

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS BIBLIOTECÁRIOS
COM A IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO EM
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

ANGELA SIKORSKI SANTOS

**FLORIANÓPOLIS
2004**

Angela Sikorski Santos

**AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS BIBLIOTECÁRIOS
COM A IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO EM
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação apresentada como requisito à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Curso de Pós-Graduação em Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão
Institucional.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo, Dr^a.

Florianópolis, fevereiro de 2004.

Angela Sikorski Santos

**AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS BIBLIOTECÁRIOS
COM A IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO EM
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 26 de fevereiro de 2004.

Prof. José Nilson Reinert, Dr.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

Suzana da Rosa Tolfo, Dra.
Orientadora

Claudia Bitencourt, Dra.
Membro

Gerson Rizzatti, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à minha orientadora, Profa. Suzana da Rosa Tolfo, que com dedicação, amizade e competência, orientou-me de maneira segura e criteriosa.

Ao Rapha, que esteve sempre presente com um sorriso, com um beijo, com palavras de incentivo e compreendendo a minha ausência.

Aos meus pais, Jane e Rui, e ao meu irmão Rodrigo, que mesmo à distancia, acompanharam esta caminhada.

Meu agradecimento especial à Grazi, pela grande amizade, incentivo e força em todos os momentos dessa caminhada e ao Prof. Colossi, pela oportunidade que me proporcionou no CPGA. A vocês, o meu MUITO OBRIGADA!!!

Aos colegas de mestrado, que dividiram dúvidas e conhecimentos, em especial à Mere, por sua dedicação e disponibilidade nos momentos de alegrias e tristezas.

Aos colegas do CPGA, Dona Graça, Ivo, Nanda, Shandi, Marciani e Sílvia, que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

Para a UNIFEBE, pelas vezes em que me ausentei, em especial à Carla, pelo incentivo, ajuda e, acima de tudo, pela grande amizade e à Mara, pela compreensão e força indispensáveis nessa caminhada.

Para as Bibliotecárias que oportunizaram a realização desse trabalho, dedicando tempo e atenção na coleta de dados.

Enfim, a Deus, que me deu saúde e força de vontade para não desanimar no meio do caminho.

RESUMO

SANTOS, Angela Sikorski. **As competências desenvolvidas pelos bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em bibliotecas universitárias.** 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo
Defesa: 26/02/2004

O trabalho identifica as competências necessárias tendo em vista a implantação de tecnologias de informação em bibliotecas universitárias e as competências desenvolvidas pelos bibliotecários. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo, em que se buscou estabelecer relações entre o marco teórico do trabalho e a realidade das bibliotecas pesquisadas. Trata-se de um estudo de multicase, cuja população compreende as bibliotecárias de três universidades localizadas no Estado de Santa Catarina, sendo uma estadual e duas particulares. O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista. A abordagem metodológica usada para análise e interpretação dos dados foi qualitativa. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as novas tecnologias de informação agilizaram o trabalho do bibliotecário e com isso houve um maior desenvolvimento de suas competências. O planejamento prévio para a implantação da nova tecnologia, foi um fator muito relevante para que não houvesse resistências. Os pontos positivos apontados pelas entrevistadas sobrepõem os pontos negativos.

Palavras-chave: Tecnologias de informação; Competências; Bibliotecários.

ABSTRACT

SANTOS, Angela Sikorski. **As competências desenvolvidas pelos bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em bibliotecas universitárias.** 2004. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo
Defesa: 26/02/2004

This work identifies the necessary competences focalzing the implantation of information technologies in univercity libraries and the competences developed by the librarians. For this reason, it was realized a reporting study which could establish relations between the theoretical mark of this work and the research libraries reality. This job is about a case which consists of a sudy based in three university libraries of Santa Catarina state. One is public and the others are private. The instrument of this research was an interwiew. the metodology boarding used to analyse and explain the results was qualitative. The research results have showed clearly that the information tecnologies improved the librarians work and so a higher development of their competences. The previous planning for the new tecnology implantation was a very important factor which avoided resistance. The positive points have been showed by the interwied people put on the negative points.

Key-words: Information tecnology; Competences; Librarians.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	7
1.2 Objetivos	9
1.3 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Mudança Organizacional	12
2.2 Universidades	18
2.3 Um Breve Histórico sobre as Bibliotecas	21
2.3.1 <i>Bibliotecas Universitárias</i>	23
2.3.2 <i>Tecnologia da Informação em Bibliotecas</i>	25
2.4 Competências	31
3 METODOLOGIA	39
3.1 Caracterização de Pesquisa	39
3.2 Perguntas de Pesquisa	42
3.3 Definição Constitutiva dos Termos	42
3.4 Definição Operacional das Variáveis	43
3.5 Delimitação da Pesquisa	44
3.6 Coleta e Análise dos Dados	45
3.7 Limitações da Pesquisa	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Caracterização das Bibliotecas	49
4.2 Caracterização do Pergamum	53
4.3 Perfil das Entrevistados	54
4.4 Categorias de Análise	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	71
5.1 Conclusões	71
5.2 Recomendações	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	84
APÊNDICE B – Quadros com Sínteses dos Principais Conteúdos	86

1 INTRODUÇÃO

A competição entre as instituições tem levado a mudanças que surpreendem a todos. Hoje, os gestores que pensarem em uma instituição estática estarão fadados ao fracasso. Com o processo de globalização dos mercados, a competitividade entre organizações tornou-se uma das máximas no mundo dos negócios. As Bibliotecas, de modo especial aquelas localizadas nas Instituições de Ensino Superior, precisam estar atentas a essas mudanças para não deixarem seus usuários sem informações e não ficarem desatualizadas, tanto em termos de acervo como de tecnologias de acesso à informação.

Em busca da competitividade as Bibliotecas têm tentado, dentro do possível, adaptar-se às novas exigências em termos de atendimento eficiente ao cliente mediante a introdução de processos organizacionais e de inovações tecnológicas, sem perder de vista os seus objetivos específicos, buscando atender a várias solicitações de informações concomitantes com o aumento vertiginoso da produção do conhecimento a cada dia.

Visando contribuir para a compreensão deste fenômeno, esta pesquisa busca ampliar os debates em torno da questão estendendo-a aos impactos sobre os profissionais nela envolvidos.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Os meios eletrônicos de tratamento da informação, que, em nível internacional, têm multiplicado a velocidade de intercâmbio entre as Bibliotecas e os

centros de informações, estão sendo cada vez mais requisitados para a rápida disseminação do conhecimento.

A sociedade industrial está sendo substituída pela sociedade da informação, de modo que as Bibliotecas Universitárias, sobretudo, precisam manter o compromisso com a comunidade acadêmica de disponibilizar informações correntes dos grandes centros internacionais numa velocidade cada vez maior.

Os avanços significativos da tecnologia da informação e do conhecimento vêm oferecendo grande estímulo para o constante desenvolvimento e inovação de novas competências e habilidades. A inovação, de modo geral, está associada a avanços em produtos ou processos que muitas vezes estão baseados no efeito cumulativo de mudanças incrementais dos produtos e processos ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos já existentes.

Sendo assim, o sucesso presente em uma organização depende de seus produtos e serviços, mas seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas. Dessa maneira, os sistemas de seleção contratam pessoas que têm conhecimento teórico-empírico do trabalho, atitudes alinhadas com a cultura da organização e habilidades necessárias para desempenharem suas funções dentro da organização.

Por isso, acredita-se que para facilitar o uso de novas competências e habilidades é importante que haja uma maneira de identificá-las corretamente e de construir uma imagem clara de sua eficácia. Com as transformações tecnológicas, os ambientes empresariais enfrentam constantes problemas de adaptação, o que também explica por que a criatividade está sendo cada vez mais valorizada nas organizações. As organizações que conseguem aprender e continuar o trabalho de

hoje e ao mesmo tempo preparar-se para o trabalho de amanhã serão mais bem sucedidas do que aquelas que procuram a estabilidade.

Assim, com as novas tecnologias da informação, os Bibliotecários precisam desenvolver algumas habilidades/competências no desenvolvimento de suas atividades que antes não eram exigidas. Com base na problemática apresentada, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas Universitárias?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas Universitárias.

Em termos específicos pretende-se:

- a) Descrever a implantação de novas tecnologias utilizadas pelas Bibliotecas;
- b) Identificar as competências coerentes com os avanços tecnológicos referentes às informações;
- c) Descrever os principais aspectos positivos e negativos vivenciados durante esse período;
- d) Identificar a matriz necessária para os Bibliotecários nesse novo contexto.

1.3 Justificativa

Com as transformações que vêm ocorrendo no contexto geo-político-social, é preciso estar sintonizado com as exigências do macro ambiente, equiparando-se

com o ritmo e velocidade das mudanças. As Bibliotecas, por sua vez, estão sendo afetadas profundamente pelas novas tecnologias. Assim, o Bibliotecário deve buscar informações para satisfazer seus usuários, mesmos que estas informações não estejam em seu local de trabalho.

Assim, o tema as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas Universitárias é de grande relevância, pois a análise dos fatores que influenciam a pesquisa, proporcionará um melhor desenvolvimento dos resultados dessa investigação. Por outro, a análise da relação entre a implantação de tecnologias e as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários, buscou identificar qual é a matriz atual dos Bibliotecários e qual será a matriz necessária nesse novo contexto de mudanças.

A relevância da presente pesquisa encontra-se no conhecimento de que as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea afetam o desenvolvimento das atividades de uma Biblioteca, mas, por mais automatizada que seja, sempre haverá a necessidade do trabalho humano. Dessa maneira, é importante conhecer as rotinas do processo de trabalho como forma de apresentar melhorias para seu desempenho, dando oportunidades para elas se qualificarem.

Por isso, a valorização das pessoas necessita ser considerada dentro das organizações, pois é notório que as mesmas preocupam-se mais com os resultados e a verificação se o empregado é competente, responsável, de fácil aprendizagem – voltados para os critérios de eficiência e eficácia – e esquecem do lado humano, transformando o sujeito em mero recurso.

Sendo assim, sob o enfoque teórico, acredita-se que a presente pesquisa tem sua relevância assegurada pela contribuição da literatura apresentada, através dos indicadores de competências que serão obtidos nas realidades das Bibliotecas

estudadas, e, juntamente com o escopo de conhecimentos adquiridos, permitirá a obtenção de resultados de alta significância.

Do ponto de vista prático, a investigação sobre a inovação tecnológica e as competências dos Bibliotecários, fornecerá importantes subsídios para o desenvolvimento do trabalho de profissionais da área. Dessa forma, o objetivo imediato é contribuir com os Bibliotecários, na medida em que o estudo das tecnologias de informação e o desenvolvimento de competências possibilitaram diagnosticar pontos positivos e negativos, no que tange aos aspectos de suporte e recursos, contribuindo então, com informações que poderão subsidiar o que tem sido feito para desenvolver a matriz de competências atual e também para a gestão de pessoas

Os resultados obtidos serão importantes indicadores por explicitarem um referencial de informações sobre as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários e a implantação de tecnologias da informação. A escolha das três Universidades se deve ao fato de que as três utilizam o programa Pergamum e tiveram seu processo de implantação no ano de 2002.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórico-empírica abrange os temas que serviram de base para o estudo da inovação tecnológica e competências. Em seguida, são abordados os principais conceitos de competências, propostos por autores renomados, destacando-se a abordagem proposta por Resende (2003). E por último são analisadas as Bibliotecas Universitárias que compõem a amostra da presente pesquisa.

2.1 Mudança Organizacional

A inovação e a mudança vêm sendo cada vez mais exigidas dos colaboradores das organizações. Essas rápidas e constantes alterações fazem com que as organizações criem novos produtos, serviços e processos; e para predominar, elas precisam adotar a inovação como modo de vida corporativo (TUSHMANN e NADLER, 1997).

Hall (1984) coloca que as mudanças e as inovações são processos cruciais para a organização porque contribuem para o crescimento, sobrevivência, ou mesmo para sua morte. Segundo Pinto e Blattmann (2002), estas transformações provocam rupturas e mudanças das filosofias gerenciais, principalmente pela velocidade do acesso e da disseminação da informação. Para Zobot e Silva (2002, p. 58), “a mudança tecnológica tem forte impacto psicológico e sociológico, pois obriga as empresas a pensar novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho, eficiência e produtividade”.

As transformações do mercado globalizado e os novos paradigmas organizacionais, associados à nova matriz, levam as organizações a se tornarem mais abertas, flexíveis e criativas favorecendo a troca de idéias e a comunicação entre os ambientes internos e externos (ZANELLA, 2000).

Wood Jr. (1995), considera como premissa principal da mudança, o gerenciamento de pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para o mesmo autor, o grande desafio não é a mudança tecnológica e sim mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando seus valores para uma vantagem competitiva.

Conforme Alencar (1995), a resistência à mudança é muito freqüente, pois a aceitação de idéias ou propostas novas, gera a insegurança e o medo do desconhecido. Existem fortes resistências às mudanças que causam problemas, tanto em nível organizacional como em nível pessoal. Assim, a flexibilidade se caracteriza como um novo paradigma que talvez seja um elemento fundamental para a sociedade da informação.

A flexibilidade incorpora a idéia de aprendizagem, trazendo aos trabalhadores adaptações, aperfeiçoamento intelectual e técnico como requisito para sociedade da informação. Sendo assim, as organizações precisam trabalhar cada vez mais com os padrões de flexibilidade, adaptabilidade, competências, habilidades e inovação de forma integrada. Para Ferro e Vanti (2004, p. 214),

[...] em uma geração baseada no conhecimento, o bom funcionamento da economia depende intrinsecamente da participação do ser humano. O conhecimento é criado por seres humanos e consumido por eles. A informática pode manipular grandes quantidades de dados e, às vezes, revela determinados aspectos que um ser humano não percebe, mas qualquer circunstância capaz de agregar valor ao conjunto organizacional é produto da inteligência humana.

Para Pereira (1999), a percepção é uma tomada de consciência de que algo pode não ir bem ou não acontecer de acordo com as nossas expectativas. Isto vem gerar insatisfação, que pode ser o ponto de partida para a mudança, condição fundamental para que um indivíduo ou organização mude. Dela surgem a motivação, a vontade de mudar e o entendimento de que ninguém muda ninguém.

