	20
<b>Quadro 06</b> – Competências essenciais do Bibliotecário.....	26
<b>Quadro 07</b> – Universidades Federais que ofertam Biblioteconomia no Brasil.....	28
<b>Quadro 08</b> – Disciplinas relacionadas à gestão/administração nos cursos de Biblioteconomia das Universidades Federais do Brasil.....	29
<b>Quadro 09</b> – Quantidade de disciplinas dentro eixo administrativo no curso de Biblioteconomia dentro das universidades federais do Brasil.....	32
<b>Quadro 10</b> – Quadro síntese da metodologia.....	35
<b>Quadro 11</b> – Sujeito da pesquisa.....	36
<b>Quadro 12</b> – Termos da administração presentes na expectativa do perfil do egresso (APÊNDICE A) citados na pesquisa de campo.....	43
<b>Quadro 13</b> – Síntese das habilidades e competências mais citadas na entrevista...	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 ADMINISTRAÇÃO GERAL</b> .....	16
2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS. ....	17
2.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR.....	20
<b>3 BIBLIOTECÁRIO</b> .....	25
<b>4 FORMAÇÃO: BIBLIOTECONOMIA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL ...</b>	29
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	35
5.1 TIPO DE PESQUISA .....	35
5.2 OBJETO E SUJEITO DA PESQUISA .....	37
5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	38
<b>6 RELATO DA PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	39
6.1 BIBLIOTECA SEBASTIÃO FLEURY CURADO (ESPECIALIZADA).....	39
6.2 BIBLIOTECA SESI/SENAI INDÚSTRIA DO CONHECIMENTO (ESCOLAR).....	40
6.3 BIBLIOTECA IFG APARECIDA DE GOIÂNIA (UNIVERSITÁRIA) .....	40
6.4 BIBLIOTECA MUNICIPAL URSULINO TAVARES LEÃO (PÚBLICA).....	41
6.5 BIBLIOTECA ASDOWN (ESPECIAL) .....	42
6.6 COORDENADOR DE CURSO (BIBLIOTECONOMIA UFG) .....	43
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	44
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	49
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
<b>APÊNDICES</b> .....	53
APÊNDICE A.....	54
APÊNDICE B.....	60
APÊNDICE C.....	64
APÊNDICE D.....	66
APÊNDICE E .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda o profissional Bibliotecário e suas habilidades e competências na área da gestão. Conhecer de fato essas características permite identificar fatores de sucesso dentro da gerência de Bibliotecas e Unidades de Informação. Busca-se, portanto com esse estudo, identificar e responder a **problemática**: “Quais habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma Unidade de Informação?”.

Para tanto, o **objetivo geral** do trabalho é pautado em identificar habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma Unidade de informação. Os **objetivos específicos** buscaram: identificar habilidades e competências de um Administrador/ Gestor; levantar habilidades e competências presentes na formação de Bibliotecários referentes à Gestão/administração; Observar na Literatura características da gestão de Unidades de informação; analisar a prática profissional do Bibliotecário gestor dentro de diferentes tipos de unidades de informação.

Como metodologia utilizada para a elaboração do estudo, foi realizada uma pesquisa Bibliográfica, por meio de leitura de livros, arquivos on-line, e-books, artigos, periódicos e documentos relacionados ao assunto discutido. As teorias chaves tratadas aqui estão relacionadas a: Bibliotecário, habilidades e competências do Bibliotecário, administração, características da administração, funções administrativas, níveis administrativos, entre outros.

Buscando atender os 3 eixos de pesquisa propostos pela autora do trabalho, investiga então, primeiro, a formação do Bibliotecário: através do estudo das ementas da disciplinas dos cursos de Biblioteconomia das Universidades Federais do Brasil e do recorte das disciplinas referentes à administração encontradas nele; segundo, o Perfil do Bibliotecário egresso: através da pesquisa nos PPC's dos cursos e por fim, a atuação do Bibliotecário: através da entrevista com estes profissionais por meio de um roteiro de perguntas semiestruturadas.

Esse estudo se classifica por meio dos procedimentos como uma Pesquisa bibliográfica e de campo, descritiva e exploratória. Quanto a natureza do estudo, é classificado como uma pesquisa básica, com o intuito de gerar novos conhecimentos úteis, de abordagem qualitativa uma vez que utiliza um roteiro semiestruturado para

coletar dados, descrições e relatos para a compreensão dos fatos da pesquisa de campo.

A entrevista é delimitada à cidade de Goiânia e Aparecida de Goiânia no estado de Goiás e foi realizada por cinco bibliotecários gestores. Sendo esses, Gestores de cinco tipos de unidades de informação diferentes, Biblioteca escolar, Biblioteca Universitária, Biblioteca pública, Biblioteca especializada, Biblioteca especial, afim de não se limitar a uma unidade específica e permitir abranger a investigação.

Contudo, surge a hipótese de que as habilidades e competências do bibliotecário na área da gestão são fundamentais para a sua atuação e levantando uma outra hipótese, que o bibliotecário deve ter em sua formação disciplinas relacionadas a administração/ gestão, aplicadas às diversas unidades de informação existentes, assim como disciplinas de gestão, trabalhando gestão financeira, planejamento estratégico, marketing, entre outras.

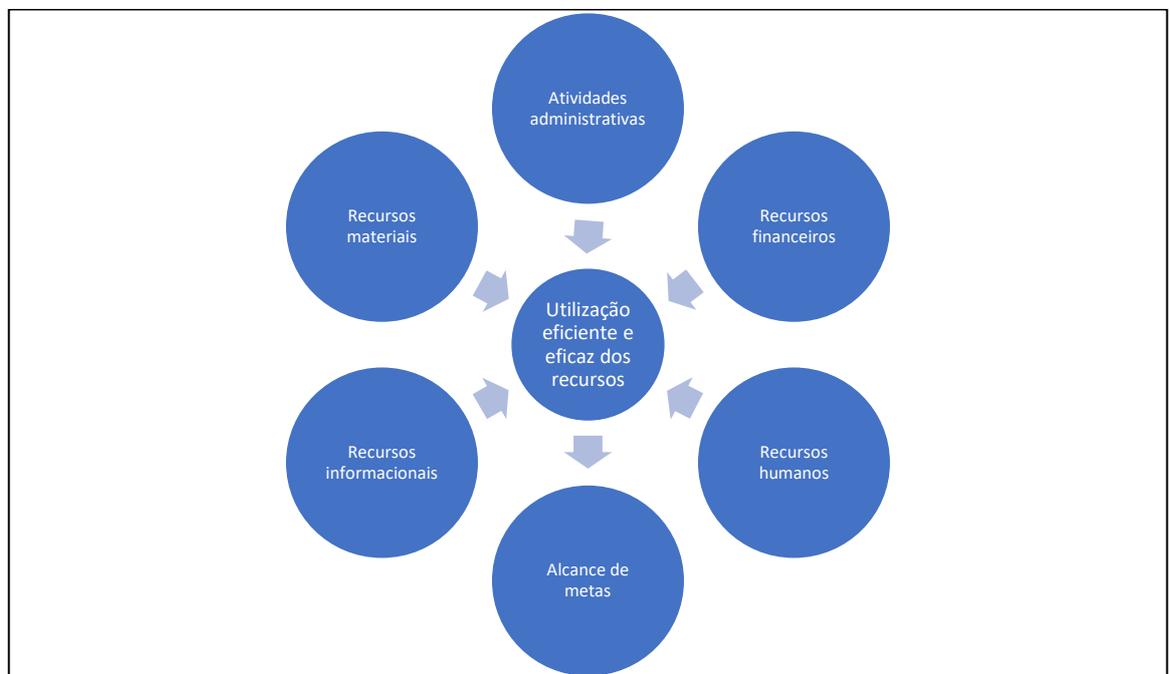
## 2 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A Administração está estreitamente relacionada à aplicação prática na área da gerência de pessoas, negócios ou recursos. O Administrador trata-se do profissional com curso superior em Administração, que dirige uma organização ou empresa, sejam elas públicas ou privadas, ele é o responsável por coordenar e comandar a empresa. De acordo com esse raciocínio, Chiavenato conceitua que:

A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não. A Administração trata do planejamento da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro da organização. A Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer (CHIAVENATO 2014, p.1).

É nítido então que o papel do administrador é cuidar da organização, de seus meios e fins sob um determinado planejamento e execução para que ela consiga permanecer em funcionamento, produzindo e alcançando assim as suas metas. A figura abaixo exemplifica esse papel.

**Figura 01** - Os elementos do conceito de Administração.



Fonte: Adaptado de Contemporary management, 1994.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>D. Van Fleet; T. Peterson. **Contemporary management**. 3.ed. Boston: Houghton Mifflin, 1994, p.3.

Colaborando com a ideia de Chiavenato, Maximiliano (2007 p. 25) pontua que “administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. [...] É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos [...]”. Contudo o autor aponta que “Embora seja importante qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações” (MAXIMILIANO, 2007, p. 25). Observa-se então que o ato de administrar nada mais é do que cumprir o planejamento inicial para que se chegue ao determinado fim.

## 2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.

Segundo Fayol (1989) a Administração compreende cinco funções: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, em que prever se relaciona a visão de futuro para poder planejar e se antecipar; organizar, constituindo a organização; comandar, na forma individual de orientar e liderar a empresa; coordenar, na forma de conduzir e controlar para que tudo ocorra como o planejado de início.

Chiavenato (2010 p. 15) menciona em sua obra que o processo administrativo “significa uma sequência de ações que sucedem para chegar a um determinado ponto. É uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades”.

Corroborando com Fayol, Chiavenato (2010) relata que é comum descrever a administração em termos de suas quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle e explica que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar dentro de uma organização. A seguir uma série de quadros traz as definições a respeito das funções administrativas, abordadas por diferentes autores estudados.

**Quadro 01:** Planejamento.

<b>Maximiliano</b>	“Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos” (MAXIMILIANO, 2000, p. 27).
<b>Chiavenato</b>	“O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p.15).

<b>Fayol</b>	“Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (FAYOL,1989, p.26).
<b>Megginson; Mosley; Pietri Jr</b>	“Planejar significa [...] determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias” necessárias para atingi-los (MEGGINSON; MOSLEY E PIETRI JR, 1998, p.17).
<b>Silva</b>	“Planejamento: determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance desses objetivos” (SILVA, 2008, p.9)

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

O planejamento então, é uma das principais partes das funções administrativas e uma das mais trabalhosas. O planejamento é uma ação de partida que permite o administrador se antecipar e esse trabalho é responsável por pautar o plano de estratégias para o alcance dos objetivos da empresa, nele entrará a gestão, a estruturação, o plano de metas, desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões a respeito do futuro da organização.

#### **Quadro 02:** Organização.

<b>Maximiliano</b>	“Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério” (MAXIMILIANO, 2000, p. 27).
<b>Chiavenato</b>	“Organização é o processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de uma maneira estruturada para alcançar objetivos em comum” (CHIAVENATO, 2010, p.15).
<b>Fayol</b>	“Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (FAYOL,1989, p.26).
<b>Megginson; Mosley; Pietri Jr</b>	“É a função do administrador de determinar os recursos necessários para atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos em grupos práticos, [...] e lhes delegar autoridade necessária para realizar tarefas. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p.18).
<b>Silva</b>	“Processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos” (SILVA, 2008, p.9)

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

A organização, portanto, é a forma de dispor o que foi planejado, ela gera a forma com que se conduzirá essas ações pré-determinadas pelo planejamento e

assim, por se trabalhar de forma sistemática e estruturada poderá focar mais nos objetivos de conclusão das atividades realizadas e receber resultados mais efetivos.

**Quadro 03: Direção.**

<b>Maximiliano</b>	“Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos” (MAXIMILIANO, 2000, p. 27).
<b>Chiavenato</b>	“A direção é o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com as tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo” (CHIAVENATO, 2010, p.16).
<b>Fayol</b>	“Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis em todos os recursos de que ela dispõe.” (FAYOL,1989, p.26).
<b>Megginson; Mosley; Pietri Jr</b>	“Essa função [...] pode ser desempenhada diretamente ao se designar tarefas, dar instruções, transmitir objetivos, pedir cooperação ou ideias, ou por qualquer forma de comunicação direta com os empregados” (MEGGINSON; MOSLEY E PIETRI JR, 1998, p.18).
<b>Silva</b>	Influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão dessas pessoas” (SILVA, 2008, p.9).

