



Encontros Bibli: revista eletrônica de

biblioteconomia e ciência da informação

E-ISSN: 1518-2924

bibli@ced.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

Sikorski Santos, Angela; da Rosa Tolfo, Suzana

Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em  
Bibliotecas universitárias

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, núm. 21, primer  
semestre, 2006, p. 0

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14702106>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **COMPETÊNCIAS DEMANDADAS DOS BIBLIOTECÁRIOS FRENTE ÀS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

*DEMANDED ABILITIES OF THE LIBRARIANS FRONT TO THE NEW  
TECHNOLOGIES OF INFORMATION IN UNIVERSITY LIBRARIES*

Angela Sikorski Santos, Mestre

Bibliotecária do Centro Universitário de Brusque – Unifebe

[angelas@unifebe.edu.br](mailto:angelas@unifebe.edu.br)

Suzana da Rosa Tolfo,

Professora, Doutora da Graduação em Psicologia e

Pós-Graduação em Psicologia e Administração da

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

[srtolfo@yahoo.com.br](mailto:srtolfo@yahoo.com.br)

## **Resumo**

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as competências demandadas aos bibliotecários tendo em vista a implantação de tecnologias de informação em Bibliotecas Universitárias. O estudo do fenômeno ocorreu por meio do estudo de casos (multicasos), predominantemente qualitativos, com a coleta de dados primários (entrevistas e observação) e secundários (documentos). Os resultados demonstram que houve impactos decorrentes da introdução de tecnologias de informação, mas que as entrevistadas não verificaram impactos maiores em decorrência da preparação para o uso das tecnologias. Quanto a demanda de competências que devem ser desenvolvidas com a introdução de novas tecnologias da informação, as bibliotecárias entrevistadas destacaram as seguintes: trabalho em equipe, saber gerenciar recursos humanos, ser dinâmica, compartilhar informações, ter um conjunto de habilidades, aptidões, atitudes e comportamentos para colocar em prática tudo o que se sabe com eficiência e eficácia.

**Palavras-chave:** Competências. Tecnologias da informação. Biblioteca universitária.

## **1 INTRODUÇÃO**

A competitividade entre as organizações tem levado a uma série de mudanças que têm surpreendido a todos. Qualquer organização que esteja integrada ao contexto atual precisa estar “plugada” nas mudanças ocorridas no seu ramo para não se tornar obsoleta e ficar parada no tempo. A competitividade também muda de configuração com a substituição da sociedade industrial pela sociedade da informação (RODRIGUEZ; FERRANTE, 1995).

As Bibliotecas também estão sujeitas às mesmas pressões que as outras organizações e buscam, dentro do possível, adaptar-se aos novos tempos sem perder de vista os seus

objetivos específicos. Se não, como atender a várias solicitações de informações, concomitante com o aumento vertiginoso de informações a cada dia? As demandas em relação a informações claras, prontamente disponíveis e de qualidade reforçam a idéia da impossibilidade de integração parcial ao novo paradigma.

Para Zabot 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”. A Tecnologia da Informação (TI) tem sido um dos fatores que mais contribuiu para o sucesso das organizações, tanto no nível de sobrevivência, quanto no aumento da competitividade.

Para que a tecnologia possa ser uma ferramenta eficaz no alcance dos resultados, as empresas necessitam desenvolver estratégias para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) que dêem suporte aos empregados para o uso desse instrumental. Para Kilimnik (1999 *apud* TOLFO, 2000, p. 60) “pessoas com competências e talentos têm sido referidas cada vez mais como pré-requisitos para as empresas que pretendem se manter competitivas e inovando em produtos e serviços”.

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. Para Fleury e Fleury (2000) competência é uma palavra do senso comum, utilizada para julgar uma pessoa qualificada a realizar algo. É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e habilidades que agreguem valor à organização e valores sociais ao indivíduo.