Conforme Resende (2003, p. 22) “só existem duas formas de evolução: as coisas melhoram ou pioram. A estagnação leva à deterioração ou ao obsoletismo”. Isso precisa ser levado para todas as pessoas de uma organização, como forma de manter um ritmo constante de evolução das coisas e situações. O avanço das tecnologias, com o mundo globalizado, fez com que as organizações precisassem adaptar-se às transformações ambientais (APPENZELLER, 2002).

Para Mohrman e Mohrman Jr. (1995) as organizações necessitam remodelarem-se para lidar com o ambiente moderno, submetendo-se às mudanças organizacionais de larga escala. Assim, para as organizações se adaptarem a um ambiente de rápidas modificações, elas precisam ser ágeis, flexíveis e hábeis para aprender com rapidez. Na mudança, é extremamente difícil abandonar hábitos e costumes arraigados, padrões antigos e flexibilizar estruturas já concretizadas.

Segundo Band (1997), mudar uma organização resume-se em mudar o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Dessa forma, a mudança, individual, organizacional ou institucional, provoca crises inevitáveis de crescimento, que envolvem todo o organismo, tanto social como econômico e como biológico (CARVALHO, 1999). A organização que desejar permanecer no mercado competitivo deverá estar atenta a esses novos referenciais que estão sendo cada vez mais exigidos pelo mundo atual.

Implantar inovações tecnológicas nas organizações implica custos, pois requer aquisição e instalação de novos recursos ou adaptação daqueles já existentes. Considera-se que, num ambiente altamente competitivo, a interação com as inovações tecnológicas possa produzir os benefícios esperados. Dessa forma, a tecnologia da informação é cada vez mais comum, desempenhando vários papéis na execução das estratégias organizacionais.

2.1.1 Inovações Tecnológicas

Nesse cenário competitivo onde estão inseridas as organizações, vem-se exigindo rápidas e contínuas adaptações tecnológicas, o que obriga as organizações a pensar em novas maneiras de gerenciamento, padrões de eficiência e produtividade (ANTONIALLI, 1996). Quando se desenvolve a interação entre tecnologias e organização, inevitavelmente acontecerão fenômenos de reação, adaptação e ajustamento.

Implantar uma inovação não é algo simples. Para Stoner e Freeman (1994), toda inovação representa uma mudança, mas nem toda mudança representa uma inovação. Segundo Alencar (1996) inovação é o processo de induzir, adotar e implementar uma nova idéia, em resposta a um problema, transformando uma nova idéia em algo concreto. Dessa maneira, inovar é acrescentar algo novo, introduzindo uma novidade.

Autores como Galbraith (1997), divergem sobre a questão de inovação, e faz uma breve distinção entre invenção e inovação. Invenção é a criação de uma idéia nova e inovação é o processo de aplicação dessa idéia nova para criar um outro produto ou processo novo. A inovação, embora possa parecer algo paradoxal, exige

estabilidade e mudança, pois a estabilidade possibilita economias de aprendizado, enquanto a mudança e a experimentação são necessárias à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia.

Para Tushman e Nadler (1997), a inovação tem maior probabilidade de acontecer quando a combinação de conhecimentos de tecnologias e necessidades encontra-se na mente do menor número de pessoas possível, de preferência, na mente de uma única pessoa.

Segundo Andrade Filho (2000), a inovação e adaptação, como partes integrantes da tecnologia, constituem sua dinâmica mediante as capacidades de perceber, compreender, criar, adaptar, organizar e produzir insumos, produtos e serviços nas diversas esferas e níveis da consciência humana, em qualquer época ou modelo da sociedade. Conforme Motta (1997), inovar significa introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta.

Para Tushmann e Nadler (1997), inovação é a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios. As inovações também são baseadas no efeito cumulativo de mudanças de produtos, processos ou na combinação de idéias e técnicas existentes. Para Zawislak (1995), transformar invenções em inovações é uma atividade difícil de ser desenvolvida de modo formal, pois exige das empresas esforço profissional para combater os fatores aleatórios e reduzir a incerteza. Isso vem ocorrendo devido às inovações tecnológicas que permitem uma maior produtividade e flexibilização em relação ao ambiente cada vez mais instável e competitivo.

Um fator importante no processo de inovação, segundo Alencar (1995), é a criatividade, recurso valioso que necessita ser mais desenvolvido, principalmente

porque a mudança e a incerteza fazem parte da vida pessoal e da vida de qualquer organização. Segundo a mesma autora, criatividade é um componente da inovação, e a inovação englobaria a caracterização e aplicação de novas idéias.

Sendo assim, as inovações tecnológicas têm se desenvolvido como forma de responder às exigências que vêm sendo colocadas no mercado, constituindo uma das principais estratégias competitivas das organizações (MELLO, 2000). De acordo com Dellagnelo (1990), para entendermos inovação tecnológica e seus impactos é necessário aprofundar questões da tecnologia como variável determinante em organizações relacionadas às demais variáveis organizacionais.

De acordo com Magalhães e Piccinini (1998), a capacitação tecnológica apresenta relação com a aprendizagem, portanto as empresas necessitam desenvolver estratégias para a implantação de conhecimentos e habilidades que dêem suporte à produção.

Para Machilini (1978, p. 57), inovação tecnológica é “qualquer alteração efetuada, no processo ou no equipamento produtivo, que se constitui em novidade técnica para a empresa ainda que já divulgada e difundida em outro setor”. Neste sentido, as inovações tecnológicas aliadas à gestão da produção, facilitam a introdução de melhorias na fabricação de um produto ou serviço inovado.

Conforme Tolfo e Piccinini (2000), as inovações tecnológicas, principalmente as de base microeletrônica, vêm dar respostas às necessidades de maior produtividade, flexibilidade na produção em um ambiente mais competitivo. Para fins desta dissertação, adotar-se-á esta definição.

Para Rodriguez e Ferrante (1995), Tecnologia da Informação – TI é aquela que compreende todos os recursos tecnológicos para armazenar, tratar, recuperar e disseminar as informações para a sociedade. Na opinião de Davenport (1994), a TI

começou a modificar radicalmente o trabalho, pois facilitou a localização, a rápida recuperação, a boa qualidade e outras características. Com os computadores apressou-se o ritmo do trabalho, e ao mesmo tempo, reduziu-se a necessidade da mão-de-obra.

Walton (1993) afirma que a TI interage com a organização de várias maneiras: para obter resultados positivos. Um sistema de TI exige novas políticas ou desenhos organizacionais; a introdução do sistema de TI pode provocar reações não previstas nas organizações; a TI pode ser elaborada e revisada pelos usuários; os sistemas de TI podem acelerar e refinar a adaptação organizacional a condições de mudanças; os sistemas de TI e as formas organizacionais podem ser consideradas alternativas, no sentido de que cada um é capaz de realizar funções; o planejamento de um sistema de TI pode criar mudanças organizacionais.

Para Antonialli (1996), a TI é um conjunto de *hardware* e *software* que desempenha uma ou mais tarefas de processamento de informações, que inclui o transmitir, recuperar, armazenar, manipular e exibir os dados. Assim, o indivíduo necessita realizar o processo de busca, acesso e disseminação da informação, pois a informação exerce poder nas organizações, passando a ser um canal influenciador e facilitador na tomada de decisão.

2.2 Universidades

O termo universidade está ligado a muito outros como: cultura, ciência, ensino superior, pesquisa, autonomia entre outros. Para Luckesi *et al.* (1991), na Antigüidade Clássica, no Ocidente, principalmente na Grécia e em Roma, já se tinha

escolas tidas como de alto nível para formar especialistas de classificação refinada em medicina, filosofia, retórica e direito.

No final da Idade Média nasce propriamente a universidade, identificando-se com sua sociedade e sua cultura e com uma efetiva elaboração do pensamento medieval (LUCKESI *et al.*, 1991). O conceito de universidade torna-se, então, inconsistente com a realidade. A universidade existente não acompanha o espírito difundido pela Renascença e pela Reforma. Nessa fase a universidade se caracteriza pelas repetições dogmáticas ditadas como verdades incontestáveis, de cátedra (LUCKESI *et al.*, 1991).

O Cardeal Newman, em 1851, funda a Universidade de Dublin, Irlanda, e sonha com uma Universidade que seja lugar do ensino do saber universal. A construção da universidade europeia prima pela livre autonomia universitária como condição indispensável para questionar, investigar, propor soluções de problemas levantados pela atividade humana (LUCKESI *et al.*, 1991).

Segundo Ribeiro (1975), a universidade brasileira tem se limitado a ser um órgão de repetição e difusão do saber elaborado em outras realidades e pouco tem contribuído para uma integração nacional. Conforme Botomé (1996, p. 34), “universidade é mais do que uma estrutura, uma organização ou um sistema, o conjunto de relações entre os comportamentos das pessoas é o que, de fato, constitui uma instituição”.

No decorrer da história, a universidade apresentou fortes dimensões conservadoras e revolucionárias. Dessa maneira, reproduziu e ditou padrões normativos à sociedade e reservou espaços para a conservação desses padrões. Para Wanderley, (1986, p. 8), “nos países socialistas, as universidades têm sua autonomia condicionada pelo Estado”.

Nos países capitalistas, as universidades apresentam um grau de autonomia e de avanço tecnológico e científico variáveis. Existem ainda aqueles que vêem a universidade como lugar apropriado para a criação e divulgação do saber, para o desenvolvimento da ciência e para a formação de profissionais de nível superior (WANDERLEY, 1986).

No século XIX surge a universidade Napoleônica, que além de surgir em função das necessidades profissionais, estrutura-se fragmentada em escolas superiores, cada uma das quais isolada em seus objetivos práticos. O marco dessa transformação ocorre em 1810, com a criação da Universidade de Berlim, por Humboldt. A universidade moderna, enquanto centro de pesquisa, é, portanto, uma criação alemã, preocupando-se em preparar o homem para descobrir, formular e ensinar a ciência, levando em conta as transformações da época (LUCKESI *et al.*, 1991).

A universidade atual teve sua origem nas escolas medievais conhecidas como *studia generalia* que eram instituições de ensino criadas para monges e sacerdotes aprofundarem a educação que recebiam nas escolas religiosas. A palavra universidade refere-se a algo tipicamente medieval e tinha sentido de comunidade, corporação de professores e alunos (INÁCIO FILHO, 2001).

Conforme Luckesi *et al.* (1991, p. 34), “com a vinda de D. João VI para a Colônia, é instituído aqui o chamado ensino superior”. A partir de 1930 inicia-se o esforço de arrumação e transformação do ensino superior no Brasil. Em 1935, Anísio Teixeira pensa uma universidade brasileira como centro de debates livres de idéias. A universidade brasileira foi o resultado da ação do estado e assumiu forma através da reunião de escolas isoladas (VOLPATO, 2002).

Para Colossi (2002) as universidades são na essência instituições sociais, e encontram-se dentre aquelas mais respeitadas desde a sua origem. As universidades são entidades sócio-culturais, criadas a partir de ideais e valores do grupo social onde estão inseridas.

Conforme Volpato e Borenstein (2002) a universidade vêm, há décadas, tentando adequar métodos novos aos paradigmas que se apresentam, procurando dotar-se de toda uma infra-estrutura para que auxilie no desempenho de suas atividades, pois a educação é, indiscutivelmente, um dos fatores de maior importância para o desenvolvimento econômico e social de um país.

Segundo Silveira e Silveira (2002, p. 101), “a universidade vem contribuindo de forma decisiva para o avanço da ciência e da tecnologia, bem como para a formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento”. Assim, as instituições educacionais, mais do que prestar serviços diretos, devem criar condições e potencializar a atividade de todos os agentes de serviço da comunidade, pois o conhecimento é seu objetivo básico.

2.3 Um Breve Histórico sobre as Bibliotecas

O termo Biblioteca é originário do latim *biblium*, que significa livro e *teca*, significa caixa. Assim, a biblioteca funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual e as necessidades de seus usuários (VOLPATO, 2002).

O valor da informação na ciência da informação, surgiu na década de 80. No início, relacionado ao estudo de avaliação e depois abordando custos e eficácia de serviços, seguindo-se para a discussão sobre o valor da informação para o usuário e a produtividade no trabalho.

Houve tempos em que as Bibliotecas não passavam de um depósito de livros. No século XVI, as Bibliotecas de todo mundo já haviam alcançado períodos de esplendor, tanto na Antigüidade como na Idade Média e no Renascimento. Esse conceito permaneceu até meados do século XVII, onde as Bibliotecas só recebiam uma minoria de usuários.

As Bibliotecas são definidas como recipiente ou depósito para a memória externa da humanidade. Em fins do século XIX, com o estabelecimento da Revolução Industrial, as transformações sócio-econômicas e políticas vividas pela sociedade provocaram mudanças na função da Biblioteca: de armazenadora passou a ter uma função social de largo alcance (FERNANDES, 1993).

Assim, para não cair na obsolescência, os objetivos e propósitos de qualquer organização bibliotecária não podem ser estáticos e imutáveis, mas sim dinâmicos e em contínua evolução, sendo seguidamente reavaliados e modificados, em função das mudanças ambientais e dos valores sociais. A realidade das redes de informação, dos computadores, o acesso à informação não existente no local, vem transformando as Bibliotecas que ainda permanecem atreladas aos processos de organização manual (VOLPATO, 1999).

Segundo Rowley (1994), a informática modificou a forma como se organizam e administram as Bibliotecas e demais centros de informação que se dedicam às atividades de processamento, recuperação e disseminação da informação. A vantagem importante dos sistemas informatizados, quando bem projetados, é que fornecem muitos dados que ajudam no processo decisório e no processo administrativo (VOLPATO, 1999). Neste sentido, a tecnologia proporciona serviços que antes não se ofereciam aos usuários.

Enfim, para Carvalho e Kaniski (2000) as Bibliotecas saíram ou devem sair, da postura de armazenadoras de informações para assumir uma postura mais centrada no processo de comunicação. Isso envolve o compartilhamento de recursos informacionais, o trabalho em rede minimizando erros e eliminando barreiras. Nesse sentido, as tecnologias da informação representam a possibilidade para expandir a cooperação interinstitucional e com isso ampliar e diversificar o acesso à informação.

2.3.1 Bibliotecas Universitárias

As Bibliotecas Universitárias são destinadas a completar as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, desempenhando suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARVALHO, 1981). As Bibliotecas Universitárias, na maioria dos casos, seguem o modelo de formação das próprias universidades. Segundo Pinto (1993, p. 85), “as bibliotecas universitárias são instituições e, como tais, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização e organização até a recuperação da informação”.