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

A direção, então, é a ferramenta que irá conduzir a equipe a se orientar, se instruir. O administrador dirigente dará o rumo e orientará a sua equipe como realizar as atividades, e exercer suas devidas funções dentro de cada área de trabalho dentro da empresa.

**Quadro 04: Controle.**

<b>Maximiliano</b>	“Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los” (MAXIMILIANO, 2000, p. 27).
<b>Chiavenato</b>	“O controle é o processo de assegurar que as atividades atuais da organização estejam em conformidade com as atividades planejadas” (CHIAVENATO, 2010, p.16).
<b>Fayol</b>	“Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (FAYOL,1989, p.26).
<b>Megginson; Mosley; Pietri Jr</b>	“É delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido” (MEGGINSON; MOSLEY E PIETRI JR, 1998, p.19).

<b>Silva</b>	“Função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é, com o planejamento” (SILVA, 2008, p.9).
--------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Por último, o controle, ele é a ferramenta da função administrativa que assegurará que as atividades atinjam seus determinados fins, ele é responsável pela vistoria, pelo inspecionamento, monitoração e controle para que tudo ocorra conforme planejado. Com essa verificação ele poderá reparar erros e assegurar a qualidade do serviço.

Silva (2008) apresenta com detalhes as características de cada uma das quatro funções administrativas e as descreve. No planejamento as características são: estabelecer objetivos e missão, examinar as alternativas, determinar as necessidades de recursos e criar estratégias para o alcance dos objetivos. Na organização, são características: desenhar cargos e tarefas específicas, criar estrutura organizacional, definir posições de staff, coordenar as atividades de trabalho, estabelecer políticas, procedimentos e definir a alocação de recursos.

Para Silva (2008) são características da direção: conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais, estabelecer comunicação com os trabalhadores e apresentar solução dos conflitos. Por último as características do controle, que são: medir o desempenho, estabelecer comparação do desempenho com os padrões e tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho.

Portanto, as quatro funções administrativas desempenham um papel muito importante dentro de uma organização, pois é através delas que se organizará e colocará em prática seu planejamento para que atinjam seus objetivos finais.

## 2.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Para administrar são necessárias habilidades e competências para uma boa realização suas funções dentro da organização ou empresa. Katz (1955 p.33 *apud* Maximiliano 2000 p. 42) separa as habilidades gerenciais em:

- a. **Habilidade técnica:** a habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados, e técnicas de vendas.

- b. Habilidade humana: a habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe é a expressão da habilidade humana do gerente.
- c. Habilidade conceitual: a habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Mintzberg (1973 apud Maximiliano 2000 p.42) comungam da mesma ideia geral, porém, Mintzberg crê que essas habilidades devem ser mais específicas e detalhadas, ele acredita que para a formação gerencial é necessário o desenvolvimento de oito habilidades. Resumidamente, a primeira habilidade é a de relacionamento com colegas, para o autor essa é a capacidade de relações formais e informais com colegas do mesmo nível. A segunda habilidade é a de liderança, pois é uma necessidade para realizar atividades que precisam de equipe, treinamento etc.

A terceira habilidade é a de resolução de conflitos, pois há a necessidade de tomar decisões e ser racional. A quarta habilidade é a do processamento de informações pois os estudantes de administração devem aprender a se comunicar bem. A quinta habilidade para a tomada de decisões em condições de ambiguidade, imprevistos etc., para isso eles devem adquirir o aspecto decisório.

A sexta habilidade é a de alocação de recursos, onde os gerentes devem lidar com a boa distribuição, sabendo onde tem que deslocar mais ou menos, determinando o que devem ser priorizados recursos para favorecer o bom funcionamento da empresa. A sétima habilidade é a empresarial, ela permeia na busca de oportunidades, problemas, mudanças etc. A oitava e última habilidade é a da introspecção, ela é a capacidade de se autoconhecer, entender sua função e seu papel dentro da empresa.

Megginson, Mosley, Pietri Jr (1998) compreendem que as habilidades do administrador estão adiante do que eles sabem fazer, essas habilidades vão além da linha do conhecimento, os autores pontuam que os administradores eficazes geralmente têm as quatro habilidades elencadas por eles, são elas:

**Quadro 05:** As quatro habilidades do administrador.

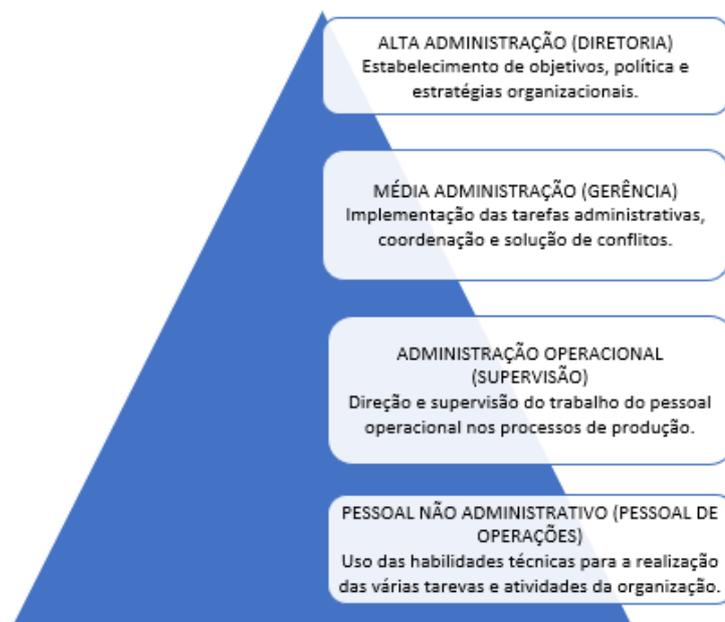
Habilidades conceituais	São habilidades mentais responsáveis pelo senso crítico, diagnóstico, análise, compreensão, investigação, interpretação e do filtro de informações relevantes para tomar partido sobre decisões. “Os administradores devem desenvolver essa habilidade para serem capazes de ver o que acontece no seu ambiente de trabalho e ajudar
-------------------------	--

	a reagir adequadamente” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p,27).
Habilidades técnicas	São os saberes administrativos, conhecimento, a execução das tarefas, as técnicas, e as disciplinas estudadas ao longo da formação acadêmica.
Habilidades administrativas	Essas habilidades estão ligadas às funções do processo administrativo, são elas: planejamento, organização, direção e controle. “As habilidades administrativas são uma extensão das habilidades conceituais; os administradores implementam as decisões usando habilidades administrativas e em relações humanas” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p,28).
Habilidades em relações humanas	Essas habilidades dizem sobre a compreensão de pessoas para os objetivos da organização e essas pessoas necessitam ter habilidades como o senso crítico, analítico e comportamental para lidar com pessoas de dentro da organização ou não. “É necessária a habilidade pessoal para liderar, motivar e comunicar-se com os subordinados, com os colegas, com os chefes e até mesmo com pessoas fora da organização” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p,30).

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Além disso, a administração também se divide em níveis, esses níveis são responsáveis por caracterizar o processo de hierarquia de cargos, desde o operacional até a diretoria como exposto na figura abaixo.

**Figura 02:** Os Níveis administrativos e suas funções.

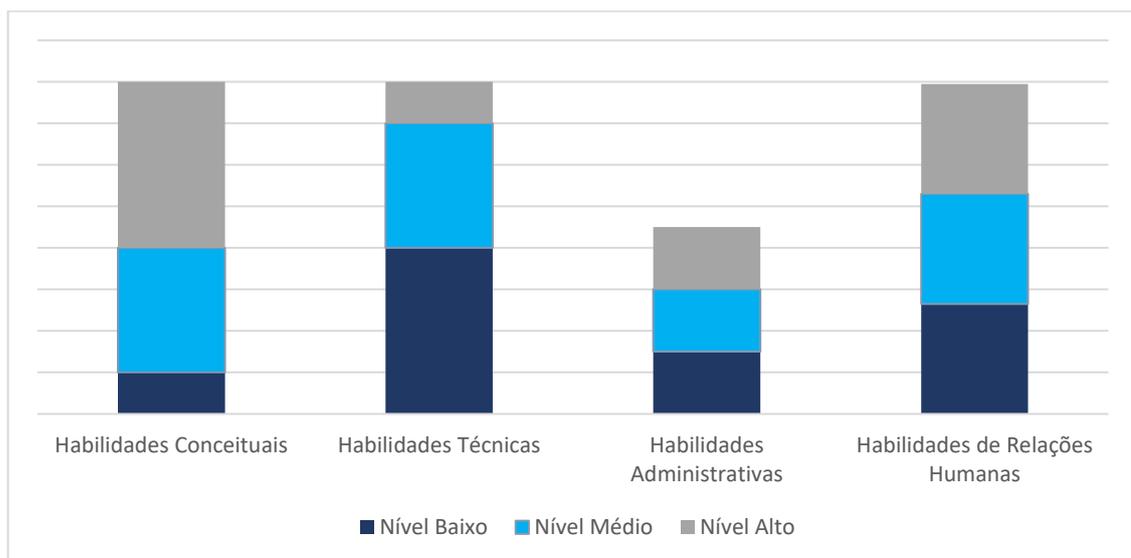


**Fonte:** Teorias da administração, 2008.<sup>2</sup>

Segundo Silva (2008) a alta administração, mais conhecida como alta diretoria está no topo da pirâmide, ela é responsável pela criação de políticas, metas, e estratégias para a organização.

Logo abaixo está a média administração, esse nível é conhecido como gerencia de departamento ou de setor, ele é responsável pela coordenação das atividades propostas pela alta administração. Por último, na base a administração operacional, conhecida como administração de primeiro nível, responsável pela produção dos serviços supervisionando a sua execução. Para tanto, a figura abaixo exemplifica o grau de importância das habilidades do administrador dentro de cada nível administrativo.

**Figura 03:** A importância das habilidades em níveis hierárquicos.



**Fonte:** Adaptado de Administração: conceitos e práticas, 1989.<sup>3</sup>

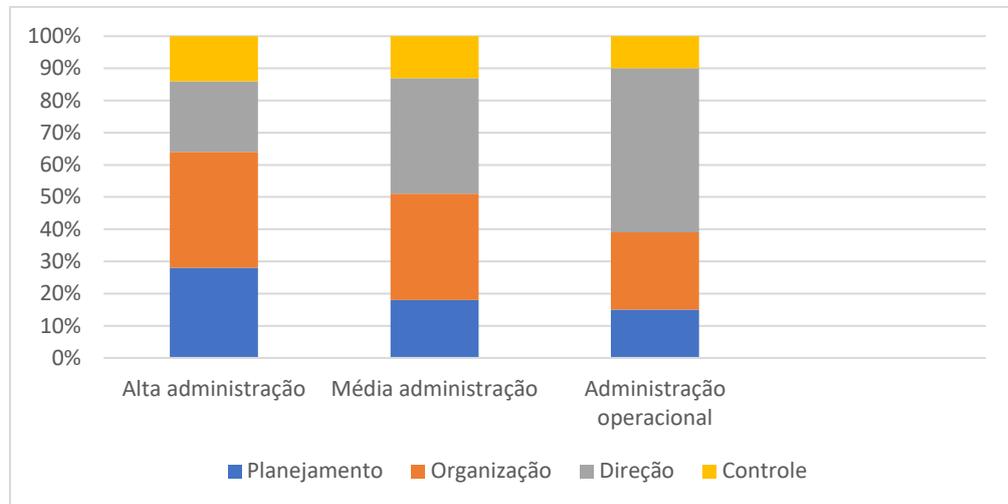
Silva (2008) aborda que outra forma de classificar os níveis administrativos é dividindo em estratégico: que equivale a alta administração, tático: que equivale a média administração e operacional: que equivale a supervisão. A figura abaixo

<sup>2</sup>SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2008, 480 p.

<sup>3</sup>MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Traduzido por Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1989. 4.ed. 614 p.

representa os níveis administrativos correlacionadas as funções administrativas exemplificando o tempo gasto por função em cada nível.