Dessa maneira, os sistemas de seleção contratam pessoas que têm 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 e avaliar a sua eficácia. Dado o exposto, a pergunta que norteou a pesquisa ora apresentada foi a seguinte: **Como se caracteriza a demanda de competências de Bibliotecários face ao processo de implantação de tecnologias da informação em Bibliotecas Universitárias?**

O artigo pretende responder então ao questionamento, partindo da revisão da literatura sobre inovação tecnológica e competências, para na seqüência, apresentar o método utilizado, os resultados da pesquisa e, finalmente, as conclusões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórico-empírica abrange as variáveis que serviram de base para o estudo, inovação tecnológica e competências. Também será tratado sobre mudanças organizacionais, dado que a implantação de inovações pressupõe alterações no modo de trabalhar.

### **2.1 Inovação Tecnológica e Mudança Organizacional**

A inovação e a mudança cada vez mais vêm sendo adotadas no ambiente organizacional fazendo com que as organizações criem novos produtos, serviços e processos; e para predominar, elas precisam utilizar a inovação como modo de vida corporativo (TUSHMANN; NADLER, 1997).

Hall (1984) assevera que as mudanças e as inovações são processos cruciais para a organização porque contribuem para o crescimento, sobrevivência, ou mesmo para sua morte. Implantar uma inovação não é algo simples. 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.

As pessoas não estão preparadas para enfrentar e absorver os efeitos das mudanças, principalmente, porque grande parte das organizações não prepara as pessoas para as mudanças e aí se geram resistências.

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 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 novidades na organização implica custos significativos para a inovação, pois requer aquisição e instalação de novos recursos ou adaptação daqueles já existentes. Dentre os vários tipos de mudanças, é crescente a utilização de mudanças tecnológicas nas organizações. Com isso, a tecnologia da informação é cada vez mais comum, desempenhando vários papéis na execução das estratégias organizacionais e, dentre elas destacam-se as

## **2.2 As Bibliotecas Universitárias e a Aplicação das Tecnologias da Informação**

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-ecônicas e políticas vividas pela sociedade provocaram mudanças na função da Biblioteca: de armazenadora passou a ter função social de longo alcance (FERNANDES, 1993).

Assim, para não cair na obsolescência, os objetivos e os propósitos de qualquer organização bibliotecária, precisa ser dinâmicos e em contínua evolução e, freqüentemente reavaliados e modificados, em função das mudanças ambientais e dos valores sociais.

Neste sentido, Carvalho e Kaniski (2000) asseveraram que 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 acesso à informação.

As Bibliotecas Universitárias são destinadas a completar as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, desempenhando suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARVALHO, 1981). 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.

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; KANISKI, 2000). 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.

Paralelamente a isso, ocorreu um aumento na oferta e demanda da informação e, o surgimento de novas tecnologias permite 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.

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. Para Vicentini *et al.* (1998) 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.

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; MENOU, 1994).

### 2.3 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.

Para Ruas (1999), a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades. Conforme Perrenoud (2000), competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos; é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. As competências só se manifestam na atividade prática, onde o indivíduo aceita assumir uma atividade de trabalho e ser responsável por ela.

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”.

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

incluem formação, treinamento, experiência auto-desenvolvimento, comportamento, habilidades, interesse e vontade.

Conforme Zarafian (2003) um problema central para o modelo de competência é de como organizar e estruturar as informações para facilitar a comunicação. Com base nessa idéia de Zarafian, surge um tipo de competência específica que estaria ligada ao trabalho com informação, a competência informacional.

Para Miranda (2004), competência informacional pode ser expressa pelo ciclo informacional que identifica todas as fases do trabalho com informação (coleta, processamento, uso e distribuição da informação), com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais. É uma competência que perpassa processos de negócios, processos gerenciais e processos técnicos.

Segundo Dudziak (2003, p. 28) “é um processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais de habilidades, necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado”.