Para Miranda (1980), é impossível determinar uma estrutura única para as Bibliotecas Universitárias. Tal impedimento deve-se a fatores que envolvem a organização, a administração, a localização física, os recursos físicos, financeiros, materiais e humanos disponíveis como também fatores de ordem administrativa ditada pelas necessidades e interesses de cada uma das unidades usuárias.

Apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, especialmente, a subordinação direta à Reitoria, as Bibliotecas Universitárias Brasileiras têm limitado poder de decisão, pois, na sua maioria, não são unidades

orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico (MERCADANTE, 1990).

Conforme Guinchat e Menou (1994), as Bibliotecas Universitárias estão incluídas no conjunto de unidades de informação, onde predominam as atividades de conservação e fornecimento de documentos primários e descrevem algumas características, possuem coleções especializadas e geralmente bastante completas. Atendem prioritariamente aos professores e estudantes e, secundariamente, ao público em geral; em alguns casos encontra-se organizada em uma única Biblioteca, por seções; em outros casos, organiza-se numa Biblioteca central e em Bibliotecas descentralizadas. Podem também se caracterizar como Bibliotecas setoriais por campo de especialização, como Bibliotecas especializadas.

As Bibliotecas Universitárias não são organizações isoladas, mas organizações dependentes de uma organização maior, a universidade, sujeitas, portanto, a receberem influências do ambiente que as cercam, externa e internamente. Isso exige dos Bibliotecários conhecimentos e habilidades específicos, para que possam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável (MACIEL e MENDONÇA, 2000).

Segundo Figueiredo (1990), a biblioteca, principalmente a universitária, volta-se para os usuários e não para os processos que são apenas meios para atingir os objetivos. Ao mesmo tempo, busca-se integrar esses objetivos às metas educacionais.

A gestão eficaz das Bibliotecas Universitárias no mundo contemporâneo é um grande desafio. Os Bibliotecários operam com serviços sem fins lucrativos de fundamental importância para o meio acadêmico, têm objetivos bem definidos como a prestação de serviços de informação e atendimento ao usuário.

2.3.2 Tecnologia da Informação em Bibliotecas

Diversos avanços tecnológicos têm produzido um grande impacto nas organizações, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta nova realidade. Para McGee e Prusak (1994), com a economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar, utilizar e disseminar a informação de forma eficaz. A informação é matéria-prima para qualquer negócio ou atividade.

É importante ressaltar o papel da tecnologia da informação nesse novo contexto com a aplicação do raciocínio sistêmico, pelo qual podemos visualizar a organização como um conjunto de eventos interligados em um mesmo esquema, conseguindo com que o processo de transformação organizacional ocorra não por causa da tecnologia, mas sim com seu efetivo auxílio (ZABOT E SILVA, 2002).

Assim, o Bibliotecário deve assumir uma postura adequada em relação às exigências que vem sendo cobradas pelo mercado. A adoção de novas tecnologias de atendimento homem-máquina merece atenção especial das Bibliotecas, pois somente desta forma, os Bibliotecários podem se dedicar a outras funções na Biblioteca, que dependem da sua capacidade.

Segundo McGarry (1999, p. 111), “a essência de uma Biblioteca é uma coleção de materiais organizados para uso”. Com as novas tecnologias as formas externas desses materiais têm mudado, das tábuas de argila ao computador. A Biblioteca, hoje, funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual e as necessidades de informação de seus usuários. Conforme Muller e Fortes (1996), dentro dessa perspectiva, os sistemas de informação devem

representar um dos mais eficientes meios de satisfação de numerosas necessidades humanas.

Sendo as organizações prestadoras de serviços especializados, as Bibliotecas também estão incluídas nesse rol, prestando serviços aos usuários de diferentes aspectos culturais. Neste sentido, as Bibliotecas sempre trouxeram consigo a memória humana registrada, sendo-lhes acopladas a responsabilidade de providenciar acesso às informações, contribuindo para afirmação de uma sociedade mais humana e dignificadora (CARVALHO e KANISKI, 2000).

As Bibliotecas sofreram, através dos tempos, várias mudanças em seus objetivos, pois todas as atividades básicas como a aquisição e a seleção de materiais, processamento técnico, circulação e referência objetivam em comunicar o conhecimento. Segundo Guinchat e Menou (1994), a sociedade contou desde a antigüidade com organismos especializados na conservação e na organização de documentos, com a finalidade de permitir o acesso aos conhecimentos.

Dessa maneira, as informações podem ser encontradas numa variedade de objetos, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-lo produtivamente, ou seja, um livro que não é lido não tem valor para ninguém (SILVA, 2001).

Estes organismos, isto é, as Bibliotecas e arquivos eram bem organizados e reservados às pessoas eruditas e sua atividade concentrava-se no tratamento de documentos. Em decorrência do processo da organização social e da educação, houve um aumento rápido na diversificação dos usuários; conseqüentemente o profissional deverá cada vez mais ser capaz de analisar, sintetizar, reformatar e organizar a informação obtida de modo apropriado.

Além disso, percebe-se claramente seu papel de processar e filtrar a informação para assim utilizá-la de forma coerente e suficiente, a fim de satisfazer seus usuários. No caso das Bibliotecas, sabemos que não são apenas os serviços que impressionam os usuários e sim o pessoal que nela atua, pois muitas vezes são peças fundamentais para a pesquisa de um usuário que não consegue definir seus pensamentos e idéias.

Paralelamente a isso, ocorreu um aumento na oferta e demanda da informação e o surgimento de novas tecnologias que permitiram torná-la ainda mais sofisticada. As tecnologias da informação devem ser consideradas ferramentas básicas de trabalho dentro de uma unidade de informação uma vez que o processamento, gerenciamento, recuperação e a disseminação da informação através destas tecnologias são mais eficientes e eficazes.

Diante da crescente utilização das TIs, os administradores estão investindo, cada vez mais na busca de realizarem seus objetivos mais rapidamente e com o custo mais baixo. Para Gonçalves (1994), a evolução da TI atingiu muito rapidamente o padrão de preço, qualidade e aspecto visual, tornando-se um produto de demanda básico pelos indivíduos e pelas organizações. Considerando esse cenário da informação, muitas organizações passaram a utilizar a tecnologia da informação não somente para agilizar os processos repetitivos e reduzir tarefas, mas principalmente para tornar a organização mais competitiva.

Segundo Vicentini *et al.* (1997) a utilização das novas tecnologias de informação tende a favorecer as Bibliotecas na divulgação de seus acervos e serviços a usuários distantes das suas instalações físicas, favorecendo a desintermediação na busca de informações. Conforme Guinchat e Menou (1994, p. 254), “a introdução de novas tecnologias está revolucionando as unidades de

informação”. Essas tecnologias intervêm em atividades de informação como a teleconferência, tratamento de textos, acesso à base de dados bibliográficos e arquivamento eletrônico de dados.

Ainda para as mesmas autoras, as novas tecnologias intervêm na comunicação: melhorando o desempenho da comunicação entre pessoas e grupos de indivíduos; na informação: para assistir o homem nas operações de produção; tratamento e gestão da informação e no armazenamento e consulta das informações e dos documentos, ou seja, na sua conservação e arranjo. As Bibliotecas, como grandes centros de informações, devem manter seus acervos bem selecionados, organizados em consonância com os avanços no campo da documentação e da informação.

Em nosso país, devido a vários fatores econômicos, tecnológicos e sociais, as Bibliotecas têm que se adaptar a uma realidade onde os recursos financeiros tornam-se cada vez mais insuficientes. Como observam Muller e Fortes (1996, p. 35) “a realidade de hoje exige da Biblioteca o estabelecimento de objetivos e funções moldados às necessidades do meio, dentro de um processo contínuo de interação e ajustamento de interesses, que justifiquem sua existência”.

Dessa maneira, os Bibliotecários têm que estar atentos aos aspectos de normalização e compatibilidade dos equipamentos, pois são de vital importância. Para Zobot e Silva (2002), a tecnologia da informação não diz respeito somente a equipamentos físicos, mas também ao conjunto de conhecimentos, técnicas e culturas dentro da organização. Conforme Guinchat e Menou (1994) ao escolher um equipamento é necessário verificar não apenas os custos e o seu desempenho, mas também as possibilidades de interconexão com os equipamentos da Biblioteca.

Segundo Salvato (1998), a tecnologia tem certamente causado maior impacto na Biblioteca e no trabalho do Bibliotecário, mas ela não diminui a necessidade do trabalho humano. Assim, os sistemas informatizados devem ser concebidos, mantidos e alimentados por pessoas. Isto significa que as tecnologias não substituem completamente as pessoas, mas exigem delas mais qualificação e quase tanto trabalho quanto antes (GUINCHAT e MENO, 1994).

Para Ferro e Vanti (2004), a TI, como objeto de democratização do conhecimento, facilita um maior compartilhamento e uma melhor compreensão das informações, desenvolvendo um maior aumento da competitividade. Assim, torna-se indispensável considerar o capital humano como principal ativo.

Para Andrade Filho (2000), a era da tecnologia da informação impõe uma nova forma de existir no mundo, uma nova cultura que se forma, substituindo princípios, valores, processos, produtos e instrumentos tecnológicos que mediam a ação do homem no meio. A sociedade da informação é a sociedade do aprendizado (VOLPATO, 1999). Sendo assim, com o surgimento da sociedade da informação a competição está sendo deslocada para um novo tipo de organização, que fará uso de modernas tecnologias da informação.

De acordo com Romani (1997) a tecnologia da informação tornou-se a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias. McGee e Prusak (1994) definem informações como dados que foram coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos. Para Volpato (1999) tecnologia da informação é todo o aparato de instrumentos e tecnologias desenvolvidos para dar suporte ao tratamento das informações, como *hardware*, *software* e recursos de comunicação, que agilizam processos no âmbito das relações organizacionais e humanas.

Segundo Brito (1996), tecnologia da informação é o complexo tecnológico que envolve computadores, *software*, redes de comunicação, rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados, entre outros. De acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 5), “dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implica necessariamente em obter melhor informação”, portanto, possuir a qualidade nos sistemas de informação passa por ações que estimulam e incentivam a criatividade das pessoas que lidam com tais sistemas.

Conforme Ferro e Vanti (2004), a TI, como evolução tecnológica, pode auxiliar a organização ou unidade de negócio no desenvolvimento de seus processos à medida que permite a realização de análises de tendência e a identificação de instrumentos capazes de proporcionar multidimensionalidade no gerenciamento da informação.

Para Rodriguez e Ferrante (1995), TI é aquela que compreende todos os recursos tecnológicos para armazenar, tratar, recuperar e disseminar as informações para a sociedade. Na opinião de Davenport (1994), a TI começou a modificar radicalmente o trabalho, pois facilitou a localização, a rápida recuperação, a boa qualidade e outras características. Com os computadores apressou-se o ritmo do trabalho, e ao mesmo tempo, reduziu-se a necessidade da mão-de-obra.

Walton (1993) afirma que a TI interage com a organização de várias maneiras: para obter resultados positivos um sistema de TI exige novas políticas ou desenhos organizacionais; a introdução do sistema de TI pode provocar reações não previstas nas organizações; a TI pode ser elaborada e revisada pelos usuários; os sistemas de TI podem acelerar e refinar a adaptação organizacional a condições de mudanças; os sistemas de TI e as formas organizacionais podem ser consideradas

alternativos, no sentido de que cada um é capaz de realizar funções; o planejamento de um sistema de TI pode criar mudanças organizacionais.

Uma vantagem importante dos sistemas informatizados é a de que, quando bem projetados, podem fornecer muitas informações que ajudam no processo decisório e melhoram, de maneira geral, o processo de administração. A tecnologia proporciona serviços que não eram oferecidos antes.

Neste sentido, com um mundo tão competitivo e exigente, as organizações que sobrevivem são aquelas mais produtivas e eficientes que têm a visão de futuro investem em tecnologias da informação para que a informação esteja disponível, na hora e no momento certo. Segundo Rodriguez e Ferrante (1995), a implantação e o uso correto de uma tecnologia da informação melhorará a competitividade da organização e principalmente suas áreas afins.

Sendo assim, um contexto competitivo que faz uso da tecnologia da informação para promover maior agilidade e flexibilidade, determinam mudanças radicais no conceito de Bibliotecas, exigindo de seus profissionais mais competências.

2.4 Competências

Os estudos relacionados com competências passaram a influenciar trabalhos de gestão, com forte tendência na área de gestão de pessoas e na área de tecnologia da informação. Neste sentido, em decorrência de pressões sociais e da complexidade nas relações de trabalho, não somente as questões técnicas passam a ser mais valorizadas, mas também as comportamentais.

Hoje as organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial muitos mecanismos são utilizados para uma melhor adequação das pessoas ao trabalho (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

Para Ruas (1999), a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades.

Como afirma Parry (*apud* BITENCOURT e BARBOSA, 2004), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta parte considerável da atividade que se relaciona com desempenho que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Para Kilimnik (1999), pessoas com competências têm sido referidas cada vez mais como pré-requisitos para as empresas que pretendem se manter competitivas e inovando em produtos e serviços. Segundo Fleury e Fleury (2000), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para julgar uma pessoa qualificada para realizar algo.

Conforme Perrenoud (2000), competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos. Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, que é marcado pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos, limitações de tempo e recursos. As competências só se manifestam na atividade prática, onde o indivíduo aceita assumir uma atividade de trabalho e ser responsável por ela. É através dessas atividades que decorre a avaliação das competências utilizadas.

Segundo Tolfo (2000, p. 61), a “competência reúne, além das habilidades ou aprendizagens adquiridas, comportamentos, crenças arraigadas e perspectivas de mundo”.

A identificação das habilidades necessárias de uma organização pode ser um primeiro passo à identificação de suas competências (DUARTE, 2000). Para Boog (1991), competência é como uma qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada tarefa, ter capacidade, habilidade e aptidões.

Para Resende (2003), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos. Competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência autodesenvolvimento, comportamento, habilidades, interesse e vontade.

Boterf (*apud* BITENCOURT e BARBOSA, 2004, p. 244) argumenta que “competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

Segundo Zabet e Silva (2002), competências referem-se a um repertório de comportamentos, que envolve pelo menos quatro dimensões fundamentais:

- a) interesses – saber ser;
- b) atitudes – saber agir;
- c) saberes – conhecimentos;
- d) habilidades – saber fazer.

