



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO – FAED
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO NO
TRABALHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:
implicações da interdisciplinaridade e da
subjetividade**

LUHILDA RIBEIRO SILVEIRA

FLORIANÓPOLIS 2017

LUHILDA RIBEIRO SILVEIRA

**COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO NO TRABALHO EM
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: implicações da interdisciplinaridade e
da subjetividade**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Unidades de Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues

Florianópolis 2017

S587c Silveira, Luhilda Ribeiro

Competências do bibliotecário no trabalho em biblioteca universitária: implicações da interdisciplinaridade e da subjetividade / Luhilda Ribeiro Silveira. – Florianópolis, 2017.

115p.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, 2017.

1. Gestão de pessoas. 2. Competência. 3. Biblioteca universitária. I. Título.

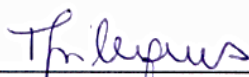
CDD 658.3

LUHILDA RIBEIRO SILVEIRA

**COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO NO TRABALHO EM BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA: implicações da interdisciplinaridade e da subjetividade**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Gestão de Unidades de Informação e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina.

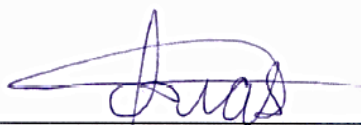
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
UDESC - Orientadora



Prof. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte
UDESC



Prof. Dra. Marli Dias de Souza Pinto
UFSC

Florianópolis, 13 de julho de 2017.

À minha família...

À minha mãe e às minhas irmãs por me
apoiarem e sempre acreditarem nas
possíveis conquistas, apesar dos desafios
ao longo da jornada.

AGRADECIMENTOS

À vida! Que todos os dias nos permite fazer escolhas e construir o nosso particular infinito de possibilidades;

À inquietação e incompletude humana que nos possibilita e impulsiona conjecturar sobre o futuro, lembrar, (re)editar o passado, os mistérios da vida e os segredos do universo. Se achar... se perder... para poder continuar a caminhar;

À minha mãe e às minhas irmãs, que por mais distante, discordantes, ou dissonantes que sejamos ou estejamos sempre prevalece a força, o carinho e a compreensão de uma família – unida pelos afetos;

À Universidade Federal do Maranhão, instituição que escolhi para estudar, trabalhar e contribuir, e que tem sempre me impulsionado e permitido buscar melhores possibilidades na minha trajetória profissional e pessoal;

À Fundação de Amparo à Pesquisa científica e Tecnológica do Estado do Maranhão pelo apoio institucional e financeiro, sem o qual as coisas seriam muito mais difíceis;

Ao Programa de Pós Graduação em Gestão da Informação por abrir as portas no momento certo para que eu construísse aqui meu mundo de possibilidades;

Aos afetuosos amigos que ficaram no Maranhão, mas que se fizeram presentes nessa trajetória, seja por vias tecnológicas ou por terem se aventurado da “Ilha do Amor” à “Ilha da Magia” para compartilharem comigo paisagens incríveis e momentos inesquecíveis;

À família Casa Rosa Mística que primeiro me acolheu em Florianópolis, e mais do que um espaço físico, me agradeceram com alegria e calor humano quando havia em mim um inverno e tudo parecia novo e frio;

Aos amigos que fiz na “Ilha da Magia”, especialmente ao grupo “A Internacional”, que com toda a certeza, foi a melhor das magias que a Ilha me proporcionou, transformando dias frios em dias brilhantes, cheios de cores, e calor, fazendo-me perceber de um modo especial a beleza que há nos encontros e nas despedidas das passagens pela vida;

Afinal...Todos estamos de passagem!

“O homem é aquilo em que acredita”.

Anton Tchekhov

RESUMO

SILVEIRA, Luhilda Ribeiro. **Competências do bibliotecário no trabalho em biblioteca universitária**. 2017, 107f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Informação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

O trabalho aqui apresentado parte da concepção da competência em ação, na qual a sua noção implica a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidade frente às situações de trabalho. Nesse sentido, buscou-se apresentar considerações acerca das competências do bibliotecário no contexto de trabalho de uma biblioteca universitária. A metodologia utilizada foi pesquisa documental e pesquisa de campo, realizadas na unidade denominada Biblioteca Central do Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão, na cidade de São Luís. A coleta de dados deu-se através do levantamento documental na instituição e entrevistas presenciais gravadas realizadas com profissionais dessa unidade. A análise de dados pautou-se na metodologia de análise de conteúdo, cujas categorias definidas como base para a análise foram: grupos de trabalho; situações complexas; e dimensões da competência. A análise de conteúdo pautou-se na descrição, inferência e interpretação – que constitui a base operacional dessa metodologia. Destarte, subsidiaram a análise tanto os dados oriundos do levantamento documental, quanto das entrevistas. Os resultados obtidos na pesquisa foram articulados principalmente em função dos grupos de trabalho da biblioteca: gestão; desenvolvimento de coleções; processamento técnico; Informação digital; e referência. Com base nessas categorias aponta-se um conjunto de situações complexas que fazem parte da rotina de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das competências no sentido de exigir mobilizações frente a essas situações. Também apresentam-se as dimensões da competência, que se situam sob aspectos diferenciados para em cada um desses grupos de trabalho em termos de: saberes/competências técnicas; saber-fazer/competências ação no trabalho; e para o saber-ser/competências sociais. Há ainda achados na pesquisa, que em consonância com o aporte teórico, confirmam a importância da dimensão do sentido do trabalho na expressão das competências, enfatizando que não basta saber e poder agir, é preciso ainda – querer agir. A interdisciplinaridade foi ainda outro aspecto relevante que se evidenciou como um ponto marcante da atuação no trabalho na biblioteca universitária. Em maior ou menor grau, ela está presente no arcabouço teórico mobilizado na dinâmica de todos os setores. Em suma, conclui-se que a competência profissional no âmbito da biblioteca universitária está para além da dimensão pessoal, sendo influenciada tanto pela subjetividade dos sujeitos, quanto pelas múltiplas dimensões do contexto no qual estão inseridos.

Palavras-chave: Gestão de unidades de informação. Biblioteca universitária. Gestão de pessoas. Competência.

ABSTRACT

The work presented here is part of an conception of competence in action, in which its notion implies the mobilization, integration and transfer of knowledge, resources and ability to work situations. In this sense, we sought to present considerations about the librarian's competences in the context of a university library's work. The methodology used was documentary research and field research, carried out at the unit called Central Library of the Integrated Nucleus of Libraries of the Federal University of Maranhão, in the city of São Luís. The search was done through the documentary survey of the institution and interviews with the professionals of this unit. Data analysis was based on the methodology of content analysis, whose categories were the basis for the analysis were: working groups; Complex situations; And dimensions of competence. The content analysis was based on the description, inference and interpretation - that constitutes the operational base of this methodology. Thus, the data from the documentary survey, as well as the interviews, subsidized the analysis. The results obtained in the research were articulated mainly in function of the working groups of the library, considered here: management; collection development; technical processing; digital information; and reference. Based on these categories, a set of complex situations are included that are part of the work routine, contributing to the development of competencies in order to demand mobilizations in these situations. In this sense, we also present the dimensions of competence, which are located under different aspects for each of the working groups of the university library in terms of: know/technical competence; know-how/ action at work competence; and to social competence. There are also findings in the research, which in line with the theoretical basis, confirm the importance of the dimension of the meaning of work in the expression of competencies. It is not enough to know how to act and to act, you have to want to act. Another relevant aspect was the interdisciplinarity, which was evidenced as an outstanding point of work in the university library. It is present in the theoretical framework mobilized in the dynamics of all sectors. In sum, it is concluded that professional competence is beyond the personal dimension, and that it is influenced not only by the subjectivity of the subjects, but also by multiple dimensions of the context in which they are inserted.

Keywords: Management of information units. University library. People management. Competence.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Mapeamento do conceito de competência	17
Quadro 2 -	Mudanças no contexto de trabalho no modelo das competências	21
Quadro 3 -	Processo para o desenvolvimento da competências	32
Quadro 4 -	Sistematização da categoria grupos de trabalho da BU	50
Quadro 5 -	Sistematização da categoria situações complexas	51
Quadro 6 -	Sistematização da categoria competência/ saberes mobilizados	52
Quadro 7 -	Atividades desenvolvidas no contexto de trabalho da biblioteca universitária	57
Quadro 8 -	Situações complexas identificadas no contexto de trabalho da BU	61
Quadro 9 -	Aspectos problemáticos encontrados relacionados às funções dos sistemas	64
Quadro 10 -	Recursos mobilizados pelos bibliotecários no trabalho na BU	67
Quadro 11 -	Significantes expressados para descrever a relação com o trabalho	77
Quadro 12 -	Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Gestão	80
Quadro 13 -	Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Desenvolvimento de Coleções	83
Quadro 14 -	Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Processamento Técnico	85
Quadro 15 -	Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Informação Digital	87
Quadro 16 -	Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Referência/Atendimento.....	89

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

AACR ²	Anglo American Cataloguing Rules, second edition
ABBU	Associação Brasileira de Bibliotecas Universitárias
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APA	American Psychological Association
BC	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BU	Biblioteca universitária
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CBBU	Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias
CBU	Comissão de Bibliotecas Universitárias
CDU	Classificação Decimal Universal
CHA	Conhecimento, habilidade e atitudes
CFP	Conselho Federal de Psicologia
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CEP	Conselho de Ética em Pesquisa
COMUT	Comutação Bibliográfica
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
FEBAB	Federação Brasileira das Associações de Bibliotecários
MARC	Machine Readable Cataloging
MEC	Ministério da Educação
NAT	Núcleo de Assistência Técnica
NIB	Núcleo Integrado de Bibliotecas
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PPC	Projeto Político-Pedagógico do Curso
PROGF	Pró-Reitoria de Gestão e Finanças
SEER	Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Compras
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	O conceito de competência: trajetória e múltiplas facetas	16
2.1.1	<i>A noção de competências no contexto do trabalho: qualificação x competência</i>	21
2.1.2	<i>Desenvolvimento das competências dos profissionais</i>	30
2.2	Bibliotecas universitárias brasileiras: contextos e estruturas organizacionais	36
2.2.1	<i>Bibliotecas universitárias como organizações</i>	38
2.2.2	<i>Competências no contexto de trabalho bibliotecário</i>	40
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	45
3.1	Caracterização da pesquisa	45
3.2	Contexto e participantes da pesquisa	45
3.3	Procedimentos de coleta de dados	47
3.4	Procedimento de análise dos dados	48
3.4.1	<i>Categorias da análise de conteúdo</i>	49
3.5	Implicações éticas na realização da pesquisa	53
3.6	Sistematização analítica da pesquisa	56
4	COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO PARA O TRABALHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: resultados e discussões	57
4.1	Atividades realizadas pelos grupos de trabalho na biblioteca universitária	58
4.2	Situações complexas identificadas nas rotinas de trabalho da biblioteca universitária	62
4.3	Dimensões das competências do bibliotecário necessárias no trabalho em uma biblioteca universitária: recursos mobilizados	69
4.3.1	<i>A dimensão da interdisciplinaridade nas competências para o trabalho em biblioteca universitária</i>	75
4.3.2	<i>A dimensão do sentido do trabalho na expressão da competência no trabalho em biblioteca universitária</i>	81
4.4	Sistematização das competências do bibliotecário no trabalho em biblioteca universitária	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICES	111
	ANEXO	115

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competência perpassa diferentes estruturas da vida social, e se destaca nas esferas educacional e organizacional, sustentando práticas específicas nesses contextos. A competência no âmbito do trabalho é uma dimensão que integra diversos aspectos do fazer do sujeito em uma organização. O seu estudo abre espaço para considerações sobre interações humanas no bojo das conexões entre saberes e demandas nos processos de trabalho.

Historicamente, o estudo das competências integrou privilegiadamente os cenários da Psicologia e da Administração. Atualmente referências à competência são encontradas em trabalhos das mais diversas naturezas e nas mais diversas áreas do conhecimento, circundando também o universo da Biblioteconomia, em variadas formas de estudos e abordagens.

A temática da competência é bastante controversa e diversificada em termos de definições e abrangências teórico-conceituais, permitindo a abordagem do fenômeno sobre diversos aspectos, diversas literaturas e múltiplas possibilidades. Nesta pesquisa, o enfoque é construído a partir de uma perspectiva integrativa, que conforme Zarifian (2001) considera que competência envolve saber mobilizar uma base conhecimentos em determinado contexto frente às reais situações de trabalho, e ainda considerando Le Boterf (2003, p.134) que afirma que: “Não existe corte total entre o ator e o seu entorno, entre o profissional e sua situação de trabalho. O sujeito é sempre um ‘sujeito em situação’”.

Vale a pena destacar que Zarifian (2001) apresenta cinco tipos de competências: competências técnicas; competências sobre processos; competências sobre a organização; competências de serviço; e competências sociais, que estariam em jogo na atuação dos profissionais na organização. Le Boterf (2003) por sua vez apresenta 3 dimensões que integram a competência: saber, saber-fazer, e saber-ser.