Neste sentido, para desempenhar todos os seus papéis, o Bibliotecário precisa desenvolver competências. Os profissionais precisam se conscientizar da importância e da necessidade de estarem sempre se atualizando e ampliando suas competências no desenvolvimento de suas atividades, proporcionando assim, um aprendizado para o longo de sua vida.

### 3 MÉTODO

A pesquisa realizada caracteriza-se como estudo de um fenômeno por meio de casos do tipo descritivo. Bruyne *et al.* (1982) salienta que, ao utilizar o estudo de multicasos, o pesquisador procura demonstrar as dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes, o que permite identificar características de um determinado fenômeno. 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 utilizou um nível de mensuração predominantemente nominal à abordagem qualitativa que, para Minayo (2000), objetiva uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais, trabalhando-se com o universo de

O objetivo geral deste estudo foi investigar qual a relação que se estabelece entre a introdução de novas tecnologias da informação e as demandas de competências percebidas pelos Bibliotecários em Bibliotecas Universitárias. O universo de análise constou de 3 Bibliotecas Universitárias, duas privadas e uma pública. A seleção das Bibliotecas Universitárias deu-se pelo fato de que as mesmas utilizam o programa Pergamum e iniciaram seu processo de implantação no ano de 2002. A coleta de dados foi constituída por fontes primárias (entrevistas e observações) e secundárias (documentos).

A entrevista semi-estruturada é a técnica de coleta de informação mais utilizada na pesquisa em ciências sociais (TOLFO, 2000). Para Ruiz (1985), entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, pessoa ou informante, dados que sejam relevantes para a pesquisa em andamento. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com as Bibliotecárias de três Instituições, sendo uma estadual e duas particulares.

As entrevistas foram transcritas e analisadas com base em análise de conteúdo. Para Bardin (1994) análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As categorias de análise (indicadores) foram classificadas de acordo com o roteiro de entrevista, a fundamentação teórica e os objetivos da pesquisa. As informações foram interpretadas através do referencial teórico, procurando-se responder os objetivos da pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item serão apresentados e analisados os principais conteúdos pesquisados sobre as competências dos Bibliotecários frente à introdução de novas tecnologias de informação.

### 4.1 Caracterização das Bibliotecas e dos Participantes da Pesquisa

As informações contidas em seqüência permitem caracterizar as bibliotecas cujos bibliotecários foram participantes da pesquisa.

**Biblioteca 1:** A Biblioteca Acadêmica faz parte de uma Fundação, foi criada em 1973 e comporta além da área destinada ao acervo e ao espaço para consulta, ambiente para leitura de jornais, revistas, videoteca e mapoteca. O espaço físico é de 185 m<sup>2</sup>, com um acervo 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.

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.

**Biblioteca 2:** A Biblioteca Universitária foi implementada em 1984 com o objetivo de fornecer suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão para uma Universidade estadual. Seu objetivo é coletar, organizar e disseminar a informação, auxiliando alunos, professores, funcionários e o público em geral ao desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Biblioteca 3:** Fundada em 1969, com o objetivo de atender a comunidade acadêmica. Atualmente está instalada em um espaço de 3.298,46 m<sup>2</sup>, no qual há serviços de empréstimo e devolução, acervo de referência, de consulta interna e mapas, acervo de periódicos e acervo de multimeios (fitas de vídeo, cd's, discos e disquetes).

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), 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 Católica 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.

#### **4.3 Perfil dos Entrevistados**

No quadro 1 a seguir, são apresentadas algumas informações das participantes desta pesquisa. Pode-se verificar que todas são do sexo feminino, a grande maioria fez alguma pós-graduação e trabalha há um longo 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 Unidades de Análise

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

1. Relações entre mudança, novas tecnologias e gestão de pessoas;
2. Processo de implantação do novo sistema de informação;
3. Demanda de competências como Bibliotecária;
4. Matriz de competências desejáveis das Bibliotecárias.

