



XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

GT-6 – Informação, Educação e Trabalho

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE BIBLIOTECÁRIOS GESTORES EM EMPRESAS CAPIXABAS

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS OF MANAGER LIBRARIES IN CAPIXABAS COMPANIES

Carla Erler Mattos Batista – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Rubens de Araújo Amaro – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Modalidade: Resumo Expandido

Resumo: O principal objetivo dessa pesquisa é identificar e analisar as formas de aprendizagem utilizadas pelos bibliotecários gestores para desenvolverem competências gerenciais. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa tendo como base a abordagem de aprendizagem ontológica, social e situada, além de fenomenográfica. Os dados foram coletados a partir de entrevistas individuais em profundidade com dez bibliotecários gestores que atuam em empresas capixabas. Foram identificadas algumas formas de aprendizagem consideradas pelos bibliotecários como essenciais para o desenvolvimento de competências gerenciais. Foi possível reunir e relacionar as formas de aprendizagem em quatro grupos de acordo com as concepções de gestão de cada bibliotecário.

Palavras-Chave: concepções de gestão; formas de aprendizagem; bibliotecário gestor; bibliotecas empresariais; fenomenografia.

Abstract: The main objective of this research is to identify the forms of learning used by the managing librarians to develop managerial skills. For this, a descriptive and qualitative research was carried out based on the approach of ontological, social and situated learning, in addition to phenomenographic. Data were collected from in-depth individual interviews with ten managing librarians who work in Espírito Santo companies. Some forms of learning were identified by librarians as essential for the development of managerial skills. It was possible to gather and relate the forms of learning in four groups according to the management concepts of each librarian.

Keywords: management concepts; forms of learning; manager librarian; corporate libraries; phenomenography.

1 INTRODUÇÃO

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

Em relação à aprendizagem adotamos o entendimento de Dall’Alba (2009), para quem a aprendizagem se relaciona ao ser (ontologia) e não apenas ao conhecer (epistemologia). A autora argumenta que o aprender a ser um profissional significa aprender formas de tornar-se um profissional, pois envolve mudanças ao longo do tempo – passado, presente e futuro – possibilidades e restrições.

A interação com outras pessoas também é fundamental para o desenvolvimento profissional, ou seja, a aprendizagem que pretendemos investigar é a social e situada, aquela que acontece na interação entre as pessoas e a partir de contextos específicos (BRANDI; ELKJAER, 2011; GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012). Assim, nossa intenção foi identificar as formas de aprendizagem utilizadas pelos bibliotecários gestores para desenvolverem competências gerenciais, tendo por base suas experiências profissionais.

A pesquisa buscou entender o significado que a gestão tem para os bibliotecários gestores que trabalham em empresas e como esses significados, ou concepções, influenciam o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Nessa perspectiva, a pesquisa se propôs a responder à seguinte questão: Quais formas de aprendizagem os bibliotecários gestores usam para desenvolverem suas competências gerenciais?

Portanto, essa pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as formas de aprendizagem utilizadas pelos bibliotecários gestores que atuam na área informacional de empresas capixabas, tendo como base suas concepções de gestão.

A temática escolhida foi interesse próprio dos pesquisadores, bem como seus recortes e delimitações como: apenas bibliotecários gestores e que atuam em unidades de informação empresariais.

Pretendemos com a pesquisa contribuir para que bibliotecários e futuros bibliotecários conheçam formas de aprendizagem e saibam como desenvolver competências gerenciais,

podendo, desde a graduação, planejar sua carreira profissional na área gerencial em contextos empresariais. E favorecer a realização de outras pesquisas que adotem a perspectiva fenomenográfica, trazendo, assim, novos olhares e *insights* para o campo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

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

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

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

Nesse sentido e se opondo a forma dominante de entender a aprendizagem, outras abordagens de aprendizagem têm ganhado a atenção de pesquisadores. Dois exemplos são a aprendizagem social e a aprendizagem situada, que são formas relacionais de entender a aprendizagem. Brandi e Elkjaer (2011) utilizam a expressão ‘teoria da aprendizagem social’ para se referir à aprendizagem por meio da experiência, desenvolvimento de identidade e

socialização dos indivíduos ao participarem de processos sociais. A aprendizagem social diz respeito tanto a epistemologia (como as pessoas conhecem a realidade – conhecer o mundo) como a ontologia (como as pessoas entendem ou constroem a realidade – ser parte do mundo) da aprendizagem.