As categorizações acima colocadas para competências serão tratadas mais especificamente no tópico 2 deste trabalho, destinado à fundamentação teórica. Mas já adiantamos que elas são especificamente as bases que conduziram a pesquisa empreendida neste estudo. Entende-se que no estudo das competências é importante não apenas focar no que as constitui em termos de conhecimentos e habilidades, mas também abrir espaço para entender como elas se desenvolvem e

se articulam especificamente no contexto de trabalho em que se dão, e é isso que buscamos com a articulação dessas categorias.

Destaca-se que muitas pesquisas já foram realizadas no Brasil sobre o tema da competência no campo da Biblioteconomia, comunicadas em periódicos e bases de dados. Para ilustrar brevemente tal presença, numa busca realizada em maio de 2016 na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)¹, onde constam trabalhos frutos de pesquisas realizadas no âmbito da Pós-Graduação brasileira, foram encontrados 15 trabalhos, sendo 2 teses e 13 dissertações (Apêndice A), que constam os termos “competência” e “biblioteca” ou “competência” e “bibliotecário” em seus títulos ou nos descritores de assunto.

Verifica-se, sobre as pesquisas recuperadas na BDTD, que a maioria delas foi realizada depois de 2010, evidenciando que o interesse pela temática na área é relativamente recente. Observa-se ainda que mais da metade dos trabalhos se concentram especificamente em “competência informacional” ou “competência em informação”, que ainda parece ser uma temática controversa quanto à sua denominação, já constam em paralelo como a mesma significância. Observa-se ainda, que o foco das abordagens de tais trabalhos recai predominantemente sobre o aspecto de competências técnicas ou operacionais, sendo estas abordadas a partir de uma perspectiva de identificação de conhecimentos específicos que o profissional precisa ter para desempenhar suas funções no trabalho, ou relacionados à construção de um perfil “ideal” para determinado tipo de trabalho centrado prioritariamente sobre a tarefa.

Considerando isso, ressalta-se que o que se buscou como diferencial neste trabalho foi a proposta de realizar um estudo com foco em competências que pudesse ir além de uma prescrição de perfil profissional pautado no desenho de habilidades especialmente colocados para um cargo, mas que pudesse considerar os aspectos do contexto no qual se dá essa expressão de competências, considerando assim os sujeitos e a mobilização dos seus recursos em contextos específicos, onde a dinâmica do trabalho interfere na competência, considerando que: “O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associados descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza

¹ A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações é um portal de busca, de iniciativa do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, que reuni as teses e dissertações defendidas no Brasil e por Brasileiros no exterior.

em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.186).

Destarte, neste trabalho o foco se situou sobre a competência em sua expressão no trabalho em uma biblioteca universitária, situada em uma instituição de ensino superior pública. As competências foram analisadas sob a dimensão das competências individuais. O intuito do empreendimento de pesquisa não foi o de fornecer panoramas generalizáveis ou normativos no tocante ao funcionamento de uma biblioteca universitária, mas o de contribuir de modo significativo com o campo da gestão de unidades de informação, mais especificamente no tocante à gestão de pessoas, a partir da consideração de aspectos dos sujeitos ali implicados, e dos contextos nos quais se dão a expressão das competências desses profissionais.

O estudo de competências aqui apresentado tem o enfoque somente sobre os bibliotecários, excluindo-se os demais profissionais que compõem o quadro de pessoal da biblioteca universitária. O foco com exclusividade nos bibliotecários deveu-se ao fato de que esses são os profissionais de principal e mais abrangente atuação dentro da biblioteca, e que obrigatoriamente, farão parte do quadro de uma biblioteca universitária, constituindo sua principal força de trabalho especializada.

Além disso, há o aspecto da construção e percurso da carreira profissional do bibliotecário, pois esta é uma profissão regulamentada para a prática de uma atividade especializada, e que “[...] se constitui no saber organizado, suficientemente definido e transmissível, estruturante das práticas destinadas à satisfação do objeto social e que se constitui numa ética ordenada dessas práticas.” (RAMOS, 2006, p. 51). Diferentemente, por exemplo, dos servidores técnico-administrativos, que dentro de uma instituição pública de ensino superior, não necessariamente possuem formação específica e podem exercer diversas funções, não só na biblioteca, mas em qualquer lugar da instituição. Tais servidores estão muito mais propensos a formarem um quadro de pessoal mais rotativo nesse tipo de instituição.

Nesse contexto, faz-se mister destacar que mesmo os bibliotecários comungando da mesma formação, tais profissionais atuam em distintos setores, com distintas especificidades e gama de atribuições. Isso se configura em um importante fator de análise para a pesquisa, já que podem ser expressadas competências diferenciadas para cada tipo de trabalho realizado nos diferentes grupos de trabalho e setores. Já o foco no contexto ocorre em função de considerarmos que a

expressão da competência só pode ser analisada considerando o contexto no qual ela acontece, integrando assim uma dimensão que abrange conhecimento, significação e ação no trabalho.

Ressalta-se ainda a importância do papel do bibliotecário, que é o profissional que atua na linha de frente junto às universidades, uma vez que seu fazer profissional no âmbito da gestão da informação, por meio da prestação de serviços informacionais, é o que fomenta a produção do conhecimento e sustenta as atividades de ensino pesquisa e extensão. Assim sendo, a análise aqui empreendida a partir da realização desta pesquisa pode revelar contribuições significativas para o campo da gestão de unidades de informação, especialmente para as bibliotecas universitárias uma vez que possibilitou a exploração da temática da competência, considerando aspectos específicos do contexto no qual se inserem os sujeitos que compõem essa unidade de informação. No entanto, as contribuições não se limitam ao campo da biblioteconomia, elas se estendem à produção do conhecimento como um todo, uma vez que, conforme já se destacou acima, o bibliotecário é um agente que tem papel importante nesse processo, e dentro do contexto universitário se situa na base que sustenta a produção científica universitária.

Nesse sentido, tomando como base fundamental as proposições suscitadas principalmente por Le Boterf (2003; 2006), sobre a mobilização de competências, e ainda as colocações de Zarifian (2001) sobre mobilização de recursos em situações reais de trabalho, surge o interesse de se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais são as competências dos bibliotecários no contexto de trabalho de uma biblioteca universitária?** Deste modo, o objetivo geral desta pesquisa foi: **Identificar competências dos bibliotecários no contexto de trabalho de uma biblioteca universitária.** Para alcançar tal objetivo colocou-se em termos de objetivos específicos: a) Caracterizar as principais atividades realizadas nos setores de uma biblioteca universitária; b) Apontar situações complexas nas rotinas de trabalho dos setores no âmbito de uma biblioteca universitária; e c) Descrever as competências técnicas, competências sobre os serviços e processos, e competências sociais, necessárias aos bibliotecários em cada setor da biblioteca universitária.

Enfatiza-se que o trabalho aqui apresentado, além de constituir-se numa culminância de um fazer acadêmico no PPGInfo, construída ao longo desses dois anos de estudos e aprendizagens, constitui-se também numa tentativa de

contribuição teórica para o campo da gestão de unidades de unidades de informação, para as bibliotecas universitárias, segmento do qual a pesquisadora faz parte, e mais especificamente uma tentativa de contribuir com a instituição da qual faz parte – a Universidade Federal do Maranhão, no intuito de abrir caminhos e construir possibilidades para se pensar e integrar a lógica da competência ao campo da gestão de pessoas em bibliotecas universitárias pautada na consideração dos aspectos contextuais e da multidimensionalidade do humano.

Serão apresentados neste trabalho, além dos resultados que decorrem da pesquisa empreendida para responder ao problema acima colocado, aspectos teóricos e análises sobre a temática da competência junto às questões especificamente observadas na biblioteca universitária. Para tanto, inicialmente apresenta-se o aporte teórico sobre o qual se assenta a pesquisa, abordando: o conceito de competência, sua evolução e suas múltiplas facetas; a noção de competências no contexto de trabalho; os aspectos do desenvolvimento da competência dos profissionais; e ainda aspectos relacionados especificamente às bibliotecas universitárias, no que tange aos seus contextos e estruturas, bem como o tema da competência nesse cenário. Em seguida, aborda-se detalhadamente a estrutura e as etapas empreendidas no percurso metodológico. Na sequência apresentam-se os resultados da pesquisa, bem com suas análises à luz dos pressupostos teóricos referenciados. E encerra-se, apresentando-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o foco na contextualização dos temas abordados neste trabalho apresenta-se uma fundamentação teórica nos tópicos de 2.1 a 2.2.2, que possibilita traçar um quadro teórico da estruturação conceitual de sustentação à execução da pesquisa.

2.1 O conceito de competência: trajetória e múltiplas facetas

Um aspecto salutar do termo competência é a sua multiplicidade de conceitos. Usado em variados contextos, e com significados específicos, não há um consenso em termos de bases epistemológicas e conseqüentemente de sua aplicabilidade. Sua múltipla construção perpassa por toda uma trajetória de estudos e teorizações.

Um dos marcos para a abertura e inserção dos estudos da competência foram os estudos desenvolvidos por McClelland (1973), que resultou no seu artigo *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, que propunha que deveria ser desenvolvida uma avaliação de competências como alternativa aos testes de inteligência, e ainda – que as empresas deveriam contratar com base em competências e não mais nas pontuações obtidas nesses testes padronizados de conhecimento e inteligência, uma vez que eles eram largamente utilizados em diversos contextos de seleção. Ainda segundo McClelland (1973) esses testes não eram capazes de prever sucesso no trabalho e na vida e ainda favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior.

Embora McClelland não tenha se ocupado de estabelecer conceitos para a competência, já que suas proposições se focavam mais em apresentar uma problematização em torno da confiança que estava sendo depositada nos testes de inteligência para fins de seleção, com destaque especial para área educacional, ainda assim, ele figura com destaque no cenário do estudo das competências. Um dos motivos para esse destaque, nesse momento, é porque ele questiona uma lógica de mérito centrada na mensuração de fatores isolados para prever melhor desempenho, sem considerar aspectos diversos do contexto e da vida. Assim, ele constrói uma proposta para a ampliação da ideia de competência.

Ao longo do tempo o conceito de competência se ampliou e vem sendo definido de diversas formas, de modo que são várias as dimensões conceituais propostas por diversos autores. Uma mostra da ampla gama de conceitos que existe para o construto competência pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 – Mapeamento do conceito de competência

CONCEITO	AUTORIA
É uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.	McClelland (1973)
As competências são características que estão causalmente relacionadas com efetivo e/ou desempenho superior em um trabalho. Isto significa que há uma evidência que indica que a posse das características precede e leva a um desempenho efetivo e / ou superior no trabalho.	Boyatzis (1982, p.23)
Um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior.	Spencer & Spencer (1993, apud Fleury; Fleury, 2001)
O conceito de competência incentiva os estudiosos a pensar não só sobre o conhecimento em si, mas também sobre o conhecimento que é necessário no desempenho do trabalho competente. Assim, a expressão 'competência humana no trabalho' não se refere a todo o conhecimento e habilidade, mas aquelas que as pessoas usam quando estão trabalhando.	(Sandberg, 2000, p.9).
"A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. [...] é uma saber agir de maneira responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo"	Fleury e Fleury (2001, p.187)
"A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações". (ZARIFIAN, 2001, p.72). "A competência é o 'tomar iniciativa' e o 'assumir responsabilidade' do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara". (p.68).	Zarifian (2001)
"[...] é uma disposição para agir de modo pertinente em uma situação específica." (p.40) "[...] é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades." (p.57)	Le Boterf (2003)
Está associada ao protagonista do trabalho, que "[...] além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.	Ruas (2005, p.36)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura citada no quadro.

Observando as entrelinhas dos conceitos colocados no Quadro 1 percebemos mais que meramente uma multiplicidade conceitual, podemos perceber que tais conceitos se sustentam por vertentes epistemológicas distintas. De um lado observamos uma perspectiva que coloca as competências centradas em características e traços do indivíduo, ou atributos que as pessoas possuem que orientadas para o desempenho determinam seu desempenho superior, representada pelos conceitos de: Boyatzis (1982); McClelland (1993); e Spencer e Spencer (1993 apud FLEURY; FLEURY, 2001). E, do outro, os que se pautam numa perspectiva mais integrativa e interpretativista, que consideram a dimensão socialmente construída personificada no contexto onde se colocam a expressão das competências, representada pelos conceitos de: Le Boterf (2003); Sandberg (2000); Zarifian (2001); Ruas (2005); e Fleury e Fleury (2001).