**Figura 04:** Os níveis administrativos e as funções do administrador.



**Fonte:** Teorias da administração, 2008.<sup>4</sup>

Portanto como pôde ser observado, o êxito e realização profissional no trabalho como administrador, se dará através do desenvolvimento dessas habilidades e competências, esse fator chega a ser tão importante em sua carreira quanto as próprias habilidades obtidas na formação acadêmica, contudo, unir suas habilidades acadêmicas com as habilidades profissionais adquiridas, fará com que o administrador se torne um profissional completo e apto a lidar com todo tipo de situação dentro de sua empresa ou organização.

<sup>4</sup>SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2008, 480 p.

### 3 BIBLIOTECÁRIO

Bibliotecário é geralmente o termo utilizado para denominar o profissional que administra uma Biblioteca. Diderot e D'Alembert em 1751 trazem a expressão Bibliotecário e o define como “aquele que é responsável pela guarda, preservação, organização e pelo crescimento dos livros de uma biblioteca” (DIDEROT; D'ALEMBERT, 1993, p.212). A partir daí, começa-se a se definir o profissional Bibliotecário de diversas formas.

A Classificação Brasileira de ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego, utiliza de outros sinônimos para se referir ao Bibliotecário e o descreve também como: “Biblioteconomista, Bibliógrafo, Cientista de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação” (BRASIL, 2002).

Faria (2005) conceitua em relação à Classificação Brasileira de Ocupações de uma forma complementar e diz que “vale lembrar que não existe consenso em relação ao conceito de profissional da informação, mas uma variedade de denominações para os grupos que compõe esse segmento” (FARIA et. al, 2005 p. 29).

O Bibliotecário é o profissional com curso superior em Biblioteconomia, que administra a Biblioteca ou Unidade de Informação, mas, não somente administra, como também desempenha diversas outras funções dentro da unidade. O profissional da informação entre suas Santos (2000, p.113 *apud* PINHEIRO *et al*, 2012, p.2) o profissional da informação deve:

ser um especialista na área de conhecimento que atua; ser um profundo conhecedor dos recursos informacionais disponíveis; ser um gerente efetivo; ter domínio das técnicas do tratamento da documentação; ser um líder para enfrentar as mudanças e suas consequências.

As atividades realizadas pelo Bibliotecário mostram o quanto ele pode ser um profissional híbrido, capaz de lidar com múltiplas áreas do conhecimento e realizar várias tarefas, construindo assim a sua própria excelência. Culminando com essa afirmação, Robredo 2003 relata que:

a interdisciplinaridade e a multidisciplinariedade e sobretudo o rigor científico da pesquisa em ciência da informação [...] apontam também para a multidisciplinariedade da participação de profissionais de origens e formações diversificadas. É impossível pensar num tipo único de profissional da informação com conhecimento universal [...] e mais impossível ainda pensar que esses perfis ocupacionais apresentados pelo Ministério correspondem, de alguma forma, aos perfis que, na realidade, a sociedade está a exigir dos verdadeiros profissionais da informação (ROBREDO, 2003, p.162-163).

Corroborando a citação de Santos e de Robredo, Fonseca (2007, p.97) fala em sua obra sobre “bibliotecários celestes e bibliotecários pedestres” rementindo assim a bibliotecários excelentes e bibliotecários normais e conta que para que a imagem dos bibliotecários excelentes seja predominante sobre a do bibliotecário comum é necessário que ele continue se especializando, buscando se aprimorar e estando em constante atualização.

Fonseca (2007, p.99) ressalta que “a atualização pode ser feita formalmente, em cursos de reciclagem, ou informalmente através de publicações periódicas, de participação em congressos e em associações profissionais”.

É sempre relevante manter-se atualizado ainda mais se tratando do profissional que lida com informação que muda e surge constantemente, então para isso, quanto mais conhecimento tiver, mais habilitado para realizar suas funções o Bibliotecário vai estar, essa se torna uma informação muito pertinente não só para o Bibliotecário, mas como também para qualquer tipo de profissional de qualquer área do conhecimento.

Contudo, a respeito das funções do profissional da informação, o Conselho Regional de Biblioteconomia da 10ª Região (CRB 10) aponta que:

O bibliotecário está habilitado a executar planejamento de serviços bibliotecários, planejamento físico de bibliotecas e centros de documentação e informação, organização de acervos (bibliográficos ou não), de serviços técnicos e administrativos ligados à documentação, avaliação, assessoria, consultoria, ensino, fiscalização técnica, normalização de documentos, análise de trabalhos técnicos e científicos, organização de bases de dados virtuais, de intranets, de documentação para processos de certificação de qualidade, avaliação de conteúdo da Internet, entre outras. O bibliotecário é capaz de atuar em qualquer função que vise a organização e obtenção de informações e como gestor da informação e do conhecimento para atender às necessidades de informação da sociedade.

Para a realização de suas devidas funções o Bibliotecário deve ter determinadas habilidades e competências. Para tanto, o Conselho Nacional de Educação (2001) elaborou diretrizes curriculares nacionais em um parecer para os cursos de graduação, dentre eles a Biblioteconomia. Foram determinadas no âmbito de habilidades e competências gerais que o graduando e biblioteconomia deve ter como: a produção a partir de conhecimentos adquiridos; formulação e execução de políticas institucionais; elaboração, coordenação, execução e avaliação de planos, projetos e programas; a utilização correta dos recursos disponíveis; o desenvolvimento e utilização de novas tecnologias; descobrir necessidades dos indivíduos, sanar suas dúvidas; desenvolver a autonomia, orientar, dirigir, assessorar,

prestar consultoria, realizar laudos; atender demandas informacionais em decorrer das novas mudanças tecnológicas do mundo contemporâneo etc.

Segundo o Conselho Nacional de Educação (2001), nas habilidades específicas, foi descrito a interação e agregação de valor nos processos de geração transferência e uso da informação; ser crítico, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação; trabalhar com todas fontes de informação sem qualquer recriminação; processar a informação registrada em diferentes suportes, aplicando os conhecimentos adquiridos na graduação, coleta de dados, processamento técnico, armazenamento e difusão de informação e conhecimento; realização de pesquisas relativas a produtos, processamento transferência e uso da informação.

Portanto, com todos esses critérios, o graduando se tornará um profissional apto a realização das suas atividades, utilizando do senso crítico, como também da tomada de decisões para auxiliar seu usuário final na busca pela informação, para assim sanar suas necessidades informacionais e desvendar problemas decorrentes em sua Unidade de Informação.

Contudo, essas habilidades e competências é que vão pautar o desenvolvimento da profissão, para tanto, Hamel e Prahalad (1995 *apud* SILVA 2009, p. 220) assim como nos estudos de Silva, observou-se que as competências essenciais do Bibliotecário são:

**Quadro 06:** Competências essenciais do Bibliotecário.

PESSOAIS	Proatividade, raciocínio lógico, criatividade, ética, assertividade, organização, agilidade mental, humildade e disciplina;
PROFISSIONAIS	Domínio em catalogação, seleção e indexação da informação, sistematização, relacionamento com o público, gerenciamento da informação, capacidade de negociação e conhecimentos técnicos inerentes à área;
INFORMACIONAIS	Uso e disponibilidade de bases de dados, publicações eletrônicas e impressas;
TECNOLÓGICAS	Domínio das novas tecnologias de tratamento e distribuição da informação.

**Fonte:** Adaptado de Hamel e Prahalad (1995 *apud* SILVA 2009, p. 220).

Com todos esses aspectos, observa-se que o profissional está preparado para lidar com a informação, com seus usuários, com sua equipe e com as divergências

que possam ocorrer em sua unidade de informação. Outro aspecto essencial e imprescindível para a boa realização da profissão do bibliotecário é manter-se atualizado sempre.

Almeida Júnior (1997 p.100) menciona em seu livro sobre a importância de se atualizar e cita que “sem essa atualização, seus conhecimentos ficam defasados em relação aos avanços do mercado e da sua própria área. Permanecerá utilizando as mesmas ferramentas, instrumentais e metodologias aprendidas na faculdade”.

É extremamente necessário estar sempre atualizado ainda mais quando se trata de um profissional que lida com a informação e conhecimento que muda e surge constantemente. Não somente para lidar com o que surge, mas o bibliotecário deve também estar bem informado sobre conhecimentos gerais e sobre o que anda acontecendo no cenário político do país e fora dele, para assim poder ajudar seus usuários mais facilmente na sua busca e também facilitar seu trabalho na hora de indexar os itens.

#### 4 FORMAÇÃO: BIBLIOTECONOMIA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL

Uma investigação realizada por esse estudo constatou que existem 23 Universidades Federais Brasileiras que oferecem o curso presencial de Bacharelado em Biblioteconomia no país. Desse total, 3 são na região sul, 6 na região sudeste, 3 no centro-oeste, 8 na região nordeste e 3 na região norte. Observou-se então que a região que mais possui Universidades Federais que ofertam Biblioteconomia é a região Nordeste, seguida da região sudeste, norte e centro oeste. As Universidades estão listadas no quadro abaixo.

**Quadro 07:** Universidades Federais que ofertam Biblioteconomia no Brasil.

<b>INSTITUIÇÕES POR REGIÃO</b>		<b>SIGLA</b>
<b>REGIÃO SUL</b>		
1	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	<b>UFRGS</b>
2	Universidade Federal do Rio Grande	<b>FURG</b>
3	Universidade Federal de Santa Catarina	<b>UFSC</b>
<b>REGIÃO SUDESTE</b>		
4	Universidade Federal de São Carlos	<b>UFSCAR</b>
5	Universidade Federal do Rio de Janeiro	<b>UFRJ</b>
6	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	<b>UNIRIO</b>
7	Universidade Federal Fluminense	<b>UFF</b>
8	Universidade Federal de Minas Gerais	<b>UFMG</b>
9	Universidade Federal do Espírito Santo	<b>UFES</b>
<b>REGIÃO CENTRO OESTE</b>		
10	Universidade Federal de Goiás	<b>UFG</b>
11	Universidade Federal do Mato Grosso	<b>UFMT</b>
12	Universidade Federal de Brasília	<b>UNB</b>
<b>REGIÃO NORDESTE</b>		
13	Universidade Federal da Bahia	<b>UFBA</b>
14	Universidade Federal de Sergipe	<b>UFS</b>
15	Universidade Federal de Alagoas	<b>UFAL</b>
16	Universidade Federal de Pernambuco	<b>UFPE</b>
17	Universidade Federal da Paraíba	<b>UFPB</b>
18	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	<b>UFRN</b>
19	Universidade Federal do Ceará	<b>UFC</b>
20	Universidade Federal do Maranhão	<b>UFMA</b>

REGIÃO NORTE		
21	Universidade Federal do Pará	UFPA
22	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
23	Universidade Federal do Amazonas	UFAM

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Diante do exposto, analisou-se os Projetos Políticos Pedagógicos PPP e/ou Projetos Pedagógicos do Curso PPC, de cada um dos curso de Biblioteconomia encontrado nas universidades federais no país e foi observado no perfil do egresso as habilidades, competências relacionadas a administração/gestão, dados esses disponíveis no APÊNDICE A. Onde mostram realidades diferentes de cada contexto, mas que englobam muitas características em comum.

Também a partir desse levantamento de Universidades Federais que oferecem o curso de Biblioteconomia no Brasil, foi destacado a partir de cada um dos cursos de biblioteconomia do país, disciplinas referentes à administração, assim disponível abaixo:

**Quadro 08:** Disciplinas relacionadas à gestão/administração nos cursos de Biblioteconomia das Universidades Federais do Brasil.