Na seqüência serão apresentados os conteúdos referentes a cada categoria de análise (variáveis).

##### 4.4.1 Relações entre mudança, novas tecnologias e gestão de pessoas.

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 grande devido ao processo que era manual, o impacto não foi tão grande porque as pessoas já estavam preparadas para isso. (Bib 2 – informação verbal)<sup>1</sup>.

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. 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 que já trabalharam.

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.

#### **4.4.2 Processo de implantação do novo sistema de informação.**

Conforme a maior parte das entrevistadas, a implantação do novo sistema de informação foi 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 destaques, 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.

De acordo com a literatura estudada e com os posicionamentos analisados, percebe-se que qualquer processo de mudança gera 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.

#### **4.4.3 Demanda de competências como Bibliotecárias.**

Conforme a sistematização dos conteúdos apresentados por todas as entrevistadas, as competências necessárias que elas precisam agregar são: habilidades de analisar, decidir, julgar, enfrentar riscos, liderar e saber fazer, atitudes de saber agir nas mais variadas situações, comportamento ético, jogo de cintura – ter tolerância para atender o usuário, 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. Desenvolvendo bem essas competências seus usuários sempre estarão bem satisfeitos. A seguir são destacados alguns conteúdos manifestos pelas entrevistadas:

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).

Eu acho que para a bibliotecária poder trabalhar bem ela tem que ter todas essas 3 competências: habilidades, atitudes e comportamento, para ela poder dar continuidade a seus serviços. Pois ela trabalha com o usuário, ela tem que ter competência tem que ter quase um jogo de cintura para poder conseguir trabalhar porque sempre tem um problema, aí tem que ter uma habilidade para poder resolver determinados problemas, de uma maneira ou de outra, tens que ter essa habilidade para conseguir solucionar problemas sem criar atritos com o usuário. (Bib 2 – informação verbal).

Com base nas respostas das participantes, verifica-se que são identificadas competências necessárias ao trabalho da Bibliotecária, de modo especial no que tange a habilidades. O conteúdo relativo da Bib 2 demonstra uma definição conceitual do que consiste a competência. Vai ao encontro do que afirma Medef (1998 *apud* ZARAFIAN, 2001, p. 66), segundo o qual competência “é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, que se exerce em um contexto preciso”. Habilidade está relacionada com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de pensar e de agir.

Conforme argumentam as participantes, 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.

#### **4.4.4 Matriz de competências desejáveis das Bibliotecárias.**

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

Outro fator importante é a versatilidade – habilidade que a Bibliotecária deve estar sempre pondo em prática com seus conhecimentos teóricos e pessoais, pois dessa maneira algumas habilidades são adquiridas através de experiência do cotidiano, enfrentando as contradições e as mudanças das organizações. A seguir são destacados alguns posicionamentos de conteúdos do grupo:

(Ocorrência de mudanças na matriz) Sim, pois o bibliotecário adquiriu maior intimidade com o computador, mais conhecimentos, tem muita informação. A principal mudança foi realmente o uso do computador. (Bib 5 – informação verbal).

Sim. A principal competência é a atualização profissional, pois temos que conhecer as tecnologias. (Bib 11 – informação verbal).

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 entrevistadas estão desenvolvendo cada vez mais suas competências para satisfazerem seus usuários, pois como afirma Boterf (1997 *apud* BITENCOURT; BARBOSA, 2004, p. 244) “competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

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”.

Olha, eu acho que não houve mudanças. Esse tal de perfil tanto se falou, tanto se fala. Eu acho que quando aparece alguma coisa nova falando sobre o perfil do bibliotecário, perfil profissional do bibliotecário, não é rejeição, eu até leio sabe, tenho aproveitado muito pouco. Porque uma coisa é a gente conhecer e fazer aquilo no dia-a-dia e outra coisa é só você conhecer, saber como deve ser, mas por outro lado não fazer nada. Conhecimento sem ação nada vale. (Bib 4 – informação verbal).