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

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

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

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

Cunliffe (2004) ressalta a importância da reflexividade para a aprendizagem gerencial, pois a reflexividade crítica é relevante não apenas para que os gerentes se tornem mais eficazes, mas também para que se tornem pensadores mais críticos sobre sua prática profissional. De acordo com Cunliffe (2004, p. 408, tradução nossa) “Reflexividade crítica baseia-se em maneiras muito diferentes de pensar sobre a natureza da realidade, bem como de uma maneira diferente de pensar sobre a aprendizagem de gestão”. Ela propõe ainda três maneiras para estimular práticas criticamente reflexivas: a) um exercício para ajudar a pensar

sobre a natureza socialmente construída da realidade; b) um mapa para ajudar a situar a prática reflexiva e; c) uma estrutura de tópicos e exemplos de diário criticamente reflexivo. Para essa autora, a reflexividade crítica se constrói com base na experiência, a partir do diálogo e da ação.

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

2.2 Procedimentos metodológicos

Quanto à finalidade foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo. Segundo Vergara (2011, p. 42) a “[...] pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

No que se refere à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, assim, concordamos com Creswell (2010, p. 26), para quem a “[...] pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Dentre as várias estratégias de investigação qualitativa, a que foi usada nessa pesquisa é a fenomenografia, que, segundo Marton (1994) é o estudo empírico das diferentes maneiras pelas quais as pessoas experimentam, percebem, apreendem, compreendem, conceitualizam vários fenômenos e aspectos do mundo que as rodeia.

Buscamos como forma de coleta de dados, a consulta a professores e alunos do curso de biblioteconomia da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e colegas bibliotecários para indicar profissionais que trabalham na área empresarial. Também consultamos a lista das 200 maiores empresas do Espírito Santo, fornecida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

A partir desta lista, buscamos o contato das 40 maiores para saber se tinham, em seus quadros, o profissional bibliotecário. Devido ao baixo número de bibliotecários gestores encontrados na lista das empresas consultadas, foi utilizado também como técnica para coleta de dados o procedimento conhecido como Snow Ball, ou bola de neve que é uma

técnica de amostragem não probabilística em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subseqüentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais (MALHOTRA, 2006, p.329).

Assim, os bibliotecários que participaram das primeiras entrevistas, quando tinham conhecimento, indicaram outros colegas de profissão. Foram localizados e entrevistados dez bibliotecários que atuam como gestores na área informacional de empresas do estado do Espírito Santo. Sendo 1 entrevistado do sexo masculino e 9 do sexo feminino; todos entre 36 e 55 anos de idade e com mais de 10 anos de formação em biblioteconomia; e entre 1 e 27 anos de atuação como gestor na área empresarial.

As entrevistas foram individuais e em profundidade, tendo como base um roteiro semiestruturado, como sugerido pela fenomenografia. Segundo Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), existe uma variedade de formas de analisar os dados na pesquisa fenomenográfica. No entanto, entrevistas transcritas textualmente são procedimentos habituais, por isso foram usadas nessa pesquisa.

2.3 Resultados

Com base na análise fenomenográfica das entrevistas realizadas, foi possível identificar quatro concepções de gestão, que mostram como os dez participantes da pesquisa experienciam e concebem o fenômeno. Também foi estabelecido o espaço de resultados, no qual as concepções estão organizadas da mais superficial (1) à mais profunda (4). São elas: concepção 1 “Gestão como solução de problemas”; concepção 2 “Gestão como gerenciamento de processo”; concepção 3 “Gestão como um conjunto de atividades organizativas”; e, concepção 4 “Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente”.

Agrupamos as formas de aprender dos entrevistados de acordo com as concepções de gestão identificadas, e aí procedemos às análises. As formas de aprendizagem se limitaram a um número pequeno e muita parecidas em todas as concepções.

Os entrevistados às vezes falavam da mesma forma de aprender, mas de modo diferente, então esses tipos de aprendizagem foram padronizados para uma melhor análise conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Formas de aprendizagem expressas por concepção.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as entrevistadas da concepção 1, “Gestão como solução de problemas”, para ser um gestor competente que resolve problemas, é fundamental aprender por meio da experiência, das situações vividas, fazendo. Esse tipo de aprendizagem na experiência se distancia daquela que aparece de forma prevalente na literatura do campo. A chamada aprendizagem experiencial (KOLB, 1984) assume o processo de aprender como uma atividade cognitiva e individual. Contudo, a aprendizagem na experiência, citada pelos bibliotecários gestores, assemelha-se àquela tratada na literatura de aprendizagem social das comunidades de prática (WENGER, 1998). Também é importante aprender com as pessoas e observando o que elas fazem e como fazem. Por fim, também é possível aprender com experiências profissionais em empresas com atividades econômicas diferentes.