Universidades	Disciplinas
<b>UFRGS</b>	Administração e planejamento aplicados às ciências da informação; gestão de espaços físicos em bibliotecas; gestão do conhecimento; marketing em bibliotecas.
<b>FURG</b>	Administração aplicada à Biblioteconomia; Organização de unidades e serviços de informação; gestão de multimeios.
<b>UFSC</b>	Teoria geral da administração, organização de unidades de informação; relações humanas; gestão da qualidade em unidades de informação; gestão estratégica em unidades de informação; gestão de documentos; gestão da informação e do conhecimento; prática de gestão.
<b>UFSCAR</b>	Gestão da informação e gestão de redes de pessoas e organizações; introdução a administração para unidades de informação; organização, sistemas e métodos para unidades de informação; gestão de unidades de informação e do conhecimento; gerenciamento da informação e do conhecimento nos processos empresariais; informação para negócio sustentáveis; gestão de projetos em unidades de informação; marketing de produtos e serviços de informação; organização de unidades de informação.
<b>UFRJ</b>	Fundamentos de administração; administração de unidades de informação I; administração de unidades de informação II; teoria das organizações; processo decisório; planejamento de unidades de informação; gestão da informação e do conhecimento; marketing em unidades de informação; finanças em unidades de informação;

	planejamento e gestão de projetos; gerenciamento eletrônico de documentos; psicologia das organizações; ética da administração; análise e modelagem de processos; estatística para administração; gestão de bibliotecas escolares. Gestão de bibliotecas públicas; gestão de bibliotecas universitárias; propriedade intelectual.
<b>UNIRIO</b>	Administração I; ética profissional; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização e administração de bibliotecas I; organização e administração de bibliotecas II; organização de conceitos em linguagens documentárias; sistema de organização do conhecimento I; sistema de organização do conhecimento II; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização de conceitos em linguagens documentárias; administração II; desenvolvimento das relações interpessoais; gestão de documentos; marketing em biblioteconomia; tópicos especiais em organização do conhecimento.
<b>UFF</b>	Gestão de unidades de informação; aspectos legais dos procedimentos informacionais; gestão de bibliotecas I; gestão de bibliotecas II; marketing cultural; gestão de espaços culturais; gestão de documentos I; gestão de documentos II; introdução a administração.
<b>UFMG</b>	Administração TGA; fundamentos da organização da informação; gestão de unidades de informação; planejamento em unidades e sistemas de informação; competência informacional; organização bibliográfica nacional.
<b>UFES</b>	Administração de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; organização e métodos; gerencia de recursos informacionais; projeto de consultoria em arquivos; organização de documentos e informações de instituições de saúde; projeto de produtos em arquivos; pesquisa de opinião: método e função.
<b>UFG</b>	Administração de bibliotecas e outras unidades de informação; gestão de processos; gestão de pessoas e liderança; gestão de tecnologia de informação em unidades de informação.
<b>UFMT</b>	Organização e administração de bibliotecas; gestão de unidades de informação; marketing bibliotecário.
<b>UNB</b>	Gerencia de sistemas de informação; introdução a administração; planejamento de sistemas de informação; análise da imagem; análise de regressão linear; análise e opinião; análise e projeto de sistemas.
<b>UFBA</b>	Administração de unidades de informação; organização temática da informação I; organização temática II; organização temática da informação III; planejamento de unidades de informação; gerencia da informação; gerenciamento eletrônico de documentos; qualidade em serviços de informação.
<b>UFS</b>	Administração aplicada à biblioteconomia; organização de bibliotecas escolares; introdução a dinâmica de grupo.

<b>UFAL</b>	Administração de unidades de informação; planejamento e gestão de serviços de informação; marketing aplicado à biblioteconomia.
<b>UFPE</b>	Gestão de unidades de informação; gestão documental; organização de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; informação para negócios; tópicos especiais em gestão de unidades de informação 1; tópicos especiais em gestão de unidades de informação 2; tópicos especiais em organização da informação 1; tópicos especiais em organização da informação 2.
<b>UFPB</b>	Teoria geral da administração; organização, sistemas e métodos em unidade de informação; gestão da informação e do conhecimento; planejamento de unidades de informação; gestão de coleções; marketing em unidades de informação; gerenciamento de base de dados.
<b>UFRN</b>	Teoria geral das organizações; gestão de coleções; gestão de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; gestão documental; gestão de unidades de informação; empreendedorismo informacional; gestão da segurança da informação; marketing em unidades de informação.
<b>UFC</b>	Gestão de unidades de informação; organização, sistemas e métodos em unidades de informação; gestão de recursos humanos em unidades de informação; planejamento de unidades de informação; marketing em bibliotecas; empreendedorismo em serviços de informação; gestão da informação e do conhecimento; marketing em unidades de informação.
<b>UFMA</b>	Teorias da administração; organização de unidades de informação; técnicas de gerência da informação; planejamento em unidades de informação; psicologia organizacional do trabalho; marketing em unidades de informação; gestão de bibliotecas especializadas e universitárias; gestão de bibliotecas públicas e escolares.
<b>UFPA</b>	Teoria geral da administração; Gestão de Unidades de informação I; gestão de unidades de informação II; planejamento de unidades de informação; práticas de gestão de unidades de informação.
<b>UNIR</b>	Organização do conhecimento I; organização do conhecimento II; administração I; Administração II; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização e administração de bibliotecas I; organização e administração de bibliotecas II.
<b>UFAM</b>	Teoria da administração em unidades de informação; planejamento de unidades de informação; marketing em unidades de informação; empreendedorismo; planejamento físico de unidades de informação; competência em informação instrumental.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

Contudo, foi constatado que as disciplinas que mais apareceram nos diversos PPP's e PPC'S observados foram as relacionadas as teorias gerais e introdutórias à administração, ou a administração direcionada a Biblioteconomia e UI's; disciplinas

relacionadas ao marketing de bibliotecas e/ou UI; disciplinas referentes à gestão; disciplinas sobre organização e sobre planejamento. Portanto o quadro abaixo demonstra a quantidade de disciplinas relacionadas à administração/gestão presentes nos cursos de Biblioteconomia dentro de cada item acima citado.

**Quadro 09:** Quantidade de disciplinas dentro eixo administrativo no curso de Biblioteconomia dentro das universidades federais do Brasil.

	<b>Administração Geral ou direcionada à Biblioteconomia e UI</b>	<b>Marketing de Biblioteca ou Unidades de informação</b>	<b>Disciplinas referentes à Gestão</b>	<b>Disciplinas sobre Organização</b>	<b>Disciplinas sobre planejamento</b>
<b>UFRGS</b>	1	1	2	0	0
<b>FURG</b>	1	0	1	1	0
<b>UFSC</b>	1	0	5	1	0
<b>UFSCAR</b>	1	1	3	2	0
<b>UFRJ</b>	3	1	5	2	2
<b>UNIRIO</b>	2	1	3	7	0
<b>UFF</b>	1	1	6	0	0
<b>UFMG</b>	1	0	1	2	1
<b>UFES</b>	1	0	0	2	1
<b>UFG</b>	1	0	2	0	0
<b>UFMT</b>	1	1	1	0	0
<b>UNB</b>	1	0	0	0	1
<b>UFBA</b>	1	0	0	3	1
<b>UFS</b>	1	0	0	1	0
<b>UFAL</b>	1	1	0	0	1
<b>UFPE</b>	0	0	4	3	1
<b>UFPB</b>	1	1	1	1	1
<b>UFRN</b>	0	1	4	1	1
<b>UFC</b>	0	2	3	0	1
<b>UFMA</b>	1	1	2	1	1
<b>UFPA</b>	1	0	3	0	1
<b>UNIR</b>	2	0	1	4	0

<b>UFAM</b>	1	1	0	0	2
-------------	---	---	---	---	---

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Com as informações do quadro foi observado que a quantidade de disciplinas referentes a administração/ gestão tem a ver com o perfil do curso. Os cursos que possuem pelo menos uma disciplina sobre administração, marketing, gestão, organização e planejamento são: UFRJ, UFPB e UFMA. As que possuem menos são: UFG, UNB e UFS. Em quantidade, as que possuem mais disciplinas totais sobre administração, marketing, gestão, organização e planejamento são: UNIRIO e UFRJ com 13, UFF, UFPE com 8, UFSC, UFRN e UFSCAR com 7, e o restante com 5, 4, 3 e 2 disciplinas.

## 5 METODOLOGIA

A Metodologia de pesquisa é entendida, segundo Prodanov e Freitas (2013), como a aplicação de técnicas e procedimentos que são utilizados para a construção do conhecimento com a finalidade de autenticar sua validade e utilidade nos vários campos da sociedade. Portanto, a “metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações”, direcionando para a solução do problema desenvolvido (PRADANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Nesse sentido, para a realização desta pesquisa muitas ações ocorreram, incluindo: pesquisa bibliográfica realizada por meio da leitura de livros, arquivos on-line, e-books, artigos, periódicos e documentos referentes ao assunto abordado; e pesquisa de campo, junto aos sujeitos objeto da pesquisa.

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Lakatos e Marconi (2007, p. 157) definem pesquisa como um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” Diante disso, a presente pesquisa está focalizada em identificar habilidades e competências da área da Gestão que são essenciais para a atuação do profissional Bibliotecário gerir uma Unidade de Informação.

Trata-se de uma pesquisa básica quanto à natureza do estudo, cujo fim é gerar novos conhecimentos. Gil (2006) afirma que a pesquisa básica se constitui como um conhecimento generalizado em que se podem formular teorias. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 126), a pesquisa básica “envolve verdades e interesses universais procurando gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência.”

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada, principalmente, na leitura de livros, arquivos on-line, e-books, artigos, periódicos e documentos com o objetivo de apresentar os conceitos e informações sobre; Bibliotecário, Administrador, Administração, funções administrativas, habilidades e competências do administrador etc. Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador

compreenda uma gama de fenômenos muito maior do que se a pesquisa fosse feita diretamente, além disso, ela compõe toda base teórica sobre o tema.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como qualitativa em função das entrevistas realizadas na coleta de dados, com vistas a citações diretas dos entrevistados com “descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições” de suas experiências ocupacionais. (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 141). Para Oliveira (2005), este método é uma tentativa de explicar em detalhes o significado e valores dos resultados das informações colhidas em entrevistas ou questões abertas.

As informações necessárias ao levantamento dos dados foram obtidas através de entrevistas não estruturadas a serem respondidas por um Coordenador de curso de Biblioteconomia, um bibliotecário que atua em Biblioteca de cada tipo selecionado, são elas 5: Biblioteca Pública, Biblioteca Escolar, Biblioteca Universitária, Biblioteca Especializada e Biblioteca Especial, todas situadas nas cidade de Goiânia e Aparecida de Goiânia. Nas entrevistas não estruturadas ou não padronizadas “o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 106).

**Quadro 10:** Quadro síntese da metodologia.

<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Natureza	Básica	A pesquisa básica “envolve verdades e interesses universais procurando gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 126)
Procedimentos Técnicos	Pesquisa bibliográfica  Pesquisa de campo	Gerada a partir de livros e artigos científicos sobre o tema.  “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2010, p. 37)
Abordagem do Problema	Qualitativa	Este método é uma tentativa de explicar em detalhes o significado e valores dos resultados das informações colhidas em entrevistas ou questões abertas (OLIVEIRA, 2005).
Objetivo do Estudo	Descritivo  Exploratório	Busca descrever um fenômeno sem interferir nele aumentando o entendimento das características do problema (COLLIS; HUSSEY, 2006).

		Consiste em aprofundar conhecimentos, esclarecer ideias facilitando a compreensão do assunto em questão (BOAVENTURA, 2004).
Coleta de Dados	Entrevista não estruturada	“O investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 106).

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

## 5.2 OBJETO E SUJEITO DA PESQUISA

Como critério, a amostra observou os sujeitos da pesquisa que contemplou 5 bibliotecários gestores de Unidades de Informação, sendo eles, um de cada tipo de Biblioteca (Pública, Escolar, Universitária, Especializada e Especial) e um coordenador do curso de Biblioteconomia. Totalizando 6 entrevistados.