Partindo dessa variedade de conceitos para o construto competência, não é difícil deduzir que existam múltiplas abordagens que irão se converter em modos, métodos e ferramentas distintas a serem utilizados para compreender, identificar, avaliar e gerenciar as competências nas organizações. Assim, o tema da competência pode assumir uma multiplicidade em termos de significação, mesmo na área organizacional. Nesse bojo destaca-se a existência de duas principais vertentes que abarcam tais definições. Uma que compreende competência como um conjunto de: **Conhecimentos**; **Habilidades**; e **Atitudes**, que compõe a conhecida sigla “CHA”, com grande popularidade nas mais diversas áreas do conhecimento e que serve de referência para muitas organizações. E outra vertente que compreende a competência como um fenômeno que emerge da ação a partir da combinação de saberes que a pessoa mobiliza considerando ainda os recursos disponíveis no meio em que se atua. Essa concepção encontra respaldo em autores como Le Boterf (2003; 2006) e Zarifian (2001).

Ainda considerando as duas vertentes:

A primeira representada, sobretudo, por autores norte-americanos, [...] que entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda representada principalmente por autores franceses [...] associa competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às relações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. (CARBONE, 2009, p.43).

A forma mais abrangente de abordar o tema das competências foi apresentada pela chamada Escola Francesa, da qual fazem parte autores como Le

Boterf e Zarifian. A temática tem suas perspectivas ampliadas, acarretada principalmente pela mudança no foco da qualificação, em que se colocava agora no centro da questão a noção de competência em ação. “A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação.” (LE BOTERF, 2003, p.11).

O profissional constrói sua competência a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.), mas sua competência não se reduz apenas à aplicação desses possíveis. O saber mobilizar passa pelo saber combinar e pelo saber transformar. (LE BOTERF, 2003, p.69).

Nessa perspectiva, Le Boterf (2003) associa competência à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, integrando uma perspectiva de valorização da aprendizagem e autodesenvolvimento. Não há competência senão em ato. A competência não pode funcionar “a vácuo”, fora de qualquer ato que não se limita a expressá-la, mas que a faz existir. Cousinet já dizia: “saber não é possuir, é utilizar”. Há sempre um contexto de uso da competência. (LE BOTERF, 2003, p.49).

O mais qualificado não é o mais competente, a formação e o saber numa escala tecnicista tão valorizado em outrora já não mais se constitui na mola propulsora profissional da organização pautada na competência, porque a expressão da competência seria a mobilização de recursos em um contexto de trabalho específico. Nesse sentido, pode-se dizer que uma competência não é somente um conjunto de capacidades potencialmente mobilizadas, mas sim que estas capacidades assumem a condição de competência somente no momento em que são mobilizadas numa dada situação (LE BOTERF, 2003).

O profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência. Há, portanto, interesse em distinguir o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza tais recursos. Esse conjunto é duplo: o conjunto incorporado à pessoa (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, etc.) e o conjunto de seu meio (bancos de dados, redes de especialistas, redes documentares, etc.). (LE BOTERF, 2003, p.12).

Assim a competência profissional representa uma ação em determinado contexto, onde estão em jogo tanto as situações concretas e as condições de trabalho, quanto a subjetividade do profissional que ali está inserido. Le Boterf (2003) defende que a mobilização dos recursos está intimamente relacionada a dois elementos-chaves – às representações operatórias das situações e dos problemas e

à imagem que o profissional tem de si mesmo. Nessa perspectiva não basta saber e querer fazer, é necessário ainda, poder fazer.

Outro aspecto marcante que permeia a conceituação de competências, considerando principalmente as concepções de autores com perspectivas mais integrativas, é a consideração do contexto no qual elas emergem. Nessa perspectiva, a competência é um construto intercedido pelo surgimento de eventos críticos ou situações complexas a serem enfrentados pelos sujeitos nas situações de trabalho.

A esse respeito, Le Boterf (2003) aponta que um dos aspectos marcantes nesse contexto é a necessidade de profissionais para administrar a complexidade, pois: “Confrontadas com a complexidade e com as incertezas, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e as organizações devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente.” (LE BOTERF, 2003, p.20-21).

Já Zarifian (2001) apresenta a noção de situações complexas associada à noção de incidente, que seria uma das principais mutações emergentes no mundo do trabalho, onde a complexidade das situações tem transformado o imprevisto numa coisa cada vez mais frequente. Destarte:

[...] a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações. (ZARIFIAN, 2001, p. 9).

Nessa perspectiva, as competências podem ser entendidas como um conjunto de recursos que se organizam de modo individual, mas vale ressaltar que só podem ser compreendidas e constituídas de significado quando contextualizadas efetivamente numa aplicação real. Neste trabalho, competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expressado pela pessoa na situação de trabalho, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam diretamente às situações que emergem no contexto de trabalho.

2.1.1 A noção de competências no contexto do trabalho: qualificação x competência

Mudanças no contexto de trabalho, especialmente no que tange às formas de produção e o acesso ao mercado de trabalho deu abertura para se pensar, debater refletir sobre uma lógica pautada na competência. “[...] a principal virtude da lógica competência, a de, respondendo à crise da noção de posto de trabalho, alçar ao primeiro plano o sujeito do processo de trabalho, centrando a atenção mais sobre o indivíduo e suas qualidades que sobre o posto”. (HIRATA, 2000, p.16).

O aparecimento do modelo da competência na área da gestão de recursos humanos está pautado principalmente nas mudanças no modelo produtivo principalmente a partir do final da década de 80, que se descentrou do uso das habilidades corporais – destreza, gestos e rapidez na execução das tarefas, e passou a necessitar do entendimento dos trabalhadores sobre o seu processo de trabalho, “da solicitação do corpo à solicitação do cérebro”. (ZARIFIAN, 2001, p.22).

Estudos no setor moveleiro realizados por Zarifian na década de 1980 apontam algumas evidências (Quadro 2), dentro do campo das práticas da gestão de recursos humanos, para a emergência do novo modelo competência, como: novas práticas de recrutamento; novos tipos de compromisso no que concerne à mobilidade interna; insistência inédita na “responsabilização” dos assalariados; e modificação dos sistemas de classificação e remuneração. Com isso, se evidencia uma evidente relação entre o conceito de competência com as transformações ocorridas na sociedade ao longo da história do trabalho. (ZARIFIAN, 2001).

Quadro 2 – Mudanças no contexto de trabalho no modelo das competências

NOVAS PRÁTICAS	CONTEXTO DE MUDANÇA
Recrutamento	- recrutamento mais fino e rigoroso - seleção com base em situações profissionais reais
Compromisso referente à mobilidade interna	- progressões não eram mais automáticas (antiguidade, por exemplo) - compromisso do assalariado de desenvolver suas competências - compromisso da empresa em facilitar o desenvolvimento

	das competências do trabalhador
Insistência inédita na “responsabilização” dos assalariados	- delegação de responsabilidades em função dos potenciais de cada indivíduo
Modificação dos sistemas de classificação e de remuneração	- expectativa (questão colocada mas ainda não resolvida)

Fonte: Adaptado de Zarifian (2001).

O foco nas competências se constituiu numa perspectiva inovadora no campo das organizações, e da gestão de pessoas quando propôs a ampliação do foco para além da qualificação, considerando a expressão da competência daquele que detém o diploma, que se constitui na certificação da qualificação, mas que não garante a expressão da competência. Entretanto, “a competência não é uma negação da qualificação, pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação.” (Zarifian, 2001, p.56).

A noção de qualificação remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou em várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função. A aceitação social dos critérios de qualificação resulta de uma negociação e depende das relações de força existente entre os dois parceiros sociais. A qualificação se reveste de um caráter convencional. Quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências.

Entretanto, não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação pelas competências. O desenvolvimento dos “recursos-competência” deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la. (LE BOTERF, 2003, p.21).

Nessa perspectiva, a qualificação é assim considerada como uma construção social resultante de uma formação, mas que não se esgota aí, o profissional deve saber agir em situação, é com isso que se constroem as competências em situação.

Considerando as transformações em que mundo do trabalho e seu conteúdo se situam, e ainda as necessidades que se originam a partir das situações específicas que surgem nesse contexto, Zarifian (2001) destaca três conceitos: evento; comunicação; e serviço. Sobre o primeiro conceito temos que:

Um evento é, então, alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva. É em torno desses eventos que se relocalam as intervenções humanas mais complexas e mais importantes [...].

[...] pode-se afirmar, no que toca o evento, que três procedimentos podem ser distinguidos:

- *antes do evento*: sua expectativa atenta, sua antecipação parcial, quando o assalariado sabe perceber indícios da iminência de um evento, ou sabe empregar meios “preditivos”;
- *durante o evento*: a intervenção ativa e pertinente em situação de evento, muitas vezes sob forte pressão de prazo (é preciso reparar rapidamente uma pane...);
- *depois do evento*: o debruçar-se reflexivo sobre o evento ocorrido, “com frieza”, para compreendê-lo, para analisar profundamente as causas e os motivos que fizeram com que esse evento ocorresse, para evitar que volte a ocorrer. (ZARIFIAN, 2001, p.41).

Outra denominação para evento encontrada é a palavra “incidente”, assim Fleury e Fleury (2001), embasados nas noções de Zarifian, colocam que:

A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar **normal** do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho. (ZARIFIAN, 1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.186, grifo do autor).

A noção de evento está fortemente associada à concepção de competência individual, uma vez que nele a pessoa poderá combinar seus recursos disponíveis em uma situação específica a ser enfrentada, para dar conta de um evento diferente (RUAS, 2005). Assim, a existência dos eventos no processo produtivo demonstra que competência está além da prévia qualificação, ainda que “[...] a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho”. (ZARIFIAN, 2001, p.42).

O segundo conceito, que estrutura o cenário de mudanças no campo da competência, trazido por Zarifian (2001) é “comunicação”, que se situa na construção de um entendimento recíproco para desenvolvimento de ações em conjunto.

Comunicar-se é:

- entender os problemas e as obrigações dos outros (os outros indivíduos da equipe, as outras equipes de trabalho, as outras formações profissionais, os outros serviços...), e entender a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações;
- conseguir entender a si mesmo, e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros, em função desse entendimento;
- chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar essas ações;
- por último, é compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação e uma distribuição equitativa de seus benefícios. [...] Trata-se de reconhecer o direito de cada um ter acesso à informação que conta para o exercício de seu trabalho profissional, porque ela condiciona a qualidade e o significado desse trabalho. (ZARIFIAN, 2001, p.45-46).

Ainda que a comunicação implique em conflitos, já que o conflito é um aspecto próprio da comunicação, isto é uma boa coisa. São os conflitos que muitas vezes possibilitam que se chegue a um melhor entendimento para fundamentar ações mais sólidas, desde que ele seja reconhecido como uma autêntica prática de comunicação, que leve mais a compromissos do que a consensos. (ZARIFIAN, 2001).

O terceiro conceito colocado por Zarifian (2001, p.48) é o de “serviço” que é “[...] uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatário do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)”. O conceito de serviço aqui colocado se refere à capacidade que uma atividade tem de articular esforços em torno de uma finalidade, dando sentido e pertinência para o que ali é executada ou produzido. Nessa perspectiva,

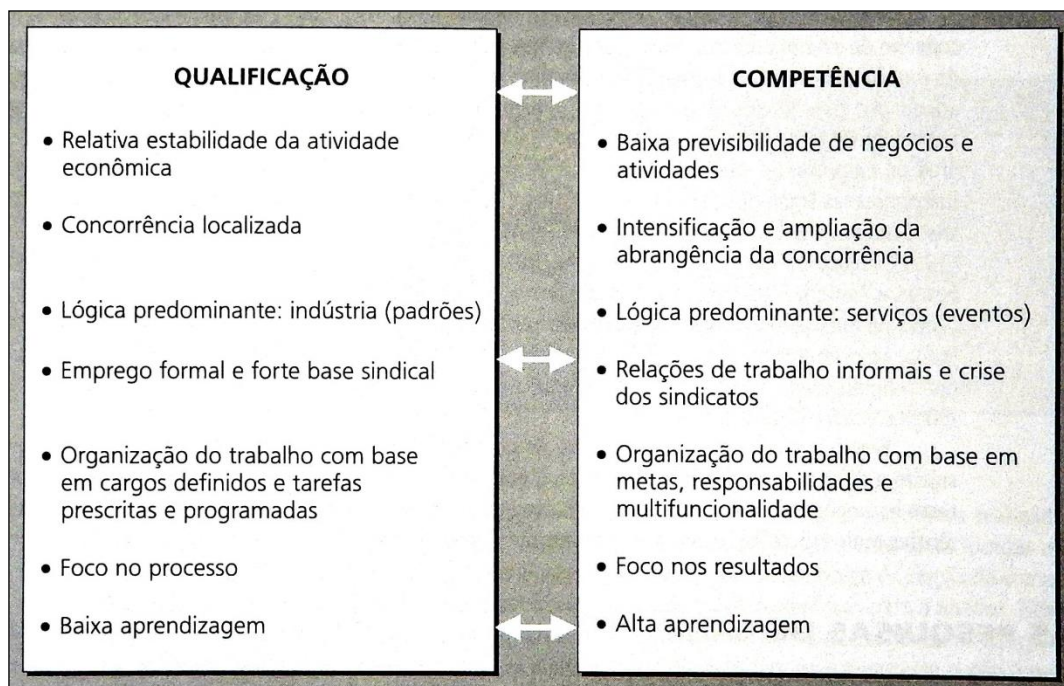
O serviço é simultaneamente:

- o que efetivamente proporcionado a um cliente-usuário, aquilo que realmente modifica seu estado ou sua atividade e, logo, indiretamente, aquilo que transforma seu modo de vida;
- o que justifica a sobrevivência de uma organização e, consequentemente, o emprego dos assalariados que aí trabalham. (ZARIFIAN, 2001, p.50).