Na concepção 2 “Gestão como gerenciamento de processo”, compartilhada pelos entrevistados, apenas a observação não foi mencionada como forma de aprendizagem gerencial, talvez pelo fato de entenderem a gestão como processo prescrito e determinado. Isso, de certa forma, deixa pouco espaço para a observação, pois enfatiza a execução, conforme o padrão pré-estabelecido pela empresa. Por outro lado, todas as outras formas de aprendizagem, foram citadas pelos dois como essenciais para se tornar um gestor competente, em especial o convívio com outras pessoas. Essa forma de aprender se relaciona com a aprendizagem que acontece por meio de mentoria e tutoria, como explica Antonello (2005), quando uma ou algumas pessoas se interessam e contribuem para o desenvolvimento e aprendizagem de um profissional, mesmo que de maneira informal.

As entrevistadas que representam a concepção 3 “Gestão como um conjunto de atividades organizativas”, citaram todas as formas de aprendizagem que aparecem nas concepções anteriores, até pelo fato dessa concepção ter o maior número de pessoas, todas

as maneiras de aprender se repetiram. Elas foram unânimes ao afirmar que uma importante forma para aprender é com a experiência, também mencionaram a educação formal como relevante para aprender a serem gestoras, além da experiência em outras empresas e em outros estados do país, e ainda a observação e o contato com as pessoas, ou melhor, observando as pessoas. Essa forma de aprendizagem é a observação de modelos, como nomeada por Antonello (2005). Ressalta a importância de observar colegas que estão próximos, mas uma observação consciente e constante, observar alguém considerado como uma inspiração ou boa influência para a carreira profissional.

A entrevistada que foi a única que expressou a concepção 4 “Gestão como um conjunto de atividades voltadas ao cliente”, citou todas as formas de aprendizagem que apareceram nas concepções anteriores. Ela também conta bastante sobre a experiência que teve quando começou a trabalhar na própria empresa, mas em outro estado e exercendo outra função, e com a qual aprendeu muito, obtendo sucesso e chegando posteriormente a gestão da unidade de informação da empresa. Ela entende que na faculdade aprendeu a ser bibliotecária, mas para aprender a ser gestora ela teve que ir além, teve que buscar essa aprendizagem e continua buscando. A valorização da educação formal oferecida pela própria empresa é ressaltada pela bibliotecária e essa maneira de aprender é intitulada por Antonello (2005) como cursos/treinamentos, que são importantes para o desenvolvimento do indivíduo e enriquecimento da experiência profissional, sendo possível assim conhecer melhor a organização e desenvolver melhor suas atividades gerenciais.

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

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi identificar as formas de aprendizagem dos bibliotecários gestores que atuam em empresas capixabas. As formas de aprendizagem puderam ser reunidas em apenas cinco grupos, de acordo com cada concepção de gestão: 1. Experiência, prática, vivência, situações e tempo; 2. Cursos, palestras, leitura, estudo, eventos, treinamentos, capacitações e feiras; 3. Pessoas; 4. Observação; 5. Experiências no exterior, outros estados brasileiros e em outras empresas.

Essas foram as maneiras usadas por esses bibliotecários para se tornarem gestores, e a ordem de importância e o quanto elas foram mencionadas segue justamente a disposição como apresentada no parágrafo anterior. Não foi possível relacionar formas de aprender específicas em cada concepção, pois três delas foram citadas em todas as concepções e duas foram citadas em três concepções. Mas como o objetivo era apenas identificar como se dá a aprendizagem gerencial, consideramos que ele foi atingido.

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

Também examinamos a contribuição da fenomenografia para a compreensão do fenômeno da aprendizagem gerencial. Seguindo a metodologia fenomenográfica, foi possível identificar um número limitado de concepções de gestão, indo da mais superficial até a mais profunda, que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais.

Com isso, mostramos a importância da fenomenografia ao estudar o fenômeno da gestão, e a temática da aprendizagem gerencial, levando em consideração que esses temas ainda não tinham sido estudados a partir dessa metodologia. A fenomenografia também se mostra promissora para ampliar a compreensão sobre a área gerencial nos campos da Ciência da Informação e Biblioteconomia no Brasil.

Por entendermos que as temáticas competência e aprendizagem são importantes para qualquer bibliotecário e que atue em qualquer setor, deixamos como sugestão que outras pesquisas semelhantes a essa possam ser realizadas em outros estados brasileiros e em outros tipos de unidades de informação, para comparação de outras concepções de gestão e das formas diferentes de aprendizagem emanadas de cada uma delas.

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

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARTON, F. Phenomenography. In: HUSÉN, T.; POSTLETHWAITE, T. N. **The International Encyclopedia of Education**. 2. ed. Oxford: Pergamon; New York: Elsevier Science, 1994. v. 8, p. 4424-4429.

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

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