**Quadro 11:** Sujeito da pesquisa.

<b>PROFISSIONAL</b>	<b>ATUAÇÃO</b>	<b>BREVE RELATO DOS DADOS DAS ENTREVISTADAS</b>
<b>BIBLIOTECÁRIA 1</b>	Biblioteca Sebastião Fleury Curado (Especializada)	Sexo feminino, formada na UFG em 1993, atua em Goiânia na Procuradoria pública do Ministério Público Federal em Goiás.
<b>BIBLIOTECÁRIA 2</b>	Biblioteca Indústria do Conhecimento (Escolar)	Sexo feminino, formada na UFG em 2013, atua em Aparecida de Goiânia na Unidade Integrada SESI/SENAI de aparecida de Goiânia.
<b>BIBLIOTECÁRIA 3</b>	Biblioteca do Instituto Federal de Goiás Campus Aparecida de Goiânia (Universitária)	Sexo feminino, formada na UFG em 2012, atua em Aparecida de Goiânia no Instituto Federal de Goiás – Campus Aparecida de Goiânia.
<b>BIBLIOTECÁRIA 4</b>	Biblioteca Municipal Ursulino Tavares Leão (Pública)	Sexo feminino, formada na UFG em 1998, atua no Município de Aparecida de Goiânia.
<b>BIBLIOTECÁRIA 5</b>	Biblioteca Asdown (Especial)	Sexo feminino, formada na UFG em 2017, atua em Goiânia na Associação Down de Goiás.

<b>COORDENADOR</b>	Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás	Sexo masculino, formado na UFC em 2011, atua na Universidade Federal de Goiás.
--------------------	---	--

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

### 5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados foram 2 roteiros qualitativos não estruturados utilizados nas entrevistas com perguntas abertas ou semiabertas direcionadas aos bibliotecários de cada uma das 5 unidades de informação e ao coordenador do curso de biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás.

O primeiro roteiro, disponível no APÊNDICE C, é direcionado aos Bibliotecários gestores, nele contém dados pessoais, dados demográficos do entrevistado e informações a respeito de sua unidade de informação, em seguida foi questionado a partir de indicadores, habilidades e competências, tempo de atuação, dificuldades do cargo entre outros aspectos relacionados a administração e gestão de bibliotecas.

O segundo roteiro, disponível no APÊNDICE D, é direcionado ao coordenador do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, nele contém dados pessoais, dados demográficos do entrevistado, perguntas referentes a sua atuação como coordenador de curso entre outras perguntas referentes a administração/gestão no currículo do curso de Biblioteconomia.

## 6 RELATO DA PESQUISA QUALITATIVA

Diante da coleta de dados por meio do roteiro semiestruturado respondido por Bibliotecários gestores, foram observados aspectos que permeiam a atuação do bibliotecário gestor de unidades de informação dentro de 5 tipos de bibliotecas, são elas:

### 6.1 BIBLIOTECA SEBASTIÃO FLEURY CURADO (ESPECIALIZADA)

De acordo com a Bibliotecária 1, ela atua desde 2009 como gestora de unidade de informação, mas na gestão do MPF desde o ano de 2015 até os dias atuais. Quando questionada em relação as habilidades e competências utilizadas enquanto bibliotecária gestora, ela comenta seria planejar, gerir, organizar, mapear propostas de trabalho, dividir as atividades e atribui tarefas dentro da instituição, mas no geral ela afirma que fica mais na parte administrativa mesmo.

A bibliotecária afirmou que a maior dificuldade do cargo de bibliotecária gestora talvez seja fazer com que as pessoas entendam a importância do profissional para atuação da instituição e comenta que “as vezes a gente tem essa dificuldade, apesar das pessoas terem os recursos elas não entendem o que tem por trás de tudo isso, e quando você oferece um produto elas não conseguem entender tudo que tem por trás pra você chegar a esse produto, como trabalhar, como você tem que produzir tudo isso pra poder chegar a um produto final, sabe, então as pessoas tem essa dificuldade pra entender isso aí”.

Ela também acredita que o Bibliotecário deve ter conhecimentos específicos da área da gestão/administração e pontua que também é uma dificuldade, pois as vezes o bibliotecário não tem essa formação e tem que ir buscando isso com o tempo. A entrevistada alegou que sentiu falta de disciplinas relacionadas a planejamento e elaboração de projetos dentro de unidades de informação.

Quando questionada se acredita que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de unidade de informação, ela comenta que sim, que deva ter um padrão que sirva pra todos os tipos de unidades de informação, e que essas habilidades vão se diferenciar de acordo com

diversos fatores, como o perfil do usuário, perfil da administração, se é pública ou privada entre outros.

## 6.2 BIBLIOTECA SESI/SENAI INDÚSTRIA DO CONHECIMENTO (ESCOLAR)

A Bibliotecária 2 atua como gestora legalmente desde 2013, mas alega que já atuava sozinha na instituição desde quando iniciou o estágio em 2010, quando questionada sobre as habilidades e competências que ela utiliza enquanto bibliotecária gestora ela aponta a liderança, criatividade, jogo de cintura, atualização, mantendo-se sempre informada, ter uma ótima comunicação, ser dinâmica e trabalhar a inclusão do usuário dentro e fora do universo da biblioteca.

Ela elucida que as maiores dificuldades de seu cargo é a falta de uma comunicação 100% efetiva, mas principalmente a falta de reconhecimento do profissional bibliotecário dentro da própria instituição. Ela também acredita que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos da área da gestão e administração, para saber lidar principalmente com questões de liderança e patrimônio, como gerir uma equipe e hierarquia dentro da instituição.

A entrevistada comenta que sentiu falta de disciplinas da área da gestão, como gestão de pessoas, liderança, gestão de finanças, gestão de espaços e estatística. Ela também acredita que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de unidade de informação, e cita que “tem que ter certas habilidades, quando nós temos reuniões em que todas as bibliotecas participam, vemos o quanto é diferente de uma unidade pra outra, a questão da cultura, filosofia, o gestor geral tem uma forma de lidar com a biblioteca”. Acredita que a gestão de cada área é diferenciada e que também vai pelo conhecimento e experiência que se vai adquirindo com o tempo.

## 6.3 BIBLIOTECA IFG APARECIDA DE GOIÂNIA (UNIVERSITÁRIA)

A Bibliotecária 3 atua como gestora desde 2012 quando se formou, e trabalha na mesma biblioteca desde então. Quando questionada sobre as habilidades e competências que utiliza enquanto bibliotecária gestora ela cita o saber sobre os

princípios administrativos, no sentido de liderar, organizar, gerir, delegar funções, distribuir tarefas, mediar conflitos, organizar horários e cobrar.

Ela também comenta que as maiores dificuldades do seu cargo talvez seja lidar com a equipe, ter jogo de cintura para trabalhar com a equipe de uma forma que não contrarie as partes, mas que consiga motivar para que todos sigam as mesmas regras, da mesma forma. Ela acredita que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos da área da administração e completa que é necessário por exemplo para trabalhar a gestão de pessoas entre outros aspectos dentro da Biblioteca.

A entrevistada também sentiu falta de disciplinas de administração e gestão, como gestão de pessoas, gestão de bibliotecas e unidades de informação. Ela também acredita que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de unidade de informação e pontua “sim, porque pra cada tipo de biblioteca tem suas especificidades, então tem um tipo de equipe diferente que você vai ter e você precisa motivar de uma forma diferente, o acervo também é diferente, então pra cada tipo de unidade requer sim um tipo diferente de gestor”.

#### 6.4 BIBLIOTECA MUNICIPAL URSULINO TAVARES LEÃO (PÚBLICA)

A Bibliotecária 4 atua na gestão na mesma biblioteca há 12 anos e quando questionada sobre as habilidades e competências utilizadas enquanto bibliotecária gestora ela aponta que as mais utilizadas são o saber lidar com o material recebido e saber lidar com o público usuário da biblioteca.

A entrevistada afirma que a maior dificuldade do seu cargo como Bibliotecária gestora de biblioteca pública é a questão que permeia a aquisição de obras e explica que “porque as vezes o usuário vem precisando de um determinado material e a gente não tem”. Ela acredita que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos da área da administração e gestão porque ele tem que saber trabalhar para conduzir e gerenciar todos os setores da biblioteca.

Quando questionada se sentiu falta de alguma disciplina de administração e gestão em sua formação ela alega que sim, que sentiu falta de gestão de pessoas, gestão de materiais e marketing de bibliotecas. Ela também acredita que é necessário ter habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de

unidade de informação pois a realidade de cada lugar é diferente, e cada tipo de biblioteca atende públicos diferenciados que tem necessidades distintas.

#### 6.5 BIBLIOTECA ASDOWN (ESPECIAL)

A Bibliotecária 5 atua como gestora de unidade de informação há 1 ano e 6 meses e diz que as habilidades e competências utilizadas enquanto bibliotecária gestora são várias ela comenta que “o profissional bibliotecário exerce uma profissão mediadora, mas ao ser gestor de uma Unidade de Informação, deve ter consciência da necessidade de ser flexível, inovador, criativo e desenvolver o poder comunicacional, pois a habilidade em se comunicar abre portas e possibilidades para a Unidade. E por acreditar nisso, vejo na minha pessoa enquanto gestora, essa habilidade comunicacional para gerir a parte administrativa e o espírito inovador, criativo e flexível para estruturar a parte cultural, social e educacional da Biblioteca”.

Em relação as dificuldades do cargo ela cita que no caso da Biblioteca Asdown são: a falta de recursos financeiros já que a unidade não recebe verbas governamentais, falta de recursos humanos com qualificação para trabalhar com pessoas com deficiências entre outros. Ela acredita fielmente que o bibliotecário deve ter conhecimentos de administração, pois isso possibilita o olhar estratégico e ajudar no desenvolvimento dos indivíduos, com isso conhecer seus colaboradores, fornecedores e clientes e com isso melhorar o relacionamento.

Ela também pontua que as disciplinas da gestão e administração cursadas na graduação que mais foram uteis para o seu cargo foram: administração de unidades de informação e marketing para unidades de informação e completa que não sentiu falta de outras disciplinas relacionadas pois as ministradas foram bem satisfatórias.

A entrevistada também acredita que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de unidade de informação e comenta que “além da Biblioteca Asdown, é voluntária na Biblioteca Braille, e auxilia nas questões administrativas da unidade em que o público alvo são pessoas com deficiência visual. Apesar das bibliotecas possuírem usuários com deficiência, ao trabalhar na Braille teve que desenvolver outras habilidades”. Ela completa que o profissional deve buscar uma educação continuada na ciência da informação e na área de atuação da unidade para que compreenda a real necessidade de seu cliente.

## 6.6 COORDENADOR DE CURSO (BIBLIOTECONOMIA UFG)

O último entrevistado atua no curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás como coordenador há 1 semestre, ele alega que as maiores dificuldades enquanto coordenador nem são dificuldades, mas sim fases do processo de aprendizado, por se tratar da primeira experiência como coordenador ele ainda está conhecendo os processos e trâmites da universidade.

Ele acredita que as habilidades e competências que o Bibliotecário deve ter é saber valorizar e conhecer seus usuários da informação, perceber necessidades informacionais e desenvolver seus produtos e serviços a partir dessas necessidades. Competência de avaliar e buscar, organizar e tratar a informação, gerir, ser ético entre outros.

Ele também acredita que o bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos da área da administração e gestão pois ele tem que compreender essas áreas para desenvolver seus serviços dentro da unidade. Ele também comenta que a disciplina que mais foi útil para o seu cargo foi a de gestão de pessoas.

Ao ser questionado sobre os objetivos do curso de Biblioteconomia ele explica que é formar bibliotecários e bibliotecárias competentes para trabalhar na área educacional, cultural e social. No sentido de desenvolver instrumentos pedagógicos, que possam orientar os estudantes a utilizar de forma efetiva a biblioteca e as unidades de informação. E que os critérios para escolha das disciplinas no projeto político do curso, foi todo pensado em cima do que atendessem a demanda da ênfase social cultural e educacional.

Quando questionado se as disciplinas relacionadas a gestão suprem as necessidades do curso ele alegou que sim, e complementa: “de toda forma, acredito que independente do eixo, se for administrativo, técnico ou não, depois que o bibliotecário tiver no mercado de trabalho ele vai perceber que precisa de uma educação continuada, então ele vai precisar de alguma forma de outras formas de aprendizagem, cursos, para aprender aplicar isso ao seu fazer profissional. Então sair daqui preparado ele sai, eu acredito que todas as disciplinas proporcionam isso, mas vai depender do local que ele vai se inserir no mercado de trabalho que vai definir se ele precisa de uma outra formação” assim ele pressupõe uma especialização ou algo

mais específico voltado para a necessidade no momento, esse mesmo pensamento também vale para poder gerir diferentes tipos de unidades de informação.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Com a pesquisa foi observado o perfil do bibliotecário no estado de Goiás, nos resultados notou-se que todos os profissionais entrevistados eram Bibliotecárias mulheres (exceto o coordenador de curso) formadas na Universidade Federal de Goiás entre os anos de 1993 e 2017 e atuavam em unidades de informação de porte pequeno e médio.