Os três conceitos postulados por Zarifian aqui apresentados nos servem para ampliar a percepção da dimensão sobre a qual se articula e se manifestam as competências no trabalho. Enfocando que a expressão da competência se dará em meio a uma teia que articula para construir o contexto de trabalho dos sujeitos, e que exerce influencia sobre a atividade e mobilização de recursos de quem executa a ação.

O protagonismo da ação na expressão das competências no contexto de trabalho também é evidenciado por Ruas (2005, p.36) que situa o foco na ação do sujeito trabalhador no que ele denomina “situação específica (customizada) que enfrenta”. Nesse sentido ele coloca o enfoque sobre o lócus onde serão mobilizadas e diferencia as noções de qualificação e competência com base nas noções e características principais dos respectivos contextos, conforme podemos observar na Figura 1.

Figura 1 – Noções e características de qualificação e competência



Fonte: (RUAS, 2005, p.37).

Nessa perspectiva, “[...] a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um *stock* de conhecimentos e habilidades.” (RUAS, 2005, p. 37).

Le Boterf (2003) enfatiza a qualificação, que é certificada por diplomas, não garante competência a quem a possui. Entendendo-se assim que a pessoa qualificada dispõe de certos recursos que podem vir a construir competências, mas isso é colocado no plano da possibilidade não da garantia.

Dentre outros aspectos, se observa nesse cenário uma mudança nas relações produtivas, no que diz respeito ao que é solicitado do trabalhador, passa-se a solicitar também suas funções cognitivas, suas capacidades, além do seu corpo e meramente sua força de trabalho para o melhor desempenho da organização. Isso constrói a expressão de uma modalidade de produção que se funda também no saber e nas expressões dele nos postos de trabalho. Embora colocada como elemento central nesse modelo produtivo, como bem nos coloca Le Boterf, (2003, p. 11): “A economia das competências não se reduz à economia dos saberes, e as competências nada são sem as pessoas. A competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação.”.

Observa-se a adoção de estratégias na gestão de pessoas pautada em suas competências, de um modo geral, tem seguido parâmetros pautados na ideia de competência definida pelo tripé: conhecimento, habilidade, atitudes – CHA, onde as instituições situam o desempenho com foco meramente nas características das pessoas, sem a consideração do lócus no qual elas ocorrem. Nesse sentido o emprego da gestão por competência poderia ser descrito como “[...] apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.67).

Os fundamentos de uma gestão por competência pautados nas ideias do CHA são encontrados nas mais diversas esferas organizacionais, inclusive no âmbito da Administração Pública. Nessa perspectiva, encontramos no Art. 1º do Decreto 5.707 de 2006 da Presidência da República algumas determinações no que tange à política de desenvolvimento de pessoal a serem implementadas nos órgãos públicos, que dentre outras finalidades aponta:

[...] a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. [...] [e situa a gestão por competência como:] [...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções** dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. (BRASIL, 2006, p.1, grifo nosso).

Embora a política apresentada aponte para uma valorização dos aspectos da competência no trabalho, observa-se que a noção da competência ainda é vista fundamentalmente pautada na perspectiva de conhecimentos, habilidade e atitudes – o “CHA” como um padrão de capacidades que o sujeito trabalhador precisa possuir para melhor executar as atividades exigidas pela sua função. Nesse sentido, é preciso ampliar tais perspectivas para que se inclua a dimensão contextual da competência, que só pode ser assim colocada quando é colocada em ação frente às demandas complexas no trabalho.

Destarte, considerando que há uma expressiva quantidade de bibliotecas universitárias, que é o nosso foco de estudo, situadas no contexto das instituições públicas de ensino superior, cabe aqui refletir sobre as adequações possíveis na implementação de uma política pautada em competências nesse âmbito, que considere a capacidade dos profissionais, mas que não perca de vista o contexto no qual ela se expressa.

Um mapeamento das competências necessárias no âmbito das bibliotecas universitárias, a partir da identificação de atividades desenvolvidas por

cada segmento de trabalho, é uma necessidade para que se tenha um panorama do que compõe o cenário organizacional para que possamos planejar estratégias visando um melhor desempenho organizacional. No entanto, não podemos deixar de considerar que a competência é também contextual, ela está para além do mero saber e alcança propriedades mais subjetivas do aspecto humano, imbrincadas no cenário no qual se situam.

A competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à “situação significativa” construída pelo sujeito. Será em função dessa interpretação que o operador elaborará um projeto de ação orientado, que Nuttin define como “uma necessidade cognitivamente elaborada e concretizada”. Se as condições de manutenção da motivação não estiverem reunidas, disso poderá resultar uma certa “lassidão do ator” (N. Alter), ou seja, uma renúncia a agir apesar da existência da capacidade de agir. (LE BOTERF, 2003, p.154).

Fleury e Fleury (2000, p.21) definem competência como “[...] um saber agir de maneira responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Desse modo, os autores situam a competência ao campo da ação e relacionada à agregação de valor para a empresa e para a própria pessoa.

A ação é impetrada diante da motivação, assim fica evidente que a expressão da competência extrapola os limites da qualificação, pois sabemos que às vezes mesmo dispondo dos profissionais mais qualificados, não temos a garantia de um bom desempenho, de que sejam competentes no desempenho de suas atividades laborais, assim coloca-se um aspecto que é acima de contextual.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187).

A expressão da competência no trabalho perpassa aspectos que alcançam a subjetividade humana e se que desenrola em meio a um contexto que tanto interfere, quanto também estrutura tal expressão, compondo um cenário intrincável da ação do sujeito trabalhador. “A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187).

Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação. Ela se exerce em um contexto particular. É contingente. Sempre há “competência de” ou “competência para”, o que significa dizer que toda competência é finalizada (ou funcional) e contextualizada. (LE BOTERF, 2003, p.52).

Assim, a expressão da competência está relacionada às características dos sujeitos, e às suas qualificações para a execução das suas atividades, para que os objetivos profissionais possam ser cumpridos da melhor forma. (LÉVY-LEBOYER, 2003). O aspecto da produtividade sempre estará em foco. Nesse caso, se não podemos fugir da dimensão da lógica da produtividade, que ao menos sigamos um caminho que melhor considere os aspectos humanos.

Um dos grandes desafios para gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor. Le Boterf (2003) destaca a importância da autoimagem do profissional para o bom desempenho do seu trabalho, sobre isso ele apresenta a ideia de metaconhecimento.

Os metaconhecimentos (meta: agir no segundo grau) desempenham um papel importante na auto-imagem. Pode-se defini-los como os conhecimentos que o sujeito tem de seus próprios conhecimentos e capacidades, de sua “maneira de agir par”. É o conhecimento que ele tem do que sabe fazer.

[...]

Os metaconhecimentos tangem ao trabalho de “reflexividade” descrito por Piaget: o sujeito se distancia das ações que executa, ele as descreve. Esse distanciamento é distinto da reflexão que incide sobre o objeto da ação. Conhecer seu próprio conhecimento já é transformá-lo. (LE BOTERF, 2003, p.152).

A dimensão do agir no trabalho é composta ainda por uma lógica da reflexão e do sentido que incluem a perspectiva de que é importante considerar não só o conhecimento, as capacidades, ou qualificações dos sujeitos, mas também as suas implicações no campo da análise sobre a sua produtividade, sobre a significação daquilo que produz. “No cruzamento entre as dimensões objetivas e subjetivas da atividade a competência envolve, respectivamente e ao mesmo tempo, a tarefa e suas condições de realização e o sujeito, com seus conhecimentos e experiências”. (MINET, 1994 apud FEUERSCHÜTTE, 2006, p.76).

As competências dos profissionais encontram-se centradas em processos de trabalho desenvolvidos pelo sujeito, que ultrapassa a rotina de processos e encontra dimensões singulares no enfrentamento das situações de trabalho

mobilizando as competências dos profissionais. Nas organizações Zarifian (2001) distingue cinco tipos de competências: competências técnicas; competências sobre processos; competências sobre a organização; competências de serviço; e competências sociais, que estariam em jogo na atuação dos profissionais na organização.

Para Zarifian (2001) As competências técnicas são aquelas em estado puro e que produzem desempenho econômico, elas se relacionam ainda com “[...] conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 5) As competências sobre processos estão relacionadas com o conhecimento do profissional sobre os processos de trabalho. Isso se trata tanto de assumir a responsabilidade técnica nas situações profissionais, quanto apresentar qualidade no desempenho, cumprir os prazos e controlar a produção (ZARIFIAN, 2001).

De acordo com Zarifian (2001), as competências sobre a organização se referem ao conhecimento dos parâmetros e princípios da organização produtiva na qual se trabalha. Seria um pressuposto para a participação ativa e explícita na evolução e no processo de mudança da organização. As competências de serviço, por sua vez, está relacionada a mudanças e reformulação de competências já existentes, é “[...] uma abertura e uma transformação interna das ocupações já existentes.” (ZARIFIAN, 2010, p.141) Ainda segundo Zarifian (2001) as competências de serviço, estariam relacionadas à capacidade do profissional de se colocar no lugar do cliente, avaliando a utilidade do seu serviço, em termos do aproveitamento e da satisfação do usuário com o serviço que foi prestado na instituição que trabalha. Já as competências sociais se relacionam ao “[...] comportamento e as atitudes, ou seja, a maneira como um indivíduo apreende seu ambiente ‘em situação’, a maneira como ‘se comporta’”. (ZARIFIAN, 2001, p.146).

A categorização das competências apontadas por Zarifian (2001) se constitui numa sistematização das dimensões mobilizadas na atuação profissional. Paralelamente às considerações de Zarifian, uma outra importante categorização considerada neste trabalho, no que tange às competências, é a de Le Boterf (2003). Para ele a dinâmica posta em prática por um profissional ativa três dimensões: saber; saber-fazer; e saber-ser.

A primeira dimensão, o saber, integra os recursos disponíveis (conhecimentos, capacidades cognitivas, competências comportamentais...) que ele

pode mobilizar. A dimensão do saber-fazer é a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, a das práticas profissionais e do desempenho, envolvendo a ação sobre o inesperado, e não se limitando à mera execução. E por último, a dimensão do saber-ser, se refere à reflexividade, e abrange características individuais como autonomia, capacidade de assumir responsabilidade e comunicação. (LE BOTERF, 2003; 2006).

Embora estes elementos sejam apresentados por Le Boterf (2003; 2006) como dimensões da competência ele enfatiza que não se pode entender meramente a competência como a reunião desses elementos, pois o que leva ao agir com competência está além da mera justaposição (LE BOTERF, 2003; 2006).

2.1.2 Desenvolvimento das competências dos profissionais

A competência no campo das organizações é um construto que se constrói e se revela na ação do profissional e que está relacionado ao autodesenvolvimento do indivíduo em seu ambiente de trabalho. A formação das competências também está vinculada a aprendizagem, mas não se limita à formação tradicional. Nesse campo se inserem as situações e experiências profissionais no quais são mobilizados os recursos em função de contextos específicos (ZARIFIAN, 2001).

Nesse bojo se percebe tanto a importância do aspecto do saber, adquirido com a formação quanto do aspecto empírico na formação e expressão da competência. “Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências.” (ZARIFIAN, 2001, p. 115).

Aprende-se, por certo, empiricamente, em contato com as situações, mas toda aquisição de rotinas competitivas, reconhecidas como tal no meio de trabalho, presume tentativas, retificações de erros, um mínimo de reflexão sobre a maneira de proceder, conselhos dados formal ou informalmente por alguém que já domine as boas rotinas etc. Numa palavra, a aquisição de rotinas e de hábitos presume uma aprendizagem. (ZARIFIAN, 2001, p.154).

Existe por certo uma relação entre conhecimentos e competências que se situa também no campo das qualificações, geralmente certificadas por diplomas. A formação é um caminho para o aprofundamento de conhecimentos, mas há ainda a necessidade do seu confronto com situações concretas, para que

necessariamente se entre se assimile os próprios saberes, ou ainda dito de outro modo, para que sejam mobilizadas as competências (ZARIFIAN, 2001). E como dito pelo próprio Zarifian (2001, p.171): “[...] a mobilização de competências torna-se um desvio necessário para progredir no conhecimento.”

Para Le Boterf (2003) a competência profissional está intrinsecamente relacionada a saber administrar uma situação profissional complexa. É só diante da necessidade da ação que o profissional poderá mobilizar os recursos em função de uma dada situação.