Os interesses referem-se às motivações, isto é, o que move as pessoas em busca de seus objetivos e dos objetivos da organização para a qual trabalha. As atitudes referem-se ao conjunto de valores e crenças e a tudo o que as pessoas acreditam e que trazem algum significado para a vida. Os saberes referem-se ao

conjunto de instruções, conceitos e teorias que permitem entender e situar-se no mundo e as habilidades são as ferramentas pessoais que permitem a realização de uma tarefa ou de como resolver algum problema.

Para Boterf (*apud* FLEURY e FLEURY, 2000), a competência de um indivíduo não é um estado e nem um conhecimento específico. Ela é formada por três eixos: da pessoa (biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Segundo Zarafian (2001, p. 66), competência “é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, que se exerce em um contexto preciso”.

Competência significa ir além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativas, criar novas atividades além daquelas prescritas e saber dominar novas situações. Segundo Fleury e Fleury (2000, p. 18), “competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoas qualificadas para realizar algo”.

Segundo Boyatzis (*apud* BITENCOURT e BARBOSA, 2004, p. 244), “competência são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.

Logo, a noção de competência está associada a aspectos como criatividade, dinamicidade, versatilidade, flexibilidade, polivalência, autonomia, motivação, capacidade de interagir e trabalhar em equipe, liderança, entre outros.

Para Sveiby (1998), a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos:

- a) conhecimento explícito: envolve conhecimentos dos fatos e é adquirido pela informação;
- b) habilidade: arte de “saber fazer” e é adquirida por treinamento e prática;
- c) experiência: é adquirida pela reflexão dos erros e sucessos passados;
- d) julgamento de valor: são percepções de que o indivíduo acredita que esteja certo;
- e) rede social: é formada pelas relações do indivíduo com outras pessoas.

Dessa maneira, todos nós desenvolvemos nossa própria competência, por meio de treinamentos, práticas, erros, reflexão e repetição. Para Zarifian (2001), as competências se transformam no próprio curso das ações de melhoria. É procurando melhorar desempenhos que as competências existentes mudam ou são demandadas.

Autores, como Resende (2003), argumentam que através do desenvolvimento das competências do conhecimento e das competências técnico-profissionais, aumentam-se as possibilidades de realização pessoal e profissional, o que permite melhorar as condições para satisfazer as necessidades motivacionais de estima e realização.

Segundo Green (1999), competência individual é uma descrição dos hábitos mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho. Todos nós desenvolvemos nossa própria competência, por meio de treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Conforme Bitencourt e Barbosa (2004, p. 240),

as competências pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura aberta à inovação com base em um perfil criativo e flexível, e do processo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com que se trabalha.

Contudo para Resende (2003), é necessário que as instituições, organizações e empresas, invistam no fator humano, pois ele é um dos mais fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. O investimento no fator humano é tão necessário quanto o investimento em tecnologia de equipamentos e instalações, e se constitui no principal referencial das instituições bem-sucedidas, principalmente nessa era do conhecimento, da competência e da competitividade.

Neste sentido, para desempenhar todos os seus papéis, o Bibliotecário precisa, além de desenvolver competências, desenvolver também um conjunto de habilidades. Para Coopers e Lybrand (1997), habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões que a organização exige.

As habilidades envolvem conhecimentos teóricos e pessoais que se relacionam à aplicação prática desses conhecimentos. Habilidade está relacionada com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de pensar e de agir. A habilidade favorece a aplicação da competência e da aptidão (RESENDE, 2003).

Para Motta (2000) a capacidade gerencial requer habilidades complexas como: capacidade de julgar, analisar, decidir, liderar, enfrentar riscos e incertezas. Assim, algumas habilidades precisam ser adquiridas através da experiência do cotidiano, enfrentando as contradições e as mudanças das organizações. Katz (1986) identificou três habilidades gerenciais básicas:

- a) habilidades técnicas compreendem a habilidade de aplicar um conhecimento especializado;
- b) habilidades humanas compreendem a capacidade de trabalhar com outras pessoas;
- c) habilidades conceituais devem ter a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

Uma habilidade necessária ao administrador, decorrente da mudança dos paradigmas tradicionais para a era do conhecimento, é a flexibilidade. Segundo Kawasnicka (1989), as organizações contemporâneas são complexas e dinâmicas. O administrador dessas organizações deve ser flexível e basear-se na realidade da situação.

Neste sentido, as habilidades são necessárias para que os administradores possam enfrentar novos desafios, criando e implantando sistemas administrativos ágeis, eficientes e eficazes que permitam às instituições atingir níveis de competência e qualidade nunca antes alcançados e, agora, exigidos pelos novos tempos (MEYER JR. e MURPHY, 2000).

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências, diz respeito ao conhecimento em ações no trabalho. É neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades da organização. Sendo assim, se o conhecimento não for incorporado às atitudes e não se manifestar por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios a organização, nem estimulará o desenvolvimento das pessoas (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

Para Resende (2003), o aumento das exigências de mais requisitos de qualificações, habilidades e competências das pessoas para que possam ser bem sucedidas no seu trabalho são marcantes no mundo moderno:

- a) mudanças rápidas e constantes na tecnologia com reflexo nas profissões, nas características e no mercado de trabalho;
- b) descontinuidade e imprevisibilidade das situações econômicas das empresas e do mercado.

A instituição que não cuidar para valer de suas competências essenciais e específicas poderá fracassar ou desaparecer na mesma velocidade em que as mudanças ocorrem hoje em dia (RESENDE, 2003). Com essa nova realidade, os profissionais precisam se conscientizar da importância e da necessidade de estarem sempre se atualizando e ampliando suas competências e habilidades. Devido à demanda de competências, os profissionais precisam desenvolver a capacidade de aprender a ser flexíveis e adaptativos, a fim de estarem preparados para as novas etapas que vêm surgindo no desenvolvimento de suas atividades.

3 METODOLOGIA

Ao analisar o conteúdo de uma pesquisa, o investigador tem de buscar rigor científico, pois é baseado nas informações que são obtidas por meio da coleta de dados e na utilização de critérios e métodos que serão emitidas conclusões e/ou afirmativas concretas sobre o tema abordado. Esse capítulo tem a função de descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa sobre a implantação de tecnologias de informação e as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários em Bibliotecas Universitárias.

3.1 Caracterização de Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como estudo de casos do tipo descritivo. Bruyne *et al.* (1982) salientam que os estudos de múltiplos casos em organizações formais, por meio de pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e análise de dados e informações. Os estudos de casos de natureza qualitativa costumam basear-se em diversas variáveis medidas diacronicamente por uma análise das séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre as variáveis.

Trata-se de um estudo descritivo, que procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social. Santos (1999) define os estudos descritivos como levantamentos das características conhecidas como componentes do fato/fenômeno/problema escolhido. O estudo descritivo, segundo o mesmo autor, dá margem à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja,

analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

É o tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno. Trata-se de um estudo do tipo seccional com avaliação transversal, uma vez que se examina as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas Universitárias, tendo como período de implantação o ano de 2002.

Triviños (1995) apresenta um conceito bem restrito para estudo de caso, cujo objeto de investigação é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Para Roesch (1999), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento. O estudo de caso é apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto.

Quanto a sua natureza, a pesquisa fará uso de aspectos da abordagem qualitativa, que, para Minayo (2000), objetiva uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais, trabalhando-se com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes.

Godoy (1995) enfatiza ainda que com a pesquisa qualitativa pretende estudar os fenômenos sociais, os valores humanos, cultura, comportamentos, hábitos, atitudes e opiniões, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo as perspectivas do sujeito ou participante da pesquisa.

Sílvia e Menezes (2000) ressaltam que a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Dessa maneira, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo da pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Goldenberg (1997) observa que os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos.

Esses dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Para Lüdke e André (1986), a pesquisa qualitativa exige contato direto e mais longo do pesquisador com o ambiente e a situação a se investigar, sendo os dados coletados ricos em descrições de pessoas, situações, acontecimentos preocupando-se em retratar o significado que as pessoas dão às coisas, permitindo demonstrar o dinamismo interno das situações observadas pelo externo.

De acordo com Chizzotti (1991), na pesquisa qualitativa o pesquisador não é um mero relator; ele se emerge no cotidiano, se familiariza com os acontecimentos diários e usa sua percepção para observar práticas e costumes do sujeito pesquisado. O pesquisador experimenta o espaço e o tempo vivido pelos investigados partilhando suas experiências, para reconstituir o sentido desta pesquisa. O referido autor destaca, ainda, que as pessoas participantes da pesquisa qualitativa são os sujeitos que vivem a prática diária e a experiência cotidiana observada.

3.2 Perguntas de Pesquisa

O objetivo básico deste estudo foi de investigar qual a relação que se estabelece entre as competências desenvolvidas pelos Bibliotecários e a implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas universitárias. As perguntas que permearam o questionamento central são as seguintes:

- a) Como ocorreu a implantação de novas tecnologias utilizadas pela Biblioteca?
- b) Quais as competências exigidas dos Bibliotecários e a coerência com os avanços tecnológicos referentes às informações?
- c) Quais os principais aspectos positivos e negativos vivenciados durante esse período?
- d) Qual a matriz necessária para os Bibliotecários nesse novo contexto?

3.3 Definição Constitutiva dos Termos

A definição dos termos tem a função de esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados na pesquisa, para torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados.

- **Mudança organizacional:** “é qualquer transformação de natureza estrutural estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR., 1995, p. 190).

- **Inovação:** é a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios (STARKEY, 1997, p. 168).

- **Tecnologia da informação:** é aquela que compreende todos os recursos tecnológicos para armazenar, tratar, recuperar e disseminar as informações para a sociedade (RODRIGUEZ e FERRANTE, 1995).
- **Universidade:** “é mais do que uma estrutura, uma organização ou um sistema, o conjunto de relações entre os comportamentos das pessoas é o que, de fato, constitui uma instituição” (BOTOMÉ, 1996, p. 34).
- **Bibliotecas universitárias:** estão incluídas no conjunto de unidades de informação, onde predominam as atividades de conservação e fornecimento de documentos primários e descrevem algumas características, possuem coleções especializadas e geralmente bastante completas (GUINCHET e MENO, 1994).
- **Competência:** é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos (RESENDE, 2003).

3.4 Definição Operacional das Variáveis

Com referência ao tema da pesquisa, que aborda as competências com a implantação de uma tecnologia da informação, apresenta-se a definição operacional destas variáveis:

- **Inovação tecnológica:** refere-se à implantação de um sistema de informações (software) Pergamum – Sistema Integrado de Bibliotecas, criado em 1997., . A inovação será verificada através das seguintes características: pontos positivos e negativos vivenciados durante o processo de implantação e a facilidade e disponibilidade de dados para consulta.

- **Competências:** refere-se às competências que as Bibliotecárias tiveram que desenvolver depois da implantação do Pergamum, especialmente a identificação das competências coerentes com os avanços tecnológicos. Utilizou-se como base à definição apresentada por Resende (2003).

3.5 Delimitação da Pesquisa

A realização de uma pesquisa exige o planejamento de ações que, articuladas, devem ser conduzidas de forma a atingir os objetivos definidos. Segundo Alves (1991), na pesquisa qualitativa não é possível indicar, inicialmente, a quantidade e quais as pessoas envolvidas, embora seja possível indicar algumas.

Deslandes (1997) destaca que, ao se trabalhar com os elementos constitutivos de uma pesquisa, se deve delimitar o problema a uma dimensão variável, tomando cuidado para não deixá-lo muito amplo, a ponto de tornar impossível sua investigação. Neste sentido, Morgan (1996) argumenta que a compreensão da natureza de um determinado fenômeno dependerá de como a pessoa encara tal fenômeno, ou seja, de uma mesma situação ou experiência, as pessoas têm as suas próprias interpretações dos fatos, o que muitas vezes torna difícil que se obtenha uma visão comum.

O universo da pesquisa de campo foi as Bibliotecas Universitárias, sendo assim, foram pesquisadas as Bibliotecárias de sete Bibliotecas de três universidades, sendo uma estadual e duas particulares. A seleção das sete Bibliotecas Universitárias deu-se pelo fato de que as mesmas utilizam o programa Pergamum e iniciaram seu processo de implantação no ano de 2002.

As entrevistas, em sua maioria, foram gravadas com a permissão das entrevistadas e posteriormente transcritas para que se procedesse à análise das mesmas. Assim, foram consideradas suas colocações mais importantes para a compreensão do estudo.

3.6 Coleta e Análise dos Dados

De acordo com Lüdke e André (1986), os instrumentos de entrevista e observação são, na pesquisa qualitativa, os principais meios de investigação. Possibilitam ao pesquisador um contato mais pessoal com o fenômeno que está sendo estudado, unindo esse fato ao seu conhecimento e experiência, auxiliando dessa forma a análise e interpretação dos dados coletados.

A coleta de dados foi constituída por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias decorrem de entrevistas e observação. As informações secundárias são aquelas disponíveis na organização, contidas em atas, manuais, regimentos e demais documentos. A coleta para obtenção das informações baseou-se na consulta desses documentos.

Para Ruiz (1985), a entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, pessoa ou informante, dados que sejam relevantes para a pesquisa em andamento. Portanto, não só as questões devem ser elaboradas, como também o informante deve ser criteriosamente selecionado.

Segundo Gil (1995), entrevista é como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam.

Ainda na categoria de fontes primárias, foram realizadas observações que tiveram o objetivo de conhecer mais acuradamente o funcionamento interno da organização (TOLFO, 2000). Gil (1995) afirma que a observação, nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir conhecimentos necessários para o cotidiano.

Conforme Ruiz (1985), observação é aplicar a atenção a um fenômeno ou problema, captá-lo, retratá-lo, tal como se manifesta. A observação será realizada objetivando a melhor interpretação das informações. Pode-se entender por anotações, todas as observações e reflexões que realizamos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos.

Para Barbetta (1999), a coleta de dados é a fase da pesquisa onde o investigador identifica algumas características dos elementos de uma população e/ou amostra, dessa forma, precisa ser planejada para que os dados levantados tenham veracidade e relevância para a pesquisa.

Todas estas técnicas e métodos de coleta e análise de dados exigem o que não ocorre na pesquisa quantitativa: atenção especial ao informante, observador e as anotações de campo (TRIVIÑOS, 1995).