Foram escolhidas aleatoriamente 5 tipos de Bibliotecas, sendo uma de cada tipo (Especial, Especializada, Universitária, Escolar e Pública) para participar da entrevista nas cidades de Aparecida de Goiânia e Goiânia. A Biblioteca comunitária não foi pesquisada por se enquadrar no mesmo contexto da biblioteca pública. As demais Bibliotecas escolhidas estão nas esferas: Federal, Estadual, Municipal e na Iniciativa não-governamental. Pesquisar nos diversos tipos de biblioteca permitiu com que a pesquisa fosse amplificada e que notassem características na gestão como um todo assim como as particularidades na gestão de cada tipo de unidade de informação.

Ao serem questionadas há quanto tempo atuam como bibliotecárias gestoras, foi observado que as entrevistadas já atuam na gestão de Bibliotecas 12, 10, 7, 6 e 1 ano e seis meses. Os vários anos de experiência das bibliotecárias são fatores que auxiliam qualidade das respostas da pesquisa, já que com anos de conhecimento e vivência na prática, permite-se fazer observações com melhores propriedades. Outro fato a ser apontado é que as Bibliotecárias, no geral já saíram da universidade rapidamente para o mercado de trabalho e para a gestão de Bibliotecas.

As habilidades e competências utilizadas enquanto Bibliotecário Gestor mais citadas durante a entrevista foram planejamento, organização, gestão, liderança, mediação de conflitos, o poder comunicacional, inovação, criatividade, mapeamento de propostas de trabalho, comandar e trabalhar em equipe, atribuir tarefas, distribuir tarefas, inclusão e flexibilidade.

Confirmando assim alguns dos diversos conceitos definidos por Chiavenato, Maximiliano, Fayol e outros autores que escrevem sobre a Administração e que foram citados neste documento. Assim, observou-se o seguinte dado.

**Quadro 12:** Termos da administração presentes na expectativa do perfil do egresso (APÊNDICE A) citados na pesquisa de campo.

Planejamento (planejar)	27 resultados
Organização (organizar)	12 resultados
Gestão (gerir)	4 resultados
Liderança (liderar)	4 resultados
Comunicação (comunicar)	4 resultados

**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

O planejamento dentro das funções da administração foi o mais citado na pesquisa bibliográfica do perfil do egresso, aparecendo em 13 das 23 universidades pesquisadas e nada mais é do que a definição, organização de atividades e estabelecimento de objetivos para a execução de planos de ação assim tendo como a finalidade a realização de tarefas e a organização como a definição de tarefas, engajamento, delegação de funções e designação de atividades a serem realizadas.

Sabe-se que planejar e organizar são ferramentas fundamentais para o desenvolvimento das atividades do Bibliotecário, é até irônico dizer isto, porque o bibliotecário para realizar qualquer tarefa dentro da Unidade de informação necessita desse processo para conseguir atingir seus objetivos dentro da busca, organização, disseminação da informação.

Dentro da Gestão, cita-se também a liderança mencionada por Mintzberg (1973 apud Maximiliano 2000) como uma necessidade de ordenar, liderar, uma tomada de atitudes para realizar a divisão de atividades que precisam de equipe, treinamento etc.

Ao realizar a pesquisa foi observado também que a expectativa das habilidades e competências do egresso de Biblioteconomia na área da gestão e administração, disponível no APÊNDICE A, se confirmam com as habilidades e competências que são realmente utilizadas enquanto Bibliotecário Gestor. Não de uma forma completa e detalhista, mas geral e satisfatória.

Quando questionadas sobre as maiores dificuldades do cargo enquanto bibliotecária gestora, elas apontaram: a falta de reconhecimento do profissional

Bibliotecário, a questão da liderança de equipe, e a questão da captação de recursos financeiros para algumas unidades, fatores esses que fazem parte do dia a dia do bibliotecário.

Todas acreditam que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos de administração e gestão, apontam que apesar de não terem essa formação, mas pela necessidade vão atrás por conta própria para assimilar melhor boa parte do que aprendem na prática, apontam também o planejamento, liderança, gestão de pessoas, gestão de bibliotecas e unidades de informação, confirmando mais uma vez a necessidade de atualização e aperfeiçoamento profissional dentro da área que atua.

A Gestão de Bibliotecas está relacionada à maneira de administrar Unidades de Informação. O bibliotecário como Gestor de Unidade de informação, tem que liderar e lidar com equipe para que seus colaboradores possam contribuir de forma simultânea para a manutenção e crescimento da instituição, desta forma os autores esclarecem que:

O bibliotecário com a visão de gestor de pessoas, comprometido com a motivação e com a gerência de recursos e serviços informacionais são essenciais para que os objetivos da biblioteca sejam alcançados. Nesse aspecto, a necessidade de capacitação contribuirá com sua formação enquanto responsável pelo setor, pois junto com os seus colaboradores poderão ofertar para a comunidade uma disseminação de informação com mais credibilidade (ALVES; OLIVEIRA, 2016, p.71).

Quando questionadas sobre quais disciplinas de administração/gestão cursadas em sua graduação que mais foi útil para o seu cargo, a maioria exceto da bibliotecária 5, não souberam responder pois tiveram apenas uma disciplina de administração mais generalista. Já a Bibliotecária 5 soube responder pois foi a que formou mais recentemente do grupo pesquisado, ela estudou com outra reformulação do projeto político pedagógico que tinham outras disciplinas relacionadas a área da administração e gestão.

Em relação as disciplinas que as Bibliotecárias mais sentiram falta em sua formação, destacaram-se gestão de unidades de informação, planejamento e elaboração de projetos de unidades de informação, gestão de pessoas e liderança e a disciplina de marketing para unidades de informação. Coincidentemente, boa parte das disciplinas que fizeram falta na formação da bibliotecárias que formaram de 1993 a 2013, exceto marketing, estão hoje presentes no Projeto Político Pedagógico do Curso de Biblioteconomia da UFG que foi migrado no ano de 2016. Motivo esse que

levou a Bibliotecária 5 a se satisfazer com as disciplinas ministradas, pois quando ela formou em 2017 já tinha reformulado o PPC do curso.

Tendo um ponto de vista diferenciado, mas colaborando com a pesquisa, o coordenador do curso de Biblioteconomia entrevistado afirma que o Bibliotecário sai da Universidade preparado, ele comenta que nem sempre a formação acadêmica é suficiente, ainda mais se tratando dos diversos tipos de bibliotecas existentes, que você precisa de outras habilidades para lidar com seu tipo de público e que quando o profissional entra no mercado de trabalho e se depara com suas necessidades ele precisa buscar uma educação continuada, seja ela um curso, pós graduação entre outros, mas deve

Todas as bibliotecárias acreditam que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de gestor para atuar em cada tipo de unidade de informação, no geral acreditam que o que vai diferir umas das outras são as especificidades, particularidades e características de cada unidade.

Cada tipo de Biblioteca está num contexto em que dependerá da sua função social, localização geográfica, cultura, necessidades informacionais, especificidades etc. Para tanto, para todos os tipos de bibliotecas existem fatores que igualam e diferenciam na maneira de gerir diversos tipos de unidade de informação.

Desse modo, em resposta ao objetivo geral do trabalho que foi pautado em identificar habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma Unidade de Informação pode ser citada a pesquisa bibliográfica realizada nesse estudo de acordo com o APÊNDICE A: referente a expectativa das habilidades e competências do egresso de Biblioteconomia na área da gestão/administração, expectativa essa que foi confirmada com a realização da pesquisa de campo com as Bibliotecárias Gestoras de diferentes Unidades de informação em Goiás.

**Quadro 13:** Síntese das habilidades e competências mais citadas na entrevista.

<b>Gerir</b>	Onde no geral ele terá que desenvolver as atividades de um administrador dentro do ambiente informacional.
<b>Liderar, Comandar, mapear propostas de trabalho e trabalhar em equipe</b>	Em que o profissional terá que mostrar sua postura de líder na gestão de pessoas e tomada decisões.
<b>Comunicação</b>	Pois o bibliotecário tem que aprender a lidar com diversos tipos de pessoas e saber como tratar cada uma delas, prezando pelo respeito e humanidade, buscando entender também seu usuário para depois atender suas necessidades.

<b>Ser criativo e inovador</b>	Pois o bibliotecário tem que desenvolver seu lado inovador, buscando tendências, criando e inventando dentro do ambiente informacional.
<b>Planejar</b>	Pois o profissional terá que se organizar para desenhar e buscar as atividades a serem feitas.
<b>Organizar</b>	Onde ele define o que será feito e como será feito.
<b>Mediar conflitos</b>	Pois o profissional deverá solucionar problemas dentro de sua unidade de informação.
<b>Distribuir tarefas</b>	Em que o Bibliotecário definirá os postos de trabalho e atribuição de atividades de cada membro de sua equipe.
<b>Ser inclusivo</b>	Ao modo de se comportar, prezando sempre pelas minorias, e diversidades de gênero, raça e etnia, assim como aos portadores de necessidades especiais.
<b>Ser flexível</b>	Ao se deparar com momentos de crise e diferenças, agir com resiliência para assim superar obstáculos e dificuldades em sua gestão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado então que a Administração é muito relevante para as atividades do bibliotecário, assim como Chiavenato (2014) aborda ao dizer que ela é fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. A administração também é fundamental para o desenvolvimento das atividades do Bibliotecário.

O estudo disponível no APÊNDICE B mostra que todos os Cursos de Biblioteconomia das Universidades Federais do Brasil possuem disciplinas voltadas para a administração, umas possuindo menos disciplinas e outras mais, mas, isso irá depender dos objetivos e necessidades que cada curso tenha.

Desta forma, assim como no caso da Universidade Federal de Goiás que propõe uma formação social, cultural e educacional, ofertando disciplinas de Administração de Bibliotecas e outras Unidades de Informação, gestão de processos, gestão de Tecnologia da Informação em unidades de Informação e gestão de pessoas e liderança, todas voltadas para atender sua demanda no contexto da Biblioteca Escolar.

Visando responder a problemática inicial da pesquisa que foi “Quais habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma Unidade de Informação?”, obteve-se como resultado as habilidades básicas, que foram: o planejamento, organização, gestão, liderança, mediação de conflitos, o poder comunicacional, inovação, criatividade, mapeamento de propostas de trabalho, comandar e trabalhar em equipe, atribuir tarefas, distribuir tarefas, inclusão e flexibilidade.

Constatou-se então que, contudo o profissional bibliotecário não precisa necessariamente de ter uma formação completa voltada para gestão, apesar de algumas universidades optarem para uma formação mais forte na administração, como é o caso da UFSCAR, UNIRIO E UFRJ entre outras que propõe exaustivamente disciplinas voltadas para as áreas da administração, mas, ele deve ter o básico da administração que servirá para todo tipo de atuação, acredita-se que um curso por si só não consegue abranger e sua formação todas as possibilidades de trabalho, o profissional sempre vai ter que buscar uma complementação e formação continuada.

Todavia isso confirma que o Bibliotecário estará apto sim para realizar as funções básicas da gestão, o que realmente importa é o quanto o profissional

necessitará das ferramentas da gestão dentro de sua biblioteca, pois dependendo de onde este profissional se situar quando entrar no mercado de trabalho ele observará se terá dificuldades em sua administração e com isso terá a necessidade de se atualizar buscando uma formação continuada para poder gerenciar seu determinado tipo de Unidade de Informação

Enquanto sugestão de pesquisas futuras, pode-se observar pelo maior número de bibliotecários do estado a usabilidade dessas disciplinas ofertadas referentes à administração/gestão, para desta forma propor outras disciplinas que possam abranger melhor as necessidades gerais dos profissionais Bibliotecários do estado, sugerindo assim, a partir dessa necessidade uma futura reestruturação de Projeto Político Pedagógico do curso.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo. **Sociedade e Biblioteconomia**. São Paulo: Polis, 1997, 129 p.