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

Dessa forma, a mudança, individual, organizacional ou institucional, provoca crises inevitáveis de crescimento, que envolvem todo o organismo, tanto social como econômico e biológico (CARVALHO, 1999). A organização que desejar permanecer no mercado competitivo deverá estar atenta a esses novos referenciais que estão sendo cada vez mais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral à identificação das competências necessárias tendo em vista a implantação de tecnologias de informação em Bibliotecas Universitárias. É importante ressaltar que as mudanças, advindas com as novas tecnologias geram uma certa dúvida, levando as organizações a pensarem em novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho. No estudo 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. A avaliação de que a preparação prévia foi determinante para que o impacto não fosse tão grande foi predominante.

Com base nos conteúdos manifestos pelas participantes, verificou-se a compatibilidade do conceito de competência conforme definido por Resende (2003). Para as Bibliotecárias entrevistadas as competências que devem ser demandadas com a introdução de novas tecnologias da informação são: saber trabalhar, desempenhar bem as funções para alcançar determinado objetivo, trabalhar em equipe, ser dinâmica, ser curiosa, compartilhar informações, ser comunicativa, saber gerenciar recursos humanos, ter um conjunto de habilidades, aptidões, atitudes e comportamentos para colocar em prática tudo o que se sabe com eficiência e eficácia.

No questionamento quanto a matriz de competências necessárias ao bibliotecário, verificou-se que predomina a concepção de que o perfil mudou. Isso ocorreu porque muitas competências estão sendo exigidas do “novo profissional”. O uso das novas tecnologias e, de modo especial, do computador pressupõe a necessidade de adaptação a elas. A qualificação e a atualização também são pré-requisitos para a atuação do profissional, como modo de responder às necessidades dos clientes.

A interpretação e análise do conjunto dos dados permitem verificar que existe uma relação entre as mudanças que vêm se processando nas organizações em razão da introdução de inovações tecnológicas e as exigências em termos das competências necessárias ao bibliotecário. O fato de trabalhar em um local que necessita ser constantemente provido de informações objetivas e atualizadas, como as universidades, e atendendo a uma clientela diferenciada em termos de escolarização, coloca o bibliotecário em uma condição de constante atualização de competências profissionais.

## REFERÊNCIAS

- BAND, W. A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 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.
- 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.
- 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?script>. Acesso em: 22 nov. 2001.
- CARVALHO, M. C. R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.
- DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.
- FERNANDES, A. R. M. Marketing aplicado à Biblioteconomia. In: \_\_\_\_\_. **Marketing em unidades de informação**: estudos brasileiros. Brasília: IBICT, 1993. p. 177-206.
- FERNANDES, J. M. Novas tecnologias e organização do trabalho. **Cadernos NINEIT**, Florianópolis: NINEIT, 2002.
- 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.
- GUINCHAT, C., MENOU, 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.
- 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.
- MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Revista Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.
- MULLER, M. S.; FORTES, W. G. Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 33-44, maio/ago. 1996. p. 217-235. Edição Especial.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Art Méd, 2000.
- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. **A tecnologia da informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. da. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to identify the abilities demanded to the librarians in view of the implantation of technologies of information in University Libraries. The study of the phenomenon it occurred by means of the study of cases (multicases), predominantly qualitative, with the collection of primary data (interviews and comment) and secondary (documents). The results demonstrate that it had decurrent impacts of the introduction of information technologies, but that the interviewed ones had not verified bigger impacts in result of the preparation for the use of the technologies. How much the demand of abilities that must be developed with the introduction of new technologies of the information, the interviewed librarians had detached the following ones: work in team, to know to manage human resources, to be dynamic, to share information, to have a set of abilities, aptitudes, attitudes and behaviors to place in practical everything what one knows with efficiency and effectiveness.

**KEYWORDS:** Competences. Information technology. University library.

*Originais recebidos em 30/09/2005.*