A análise de conteúdo é um método de análise de dados que pode ser aplicado tanto para estudos qualitativos como para investigações quantitativas.

Para Colauto e Beuren (2003), o método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens. Segundo Bardin (1994), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O processo de análise dos dados varia em função de cada pesquisa, o qual é dividido nas categorias de análise de conteúdo, análise descritiva e análise documental.

- **Análise de conteúdo:** deve basear-se em uma definição dos objetivos da pesquisa. Para Bardin (1994), a análise de conteúdo divide-se em: pré-análise, análise de material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise visa sistematizar as idéias, elaborando um esquema de desenvolvimento do trabalho; a análise do material consiste na codificação, categorização e quantificação das formações; e o tratamento dos resultados consiste em analisar ou tratar um material, como codificado. A codificação deve responder aos critérios da objetividade, sistematização e generalização. A organização da codificação inclui três etapas fundamentais: determinação das unidades de registro, escolha das regras, denominação e definição das categorias de análise.

- **Análise descritiva:** preocupa-se em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno (COLAUTO e BEUREN, 2003). Para Marconi e Lakatos (2002), o recurso mais importante que a estatística fornece é o procedimento inferencial, que permite ao pesquisador validar seus dados ou verificar se são valiosos por definirem até então a esse respeito.

- **Análise documental:** consiste em uma técnica para abordar dados qualitativos e quantitativos. Utiliza como suporte a construção do diagnóstico de uma pesquisa e informações coletadas em documentos escritos. Conforme Ludke e André (1986), como técnica exploratória, a análise documental, busca identificar as informações nos documentos com base nas questões ou hipóteses de interesses.

As categorias de análise foram classificadas de acordo com o roteiro de entrevista, fundamentação teórica e objetivos da pesquisa. As informações foram

interpretadas através do referencial teórico, procurando-se responder os objetivos da pesquisa.

3.7 Limitações da Pesquisa

Considerando-se algumas limitações que os trabalhos desta natureza tendem a apresentar, citam-se a seguir as que foram considerados mais significativas em termos de possíveis interferências em seus resultados. A limitação desta pesquisa restringe-se às categorias de análise e às entrevistas consideradas pela pesquisadora como relevantes para o estudo.

A limitação do estudo existe devido ao referencial teórico pesquisado, resultados obtidos da pesquisa e das influências e percepções da autora. Os conceitos inerentes ao estudo reproduzem as percepções particulares de cada uma, perspectivas orientadas pelas condições internas de cada instituição. O principal limite deste estudo é que, por se tratar de estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados para outros fenômenos similares.

Assim, não se espera que este estudo seja definitivo ou compreendido como uma verdade científica unitária e inquestionável. Espera-se que possa inspirar nova vertente do conhecimento, dando origem a novas perguntas de pesquisa relativas ao assunto abordado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item são apresentados e analisados os principais conteúdos pesquisados sobre as competências das Bibliotecárias. Tendo como base às transcrições das entrevistas realizadas, são descritas as competências desenvolvidas pelas Bibliotecárias, por meio de algumas citações de suas falas.

Primeiramente, fazem-se necessárias algumas informações sobre as Bibliotecas que fizeram parte deste estudo, abordando-se uma breve caracterização. Em seguida, apresenta-se o perfil das entrevistadas, doze Bibliotecárias que compõem a amostra desta pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados e a análise das informações obtidas na pesquisa.

4.1 Caracterização das Bibliotecas

As informações que constam nesta parte foram coletadas de relatórios, estatutos e *home page* de cada Biblioteca. As Bibliotecas 1 e 3 são particulares e a Biblioteca 2 é estadual.

Biblioteca 1 - A Biblioteca Acadêmica é um órgão que está diretamente ligado à Reitoria e deverá manter o controle e a organização de todo o acervo da Fundação. Criada em 1973, a Biblioteca comporta além da área destinada ao acervo e ao espaço para consulta, ambiente para leitura de jornais, revistas, videoteca e mapoteca.

A Biblioteca Acadêmica está localizada em Brusque – SC, no 1º piso, bloco A do novo campus e conta com um espaço de 185 m². O acervo atual é de 24.978

livros, 16 periódicos gerais e 87 periódicos especializados. A consulta ao acervo da Biblioteca é disponibilizada aos alunos, professores, funcionários e comunidade em geral. Para a realização do empréstimo, faz-se necessária inscrição, sendo que o direito ao empréstimo restringe-se aos alunos regularmente matriculados em todos os níveis de ensino, funcionários e professores da instituição.

A Biblioteca Acadêmica tem como objetivos primordiais: disponibilizar informações de caráter científico e técnico para a construção do conhecimento; maximizar o uso do acervo bibliográfico e criar metodologias que incentivam a comunidade acadêmica a freqüentar a Biblioteca.

Atualmente a Biblioteca Acadêmica encontra-se em fase de informatização. Na segunda quinzena do mês de novembro de 2002, adquiriu-se o direito de uso do software PERGAMUM, hardware e materiais necessários à informatização, com recursos provindos da Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC. O acervo da Biblioteca está arranjado em grandes assuntos de acordo com a Classificação Decimal de Dewey – CDD, utilizando para a catalogação o Código Anglo-Americano – AACR2.

O atendimento na Biblioteca Acadêmica é feito de 2ª a 6ª feira, nos períodos compreendidos entre 8h. e 12h. e entre 13h. e 22h. Aos sábados o horário é das 8h. às 11h. e 30min. e das 13h. às 16h. A Biblioteca possui duas Bibliotecárias, sendo que apenas uma participou da investigação dessa pesquisa, pois a outra é a autora desse trabalho, uma auxiliar técnico-administrativo e 4 estagiários.

Biblioteca 2 - A Biblioteca Universitária - BU é considerada órgão suplementar vinculada à Pró-Reitoria de Ensino. Foi implementada em 20 de junho de 1984, pela Resolução nº 001/84 do CONSEPE, com o objetivo de fornecer

suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão para a UDESC.

A Biblioteca Universitária é composta por um Núcleo Central localizado no prédio da Reitoria e por 6 (seis) Bibliotecas Setoriais, quais sejam: FAED, ESAG, CEART, CEFID em Florianópolis, CAV em Lages e FEJ em Joinville, sendo que a Biblioteca de Lages não fez parte deste estudo.

Em função da situação física espacial peculiar da UDESC, que se caracteriza como *multi-campi*, a Biblioteca Universitária inicialmente adotou um sistema de centralização parcial. Seu modelo abrigava um Núcleo Central de natureza administrativa e técnica que era responsável pela execução dos serviços indiretos como o processamento técnico e aquisição dos materiais bibliográficos para as seis Unidades setoriais. Em 1996, o Núcleo Central da BU descentralizou as funções de processamento técnico e aquisição dos materiais bibliográficos. A partir de então, as Bibliotecas Setoriais passaram a desenvolver as referidas funções.

A Biblioteca Setorial "Prof. Dimas Rosa" do Centro de Artes - CEART está subordinada a Biblioteca Universitária da UDESC. Seu objetivo é coletar, organizar e disseminar a informação, auxiliando alunos, professores, funcionários e o público em geral no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Biblioteca 3 - Em 4 de setembro de 1969, com o objetivo de atender a comunidade acadêmica do curso de Economia da Fundação Joinvilense de Ensino – FUNDAGE – junto ao Colégio Marista foi inaugurada a Biblioteca Cel. Alire Borges Carneiro (escolhido este como patrono, por ter sido o fundador da primeira Biblioteca de Joinville). Em 1970 essa Biblioteca passa a funcionar junto ao Colégio Santos Anjos, atendendo também os acadêmicos da Faculdade de Ciências Econômicas e Escola Superior de Educação Física e Desportos. Em 1975, com as obras do

campus universitário concluídas, todas as unidades da então Fundação Universitária do Norte Catarinense – FUNC – foram concentradas neste espaço, inclusive, a Biblioteca Cel. Alire Borges Carneiro, onde está até hoje.

A princípio instalada no Bloco A numa área de 245 m², ganhou novo espaço em 1989 passando a funcionar no Bloco D, numa área de 717 m². Desde então, passou por várias reformas, tendo atingido 1.460m² em 1998. Em 29 de agosto de 2002 foi inaugurado o novo prédio, num espaço de 3.298,46 m², divididos em três pavimentos, sendo, no térreo, o guarda-volumes, empréstimo e devolução, acervo de referência, de consulta interna e mapas, a reprografia, quatro cabines para acesso à internet, sala polivalente com 100 lugares e um espaço cultural. No primeiro andar, o acervo de periódicos, com consulta de livre acesso, acervo de multimeios (fitas de vídeo, cd's, discos e disquetes), oito cabines individuais e seis cabines coletivas para acesso à internet, bibliotecária de referência e os processos técnicos dos periódicos. No segundo andar, o acervo de livros, seis cabines para estudo em grupo, processos técnicos dos livros, seleção/aquisição e coordenação. Não é possível informar os dados referentes ao crescimento de acervo até 1989 devido à inexistência de documentos, tais como relatórios, notas de compra, solicitações de bibliografia, entre outros.

Atualmente, funciona em regime de Biblioteca Central, tendo aos seus cuidados o processamento técnico, bem como, os serviços de seleção e aquisição de material bibliográfico das bibliotecas setoriais do Campus II – São Bento do Sul, Biblioteca Infantil Monteiro Lobato e da Biblioteca do Centro de Estudos do Hospital São José.

Com o principal objetivo de assegurar o acesso às informações científicas, tecnológicas e culturais, apoiando o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, atende

prioritariamente a comunidade acadêmica (docentes, discentes e funcionários da Univille), estando também aberta à comunidade externa, para consulta e pesquisa.

4.2 Caracterização do Pergamum

O Sistema Integrado de Bibliotecas PERGAMUM é um sistema informatizado de gerenciamento de Bibliotecas desenvolvido pela Divisão de Processamento de Dados da Pontifícia Universidade do Paraná – PUC-PR. O sistema contempla as principais funções de uma Biblioteca, funcionando de forma integrada, da aquisição ao empréstimo, tornando-se um *software* de gestão de Bibliotecas. A seguir são apresentadas algumas características do programa:

1. Tecnologias e Características Gerais:

- Produto em Língua Portuguesa;
- Pesquisa ou filtragem por tipo de material bibliográfico;
- Alta capacidade de armazenamento;
- Treinamento para diferentes tipos de usuários;
- Assistência técnica para instalação/manutenção.

2. Processo gerencial:

- Controle de listas de sugestão, seleção aquisição, reclamações e recebimento de material;
- Controle de recebimento de livros e outros materiais;
- Controle de fornecedores por compra e doação;
- Emissão de etiquetas;
- Emissão de relatórios.

3. Processamento Técnico:

- Campos e códigos de catalogação;
- Entrada de dados *on line*;
- Manutenção controle de autoridade;

Controle de periódicos com *kardex* e indexação de artigos;
Controle de aquisição interligado com o processo de catalogação.

4. Circulação de Materiais:

Controle de empréstimo para qualquer tipo de documento;
Emissão de relatórios referentes ao processo de empréstimo;
Bloqueio automático para usuários que atingiram limites estabelecidos;
Bloqueio intencional para usuários atribuído pela Biblioteca;
Estatística por usuário, material, classe de assunto, hora, data.

5. Consulta e Recuperação:

Consulta e pesquisa *on line*;
Pesquisa utilizando operadores booleanos E ou OU;
Emissão de listas de publicações por assuntos e autores;
Elaboração e impressão de bibliografias;
Acesso multi-usuário.

6. *Internet*:

Consulta ao catálogo: pesquisa por assunto, título e autor;
Reserva;
Renovação;
Consulta de material pendente, histórico de empréstimo, débitos;
Visualização de sumários.

4.3 Perfil das Entrevistados

No quadro 1, a seguir, são apresentados algumas informações das entrevistadas que fizeram parte desta pesquisa. Pode-se verificar que todas são do sexo feminino, a grande maioria fez alguma pós-graduação e trabalha há bastante tempo na instituição.

Bibliotecária	Tipo Instituição	Sexo	Formação Acadêmica	Ano de Titulação	Entrada Instituição
Bib 1	Particular	Feminino	Graduação	2000	2001
Bib 2	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	-	1977
Bib 3	Estadual	Feminino	Graduação	1984	1990
Bib 4	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	-	1987
Bib 5	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	1988/1997	1994
Bib 6	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização/Mestrado	1996/1997/2003	1994
Bib 7	Particular	Feminino	Graduação	2001	2002
Bib 8	Particular	Feminino	Graduação	1999	2001
Bib 9	Estadual	Feminino	Graduação/Mestrado	1997/2001	2002
Bib 10	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	1979/1994	1975
Bib 11	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	1979/1996	1990
Bib 12	Estadual	Feminino	Graduação/Especialização	1987/2000	1990

Figura 1: Quadro do perfil dos entrevistados

Fonte: Entrevistas

4.4 Categorias de Análise

Com base no roteiro de entrevistas e nos conteúdos coletados junto aos sujeitos da pesquisa, estabeleceram-se as seguintes categorias de análise:

1. Mudança e novas tecnologias;
2. Implantação do novo sistema de informação;
3. Significado de competência;
4. Competências importantes no desenvolvimento das atividades;
5. Meios de desenvolver competências;
6. Auto-avaliação das competências no processo de trabalho;
7. Política de desenvolvimento institucional em relação às competências de suas Bibliotecárias;
8. Sugestões de melhoria da matriz existente.

Em seqüência serão apresentados os conteúdos referentes a cada categoria de análise. Os quadros comparativos das categorias poderão ser observados no apêndice B.

1. Mudanças e novas tecnologias

Conforme a maior parte das entrevistadas houve grandes mudanças decorrentes da passagem de um processo de trabalho manual para o informatizado. As mesmas avaliam que a preparação prévia foi determinante para que o impacto não fosse tão grande. Como representativo do posicionamento do grupo, destacam-se os conteúdos em seqüência:

Houve uma mudança devido ao processo de trabalho que era manual. O impacto não foi maior porque as pessoas já estavam preparadas para essa mudança. (Bib 2 - informação verbal)¹.

Para mim foi grande porque eu sempre trabalhei na parte de processamento técnico e era na base de fichinhas, tudo manual, então pra mim foi uma grande mudança. Para melhor, evidente. Tornou-se muito mais rápido, muito mais prático, mais interessante inclusive, daí que eu comecei a gostar mais. Não teve impacto na gestão de pessoas, ficou muito mais fácil, mais interessante para as próprias pessoas administrarem tudo isso. (Bib 12 – informação verbal).