ALVES, Márcia Valéria; OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. Gestão de Unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**: natal, v.2, n.1, p.78,2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações 2002**. Brasília: MTE, 2002. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoOcupacaoMovimentacao.jsf>. Acesso em: 07 maio 2019.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, 2. ed. 610 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Barueri: Malone, 2014, 4.ed. 529 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração:um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CNE/CES n. 492 de 9 de julho de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Relatores Eunice Ribeiro Durham, Silke Weber e Vilma de Mendonça Figueiredo. **Documento**, Brasília, p.50, 09 outubro de 2001.

CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA DA 10ª REGIÃO - CRB10. **Quem é o profissional Bibliotecário**. Disponível em:<http://www.crb10.org.br/nbiblio.htm>. Acesso em: 01 maio 2019.

DIDEROT, D; D’ALEMBERT, JR. **L’encyclopédie ou dictionnaire raisonne des sciences, des arts et des métiers**.Paris: Flammarion, 1993, p.212.

FARIA, Sueli; et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2,p.26-33,maio/ago,2005.  
Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 11 de jun. 2019.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. São Paulo: Atlas, 1989. 10. ed. 126 p.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à Biblioteconomia**. Prefácio de Antônio Houaiss. 2. ed. Brasília: Brinquet de Lemos, 2007, 152 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000, 5 ed, 535 p.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. Traduzido por Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1989. 4.ed. 614 p.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

PINHEIRO, Ana Cleide Lucio *et al.* Os diversos espaços de atuação para o profissional Bibliotecário. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, XXXV ENEBD – MINAS GERAIS, v.2, n.2, out. 2012.

ROBREDO, Jaime. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Tesaurus, 2003.

SILVA, Luciana Candida da. **Competências essenciais exigidas do Bibliotecário frente aos desafios da Sociedade da Informação: um estudo dos profissionais de Goiânia - GO**. 2009. 250 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, 480 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Faculdade de Informação e Comunicação. **Projeto político pedagógico: biblioteconomia**. Goiânia, 2016. Disponível em: [https://biblioteconomia.fic.ufg.br/up/75/o/projeto\\_pedag%C3%B3gico\\_DEZEMBRO\\_01.pdf](https://biblioteconomia.fic.ufg.br/up/75/o/projeto_pedag%C3%B3gico_DEZEMBRO_01.pdf). Acesso em: 07 maio 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Faculdade de administração. **Projeto Político Pedagógico: bacharelado em Administração**. Goiânia, 2008. Disponível em: [https://www.face.ufg.br/siteface\\_files/midias/original-curso-adm-proj.pol-tico-pedag-gico-\(1\).pdf](https://www.face.ufg.br/siteface_files/midias/original-curso-adm-proj.pol-tico-pedag-gico-(1).pdf). Acesso em 08 maio 2019.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

**Expectativa das habilidades e competências do egresso de Biblioteconomia na área da gestão/administração.**

	UFs	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS
1	UFRGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular e executar políticas institucionais de informação;</li> <li>• Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, projetos e programas;</li> <li>• Utilizar racionalmente os recursos necessários disponíveis.</li> <li>• Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar;</li> <li>• Prestar consultoria, realizar parcerias e emitir laudos técnicos e pareceres;</li> </ul>
2	FURG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.</li> <li>• Formular e gerenciar projetos de informação.</li> <li>• Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos de unidades, sistemas e serviços de informação.</li> <li>• Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentários, independentemente do tipo de suporte.</li> <li>• Planejar e executar estudos de usuários da informação e programas de formação de usuários da informação.</li> <li>• Planejar, constituir e administrar redes regionais e globais de informação documentária.</li> <li>• Assessorar e intervir na formulação de políticas de informação.</li> <li>• Promover uma atitude crítica e criativa a respeito da resolução de problemas e questões relacionados à produção, processamento e acesso à informação.</li> <li>• Fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral) envolvidos com a informação.</li> <li>• Identificar novas demandas sociais de informação.</li> <li>• Atuar coletivamente com seus pares no âmbito das instituições sociais, com o objetivo de promoção e defesa da profissão.</li> </ul>
3	UFSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.</li> <li>• Formular e gerenciar projetos de informação. •Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos do setor.</li> <li>• Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação do acervo documental.</li> <li>• Planejar e executar estudos de usuários da informação e programas de formação de usuários da informação.</li> <li>• Planejar, constituir, administrar e participar de redes regionais e globais de informação.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a gestão da informação e do conhecimento em organizações.</li> <li>• Assessorar e participar da formulação de políticas de informação.</li> <li>• Ter atitude crítica e criativa a respeito da resolução de problemas informacionais.</li> <li>• Adotar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral).•Identificar as novas demandas sociais de informação.</li> <li>• Atuar coletivamente com seus pares no âmbito das instituições políticas e sociais, com objetivo da promoção e defesa da profissão.</li> <li>• Aderir aos princípios de inclusão social.</li> <li>• Acessar a informação científica e tecnológica.</li> </ul>
4	UFSCAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> <li>• Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas;</li> <li>• Analisar a informação e a produção do conhecimento;</li> <li>• Aplicar métodos de análise de informação para apoiar a tomada de decisão;</li> <li>• Incluir-se ativamente no processo de assimilação, criação e transmissão do conhecimento;</li> <li>• Assessorar a avaliação de coleções bibliográfico-documentais;</li> <li>• Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros de unidades, serviços e sistemas de informação, utilizando modelos comerciais e administrativos apropriados para comunicar à administração superior a importância dos serviços de informação;</li> <li>• Avaliar as necessidades, os projetos, os serviços e produtos informativos de valor agregado para atender às necessidades identificadas dos usuários e à demanda social;</li> <li>• Avaliar os resultados do uso da informação e investigar as soluções dos problemas relacionados ao trabalho com a informação;</li> <li>• Buscar associações e alianças;</li> <li>• Desenvolver ações expositivas, visando à extroversão dos acervos sob sua responsabilidade;</li> <li>• Desenvolver e gerir serviços de informação convenientes, acessíveis e efetivos, baseados no custo e alinhados com a direção estratégica da organização;</li> <li>• Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;</li> <li>• Dominar a lógica do sistema de indexação;</li> <li>• Elaborar produtos de informação, com base em um conhecimento especializado do conteúdo dos recursos de informação, inclusive habilidade de avaliá-los e filtrá-los criticamente;</li> <li>• Estar dedicado a excelência do serviço;</li> <li>• Fomentar atitudes abertas e interativas com os diversos atores sociais; Formular e gerenciar projetos, produtos e serviços de informação;</li> <li>• Identificar, criar, avaliar e compartilhar recursos, produtos, serviços e processos informacionais;</li> <li>• Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar, constituir e utilizar redes de unidades e serviços de informação;</li> <li>• Planejar, coordenar e avaliar a preservação e a conservação dos materiais armazenados nas unidades de informação;</li> <li>• Ser membro efetivo da administração superior e consultor da organização com respeito aos assuntos de informação;</li> <li>• Ter conhecimento especializado do ambiente de negócios da informação;</li> <li>• Ter embasamento teórico e prático sobre o funcionamento das organizações virtuais de informação;</li> <li>• Desenvolver de forma eficiente e eficaz o processo de comunicação;</li> <li>• Trabalhar em equipe;</li> <li>• Utilizar as metalinguagens pertinentes;</li> <li>• Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação de quaisquer naturezas</li> </ul>
5	UFRJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar o ciclo da informação, nos diversos setores de produção do conhecimento, desde a geração, passando pelos processos de reformatação, armazenamento e recuperação, até sua transmissão ao receptor, em uma variedade de formas, por meio de uma diversidade de canais;</li> <li>• gerenciar unidades, sistemas ou redes de informação, com ênfase no planejamento e na administração de pessoal e de recursos físicos, materiais, tecnológicos e financeiros, visando oferecer produtos e serviços, com valor agregado, à comunidade usuária e elaborar programas e projetos de unidades de informação, objetivando atender às demandas informacionais da sociedade.</li> <li>• o processo de produção, organização e disseminação da informação, de forma crítica e inovadora;</li> <li>• planejar e administrar os serviços e os produtos oferecidos, em diferentes tipos de unidades de informação.</li> <li>• criar e implementar serviços adequados aos diferentes tipos de usuários</li> </ul>
6	UNIRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado às necessidades da comunidade onde estiver inserido;</li> <li>• Capaz de trabalhar em perspectivas multi e interdisciplinares;</li> <li>• Entender as relações sociais e mapear as necessidades das comunidades na qual esteja inserida a unidade de informação onde trabalhe;</li> <li>• Gerar produtos que atendam às necessidades diferenciadas destas comunidades, seus sub-grupos ou usuários individuais;</li> <li>• Planejar, executar e avaliar atividades inerentes à implantação, gerência e desenvolvimento de unidades de informação.</li> <li>• Capaz de selecionar e de elaborar instrumentos para organização e disponibilização de informações adequados à realidade e às necessidades das comunidades com as quais trabalha;</li> </ul>
7	UFF	Não encontrado no site
8	UFMG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar políticas de informação para sistemas, serviços, unidades / instituições de informação;</li> <li>• administrar planos, projetos, equipes, sistemas, serviços, produtos em unidades / instituições de informação.</li> <li>• exercer liderança e promover a comunicação; •promover parcerias, auxiliar e tomar decisões e atuar de forma empreendedora.</li> </ul>

9	UFES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir com uma gestão de projetos que possibilite a elaboração, a execução e a avaliação de planos de ações e programas que atendam às demandas sociais da área de informação, educação, cultura, ciência, tecnologia e negócios.</li> </ul>
10	UFG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• Utilizar racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;</li> <li>• Investigar, criticar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> </ul>
11	UFMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formular e executar políticas institucionais;</li> <li>• elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• utilizar racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> </ul>
12	UNB	Não encontrado no site
13	UFBA	Não encontrado no site
14	UFS	Não encontrado no site
15	UFAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formular e executar políticas institucionais;</li> <li>• elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• utilizar racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> </ul>
16	UFPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitado para o planejamento e desenvolvimento de sistemas e serviços em bibliotecas, centros de documentação e informação, centros culturais etc.;</li> <li>• preparado para os empreendimentos autônomos, na forma de prestação de serviços e consultoria, para a organização dos registros informacionais, em sistemas convencionais e eletrônicos;</li> <li>• deverá reforçar seu papel de interveniente na função de gestor,</li> </ul>
17	UFPB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualidade para gerenciar unidades de informação, utilizando racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• desenvoltura para promover o desenvolvimento de habilidades informacionais dos usuários dos sistemas de informação;</li> <li>• criticidade sobre ética e prática profissional;</li> <li>• aptidão para gerenciar unidades, recursos, serviços e sistemas de documentação e informação;</li> <li>• atuação integrada, estabelecendo relações interpessoais com o público interno e externo das organizações sociais e empresariais;</li> <li>• conhecer e utilizar os recursos de marketing para a promoção dos produtos e serviços de informação;</li> <li>• capacidade para trabalhar em equipes multidisciplinares;</li> <li>• adaptabilidade às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas;</li> <li>• visão holística para atuar em organizações sociais e empresariais;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• inteligibilidade para planejar administrativa e financeiramente as atividades inerentes a sua prática profissional;</li> <li>• pró-atividade;</li> <li>• espírito empreendedor;</li> <li>• espírito associativo;</li> <li>• curiosidade intelectual;</li> <li>• postura investigativa;</li> <li>• liderança;</li> <li>• postura ética;</li> <li>• caráter humanitário;</li> <li>• versatilidade.</li> </ul>
18	UFRN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar para atuar em nível de planejamento, de administração, de assessoria e da prestação de serviços em redes e sistemas de bibliotecas, em centros de documentação e/ou serviço de informação.</li> <li>• Entender e interagir no ambiente sociopolítico e econômico em que está inserido.</li> <li>• Integrar os diferentes grupos profissionais.</li> <li>• Ter capacidade para desenvolver atitudes proativas.</li> <li>• Formular e executar políticas institucionais.</li> <li>• Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.</li> <li>• Utilizar racionalmente os recursos disponíveis.</li> <li>• Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação.</li> </ul>
19	UFC	Não encontrado no site
20	UFMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• um profissional capaz de gerenciar recursos, serviços e produtos de informação em diferentes unidades de informação;</li> <li>• um profissional com autonomia e capacidade para construir conhecimento e tomar decisões nos campos da Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação;</li> <li>• um profissional com competência para trabalhar em equipe;</li> <li>• um profissional com capacidade para diagnosticar e propor alternativas para a melhoria dos recursos, serviços e produtos em diferentes unidades de informação.</li> </ul>
21	UFPA	Site fora do ar
22	UNIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular e gerenciar projetos, produtos e serviços de informação.</li> <li>• Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.</li> <li>• Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas.</li> <li>• Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros de unidades, serviços e sistemas de informação, utilizando modelos comerciais e administrativos apropriados para comunicar à administração superior a importância dos serviços de informação.</li> <li>• Desenvolver e gerir serviços de informação convenientes, acessíveis e efetivos, baseados no custo e alinhados com a direção estratégica da organização.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, criar, avaliar e compartilhar recursos, produtos, serviços e processos informacionais.</li> <li>• Avaliar as necessidades, os projetos, os serviços e produtos informativos de valor agregado para atender às necessidades identificadas dos usuários e à demanda social.</li> <li>• Ter conhecimento especializado do ambiente de negócios da informação.</li> <li>• Selecionar, avaliar, representar, organizar e difundir a informação gravada em qualquer meio para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação.</li> <li>• Conhecer sistemas de classificação das fontes de informação; acesso, recuperação e análise e proteção da informação.</li> <li>• Planejar, coordenar e avaliar a preservação e a conservação dos materiais armazenados nas unidades de informação.</li> <li>• Planejar, constituir e utilizar redes globais de informação.</li> <li>• Ter embasamento teórico e prático sobre o funcionamento das organizações virtuais de informação.</li> <li>• Avaliar os resultados do uso da informação e investigar as soluções dos problemas relacionados ao trabalho com a informação.</li> <li>• Desenvolver ações expositivas, visando à extroversão dos acervos sob sua responsabilidade.</li> <li>• Ser membro efetivo da administração superior e consultor da organização com respeito aos assuntos de informação.</li> </ul>
23	UFAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• utilizar racionalmente os recursos disponíveis; • desenvolver e utilizar novas tecnologias;</li> <li>• traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas área de atuação;</li> <li>• desenvolver atividades profissionais autônoma, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;</li> <li>• responder a demandas sociais de informação produzida pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.</li> <li>• criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> </ul>