A complexidade remete às características objetivas de uma situação ou de um problema. O nível de complexidade se impõe aos sujeitos. A dificuldade se refere às capacidades do sujeito para enfrentar uma situação, que estará relacionada com os recursos que dispõe um sujeito e com sua capacidade de mobilizá-los em ações pertinentes. (LE BOTERF, 2003, p.38).

Nesse sentido, o profissional que administra com competência em meio à complexidade age com pertinência, mobiliza saberes e conhecimentos em um contexto profissional, integra ou combina saberes múltiplos e heterogêneos, aprende a aprender e ainda envolve-se na transposição de problemas (LE BOTERF, 2003).

Nesse sentido, desenvolver competências profissionais pressupõe estar em situação, agindo a atuando profissionalmente diante de situações de trabalho, já que: “O agir profissional estabelece uma coordenação de atos interdependentes uns dos outros. A competência exige saber coordenar operações, e não somente aplicá-las isoladamente.” (LE BOTERF, 2003, p.46).

Considerando essa máxima, é preciso que sejam dadas aos profissionais oportunidades reais em seu ambiente de trabalho para que o mesmo possa desenvolver-se com competência. E considerando uma perspectiva integrativa, que é a que conduz este trabalho, acredita-se que os profissionais estão sujeitas às transformações dos espaços onde se inserem. Assim, o desenvolvimento das suas competências perpassam aspectos cognitivo e sócio-histórico do contexto que o cerca. “A competência é sempre competência – de um ator – em situação. Ela ‘emerge’ mais do que precede.” (LE BOTERF, 2003, p.49).

Tomando por base esse entendimento, Le Boterf (2003) situa o desenvolvimento das competências sempre em meio a um contexto de mobilização de recursos, e não apenas nos próprios recursos. “Para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.).” (LE BOTERF, 2003, p.50).

Parece-nos então que precisamos prestar extrema atenção à circulação e à conexão dos conhecimentos, das especialidades, das experiências, como também à maneira como cada indivíduo pode entrar em contato com esses conhecimentos, especialidades e experiências no decorrer de seus percursos. É nesses contatos que em larga medida, suas competências se desenvolvem e se atualizam. (ZARIFIAN, 2001, p.116).

O desenvolvimento de competências está imbricado numa teia de relações que pressupõem uma aprendizagem na formação do repertório de recursos a serem mobilizados, mas que não garantem o desempenho competente. E no bojo da aprendizagem Segundo Fleury e Fleury apontam as emoções como importante elemento desse conjunto:

As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. As pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente na motivação para a pessoa aprender; parecem dar cor e sabor ao que aprende. (FLEURY; FLEURY, 2001, p.191).

A forma como Fleury e Fleury colocam a questão da memória, apontando que ela é mais eficientemente quando está relacionada aos afetos, parece muito acertada, especialmente no tocante à motivação para a aprendizagem quando se trata de bons afetos. Embora, não se possa subestimar os afetos negativos na formação de memórias, considerando-se que memórias oriundas de eventos e sentimentos negativos podem ser tão vívidas quanto às oriundas de eventos e sentimentos positivos, acredita-se que as relações decorrentes dos sentimentos positivos sejam mais proveitosas para a aprendizagem pelo seu potencial de motivação.

Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.192) propõe um processo para desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações (Quadro 3).

Quadro 3 – Processo para o desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimentos sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiências social e profissional

Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional
------------------------	--	---

Fonte: Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.192)

Nessa perspectiva, o desenvolvimento das competências no âmbito das organizações também estaria relacionado à promoção de vivências positivas que possam servir de motivação a quem mobiliza seus recursos na realização de um trabalho. Isso contribuiria para que as situações de aprendizagem pudessem propiciar a transformação do conhecimento em competência na organização.

Além das questões já colocadas, há ainda outro aspecto que merece destaque na mobilização e no desenvolvimento de competências – o sentido do trabalho. Perspectivas acerca da relação entre competência e sentido do trabalho estão presentes nas obras de Zarifian (2001), Sandberg (2000) e Le Boterf (2003).

Essa perspectiva casa muito bem com as concepções integrativa, e ainda com uma noção sócio-construtivista de aprendizagem e desenvolvimento em que se acredita que primeiro o indivíduo realiza ações externas, que serão interpretadas pelas pessoas a seu redor, de acordo com significados pré-estabelecidos. A partir dessa interpretação é que será possível para o indivíduo atribuir significados a suas próprias ações e estados psicológicos. (OLIVEIRA, 2009. p.39).

Zarifian enfatiza que:

[...] é preciso enfatizar que a utilização de competências pressupõe que o assalariado possa atribuir um sentido profissional unificado ao papel expandido que ele assume saí em diante, e por conseguinte, que possa dar um sentido unificado ao conjunto das suas ações. O que quer dizer, a contrário, que é preciso evitar que essas ações pareçam uma simples soma qualitativa de tarefas, sem vínculo entre elas. A qualidade global do serviço prestado a um cliente ou a um usuário pode conferir, pelo menos parcialmente, esta unidade de sentido. (ZARIFIAN, 2001, p.102).

A competência não pode ser vista como se consistindo em uma entidade separada na relação do trabalhador com seu trabalho; em vez disso, trabalhador e trabalho formam uma entidade através da experiência vivida no trabalho. Competência é constituída pelo significado que o trabalho assume para o trabalhador em sua experiência. (DALL'ALBA; SANDBERG, 1996).

“A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizando sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional.” (LE BOTERF, 2003, p. 47).

Uma atividade que não tivesse sentido induziria provavelmente a um “custo subjetivo” muito grande para que o sujeito a operacionalizasse. A desarticulação entre o objetivo perseguido e as variáveis que motivam o sujeito é uma fonte geradora de estresse, de incômodo, de cansaço e de problemas comportamentais diversos. O agir profissional supõe uma certa vontade. (LE BOTERF, 2003, p.47).

Ainda pensando sobre as influências que o sentido do trabalho exercem sobre a competência e seu desenvolvimento, é importante salientar que o trabalho ocupa uma dimensão singular na vida do sujeito, pois é em função dele que se delinea boa parte da sua vida, desde a sua formação ao exercício de uma ocupação, se constituindo num importante substrato de referência para a sua identidade.

Na trajetória dos estudos sobre sentido do trabalho Hackman e Oldman se destacaram apontando que um trabalho com sentido é aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza. Esses autores apontam três características que contribuem para dar sentido ao trabalho: a) a variedade de tarefas - requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências; b) a identidade do trabalho - permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável; e c) o significado do trabalho – ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social. (MORIN, 2001).

Tolfo e Piccinini (2007, p.40) nos apontam que “O trabalho ajuda a nortear o sentido de tempo das pessoas, ocupa o tempo da vida, evita o vazio e a ansiedade” reforçando a ideia de que o trabalho está intimamente ligado à estruturação dos aspectos psicológicos do sujeito, e dessa forma significar a tarefa e o trabalho é também uma forma de significar a vida. “O trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para os seus pares e para a sociedade”. (DE JOURS, 1987 apud TOLFO e PICCININI, 2007, p.42). Consideramos assim que o sentido que o trabalhador atribui ao seu fazer está diretamente associado ao seu desempenho no trabalho, pois afeta a sua disposição e empenho e consequentemente a sua produtividade.

Não é possível separar pessoas e trabalho no estudo das competências. Os atributos das pessoas no trabalho, bem como seus conhecimentos e habilidades não existem independentemente dos seus entendimentos do trabalho. Quanto mais se compreende o sentido do trabalho para as pessoas, e quanto mais elas descrevem seus entendimentos sobre o seu fazer, maior a probabilidade de

identificar o que constituem as suas competências no trabalho. É preciso considerar o contexto e a significação, a relação inextrincável com o mundo. (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Na concepção de Le Boterf (3003) o “saber o que fazer” é agir de modo pertinente em uma determinada situação, ele evidencia ainda a necessidade do sentido para determinar essa ação que vai além da mera técnica, mas que implica na consideração da complexidade da situação.

Em situações inauditas, no decorrer de atividades de concepção nas quais o resultado esperado não é conhecido de antemão e o caminho a seguir não é predefinido, o profissional sabe reconhecer o que é preciso fazer, para onde deve dirigir sua atenção. Ele sabe desenvolver atos pertinentes, isto é, atos capazes de influenciar a resolução dos problemas a tratar ou a realização da atividade a executar: atos que fazem sentido. (LE BOTERF, 2003, p.40).

Observando a teia de relações que se estabelece entre o sentido do trabalho, com a produtividade e o desenvolvimento e mobilização competências nesse âmbito, é um desafio para o mundo organizacional a construção de significações, que possam gerar e sustentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, aliando qualidade de vida e produtividade aos objetivos organizacionais.

Em meio a tantos desafios, acreditamos que isto só é possível se os sujeitos ali implicados além de atribuírem sentido ao que fazem, e ao desenvolverem competências perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor. “São as formas dos trabalhadores de conceber o trabalho que produzem, que formam e organizam seu conhecimento e suas habilidades como diferencial de competência no desempenho do seu trabalho.” (SANDBERG, 2000, p.20 apud FEUERSCHÜTTE, 2006, p.73).

Nessa perspectiva, articular ações que favoreçam uma relação positiva na construção do sentido do trabalho é não apenas abrir espaço para se considerar a dimensão subjetiva do trabalhador, é também investir num ambiente que pode oferecer melhores condições ao desenvolvimento de competências e conseqüentemente que traz maior produtividade e benefícios para a organização.

2.2 Bibliotecas universitárias brasileiras: contextos e estruturas organizacionais

A história das bibliotecas universitárias no Brasil perpassa a própria história da educação superior no país. A criação das bibliotecas universitárias acompanha a instalação das Universidades no Brasil, as quais foram surgindo nos pólos de concentração populacional, em face à demanda por educação e formação (RUSSO, 2003). O início do ensino superior no Brasil tem seu marco em 1808 com a criação do Curso Médico de Cirurgia na Bahia e, em 5 de novembro do mesmo ano é instituída, no Hospital Militar do Rio de Janeiro, uma Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica (FÁVERO, 2006).

Nesse contexto, as bibliotecas universitárias sempre se encontraram alinhadas à concepção de sustentação da formação acadêmica, embora nos primórdios ainda não agregasse todas as estruturas e serviços em termos de atuação e pessoal especializado como hoje se conhece. Nos primeiros tempos da universidade no Brasil ainda não existiam formalmente profissionais bibliotecários. Conforme Souza (2009) a formação de profissionais em Biblioteconomia no Brasil só se origina com a criação do primeiro curso de Biblioteconomia em 1911, ligado à Biblioteca Nacional, que teve início em 1915.

A biblioteca universitária, na visão de Araújo e Oliveira (2011, p.37) tem como principal finalidade: “[...] atender às necessidades de estudo, consulta e pesquisa de professores e alunos universitários.” Denominamos assim, bibliotecas universitárias aquelas que se situam em instituições de ensino superior, públicas ou privadas. Tais instituições oferecem cursos e programas de educação superior com variados graus de abrangência ou especialização. De acordo com o Art. 44 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação a educação superior; abrange:

- I - cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente;
- II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;
- IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino. (BRASIL, 1996).

Considerando as diversas estruturas institucionais existentes no âmbito da educação superior no país, a partir de uma perspectiva contemporânea de atuação, as bibliotecas universitárias:

Tem por objetivo apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de seu acervo e dos seus serviços. Atende alunos, professores, pesquisadores e comunidade acadêmica em geral. É vinculada a uma unidade de ensino superior, podendo ser uma instituição pública ou privada. (SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS, [20--]).

Mesmo se situando em contextos diversificados, as bibliotecas universitárias no país têm a possibilidade de partilhar de políticas e iniciativas através de grupos e estruturas que buscam aproximar esses contextos e propor políticas que possam de algum modo integrar esse segmento.

Historicamente temos algumas instituições que integram essas iniciativas. Em 1974, houve a fundação da Associação Brasileira de Bibliotecas Universitárias (ABBU), no intuito de apoiar as bibliotecas centrais universitárias e todas as bibliotecas universitárias brasileiras, federais, estaduais, municipais ou particulares. Em 1975 foi criado pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) o Núcleo de Assistência Técnica (NAT-08), que oferecia estágios aos bibliotecários, e prestava ainda consultoria às Instituições de Ensino Superior. Em 1978 tem origem a Comissão de Bibliotecas Universitárias (CBU), ligada à Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários (FEBAB). Nesse mesmo ano foi realizado o 1º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) (SANTOS, 2012).

Destacamos ainda outro exemplo no mote dessas iniciativas, a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU), que foi criada em 15 de janeiro de 1987, durante a realização do 5º SNBU, em Porto Alegre.

A CBBU tem como principal missão promover a formulação de políticas públicas em áreas de interesse, para incentivar a cooperação, o compartilhamento de serviços e produtos, a realização de projetos e pesquisas, a elaboração e editoração de documentos técnico-científicos, a organização de eventos, visando à consolidação da educação continuada e à representação das Bibliotecas Universitárias junto a órgãos governamentais e a comunidade científica brasileira. (COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2012, p.2).