Autores como Fernandes (2002) destacam que quando se desenvolve a interação entre tecnologias e organização, inevitavelmente fenômenos de reação, adaptação e ajustamento acontecerão.

Wood Jr. (1995) considera como premissa principal da mudança o gerenciamento de pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança da tecnologia e sim mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando seus valores para uma vantagem competitiva.

Apenas duas entrevistadas estavam mais preparadas para as mudanças. Por serem formadas há pouco tempo, argumentam que já tinham visto as novas tecnologias na faculdade e em outras Bibliotecas em que já trabalharam.

¹ Todas as informações verbais inseridas no texto são provenientes de entrevistas realizadas pela autora.

Formei-me em 2001, sempre vi as tecnologias na faculdade. As bibliotecas em que eu trabalhei, todas elas eram informatizadas, claro com programas diferentes, mas eu nunca tive que fazer uma fichinha, nunca fiz nada manual. Já era tudo informatizado, tudo na mão, prontinho. (Bib 8 – informação verbal).

Eu não tenho muito o antes e o depois porque eu saí da universidade e vim trabalhar com informatização, então eu agradeço a universidade. Quando eu comecei a trabalhar também foi em uma biblioteca informatizada. O primeiro programa que eu trabalhei foi o Pergamum, daí eu vim pra cá era o Isis agora o Pergamum. Então eu já tenho as novas tecnologias, eu nunca fiz fichinhas. (Bib 7 – informação verbal).

Segundo Rowley (1994), a informática modificou como se organizam e administram as Bibliotecas e demais centros de informação, que se dedicam às atividades de processamento, recuperação e disseminação da informação. Dessa maneira, observa-se que as pessoas aceitam melhor as mudanças, quando já estão mais familiarizadas com o novo processo.

As Bibliotecas, como grandes centros de informações, devem manter seus acervos bem selecionados, organizados e que acompanhem os avanços no campo da documentação e informação.

Entende-se que a introdução de tecnologias da informação gera modificações no desenvolvimento das atividades dentro de um ambiente organizacional. Sendo assim, pôde-se analisar que as Bibliotecárias já estavam inteiradas devido à preparação prévia, fator que deve ser muito bem trabalhado dentro das organizações para que não ocorra a resistência. O fato de saberem as vantagens da introdução da inovação tecnológica parece ter contribuído sobremaneira para que as Bibliotecárias fossem receptivas.

2. Implantação do novo sistema de informação

Conforme a maior parte das entrevistadas, a implantação do novo sistema de informação foi muito bem aceita, pois foi feito um planejamento, logo em seguida um levantamento de softwares, colocando seus pontos positivos e negativos. Após avaliações e discussões, o Pergamum foi escolhido, nas sete Bibliotecas, por atender às necessidades diárias de uma Biblioteca. As mesmas avaliam que fizeram parte de todo processo de decisão do novo sistema e por isso não tiveram maiores problemas. Como destaque, são apresentados alguns posicionamentos de conteúdos do grupo:

Foi feito um levantamento sobre alguns softwares. Aí a diretora da BU passou para nós a importância deles. Decidimos pelo Pergamum por ser um software brasileiro, da PUC-PR e por saber que várias instituições estão usando esse software. Sabíamos que ele atenderia nossas necessidades e demanda. (Bib 4 – informação verbal).

Participei do processo de implantação. Foi tudo planejado por uma equipe, eles nos apresentaram o novo sistema, nos mostraram as vantagens e logo em seguida tivemos o treinamento. (Bib 6 – informação verbal).

Conforme Muller e Fortes (1996, p. 35), “a realidade de hoje exige da Biblioteca o estabelecimento de objetivos e funções moldados às necessidades do meio, dentro de um processo contínuo de interação e ajustamento de interesses, que justifiquem sua existência”.

Assim, a flexibilidade se caracteriza como um novo paradigma que talvez seja um elemento fundamental para a sociedade da informação. Dessa maneira, observou-se que não houve resistência por parte das entrevistadas, pois as mesmas já tinham as informações necessárias e entendiam a importância da mudança.

Das doze Bibliotecárias entrevistadas, apenas uma não fez parte da implantação do novo sistema de informação, pois quando ela começou a trabalhar já tinha sido tudo decidido, já estavam em fase de implantação.

Quando eu cheguei já tinha sido decidido, já estava no processo de implantação do sistema. (Bib 8 – informação verbal).

Para Mohrman e Mohrman Jr. (1995), as organizações necessitam se remodelar para lidar com o ambiente moderno, submetendo-se às mudanças organizacionais de larga escala. Assim, para as organizações se adaptarem a um ambiente de rápidas modificações, elas precisam ser ágeis, flexíveis e hábeis para aprender com rapidez. Na mudança, é extremamente difícil abandonar hábitos e costumes arraigados, padrões antigos e flexibilizar estruturas já concretizadas.

Sendo assim, as inovações tecnológicas têm se desenvolvido como forma de responder às exigências que vem sendo colocadas no mercado, constituindo uma das principais estratégias competitivas das organizações (MELLO, 2000). Paralelamente a isso, ocorreu um aumento na oferta e demanda da informação e o surgimento de novas tecnologias que permitem torná-la ainda mais sofisticada. As tecnologias da informação devem ser consideradas ferramentas básicas de trabalho dentro de uma unidade de informação, uma vez que o processamento, gerenciamento, recuperação e a disseminação da informação através destas tecnologias são mais eficientes e eficazes.

De acordo com a literatura estudada e com os posicionamentos analisados, percebe-se que qualquer processo de mudança gera uma certa resistência, pois é extremamente difícil mudar habilidades, aptidões, crenças, valores que já estão arraigados. As Bibliotecárias avaliaram que as pessoas resistem às mudanças quando estão desinformadas, quando não sabem o que irá acontecer. O nível de

informação e a participação dos envolvidos são apontados como elementos importantes para a introjeção da inovação como algo positivo.

3. Significado de competência

Conforme todas as entrevistadas, competência significa você saber, saber trabalhar, desempenhar um objetivo e chegar nesse objetivo, ter um conjunto de habilidades, aptidões, atitudes e comportamentos. Saber realizar seu trabalho com seriedade, trabalhar em equipe, ser dinâmica, ter equilíbrio emocional, enfim ter conhecimento para se colocar em prática tudo o que se sabe com eficiência e eficácia. A seguir são destacados alguns conteúdos dos posicionamentos do grupo:

Competência é tentar dentro daquilo que você tem, que você dispõe, fazer o melhor possível. Nossa competência entra no que a gente está tentando fazer, o melhor com o que a gente tem. Tem que ter agilidade, flexibilidade, tem que estar apto as mudanças a todo o momento. É saber trabalhar atendendo várias coisas ao mesmo tempo. (Bib 7 – informação verbal).

Saber fazer e realizar algo muito bem feito. (Bib 11 – informação verbal).

Para mim competência significa um pouco de habilidade que o profissional pode ter, junto com bastante informação teórica e conhecimento que ele tem e isso colocado em prática com eficiência e eficácia, isso para mim é competência. (Bib 9 – informação verbal).

Para autores como Fleury e Fleury (2000, p. 18), “competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoas qualificadas para realizar algo”.

Para Resende (2003), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos.

Conforme Parry (*apud* BITENCOURT e BARBOSA, 2004), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta parte considerável da atividade que se relaciona com desempenho que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O conceito que as entrevistadas atribuíram para competências está em conformidade com a literatura estudada. A definição que elas argumentaram permite levar ao desenvolvimento de suas habilidades juntamente com seus conhecimentos e atitudes para poderem colocar em prática tudo aquilo que aprenderam, pois a competência é resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, habilidades, interesse e vontade.

4. Competências importantes no desenvolvimento das atividades

Conforme todas as entrevistadas, o trabalho em equipe, a atualização constante, a busca por coisas novas, raciocínio rápido, capacidade de resolver problemas, agilidade, flexibilidade, tolerância, saber gerenciar são competências que consideram importantes para que as Bibliotecárias possam desenvolver bem suas atividades. As mesmas argumentam que a liderança é uma competência que também deve ser muito bem desenvolvida pelo grupo. Neste sentido, destacam-se os seguintes conteúdos:

Saber realizar bem meu trabalho para que tudo saia bem chegando em um objetivo comum, indo em busca de novidades, sempre se atualizando. (Bib 2 – informação verbal)

Raciocínio rápido, capacidade de resolver problemas. Você está desenvolvendo uma atividade, aí surge o problema numa hora que você tem que dar a solução, liderança é super importante hoje. (Bib 4 – informação verbal).

Desenvolver muito bem meu trabalho dentro do setor. Agilidade, flexibilidade. (Bib 10 – informação verbal).

Sveily (1998) argumenta que a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações. Competência significa ir além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativas,

criar novas atividades além daquelas prescritas e saber dominar novas situações. Sendo assim, o sucesso presente em uma organização depende de seus produtos e serviços, mas seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas.

Conforme Resende (2003, p. 98), “as pessoas desenvolvem a capacidade de flexibilizar idéias, conceitos, hábitos e posturas para poderem se adaptar aos novos tempos”. Algumas dessas competências de flexibilização que são citadas como necessárias para que as pessoas tenham êxito no mundo moderno: capacidade de adaptar-se às mudanças, capacidade de aprender e desaprender, “jogo de cintura” e capacidade de negociar (RESENDE, 2003).

Para Hemphill e Coons (*apud* TOLFO, 2004), a liderança é o comportamento de um indivíduo quando se está desenvolvendo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.

Conforme a análise das entrevistadas, observou-se que a demanda que as Bibliotecárias realmente sentem no desenvolvimento de suas atividades está voltada para a habilidade juntamente com o comportamento, pois elas argumentam que o trabalho em equipe é um dos principais fatores para se desenvolver competências. Através do trabalho em equipe e da liderança, o desenvolvimento das atividades acontece de forma integrada, agilizando e flexibilizando todas as funções dentro de uma Biblioteca. Dessa maneira, o comportamento e a atitude, competências também necessárias para o desenvolvimento das atividades, acaba sendo melhor trabalho devido ao relacionamento entre as Bibliotecárias e ao exercício de influência que ocorre dentro da Biblioteca.

5. Meios de desenvolver competências

Todas as entrevistadas são unânimes ao argumentarem que os meios necessários para se agregar essas competências são: cursos, palestras seminários, congressos, trabalho em equipe, educação continuada, leitura, troca de experiências, treinamentos, cursos em outras áreas do conhecimento, reuniões, listas de discussões, capacitação profissional e a própria experiência do dia-a-dia.

Como representativo do posicionamento do grupo, destacam-se os conteúdos em seqüência:

Leituras, participar de eventos, seminários. (Bib 7 – informação verbal).

Através da educação continuada, eu pretendo fazer mestrado, eu quero fazer na área de educação. Eu tenho 3 pensamentos: na área da educação, na área da administração, que eu gosto muito e especificamente na nossa área sobre serviço de referência. Eu acredito que em qualquer uma das três vai entrar ética com certeza. (Bib 4 – informação verbal).

Com o trabalho em equipe que a gente já está fazendo, com as reuniões que estão sendo feitas, participação em eventos, seminários. (Bib 8 – informação verbal).

Conforme Perrenoud (2000), competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos. Competência é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, que é marcado pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos, limitações de tempo e recursos.

Para Boterf (*apud* FLEURY e FLEURY 2000), a competência de um indivíduo, não é um estado e nem um conhecimento específico. Ela é formada por três eixos: da pessoa (biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Todos nós desenvolvemos nossas próprias competências, por meio de treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Considerando os meios que as Bibliotecárias identificaram, percebeu-se que a grande maioria consegue desenvolver suas competências através de cursos, seminários, educação continuada entre outros, porém, para uma pequena parte de Bibliotecárias, esse meio é restrito, não só por conta delas, mais pela própria instituição que muitas vezes não incentiva. As organizações, especialmente aquelas que atendem a um público diferenciado, como é o caso das universidades, necessitam de pessoal que desenvolva competências em sentidos diversos, para responder às demandas da clientela. A identificação de programas que permitam o desenvolvimento das Bibliotecárias mostra-se uma condição *sine qua non* para que o trabalho seja realizado de forma competente.

6. Auto-avaliação das competências no processo de trabalho

Para a maioria das entrevistadas, só existem pontos positivos na implantação da inovação, pois a agilidade e a rapidez desse novo sistema, fez com que o usuário obtivesse a informação de forma muito mais rápida. Também é possível gerar relatórios de empréstimos, estatísticas, débitos, materiais novos, tudo que antes não era possível com o outro sistema. Outro fator que foi relativamente importante com a aquisição desse novo sistema foi à informatização do empréstimo, pois antes ele era todo manual. Neste sentido, destacam-se os seguintes conteúdos:

Eu acho que é só ponto positivo, porque trabalhar com o procedimento manual é bem demorado, principalmente para o empréstimo e controle do acervo. São facilitados e melhorados todos os procedimentos na Biblioteca com a informatização. (Bib 1 – informação verbal).

Para McGee e Prusak (1994), com a economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar, utilizar e disseminar a informação de forma eficaz. O Bibliotecário deve, assim,

assumir uma postura adequada em relação às exigências que vem sendo cobradas pelo mercado.

A Biblioteca hoje funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual e as necessidades de informação de seus usuários. Conforme Müller e Fortes (1996), dentro dessa perspectiva, os sistemas de informação devem representar um dos mais eficientes meios de satisfação de numerosas necessidades humanas.

Como ponto negativo, uma minoria de entrevistadas informou que esse novo sistema não é tão completo como o VTLS. O VTLS possui mais recursos informacionais que o Pergamum, mas é todo em inglês, fator que prejudicava muito o trabalho pela falta de domínio na língua inglesa, além de ser muito lento. Das sete Bibliotecas pesquisadas, cinco utilizavam o VTLS, uma utilizava o Isis e a outra utilizava o Isis e o Informa.

Ponto negativo: alguns recursos informacionais que o sistema não tem. (Bib 3 – informação verbal).

Para Rodriguez e Ferrante (1995), a implantação e uso correto de uma tecnologia da informação melhora a competitividade da organização.

A vantagem dos sistemas informatizados, quando bem projetados, é que fornecem muitos dados que ajudam no processo decisório e no processo administrativo (VOLPATO, 1999). Neste sentido, a tecnologia proporciona serviços que antes não se ofereciam aos usuários e aos próprios Bibliotecários.