## APÊNDICE B

### **DISCIPLINAS RELACIONADAS Á AREA DA GESTÃO / ADMINISTRAÇÃO NOS CURSOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL.**

**UFRGS:** Administração e planejamento aplicados às ciências da informação; gestão de espaços físicos em bibliotecas; gestão do conhecimento; marketing em bibliotecas.

**FURG:** Administração aplicada à Biblioteconomia; Organização de unidades e serviços de informação; gestão de multimeios.

**UFSC:** Teoria geral da administração, organização de unidades de informação; relações humanas; gestão da qualidade em unidades de informação; gestão estratégica em unidades de informação; gestão de documentos; gestão da informação e do conhecimento; prática de gestão.

**UFSCAR:** Gestão da informação e gestão de redes de pessoas e organizações; introdução a administração para unidades de informação; organização, sistemas e métodos para unidades de informação; gestão de unidades de informação e do conhecimento; gerenciamento da informação e do conhecimento nos processos empresariais; informação para negócio sustentáveis; gestão de projetos em unidades de informação; marketing de produtos e serviços de informação; organização de unidades de informação.

**UFRJ:** Fundamentos de administração; administração de unidades de informação I; administração de unidades de informação II; teoria das organizações; processo decisório; planejamento de unidades de informação; gestão da informação e do conhecimento; marketing em unidades de informação; finanças em unidades de informação; planejamento e gestão de projetos; gerenciamento eletrônico de documentos; psicologia das organizações; ética da administração; análise e modelagem de processos; estatística para administração; gestão de bibliotecas

escolares. Gestão de bibliotecas públicas; gestão de bibliotecas universitárias; propriedade intelectual.

**UNIRIO:** administração I; ética profissional; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização e administração de bibliotecas I; organização e administração de bibliotecas II; organização de conceitos em linguagens documentárias; sistema de organização do conhecimento I; sistema de organização do conhecimento II; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização de conceitos em linguagens documentárias; administração II; desenvolvimento das relações interpessoais; gestão de documentos; marketing em biblioteconomia; tópicos especiais em organização do conhecimento.

**UFF:** gestão de unidades de informação; aspectos legais dos procedimentos informacionais; gestão de bibliotecas I; gestão de bibliotecas II; marketing cultural; gestão de espaços culturais; gestão de documentos I; gestão de documentos II; introdução a administração.

**UFMG:** Administração TGA; fundamentos da organização da informação; gestão de unidades de informação; planejamento em unidades e sistemas de informação; competência informacional; organização bibliográfica nacional.

**UFES:** administração de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; organização e métodos; gerencia de recursos informacionais; projeto de consultoria em arquivos; organização de documentos e informações de instituições de saúde; projeto de produtos em arquivos; pesquisa de opinião: método e função.

**UFG:** Administração de bibliotecas e outras unidades de informação; gestão de processos; gestão de pessoas e liderança; gestão de tecnologia de informação em unidades de informação.

**UFMT:** organização e administração de bibliotecas; gestão de unidades de informação; marketing bibliotecário.

**UNB:** gerencia de sistemas de informação; introdução a administração; planejamento de sistemas de informação; análise da imagem; análise de regressão linear; análise e opinião; análise e projeto de sistemas.

**UFBA:** administração de unidades de informação; organização temática da informação I; organização temática II; organização temática da informação III; planejamento de unidades de informação; gerencia da informação; gerenciamento eletrônico de documentos; qualidade em serviços de informação.

**UFS:** administração aplicada à biblioteconomia; organização de bibliotecas escolares; introdução a dinâmica de grupo.

**UFAL:** administração de unidades de informação; planejamento e gestão de serviços de informação; marketing aplicado à biblioteconomia.

**UFPE:** gestão de unidades de informação; gestão documental; organização de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; informação para negócios; tópicos especiais em gestão de unidades de informação 1; tópicos especiais em gestão de unidades de informação 2; tópicos especiais em organização da informação 1; tópicos especiais em organização da informação 2.

**UFPB:** teoria geral da administração; organização, sistemas e métodos em unidade de informação; gestão da informação e do conhecimento; planejamento de unidades de informação; gestão de coleções; marketing em unidades de informação; gerenciamento de base de dados.

**UFRN:** teoria geral das organizações; gestão de coleções; gestão de unidades de informação; planejamento de unidades de informação; gestão documental; gestão de

unidades de informação; empreendedorismo informacional; gestão da segurança da informação; marketing em unidades de informação.

**UFC:** gestão de unidades de informação; organização, sistemas e métodos em unidades de informação; gestão de recursos humanos em unidades de informação; planejamento de unidades de informação; marketing em bibliotecas; empreendedorismo em serviços de informação; gestão da informação e do conhecimento; marketing em unidades de informação.

**UFMA:** teorias da administração; organização de unidades de informação; técnicas de gerencia da informação; planejamento em unidades de informação; psicologia organizacional do trabalho; marketing em unidades de informação; gestão de bibliotecas especializadas e universitárias; gestão de bibliotecas públicas e escolares.

**UFPA:** Teoria geral da administração; Gestão de Unidades de informação I; gestão de unidades de informação II; planejamento de unidades de informação; práticas de gestão de unidades de informação.

**UNIR:** organização do conhecimento I; organização do conhecimento II; administração I; Administração II; gestão estratégica da informação e do conhecimento; organização e administração de bibliotecas I; organização e administração de bibliotecas II.

**UFAM:** teoria da administração em unidades de informação; planejamento de unidades de informação; marketing em unidades de informação; empreendedorismo; planejamento físico de unidades de informação; competência em informação instrumental.

## APÊNDICE C

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa, cujas informações obtidas serão utilizadas no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Biblioteconomia da UFG. O estudo é pautado em identificar habilidades e competências de um gestor que um bibliotecário deve ter para gerir uma Unidade de informação.

Para a consecução desse objetivo precisamos de sua participação por meio da entrevista, realizada pessoalmente e gravada somente para fins de transcrição.

**Informações importantes sobre a pesquisa:**

- **Título do Projeto:** O profissional Bibliotecário e as Habilidades e Competências na área da Gestão.
- **Pesquisador responsável:** Sabrina de Melo Queiroz
- **Telefone para contato:** (62) 981235493 / (62) 981078512
- **Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Marizangela Gomes de Moraes
- **Telefone para contato:** (62) 996878831

Goiânia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Nome do Pesquisador

**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

Eu, \_\_\_\_\_,

RG: \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar desse estudo, como sujeito entrevistado. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador (a) sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D

### Instrumento de Coleta de Dados\*

Pesquisadora: Sabrina de Melo Queiroz

\*O presente roteiro semiestruturado foi elaborado como parte da pesquisa acadêmica referente ao Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Sabrina de Melo Queiroz, graduanda em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Goiás (UFG).

Data da avaliação: \_\_\_\_\_

#### **Dados do entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino ( ) outro \_\_\_\_\_

Formação (Instituição, e ano): \_\_\_\_\_

#### **Dados da Biblioteca:**

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_

Tipo de Biblioteca: ( ) universitária ( ) escolar ( ) pública ( ) especializada  
( ) especial

Porte da Unidade: ( ) Pequeno ( ) Médio ( ) Grande

#### **Bibliotecário:**

1. Há quanto tempo atua como bibliotecário gestor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Quais habilidades e competências você utiliza enquanto bibliotecário gestor?

---

---

---

3. Quais as maiores dificuldades do cargo de bibliotecário gestor?

---

---

---

4. Você acredita que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos da área de administração/gestão? E por quê?

---

---

---

5. Qual disciplina da área da administração/gestão feita em sua graduação que mais foi útil para o seu cargo hoje? E por quê?

---

---

---

6. Você sentiu falta de alguma disciplina em sua formação referente à área da administração/gestão?

---

---

---

7. Você acredita que é necessário ter diferentes habilidades e competências específicas de um gestor para atuar em cada tipo de Unidade de Informação?

---

---

---

Obrigado!

## APÊNDICE E

**Instrumento de Coleta de Dados\***

Pesquisadora: Sabrina de Melo Queiroz

\*O presente roteiro semiestruturado foi elaborado como parte da pesquisa acadêmica referente ao Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Sabrina de Melo Queiroz, graduanda em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Goiás (UFG).

Data da avaliação: \_\_\_\_\_

**Dados do entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino ( ) outro \_\_\_\_\_

Formação (Instituição, e ano): \_\_\_\_\_

**Coordenador de Curso**

1. Há quanto tempo está na coordenação?

---

---

---

2. Quais são as maiores dificuldades enquanto coordenador de curso?

---

---

---

3. Quais habilidades e competências você acredita que o bibliotecário deve ter?

---

---

---

4. Você acredita que um bibliotecário gestor deve ter conhecimentos específicos da área de administração/gestão? E por quê?

---

---

---

5. Qual disciplina da área da administração/gestão feita em sua graduação que mais foi útil para o seu cargo hoje? E por quê?

---

---

---

6. Você sentiu falta de alguma disciplina em sua formação referente à área da administração/gestão?

---

---

---

7. Saberá me explicar o Objetivo geral do curso de Biblioteconomia?

---

---

---

8. Quais foram os critérios essenciais para a escolha das disciplinas, no geral, no PPP do curso de Biblioteconomia?

---

---

---

9. Quais foram os motivos essenciais para a escolha das disciplinas relacionadas a administração/gestão?

---

---

---

10. Você acredita que as disciplinas relacionadas a gestão suprem as necessidades do curso? Por quê?

---

---

---

11. Suponhamos que o Projeto Político Pedagógico do curso pudesse ser modificado hoje, que disciplinas de gestão/administração você colocaria?

---

---

---

12. Acredita que para gerir cada tipo de unidade de informação o Bibliotecário deve adquirir outras habilidades e competências além de sua formação acadêmica? Por quê?

---

---

---

Obrigado.