Paralelo às iniciativas de integração, ou sistematização como as acima colocadas, existem aspectos do campo legal e normativo, cujos fundamentos para a participação não são de natureza discricionária como nos anteriormente colocados.

A avaliação da educação superior no Brasil, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), se situa nessa esfera. Dentre outros

aspectos o SINAES “[...] tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior [...]”. (BRASIL, 2004). Para isso, são colocadas questões no âmbito da avaliação das instituições de educação superior, e nesse bojo, a avaliação das instalações físicas, especialmente as instalações de ensino, e assim a biblioteca.

Dentro da avaliação feita à biblioteca pelo Ministério da Educação (MEC) são avaliados: espaço físico; acervo; e os serviços oferecidos, de modo a verificar se ela atende aos requisitos estabelecidos por esse órgão. Desse modo, a biblioteca se constitui num ponto fundamental de análise da qualidade da instituição, uma vez que terá influencia direta na formação dos que ali estão em busca de informação para a construção do conhecimento.

2.2.1 Bibliotecas universitárias como organizações

As bibliotecas universitárias não se constituem como organizações autônomas, já que integram estruturas organizacionais maiores no âmbito do ensino superior. Nesse bojo, seus objetivos devem se alinhar aos da instituição a qual pertencem. No entanto, ser integrante de um sistema maior não a impossibilita de ser vista também como uma organização dotada de estrutura e especificidades.

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 12).

Tomando por base que as bibliotecas universitárias são, em regra, unidades estruturadas hierarquicamente com chefia e subordinados, e planejada para atingir objetivos específicos, elas podem assim ser apresentadas como uma estrutura organizacional. A esse respeito Maciel e Mendonça (2006, p.7) colocam ainda que “[...] a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não-lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente.” Nesse sentido elas colocam que não apenas a estrutura deve ser pensada como um organização, mas todo o processo administrativo, incluindo a avaliação dos resultados.

O aspecto da gestão das bibliotecas pautado numa perspectiva de eficiência e eficácia, perpassa pela boa ação administrativa, onde nesse contexto:

Administração é a realização de determinadas atividades com e por meio de pessoas, organizadas em grupos formalmente estruturados, tendo em vista

um objetivo comum. Não basta uma reunião de pessoas para que haja a presença da ação administrativa. São fundamentais as organizações. (FERREIRA; OLIVEIRA, 1989, p.17 apud MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.7).

Nesse sentido, conduzir as ações em uma biblioteca universitária com seus recursos financeiros, administrativos, e pessoas, num cenário estruturado hierarquicamente, com normas e regulamentos, de modo a obter os melhores resultados é exercer uma efetiva função gerencial. Para que isso ocorra é necessário buscar alternativas que garantam os melhores resultados, considerando as estruturas nas quais se está inserido.

Existem tantas formas de agrupamento de funções quantas forem as configurações necessárias ao sistema. O importante é decidir certo sobre a melhor delas. E isso vai variar de instituição para instituição consoante as diferentes missões que a biblioteca assume. Importa saber qual é a configuração que garanta maior eficácia e eficiência à organização, maior satisfação à clientela externa e interna. (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.15).

Independentemente das configurações que estruturam o sistema onde se situam, as bibliotecas universitárias são organizações que prestam serviços informacionais à comunidade universitária. Elas são subsistemas das instituições de ensino superior que objetivam promover o acesso e a utilização, pela comunidade da qual fazem parte, das fontes de informação, e com isso, subsidiar o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, carregam consigo especificidades da ordem de uma função social, se considerarmos que os serviços ali prestados visam o desenvolvimento da sociedade, para além dos muros da universidade.

Em meio a esse contexto, é o bibliotecário na sua atuação profissional que irá fomentar uma organização eficiente através do seu engajamento na prestação de um serviço de qualidade, mobilizando seus recursos, e desempenhando seu papel com competência no trabalho. Nesse meandro, no tocante à competência e ao seu encontro com a qualidade no trabalho Zarifian (2001, p.97) destaca que:

[...] todo assalariado, qualquer que seja o local da empresa em que trabalhe, pode contribuir para a produção de um serviço, pode agir positivamente nas condições de mobilização e profissões envolvidas nesse produção, e na contribuição dada à qualidade de atividades de cliente-usuários reais.

Assim, são os bibliotecários os principais atores que podem prover tais condições no espaço da biblioteca universitária, através do seu engajamento e das suas iniciativas frente às demandas de seus contextos de trabalho.

O essencial, na qualidade de um serviço, reside na relação que o produto – seja ele material ou imaterial – mantém com os usos que o cliente poderá fazer dele, na maneira como ele pode transformar concretamente as condições de vida ou de atividade desse cliente-usuário. (ZARIFIAN, 2001, p.49).

Desta feita, buscar estratégias que garantam uma boa gestão das bibliotecas universitárias na contemporaneidade, que agregue eficiência e eficácia, é um desafio tão grandioso quanto pertinente, uma vez que os profissionais nessas instituições trabalham, via de regra, com serviços sem fins lucrativos (em termos de capital financeiro) e de fundamental importância não somente para o meio acadêmico, mas para a sociedade como um todo através da prestação de serviços de informação que fomentarão a construção do conhecimento e o fazer científico.

Retomando a máxima de Zarifian (2001, p.97) de que: “Todo assalariado, qualquer que seja seu emprego, pode, direta ou indiretamente, contribuir para a qualidade do serviço prestado” temos que considerar isso em todos os setores da biblioteca universitária. É salutar destacar que os bibliotecários participam dos sucessos e insucessos dos setores da organização. Portanto, para isso a mobilização eficiente de recursos é necessária em todos os ambientes organizacionais, aqui no caso, em todos os grupos de trabalho da biblioteca.

2.2.2 Competências no contexto de trabalho bibliotecário

Sobre competências dos profissionais da informação, Le Coadic (2004, p.112-113) nos apresenta questões salutaras acerca de habilidades necessárias no contexto da ciência da informação e evidencia que uma das maiores habilidades necessárias nesse cenário é a competência informacional, destacando que é preciso saber se informar e informar, aprender a pesquisar e a usar a informação, e a construí-la e comunicá-la. Destarte, é evidente que esta é uma competência imprescindível ao profissional da informação. No entanto, mas mais do que simplesmente apontar essa competência é preciso integrá-la ao seu contexto de ação.

Aspectos relacionados à competência no campo da Biblioteconomia são encontrados desde a Proposta de Diretrizes Curriculares do MEC², em que o Parecer 492/2001 do Conselho Nacional de Educação define que:

A formação do bibliotecário supõe o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da Biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que os envolve, buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta, os egressos dos referidos cursos deverão ser capazes de atuar junto a instituições e serviços que demandem intervenções de natureza e alcance variados: bibliotecas, centros de documentação ou informação, centros culturais, serviços ou redes de informação, órgãos de gestão do patrimônio cultural etc. (BRASIL, 2001, p.32).

Ainda esse Parecer sistematiza aspectos do que seriam as competências e habilidades em termos gerais e específicos a serem desenvolvidos pelos graduados em Biblioteconomia, conforme segue:

Competências e Habilidades

Dentre as competências e habilidades dos graduados em Biblioteconomia enumeram-se as típicas desse nível de formação.

A) Gerais

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

B) Específicas

Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;

- Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;
- Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;
- realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação. (BRASIL, 2001, p.32-33).

² Diretrizes Curriculares Nacionais é uma normativa do Conselho Nacional de Educação que deve orientar a formulação do projeto pedagógico dos Cursos de Biblioteconomia no Brasil. (BRASIL, 2002).

As diretrizes apontadas no documento do MEC se constituem num embasamento estruturante sobre o qual deve ser a formação dos profissionais da Biblioteconomia. Nesse sentido, tais apontamentos se consolidam como uma base de cunho generalista, que é o princípio da formação. No entanto, não é apenas a formação em termos de conhecimento, sendo ele generalista ou mesmo especializado, que garantirá ao profissional uma atuação com competência. Não se pode, nesse ponto, perder de vista a importância que o contexto da atuação profissional proporciona ao desenvolvimento da competência profissional.

Ainda em termos de orientação quanto à atuação e competências para profissionais bibliotecários para as ocupações desta categoria, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) apresenta um discurso único, que sistematiza parâmetros para todas as três ocupações (bibliotecário, documentalista e analista de informações). Nesta perspectiva, a CBO indica que os profissionais, em relação às funções gerais:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria (MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO, 2016, [não paginado]).

Ainda a CBO descreve como competências pessoais:

1. Manter-se atualizado
2. Liderar equipes
3. Trabalhar em equipe e em rede
4. Demonstrar capacidade de análise e síntese
5. Demonstrar conhecimento de outros idiomas
6. Demonstrar capacidade de comunicação
7. Demonstrar capacidade de negociação
8. Agir com ética
9. Demonstrar senso de organização
10. Demonstrar capacidade empreendedora
11. Demonstrar raciocínio lógico
12. Demonstrar capacidade de concentração
13. Demonstrar pró-atividade
14. Demonstrar criatividade. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2016, [não paginado]).

Embora as definições colocadas na CBO possam ser tomadas como estrutura de base da atuação do profissional, não podemos nos limitar a uma generalização, pois ela não dá conta das especificidades, nem das multiplicidades de aspectos que só poderão ser estabelecidas a partir da ação em um contexto, considerando que competência é:

[...] uma combinação de recursos apropriada ao evento, ou seja, adequada à situação específica a ser enfrentada. E, na medida em que essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada. (RUAS, 2005, p.37).

A expressão da competência bibliotecária deve assim ser analisada considerando os aspectos multidimensionais que compõem a atuação profissional. Essa se delinea em meio a um cenário que tanto inclui os saberes e potencialidades consolidados através de uma formação e da sua atuação laboral, quanto as capacidades que se originam em meio a um contexto de aprendizagem face às situações que emergem no cotidiano de trabalho.

A esse respeito Valentim (2002, p118) considera que:

Atuar de forma profissional, antes de mais nada, é agir com responsabilidade no uso de diferentes recursos e instrumentos da profissão que atenda os diferentes públicos existentes. Buscar a melhoria contínua execução das atividades profissionais, visando resultados com máxima qualidade, é requisito fundamental do profissionalismo. O profissional deve ter consciência de suas limitações e, por outro lado, precisa buscar os conhecimentos ainda não adquiridos, visando a inovação qualitativa contínua de seus serviços e dos produtos criados, destinados a um determinado público.

No trabalho do profissional da informação, assim como nos mais variados contextos laborais, a competência deve ser vista de um modo processual. Isto é, que integra desde a formação, que é a etapa inicial do desenvolvimento do profissional, até a sua atuação na prática que, em virtude das situações de trabalho, serão empregados saberes múltiplos e complexos que constroem continuamente o trajeto e a competência profissional.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Especialmente, no trabalho em bibliotecas universitárias, a expressão da competência através da trajetória profissional se construirá num panorama que se situa em meio a um papel marcante das instituições de ensino superior – a produção do conhecimento.

A atuação das bibliotecas universitárias, dentro da perspectiva global, envolve a difusão do conhecimento com a aplicação de recursos humanos e materiais na perspectiva da criação de redes de informação, da formação de competências em informação, e da construção do protagonismo social dos indivíduos. Tudo isso exige que as ações dessas bibliotecas sejam

conduzidas por profissionais da informação que tenham consciência do seu papel nesse processo de formação de identidades locais, regionais e globais, e que também desenvolvam, eles mesmos, as competências essenciais para atuar muito mais do que com a tecnologia, no lidar com o outro, contribuindo nas ações de mediação e apropriação da informação. (NUNES; CARVALHO, 2016, p.191).

Destarte, considerando que o cenário no qual se projeta o fazer profissional é um fator que se constitui como fundamental para definir essa projeção, a expressão da competência no trabalho em bibliotecas universitárias não pode ser vista isoladamente. Ela integra um contexto que envolve todas as nuances dessa atuação no campo da informação, desde os aspectos culturais e organizacionais às questões estruturais no campo da inovação tecnológica.

Assim, comparecem no contexto específico de trabalho de uma biblioteca universitária aspectos no plano do desenvolvimento de competência que estão intimamente relacionados às necessidades e ações ali desenvolvidas. E isso reforça a importância de se considerar tais especificidades de contexto e das situações complexas que se dão nesse âmbito para um mapeamento de competências profissionais como é proposto neste trabalho.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A caracterização da metodologia empregada num estudo compõe o conjunto de processos e operações que guiam o percurso a ser trilhado na construção do conhecimento. Este tópico se dedica a apresentação e especificação dos caminhos metodológicos escolhidos para a consolidação da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa foi de abordagem qualitativa, estruturada num estudo de caso para identificar as competências dos bibliotecários no trabalho, pautadas em sua atuação profissional a partir da percepção dos sujeitos ali implicados. Além disso, realizou-se ainda pesquisa documental, com a análise da documentação da instituição como: regimentos, manuais e relatórios, que pudessem oferecer subsídios para complementar à coleta dos dados.