Ao avaliarem as competências que possuem, em comparação com as demandadas atualmente das Bibliotecárias, a maioria das entrevistadas, concorda que possui as competências necessárias para desenvolverem suas atividades.

Sim, possuo as competências pois estou sempre me atualizando.
(Bib 10 – informação verbal).

Para Perrenoud (2000), as competências só se manifestam na atividade prática, onde o indivíduo aceita assumir uma atividade de trabalho e ser responsável por ela. É através dessas atividades que decorre a avaliação das competências utilizadas. Mais competência significa ir além do conceito de qualificação, pois se refere à capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativas, criar novas atividades além daquelas prescritas, participar de cursos, seminários, congressos e saber dominar novas situações.

A outra pequena parte argumenta que deveriam aperfeiçoá-las, ficam na dúvida se realmente possuem ou não essas competências necessárias e comentam a falta de incentivo das instituições, o que gera um certo comodismo.

Bom eu acho que falta muita coisa na minha profissionalização. Principalmente na parte de tecnologia da informação. E por não ter muito incentivo da instituição de participar de alguns seminários, cursos, eu acho que a gente fica um pouco deficitária. Não porque não tem apoio da instituição, também, mais eu acho que de certa forma é até comodismo. Além de eu não ir tanto atrás eu acho que talvez até não receba incentivo por não ir atrás dos recursos. (Bib 1 – informação verbal).

Nesse cenário competitivo onde estão inseridas as organizações, vem-se exigindo rápidas e contínuas adaptações tecnológicas, o que obriga as organizações a pensar em novas maneiras de gerenciamento, padrões de eficiência e produtividade (ANTONIALLI, 1996). Segundo Pinto e Blattmann (2002), estas transformações provocam rupturas e mudanças das filosofias gerenciais, principalmente pela velocidade do acesso e da disseminação da informação.

O argumento das entrevistadas está em conformidade com a literatura estudada, pois com a implantação do novo sistema, muitos processos que antes

eram realizados, agora podem ser minimizados com a ajuda da tecnologia. A agilidade é um dos principais fatores que auxilia o processo de trabalho. Dessa maneira, as Bibliotecárias desenvolvem uma postura adequada em relação às exigências que vem sendo cobradas pelo mercado.

A adoção de novas tecnologias de atendimento homem-máquina merece atenção especial das Bibliotecas, pois, somente desta forma, as Bibliotecárias podem se dedicar a outras funções na Biblioteca, que dependem da sua capacidade. Ao invés de somente desempenharem um trabalho provido de habilidade técnica, podem ampliar o seu desenvolvimento profissional.

7. Política de desenvolvimento institucional em relação às competências de suas Bibliotecárias

São unânimes todas as entrevistadas argumentarem que a sua instituição não se preocupa diretamente com o desenvolvimento de suas competências. Na verdade, as entrevistadas esclarecem que elas que tomam a iniciativa e explicam o porquê da importância do curso, seminário, congresso ou qualquer outro tipo de evento que elas gostariam de participar. Dessa maneira, a instituição quase sempre atende aos pedidos. Observa-se que as Bibliotecas da Instituição Estadual, conseguem ter um maior apoio por parte de seus dirigentes para participarem dos eventos. Como representativo do posicionamento do grupo, destacam-se os conteúdos em seqüência:

Sempre que é solicitado algum pedido para participar de palestras, seminários, congressos, somos atendidos. (Bib 10 – informação verbal).

Bom, eu faço parte da Câmara de Bibliotecas da Acafe e de um modo geral a reclamação é grande. As instituições não incentivam muito seus profissionais a participarem de cursos e seminários, não apenas por falta de recursos financeiros, mais também por estarem

assoberbados com atividades do dia-a-dia de seu setor. (Bib 1 – informação verbal).

Depende do momento, tem vez que sim e tem vez que não, eu tenho que mostrar que o curso é importante. (Bib 11 – informação verbal).

Conforme Maciel e Mendonça (2000), os Bibliotecários precisam ter conhecimentos e habilidades específicos para que possam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente estável. Assim precisam estar sempre se atualizando, indo em busca do novo, participando de cursos, congressos, seminários e eventos nas mais diversas áreas do conhecimento.

Segundo Resende (2003), as instituições demoram a evoluir no sentido de fazer administração mais profissional e tecnicamente consistente do fator humano e a investir mais na gestão da satisfação e desenvolvimento das pessoas. Com frequência, observam-se as instituições investindo mal suas verbas na administração de recursos humanos.

As instituições educacionais, mais do que prestar serviços diretos, devem criar condições e potencializar a atividade de todos os agentes de serviço da comunidade, pois o conhecimento é o seu objetivo básico. Dessa maneira, as instituições devem incentivar mais seus Bibliotecários a participarem de cursos, congressos, seminários, pois as habilidades necessárias para que os Bibliotecários possam enfrentar novos desafios permitem às instituições atingir níveis de competência e qualidade nunca antes alcançados e, agora, exigidos pelos novos tempos (MEYER JR. e MURPHY, 2000).

As instituições de ensino superior preparam a formação dos seus estudantes e falham no treinamento, na qualificação e no desenvolvimento das competências dos seus profissionais. Faz-se mister que essas instituições adotem políticas de

gestão de pessoas que atendam às demandas com as quais os profissionais estão se deparando constantemente quando atendem à clientela.

8. Sugestões de melhoria da matriz existente

Ao questionar-se sobre a matriz esperada de competências, verificou-se uma insatisfação em relação à matriz existente, pois para todas as entrevistadas a falta do profissional Bibliotecário em Bibliotecas Universitárias e o reconhecimento da profissão são fatores que contribuem para a existência da matriz atual. As mesmas entrevistadas argumentam que a partir do momento que as pessoas começarem a se conscientizar, entender o trabalho e o valor de uma Bibliotecária, essa matriz irá mudar. Como representativo do posicionamento do grupo, destacam-se os conteúdos em seqüência:

Ver o que o usuário está precisando, desenvolver a auto-estima, trabalhar a auto-motivação para perceber certas coisas, trabalhar a “cabeça” dos dirigentes, pois existem poucos Bibliotecários para realizarem tal trabalhos. (Bib 5 – informação verbal).

Boa vontade, interesse das pessoas em realizar suas atividades, treinamentos, contratação de pessoal de suporte técnico ou mais horas de serviço. (Bib 3 – informação verbal).

O que precisa mudar são as pessoas, eu acho, pois elas precisam saber qual é realmente o trabalho de uma bibliotecária, o que realmente ela faz, para poder criticar ou interferir ou até mesmo para ajudar. No momento que eles souberem realmente qual é o nosso trabalho, qual é nossa função, eles vão conseguir entender, ajudar e poder criticar. No momento eles não podem levantar críticas. Acho que eles não podem se meter no nosso serviço enquanto eles não se informarem realmente do nosso trabalho. No momento que eles souberem como se trabalha, o que se faz, qual é a nossa função, aí sim eu acho que essa distância não vai existir. (Bib 12 – informação verbal).

Autores como Resende (2003), argumentam que através do desenvolvimento das competências do conhecimento e das competências técnico-profissionais, aumentam-se às possibilidades de realização pessoal e profissional, o que permite

melhorar as condições para satisfazer as necessidades motivacionais de estima e realização.

Para Zarifian (2001), as competências se transformam no próprio curso das ações de melhoria. É procurando melhorar desempenhos que as competências existentes mudam ou são demandadas.

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências, diz respeito ao conhecimento em ações no trabalho. É neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades da organização. Sendo assim, se o conhecimento não foi incorporado às atitudes e não se manifestar por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização, nem estimulará o desenvolvimento das pessoas (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

Entende-se que a falta de Bibliotecárias nas instituições, tanto estadual quanto nas particulares, é um fator que realmente contribui para a insatisfação da matriz atual de competências. Dentro dessa perspectiva, surge também o não reconhecimento da profissão, motivo que às vezes pode até justificar essa falta de profissional dentro das Bibliotecas.

A era da tecnologia da informação que está sendo difundida dentro das instituições parece indicar que o Bibliotecário, será cada vez mais requisitado para desenvolver suas atividades – competências, de forma que seu trabalho seja notado e reconhecido. As entrevistas apontam para o entendimento generalizado de que a profissão ainda não consolidou o seu espaço no interior das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral a identificação das competências desenvolvidas pelos Bibliotecários tendo em vista a implantação de tecnologias de informação em Bibliotecas Universitárias.

Foram feitas questões de pesquisa a respeito da introdução das tecnologias e sobre a demanda de competências que estão sendo exigidas dos Bibliotecários. Procurando responder a estas perguntas foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com doze Bibliotecárias de três universidades, sendo uma estadual e duas particulares, totalizando sete Bibliotecas.

Nesta pesquisa, também foram utilizadas informações secundárias, documentos das instituições e *sítes* das Bibliotecas. Todas as entrevistadas são do sexo feminino, a maioria possui pós-graduação e trabalha há mais de um ano na instituição.

A seguir são apresentadas as conclusões da pesquisa, tendo em vista os resultados obtidos, com algumas recomendações para futuros trabalhos a serem desenvolvidos.

5.1 Conclusões

Nesse contexto de mudanças, os estudos relativos a competências passaram a influenciar trabalhos de gestão, com forte tendência na área de gestão de pessoas e na área de tecnologias da informação. Assim, não somente as questões técnicas tornaram-se mais valorizadas, mas também as comportamentais.

Conforme Resende (2003), competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, entre outros, em resultados práticos. Competência é portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, comportamento, habilidades, interesses e vontade.

Os relatos das entrevistas apontam para a validade do conceito de competência definido por Resende (2003), pois, para as Bibliotecárias entrevistadas, competência significa você saber, saber trabalhar, traçar um objetivo e desempenhar bem as funções para alcançar determinado objetivo, ter um conjunto de habilidades, aptidões, atitudes e comportamentos. Saber realizar seu trabalho com seriedade, trabalhar em equipe, ser dinâmica, ter equilíbrio emocional, enfim ter conhecimento para colocar em prática tudo o que se sabe com eficiência e eficácia, também fazem parte da conceituação das entrevistadas.

É importante ressaltar que as mudanças, advindas com as novas tecnologias, geram uma certa resistência, obrigando as organizações a pensarem em novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho. Dessa maneira, confirmou-se que, para a maior parte das entrevistadas, a introdução de uma tecnologia trouxe grandes mudanças, pois houve a alteração de um processo de trabalho manual para o informatizado. As mesmas entrevistadas avaliam que a preparação prévia foi determinante para que o impacto não fosse tão grande.

Das três Universidades pesquisadas, sendo uma estadual e duas particulares, as mesmas estando em cidades diferentes, não se observou diferença no modo de implantação do novo sistema de informação. Um fator que foi bastante comentado

na universidade estadual, já que na particular não houve questionamentos a esse respeito, foi à falta de Bibliotecários nas Bibliotecas Universitárias da instituição.

Observou-se também que as Bibliotecárias da universidade estadual recebem maior apoio por parte de seus dirigentes para participarem de eventos. De um modo geral, as universidades, tanto as particulares como a estadual, estão preocupadas em implantar sistemas de informação para melhor atender seus usuários e para atingir um nível de competência e qualidade nunca antes alcançados, e que agora estão sendo exigidos pelos novos tempos. Verificando-se as respostas das entrevistadas, percebe-se que as instituições não se preocupam em fazer uma avaliação das competências que seus Bibliotecários estão desempenhando para alcançar seus objetivos.

Entretanto, uma questão que também foi muito identificada nas sete Bibliotecas pesquisadas, foi o não reconhecimento do profissional Bibliotecário, fator esse que contribui muito para a matriz de competências existentes.

Em decorrência do que foi apresentado até aqui, torna-se possível responder ao primeiro objetivo de pesquisa - **descrever a implantação de novas tecnologias utilizadas pelas Bibliotecas**. Observou-se que a maioria das entrevistadas aceitou a idéia da implantação de um novo sistema, devido ao detalhado planejamento e levantamento de *softwares*, associados ao levantamento dos pontos positivos e negativos. Após avaliações e discussões, o Pergamum foi escolhido pelas sete Bibliotecas das três universidades selecionadas, por atender às necessidades diárias de uma Biblioteca.

As profissionais entrevistadas avaliam que fizeram parte de todo o processo de decisão da adoção do novo sistema e por isso não tiveram maiores problemas. Das doze Bibliotecárias, apenas uma não fez parte da implantação do novo sistema

de informação, pois quando foi contratada para trabalhar, o sistema já estava em fase de implantação.

Com relação ao segundo objetivo da pesquisa - **identificar as competências coerentes com os avanços tecnológicos referentes a informações**, constatou-se que, comumente, as entrevistadas identificam as seguintes competências coerentes com os avanços tecnológicos: trabalho em equipe, atualização constante, a busca por coisas novas, raciocínio rápido, capacidade de resolver problemas, agilidade, flexibilidade, tolerância e saber gerenciar. As mesmas argumentam que a liderança é uma competência que também deve ser muito bem desenvolvida pelo grupo.

Tais competências vão ao encontro do exposto na literatura pesquisada, pois competência significa você saber-fazer, aplicando seus conhecimentos e capacidades em resultados práticos.

Com relação ao terceiro objetivo da pesquisa - **descrever os principais aspectos positivos e negativos vivenciados durante esse período**, verifica-se que, para a maioria das entrevistadas, só existem pontos positivos, pois a agilidade e a rapidez desse novo sistema fez com que o usuário obtivesse a informação de forma muito mais rápida. Também é possível gerar relatórios de empréstimos, estatísticas, débitos, materiais novos, livros, periódicos, tudo que antes não era possível com o outro sistema. O outro fator que foi relativamente importante com a aquisição desse novo sistema foi a informatização do empréstimo, pois antes ele era todo manual. A agilidade na consulta de materiais também foi bastante citada.

Como ponto negativo, as entrevistadas avaliaram que esse novo sistema não é tão completo como o VTLS. O VTLS possui mais recursos informacionais que o Pergamum, só que ele é todo em inglês e muito lento. Das sete Bibliotecas pesquisadas, cinco utilizavam o VTLS anteriormente.

Por fim o quarto objetivo da pesquisa - **identificar a matriz necessária para os Bibliotecários nesse novo contexto**. Conforme a grande maioria das entrevistadas, o perfil da matriz desejada mudou, pois muitas competências estão sendo exigidas do novo profissional. A principal mudança foi o uso do computador, das novas tecnologias. Muitas estão tendo que se adaptar a elas. Outro fator importante é a versatilidade, pois a Bibliotecária tem que estar sempre se atualizando, indo em busca de novas informações, não pode ficar parada no tempo.

Dessa maneira, ela tem que armazenar as informações de modo que o seu usuário a encontre. A atualização profissional é uma das competências essenciais nesse novo contexto. Apenas uma entrevistada argumentou que o perfil não mudou, pois muita coisa que é escrita ou falada, não é colocada em prática. Ela destaca que “conhecimento sem ação nada vale”.

De acordo com os posicionamentos das outras respostas e com a bibliografia consultada, observa-se que esse questionamento encontra pouco respaldo, pois com as mudanças que estão acontecendo tão rapidamente, com certeza, a matriz desejada está sendo modificada para atender às necessidades existentes.

5.2 Recomendações

Ao se concluir a pesquisa, observaram-se alguns aspectos relacionados com a matriz de competências atual e a desejável, que não puderam ser abordados ou aprofundados nessa pesquisa, tendo em vista seus objetivos. Sendo assim, recomenda-se um estudo mais detalhado e aprofundado dos seguintes aspectos:

- a) a falta do profissional Bibliotecário em Bibliotecas Universitárias;
- b) o valor do trabalho de um Bibliotecário dentro de uma Biblioteca Universitária;

- c) o incentivo das Instituições para que os Bibliotecários possam mudar a matriz de competências existentes;
- d) o impacto da mudança na matriz de competências, visto pelos dirigentes da instituição.

Para finalizar, espera-se ter contribuído para um melhor e mais amplo entendimento do tema proposto. Considerando-se que as novas tecnologias estão exigindo um profissional cada vez mais competente, cabe ao Bibliotecário demonstrar suas competências no desenvolvimento de suas atividades e mostrar seu verdadeiro papel e importância dentro de uma instituição.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6. p. 6-11, mar./abril. 1995.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de estudo**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio. 1991.
- ANDRADE FILHO, L. **Empreendedorismo**: desenvolvimento e implementação de um modelo de ensino pela internet. 2000. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ANTONIALI, L. M. O caso coocupé. In: MARCOVITCH, J. (Org.) **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996. p. 13-24.
- APPENZELLER, S. **Mudanças estratégicas organizacionais**: estudo de caso no Tropical Hotel Manaus. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BAND, W. A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.
- BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan./mar. 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: _____. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOTOMÉ, S. P. **Pesquisa alienada e ensino alienante**: o equívoco da extensão universitária. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BRITO, M. J. Tecnologia da informação e mercado futuro: o caso da BM&F. In: MARCOVITCH, J. (Org.) **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996. p. 101-116.
- BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1982.
- CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.) **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso a informação: para que e para quem? **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?scrip>. Acesso em: 22 nov. 2001.

CARVALHO, M. C. R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta e análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

COLOSSI, N. La universidad em el contexto de las transformaciones globales. In: COLOSSI *et al.* **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. p. 23-31.

COOPERS e LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELLAGNELO, E. L. **O impacto da informática na divisão do trabalho: o caso do centro de operações da TELESC**. 1990. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

DUARTE, R. C. **Habilidades e competências e a implantação do SAP R/3 (Systemanalyse und Programmentwicklung): o caso da Vonpar Refrescos S/A**. 2000. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FERNANDES, A. R. M. Marketing aplicado à Biblioteconomia. In: _____. **Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros**. Brasília: IBICT, 1993. p. 177-206.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. Florianópolis: Saraiva, 2000. p. 81-93.

FERNANDES, J. M. Novas tecnologias e organização do trabalho. **Cadernos NINEIT**, Florianópolis: NINEIT, 2002.

- FERRO, C.; VANTI, A. A. A administração da tecnologia de informação e a gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FIGUEIREDO, N. M. **Metodologia para a promoção e o uso da informação**. São Paulo: Nobel, 1990.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 17-33.
- GAILBRAITH, J.; LAWLER, E. E. (Orgs.) **Organização para competir no futuro**. Rio de Janeiro: MakronBooks, 1995. p. 69-89.
- GALBRAITH, J. R. Projetando a organização inovando. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 190-128.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, nov./dez. 1995.
- GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola Catarinense**. 1999. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63-81, jan./fev. 1994.
- GREEN, P. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de RH a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GUINCHAT, C., MENO, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. 2 ed. corr. e aum. Brasília: IBICT, 1994.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- INÁCIO FILHO, G. **A monografia na universidade**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2001.
- KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- KILIMNIK, Z. M. Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização. In: Rodrigues, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LUCKESI, C. *et al.* **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1991

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHILINI, C. Inovação, gestão e decisão tecnológica na indústria alimentícia brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 57-82, maio/jun. 1978.

MACIEL, A. C., MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD.

MAGALHÃES, T. T.; PICCININI, V. C. Inovação e qualificação: estudo de caso em empresas do setor-metal mecânico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Tec. Treina, 1998. 1 CD.

MCGARRY, R. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGILL, M. E.; SLOCCUUM JR., J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MELLO, S. P. T. **Inovações gerenciais e a prática de gestão participativa: um estudo de caso na Companhia Carris Porto Alegrense**. 2000. 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. Pesquisa social: **teoria, método e criatividade**. 17. ed. **Petrópolis: Vozes, 2000.**

MIRANDA, A. **Estruturas de informação e análise conjuntural: ensaios**. Brasília: Thesaurus, 1980.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN, JR., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In:

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MULLER, M. S.; FORTES, W. G. Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 33-44, maio/ago. 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 217-235. Edição Especial.

PEREIRA, M. J. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Art Méd, 2000.

PINTO, M. D. S.; BLATTMANN, U. **Habilidades e competências do líder e a gestão da informação**. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/~ursula/papers/habilidades.html>. Acesso em: 12 ago. 2002.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

PREDEBOM, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, D. **A universidade necessária**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

RICHARDSON, J. R. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. **A tecnologia da informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

ROMANI, C. **O uso da tecnologia da informação nos serviços de telemarketing**: estudo de caso SENAI/SC – DR. 1997. 43 f. Projeto (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROUSSEAU, J. J. **O contrato social**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

ROWLEY, J. **Informática para bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, São Paulo, 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1985.

SALVATO, G. J. Sistemas especialistas: método para a adoção em bibliotecas especializadas. 1998. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVEIRA, L. A.; SILVEIRA, M. das G. T. A universidade e a realidade do mercado competitivo. In: COLOSSI *et al.* **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. p. 101-113.

SILVIA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação UFSC/PPGEP/LED. **Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2000.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao *coach*. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano**: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2000. 340 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Inovação e políticas de recursos humanos em empresas dos setores metal-mecânico e da construção civil do RS. Uma comparação. In: Jornada Latino-Americana de Estudos Sociais da Ciência e Tecnologia, 4., 2000. Campinas. **Anais...** Campinas. p. 296-297.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUSHMAM, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 166-189.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VICENTINI, L. A. *et al.* O catálogo eletrônico das bibliotecas da Unicamp na Internet: uma avaliação do uso. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., 1998. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Tec Treina, 1998. 1CD.

VOLPATO, S. M. B. **A trajetória de uma biblioteca especializada**: o caso da Biblioteca do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC. 1999. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VOLPATO, S. M. B. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. 2002. 226 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VOLPATO, S. M. B.; BORENSTEIN, C. R. A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. In: COLOSSI *et al.* **A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. p. 211-226.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 22 nov. 2001.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, dez. 2001.

WOOD JR. T. (Coord.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANELLA, L. C. H. Criatividade e inovação. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Florianópolis: Saraiva, 2000. p. 130-146.

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

ZAWISLAK, P. A. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 1995, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa. p. 158-174.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Perfil do Entrevistado:

➤ Instituição:

Estadual

Federal

Privada/Particular

➤ Sexo:

Masculino

Feminino

➤ Formação acadêmica e ano de titulação:

Graduação ano:

Especialização ano:

Mestrado ano:

Doutorado ano:

➤ Ano de entrada na Instituição:

Roteiro de Entrevista:

1. Em sua opinião, quais as principais mudanças ocorridas no seu trabalho nos últimos anos em relação às novas tecnologias e qual o impacto na gestão de pessoas?

2. A mudança alterou suas rotinas de trabalho e a sua posição enquanto profissional?

3. Você fez parte do processo de implantação do novo sistema de informação e qual a sua opinião sobre o processo?

4. Como você avalia o processo de trabalho que havia antes das mudanças em relação ao atual (pontos positivos e negativos)?
5. Na sua opinião, o que significa competência?
6. De modo geral, você teve alguma preocupação quanto as suas competências frente ao sistema novo? Quais? Por que?
7. Quais as competências (habilidades, atitudes, comportamento) você acha que precisa agregar como Bibliotecário (a)?
8. Através de que meios você acha que poderia agregar essas competências?
9. Você possui essas competências? Se sim, quais? Se não, por que?
10. Identifique as competências que você considera importantes no desenvolvimento de suas atividades.
11. Qual é o perfil necessário para as (os) Bibliotecárias (os) nesse novo contexto? Houve mudanças?
12. Qual o perfil atual das (os) Bibliotecárias (os)?
13. Na sua opinião, como as Instituições têm se preocupado com o desenvolvimento das competências de seus (as) Bibliotecários (as)?
14. Existe um sistema de avaliação/acompanhamento de competências, ainda que informal? Descreva.
15. Quais as sugestões de melhoria para diminuir a distância do perfil necessário ao existente?

APÊNDICE B – Quadros com Sínteses dos Principais Conteúdos

1)

1. Relações entre mudança, novas tecnologias e gestão de pessoas

- Grandes mudanças decorrentes da passagem de um processo de trabalho manual para o informatizado.
- Preparação prévia foi determinante para que o impacto não fosse tão grande.
- 2 entrevistadas estavam mais preparadas para as mudanças por serem formadas há pouco tempo.

2)

2. Reflexo das mudanças na rotina de trabalho e na posição profissional

- Alteração no desenvolvimento de suas atividades;
- Maior rapidez no desenvolvimento das atividades;
 - Agilidade e eficiência;
- 2 entrevistadas não tiveram problemas com as mudanças.

3)

3. Processo de implantação do novo sistema de informação

- Aceitação da implantação do novo sistema de informação.
- Levantamento de softwares.
 - PERGAMUM.
- 1 Bibliotecária não fez parte da implantação do novo sistema de informação.

4)

4. Avaliação do processo de trabalho

Pontos positivos:

- Agilidade;
- Rapidez;
- Informatização do empréstimo;

•Ponto negativo

- Não é tão completo quanto o VTLS.

5)

5. Significado de competência

Saber trabalhar, • Desempenhar um objetivo e chegar nesse objetivo, • Ter um conjunto de habilidades, aptidões, atitudes comportamentos, • Saber realizar seu trabalho com seriedade, • Trabalhar em equipe, • Ser dinâmica, • Ter equilíbrio emocional, • Ter conhecimento para se colocar em prática tudo o que se sabe com eficiência e eficácia.

•

6)

6. Preocupação quanto às competências frente ao novo sistema

• Sentimento de insegurança; • Ansiedade e receio.

- Competências adequadas;
- Sabiam o trabalho que iam ter.

7)

7. Demanda de competências para agregar como

Bibliotecária

- Habilidades;
 - Atitudes;
 - Comportamento ético;
 - Jogo de cintura;
 - Ser curiosa;
- Ir em busca de informações novas;
 - Ser comunicativa;
- Compartilhar informações;
 - Trabalhar em equipe;
 - Ser responsável;
- Saber gerenciar recursos humanos;
 - Conhecer a instituição e
 - Ter diplomacia.

•

8)

8. Meios de agregar

competências•Cursos,• Palestras,
• Seminários,• Congressos,• Trabalho em
equipe,• Educação continuada,• Leitura,•
Troca de experiências,• Treinamentos,•
Cursos em outras áreas do conhecimento,•
Reuniões,• Listas de discussões,•
Capacitação profissional e• Experiência do
dia-a-dia.

•

9)

**9. Auto-avaliação das
competências**

•A maioria das
entrevistadas concordam que possuem
as competências necessárias para
desenvolverem suas atividades. • A outra
pequena parte argumenta que deveriam
aperfeiçoá-las, ficam na dúvida se
realmente possuem ou não essas
competências necessárias.

10)

10. Competências importantes no desenvolvimento das**atividades**•Trabalho em equipe;

- Atualização constante;
- Raciocínio rápido;
- Capacidade de resolver problemas;
 - Agilidade;
 - Flexibilidade;
 - Tolerância;
 - Liderança.

11)

11. Matriz de competências desejáveis das**Bibliotecárias**•Mudança para melhor;

- Uso do computador;
- Atualização profissional.

12)

12. Matriz atual de competências das Bibliotecárias•Ocorreu uma certa

discrepância em relação a matriz atual.

13)

13. Política de desenvolvimento institucional em relação às competências de suas Bibliotecárias

- Instituição não se preocupa diretamente com o desenvolvimento das competências de suas Bibliotecárias.

14)

14. Avaliação da implantação do sistema

- Nenhuma avaliação propriamente dita sobre o Pergamum.

15)

15. Sugestões de melhoria da matriz existente

- Insatisfação em relação a matriz existente;
- Falta do profissional Bibliotecário em Bibliotecas Universitárias;
- Reconhecimento da profissão.

16)

CONSIDERAÇÕES FINAIS•Novo

sistema de informação bem aceito.

- Planejamento prévio.
- Atendimento das necessidades.
- Competências identificadas como coerentes com os avanços tecnológicos: trabalho em equipe, atualização constante, a busca por coisas novas, raciocínio rápido, capacidade de resolver problemas, agilidade, flexibilidade, tolerância, saber gerenciar e liderança.
- Pontos positivos do novo sistema se sobrepõe aos pontos negativos.
- Insatisfação em relação a matriz de competências existente.

17)

RECOMENDAÇÕESO estudo da

inexistência do profissional Bibliotecário em Bibliotecas Universitárias;

O valor do trabalho de um Bibliotecário dentro de uma Biblioteca Universitária;

O incentivo das Instituições para que os Bibliotecários possam mudar a matriz de competências existente;

O impacto da mudança na matriz de competências, visto pelos dirigentes da instituição.