A pesquisa pode ser caracterizada como sendo descritiva quanto aos seus objetivos, uma vez que a investigação registrou e descreveu os fatos sem interferir neles, descrevendo as características da população e do fenômeno para, a partir daí estabelecer relações entre eles (PRODANOV; FREITAS, 2013). Frisa-se que a consubstancialidade do trabalho decorreu da realização da pesquisa de campo, pois em consonância com Prodanov e Freitas (2013, p. 59): ir á campo é necessário para: “[...] conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta [...] ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” No entanto, os subsídios teóricos e documentais têm seu lugar de destaque como suporte, se situado como ponto de partida e fortalecendo a construção do que se depreendeu a partir dele.

3.2 Contexto e participantes da pesquisa

A pesquisa de campo que subsidiou a construção deste estudo foi realizada no Núcleo Integrado de Bibliotecas (NIB) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). A escolha desta instituição para a realização da pesquisa justifica-se por esta ser o local de trabalho da pesquisadora, e a realização de um estudo no âmbito da gestão de pessoas, especificamente no campo das

competências se apresentou como uma possibilidade de contribuição para essa instituição, no intuito de que as análises depreendidas a partir do estudo possibilitem reflexões acerca das competências dos profissionais ali implicados, e possam subsidiar melhores práticas nesse contexto.

Ainda sobre o lócus da pesquisa, destacamos que o NIB/UFMA é um órgão subordinado à Reitoria, com base na Resolução nº73-CONSUN, de 02 de fevereiro de 2004. O NIB é formado por uma Biblioteca Central, gerenciadora do Núcleo, e por mais 19 unidades setoriais que atendem aos cursos técnicos e de educação básica do Colégio Universitário e aos cursos de graduação e de pós-graduação, tanto em São Luís quanto nos campi do interior do Estado (UFMA, 2015; c2016).

A pesquisa de campo foi realizada na unidade denominada como Biblioteca Central, que se situa na Cidade Universitária do Bacanga na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão. Essa unidade concentra as atividades internas do NIB, de formação do acervo e de tratamento técnico dos recursos informacionais, e dispõe ainda uma unidade de atendimento aos usuários. Destarte, pudemos entrevistar bibliotecários que trabalham nos variados setores que compõem uma biblioteca universitária, nesse caso, tanto bibliotecários dos serviços internos das atividades de apoio ao funcionamento da unidade de informação, quanto bibliotecários que trabalham no direto atendimento ao público.

Atualmente são 21 os bibliotecários que estão em atividade na unidade denominada Biblioteca Central, incluindo-se aqui, tanto os bibliotecários que trabalham na unidade setorial de atendimento, quanto os bibliotecários que fazem parte da equipe que atende a todo o NIB, nas atividades internas de processamento técnico e suporte na prestação de serviços informacionais, mas que se situam nas mesmas dependências do Campus do Bacanga. Desse universo, participaram da pesquisa 11 (onze) bibliotecárias dos seguintes setores: Diretoria / Divisão Administrativa Interna; Divisão de Serviços Técnicos; Divisão de Controle e Formação do Acervo; Divisão de Informação Bibliográfica; e Divisão de Informação Digital. Os setores mencionados são os que compõem a estrutura funcional descritas no organograma do NIB³ (Anexo A).

³ O organograma disponibilizado pela instituição, embora represente a atual configuração dos setores em funcionamento do Núcleo Integrado de Bibliotecas, ainda não se constitui num documento oficial visto que não foi aprovado pelo órgão superior da instituição.

Os critérios adotados para a participação dos entrevistados na pesquisa foram cumulativamente:

- a) ser bibliotecário do NIB e exercer suas funções na unidade Biblioteca Central;
- b) estar em atividade na unidade no período de realização das entrevistas (excluindo a possibilidade de: estar em férias; licença, de qualquer natureza; ou em afastamento);
- c) concordar em participar da pesquisa, nos termos descritos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme Apêndice B;

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para coletar os dados para esta pesquisa foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro de entrevistas estruturada com 8 (oito) perguntas (Apêndice C). Assim as entrevistas foram padronizadas, sendo feitas as mesmas perguntas, do mesmo modo, a todos os participantes da pesquisa.

Antes da realização das entrevistas com os participantes da pesquisa foi realizado um pré-teste do instrumento de pesquisa, onde 3 bibliotecários de outras instituições analisaram e responderam às perguntas. As observações colocadas por esses bibliotecários serviram para a validação semântica do instrumento, nos possibilitando verificar a compreensão dos itens do roteiro de entrevistas. Com isso foi possível minimizar possíveis dúvidas de entendimentos das perguntas e eliminar as dissonâncias semânticas.

No momento que antecedeu a realização das entrevistas, com cada um dos participantes, a pesquisadora apresentou de um modo geral a proposta da pesquisa, explicando os objetivos ao participante, para que ele então pudesse assinar o TCLE, no qual o participante manifesta seu conhecimento e concordância com os termos da pesquisa. As entrevistas foram presenciais e realizadas de acordo com a disponibilidade dos participantes na própria instituição. Algumas delas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos participantes, quando o ambiente era propício à realização da entrevista, e outras foram realizadas numa sala, disponibilizada pela instituição pesquisada. Todas as entrevistas foram gravadas, conforme previsto no TCLE, e posteriormente transcritas pela pesquisadora.

Além das entrevistas, realizou-se o levantamento documental na instituição que possibilitou a recuperação de documentos relacionados à organização do trabalho no Núcleo Integrado de Bibliotecas – regimentos e relatórios (UFMA, 1984;2006;2015;2016). Tais documentos serviram para consubstanciar os dados desta pesquisa. Os dados foram assim analisados em conjunto, de acordo com o procedimento de análise previamente estabelecido – a análise de conteúdo, descrita no tópico a seguir.

3.4 Procedimento de análise dos dados

Para a análise dos dados foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, que é um método empírico aplicado à análise das comunicações, que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem. A análise de conteúdo tem como intenção a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção) de indicadores quantitativos ou não dessas comunicações (BARDIN, 1977). Nesta pesquisa a análise de conteúdo foi realizada tanto a partir das transcrições das entrevistas, quanto da documentação levantada na instituição, considerando que “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria por ser escrito, decifrado pelas técnicas da análise de conteúdo.” (BARDIN, 1977, p.32).

As três fases que compõem a análise de conteúdo são: a) **descrição** – enumeração das características do texto, resumidas após o tratamento; b) **inferência** – que permite a passagem explícita da descrição à interpretação. Esta é a operação lógica pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. É extrair uma consequência; e c) **interpretação** – que se situa na significação concedida à categoria (BARDIN, 1977).

A execução das etapas acima colocadas apresentam aspectos importantes que compõem o processo da análise, principalmente no que concerne ao agrupamento de unidades semânticas significativas. O agrupamento das informações em categorias semânticas nos permitiu representar a informação de modo condensado, e o levantamento de frequência pode nos auxiliar na melhor visualização das categorias que se destacam dentro dos discursos dos sujeitos.

Considerando que: “Um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.” (BARDIN, 1977, p. 55).

No caso específico desta pesquisa, as categorias foram estabelecidas de modo a melhor sistematizar as informações extraídas dos discursos dos sujeitos acerca das competências individuais, e das relações que se estabelecem entre tais competências com o contexto de trabalho.

O que se pretendeu, com a utilização da metodologia da análise de conteúdo, foi ir além do aparente no campo dos significantes, não se perdendo de vista a objetividade metodológica, mas abrindo espaço para o enriquecimento da apreciação dos dados. Assim, destacam-se duas funções básicas da metodologia: uma função heurística, que confere enriquecimento à tentativa exploratória da descoberta, uma espécie de “ver no que dá”; e ainda uma função que poderia ser descrita como administração de prova, uma vez que pode fornecer diretrizes para a confirmação ou infirmação⁴ de uma dada questão, servindo de prova pela objetividade preservada (BARDIN, 1977).

3.4.1 Categorias da análise de conteúdo

Para uma análise de dados mais apropriada é fundamental que sejam estabelecidas as categorias nas quais as informações serão agrupadas e sistematizadas.

Especificamente no que concerne ao agrupamento, os passos são: agrupamento/reunião e desconto de palavras idênticas, sinônimas, ou próximas a nível semântico; busca de conjunto de unidades semânticas para agrupamento por classificação (ventilação das unidades significativas em categorias, rubricas ou classes). O agrupamento semântico permite representar a informação de maneira condensada. A definição das categorias pode ser estabelecida a priori, sugeridas por um referencial teórico, ou ainda estabelecida a posteriori, elaboradas após a análise do material. (BARDIN, 1977).

⁴ Embora não seja tão comumente usada, a palavra “infirmação”, utilizada por Bardin (1977) em língua portuguesa significa: invalidação; revogação; anulação. Aqui ela foi empregada para compor a antítese “confirmação x infirmação”.

Assim, estabeleceram-se categorias de modo a melhor sistematizar as informações coletadas na pesquisa, buscando seguir as regras colocadas acima para tal empreendimento, levando em consideração os fundamentos teóricos sob os quais pautam-se os objetivos estabelecidos. Nesta pesquisa, as categorias de análise são: **competências/saberes mobilizados**; e **situações complexas no ambiente de trabalho**, que foram agregadas considerando a categorização que identifica os **setores** aqui denominados como **grupos de trabalho** da biblioteca universitária.

A categorização dos setores, ou grupos de trabalho da biblioteca universitária, consideradas neste estudo foi estabelecida considerando o organograma da instituição (Anexo A) na qual se realizou a pesquisa, e ainda considerando elementos da literatura da área de biblioteconomia que tratam da gestão/organização de bibliotecas. Observa-se que tais setores, ou grupos de trabalho compõem o que poderia se considerar uma estrutura básica de funcionamento para uma unidade de informação do tipo biblioteca universitária, já que seus grupos de trabalho são responsáveis pelo que compõem o principal conjunto de atividades nesse âmbito.

Os grupos de trabalho que compõem os setores da biblioteca universitária, na qual foi realizada a pesquisa tem, em geral, suas denominações similares às nomenclaturas encontradas na literatura. Ainda assim optamos por estruturar denominações para as categorias considerando tanto a denominação do setor nessa unidade, quanto o que é colocado pela literatura. Isso se deu para expressar de modo mais significativo o contexto das ações dos grupos de trabalho. Tal estruturação, e denominações das categorias podem ser melhores observadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Sistematização da categoria grupos de trabalho da BU

Nomenclaturas mencionadas na literatura/autores	Setores descritos no organograma da unidade pesquisada	Categorias adotadas como grupos de trabalho na pesquisa
- Administrativo/ Gerencial coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006)	Diretoria	Gestão
	Divisão administrativa	
- Formação e desenvolvimento de coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006) - Desenvolvimento de coleções	Divisão de Controle e Formação do Acervo	Desenvolvimento de Coleções

(WEITZEL, 2006)		
- Processamento Técnico (MACIEL; MENDONÇA, 2006)	Divisão de Serviços Técnicos	Processos Técnicos
- Biblioteca eletrônica (ROWLEY, 2002)	Divisão de Informação Digital	Informação Digital
Referência (GROGAN, 1995)	Divisão de Informação Bibliográfica	Referência/Atendimento

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados no quadro e análise documental.

Já a categoria “**situações complexas**” foi estabelecida a partir das colocações de Zarifian (2001) que aponta a ideia de situações complexas ligada à noção de evento ou incidente – “[...] aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção”. Das colocações de Le Boterf (2003) que aponta como foco para a complexidade, as incertezas nas estruturas de trabalho, que são heterogêneas e flexíveis, necessitando, portanto de “[...] homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente.” (LE BOTERF, 2003, p.21). E considerando ainda a constante necessidade no trabalho de mobilização de recursos em face de situações profissionais mutáveis e complexas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nesse sentido, situações complexas neste estudo serão entendidas como problemas, acontecimentos, fatos e situações inesperadas ou imprevistas que interferiram ou afetaram no agir dos profissionais durante o desenvolvimento do trabalho nos setores da biblioteca universitária estudada. A sistematização dessa categoria pode ser melhor observada no Quadro 5.

A elaboração das categorias secundárias que compõem a categoria situações complexas só foi estabelecida após a realização das entrevistas, pois só a partir dos significantes captados a partir das falas dos sujeitos entrevistados foi possível estabelecer a natureza das situações que efetivamente fazem parte dos eventos dessa instituição, uma vez que estes estão especificamente vinculados a esse contexto sócio-histórico-cultural de trabalho, que por sua vez constituem-se em eventos singulares que possibilitam “[...] o exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho.” (ZARIFIAN, 1996, p. 5 apud BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003, p.36).

Quadro 5 – Sistematização da categoria situações complexas

Natureza das situações complexas
Gestão
Relações interpessoais
Processos de trabalho/serviços
Infraestrutura física
Infraestrutura tecnológica
Demandas público/usuários
Acontecimentos externos à organização

Fonte: Elaborado pela autora com base na sistematização das falas dos entrevistados.

As categorias secundárias especificam a natureza dos principais eventos com os quais esses profissionais se deparam em seus contextos de trabalho nessa biblioteca universitária. Destaca-se que a noção de evento também está implicada na concepção de situações complexas adotada nesta pesquisa, tomando-se como base a noção de “evento” no contexto de trabalho que é sempre algo parcialmente imprevisto e surpreendente, e que também instiga a organização a enfrentá-lo, e encontrar uma solução adequada. Não é assim um acaso negativo, e insólito, ao contrário, faz parte da vida normal de uma organização (ZARIFIAN, 2001).

Finalmente, a categoria **competências/saberes mobilizados** teve como base para o seu estabelecimento as definições apresentada por Zarifian (2001) e por Le Boterf (2003; 2006). Com o entendimento de que as colocações dos dois autores acima citados encontram convergências, as competências apontadas por cada um deles foram aqui reagrupadas no Quadro 6 para compor as categorias de análises adotadas neste trabalho.

Quadro 6 – Sistematização da categoria competência/ saberes mobilizados

Categorias de Zarifian (2001)	Categorias de Le Boterf (2003;2006)	Categoria adotada para a pesquisa (competências/saberes mobilizados)
Competências técnicas	Saber	Competências técnicas/saber)

Competências sobre processos	Saber-fazer	Competência ação no trabalho/ saber-fazer
Competências sobre a organização		
Competências sobre o serviço		
Competências sociais	Saber-ser	Competências sociais/saber-ser

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zarifian (2001) e Le Boterf (2003; 2006).

As “competências técnicas” de Zarifian (2001) articulam-se nesta categoria com a dimensão do “saber” de Le Boterf (2003; 2006), visto que o foco nessa categoria é agregar aspectos relacionados ao conhecimento e à formação apontados pelos entrevistados.

As “competências sobre processos”, “competências sobre a organização” e a “competências sobre o serviço” de Zarifian (2001) foram agregadas em uma única categoria denominada por nós de: “competência ação no trabalho” e articulada com o “saber-fazer” de Le Boterf (2003; 2006). Nesse caso, o foco foi agregar nesta categoria todas as questões relativas à atuação e experiência profissional, quer se refiram à execução do trabalho em si e/ou à organização.

Já as “competências sociais” de Zarifian (2001) foram agregadas com o “saber-ser” de Le Boterf (2003; 2006) porque ambos os conceitos trazem aspectos predominantemente relacionados a atributos pessoais, valores e crenças, assim a categoria buscou a agregação de fatores relacionados à aspectos pessoais na realização do trabalho pelo profissional.

3.5 Implicações éticas na realização da pesquisa

A pesquisa realizada envolveu seres humanos, porém sem intervenções experimentais ou questões invasivas em sua execução. Ainda assim, vale ressaltar a importância que nos revela a inclusão do respeito às normas éticas em pesquisas que envolvem seres humanos. Ela não apenas garante uma postura ética no plano dos valores desejáveis para uma pesquisa, garante ainda uma integridade ética no que diz respeito à construção de valores desejáveis para o progresso científico como um todo, e fortalece modelos desejáveis do ponto de vista moral.

No que tange aos aspectos do campo de conhecimento, esta pesquisa se situa no âmbito das Ciências Sociais, mais especificamente no campo da Biblioteconomia, e tem como foco para coleta e análise de dados situações que se expressam nos contextos de trabalho dos participantes, a fim de subsidiar a construção de saberes com o estudo das competências nesse âmbito de modo a contribuir com o avanço da área.

Nesse sentido, a pesquisa não necessitou ser submetida à apreciação para a avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP), considerando o dispositivo previsto na 510/2016 do CNS:

Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:
[...]

VII – pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito. (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016, p.1-2).

Mesmo não sendo submetida à apreciação do CEP, entende-se que o respeito à autonomia e ao esclarecimento de quaisquer participantes de pesquisa é fundamental, figurando como um direito do sujeito e uma obrigação ética do pesquisador. Nesse sentido, elaborou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) para que o participante pudesse expressar sua livre concordância em participar, e pudesse ter conhecimento dos objetivos do estudo e dos procedimentos que seriam executadas para a realização da pesquisa. Além disso, houve inicialmente a assinatura do termo de autorização (Apêndice D) pela responsável da instituição para que fossem realizadas a pesquisa nos setores da unidade e as entrevistas com o pessoal da biblioteca.

Em se tratando de classificação de risco, por tratar-se de um estudo não experimental, onde não há manipulação de variáveis, nem quaisquer tipos de instrumentos que pudessem comprometer a integridade física dos participantes, este estudo é classificado como sendo de baixo risco, pois “[...] os procedimentos não sujeitam os participantes a riscos maiores do que os encontrados nas suas atividades cotidianas.” (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2000). Contudo, mesmo se tratando de um estudo que prescinde de aprovação do Comitê de Ética, buscaremos seguir os preceitos e princípios éticos fundamentais que regem as Resoluções 466 de 2012 e 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que se pautam no respeito à vida, considerando a dignidade, a liberdade e a autonomia

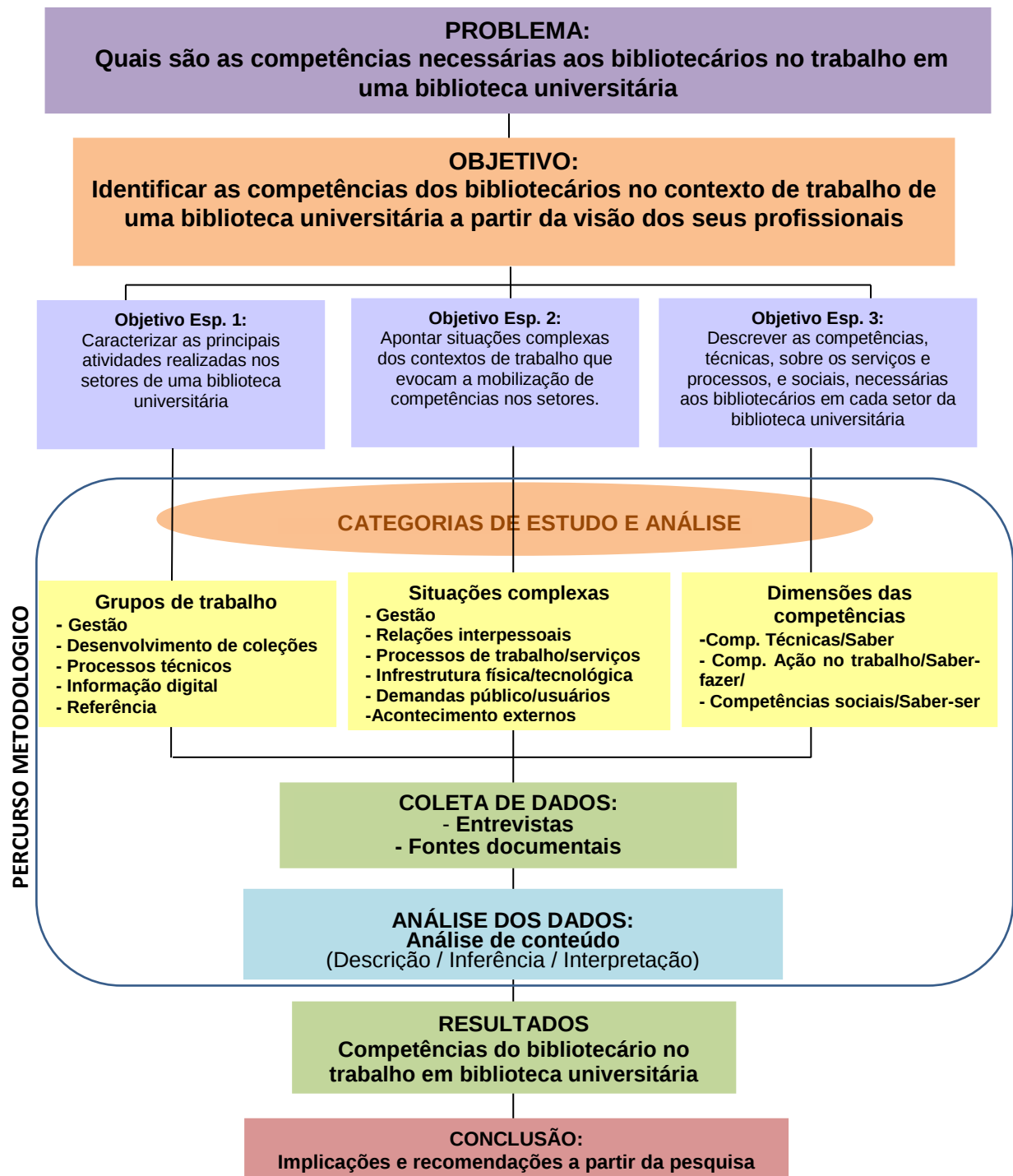
do ser humano, considerando os referenciais da bioética: **autonomia; não maleficência; beneficência; justiça e equidade**, dentre outros (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2012; 2016).

Destarte, trata-se de um estudo de caráter social, onde a coleta de dados e a investigação envolverá apenas a participação de sujeitos não vulneráveis em seu contexto de trabalho, em que podemos apontar como um dos benefícios deste estudo – a maior abertura para se pensar nas questões que envolvem as competências no âmbito das organizações, em especial nas unidades de informação. Além disso, vislumbra-se ainda a possibilidade de estabelecer um ambiente propício à reflexão acerca da gestão de pessoas que possa efetivamente considerar os aspectos do humano nas organizações.

3.6 Sistematização analítica da pesquisa

A figura 2 representa graficamente as etapas e os fundamentos que guiaram a execução deste trabalho.

Figura 2 – Sistematização analítica da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

4 COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO PARA O TRABALHO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: resultados e discussões

Este tópico traz as análises dos dados e os resultados da pesquisa. Os conteúdos aqui apresentados nos tópicos de 4.1 a 4.3.2 se organizam de modo a melhor sistematizar os resultados de cada um dos objetivos propostos, já o tópico 4.4 faz uma sistematização das competências a partir da consideração das dimensões já apresentadas.

A base para a estruturação do mapeamento das competências dos bibliotecários no trabalho em biblioteca universitária, ora apresentado, se pautou não apenas num suporte teórico, embora a teoria tenha se constituído como ponto de partida para uma base e sistematização do trabalho, foram os conteúdos oriundos dos documentos da instituição e das entrevistas que nos forneceram suporte para avançar com as análises a partir da prática, considerando um real contexto de trabalho dos profissionais. Ainda assim, ressalta-se que o suporte teórico nos auxiliou tanto como ponto de partida – na construção do percurso de pesquisa, quanto como sustentáculo para depreender nossas análises à posteriori, evidenciando que teoria e prática, levantamento bibliográfico e pesquisa de campo se constituem numa complementaridade neste estudo.

Ressalta-se ainda que como o procedimento de análise dos dados adotado nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, as falas das falas dos participantes entrevistados não se constituiu como ponto chave de apresentação e análise ao longo do trabalho. Conforme Bardin (1977), na análise de conteúdo prevalece a ênfase sobre os significantes, a partir da busca de conjunto de unidades semânticas para agrupamento por classificação em unidades significativas de acordo com as categorias eleitas para o estudo. Assim, as falas dos profissionais entrevistados, em conjunto com o levantamento documental, subsidiaram os resultados alcançados na pesquisa, sistematizados principalmente em quadros elaborados para melhor sistematização das informações, e trazidos nos tópicos que seguem. No entanto, apesar de a transcrição das falas não ser o fundamento da apresentação e análise neste trabalho, alguns fragmentos dessas transcrições foram trazidos no texto, e inseridos nas aberturas dos tópicos que apresentam os resultados e discussões. Fez-se isso por considerá-los significativos para introduzir a questão que será abordada no tópico.

4.1 Atividades realizadas pelos grupos de trabalho na biblioteca universitária

Ninguém faz nada sozinho. Sozinho nada anda, a gente tem que ter realmente a colaboração de todos. [...] somos um ciclo sistêmico, se houver um obstáculo bem aqui, a gente pode até contorná-lo, mas é um obstáculo – ele atrapalha.

(Entrevistada 7)

Introduzimos a questão com a fala da entrevistada 7, acima colocada, para nos dá uma dimensão de que o fazer na biblioteca universitária não perpassa a mera execução de atividades isoladas. Ela aponta para uma conexão entre as atividades, compondo assim uma complementaridade que compõem o todo. Nessa perspectiva, partindo-se da premissa de que o conjunto das atividades é um dos aspectos que compõe o cenário no qual se desenvolvem as competências do bibliotecário para o trabalho em uma biblioteca universitária.

Mesmo sabendo os efeitos do trabalho na biblioteca universitária é maior que a mera soma das partes das tarefas realizadas pelos profissionais, a análise a partir de uma perspectiva fragmentada nos grupos de trabalho, definidos previamente como categorias base do estudo, tem decorrências didáticas, visto que assim pode-se melhor analisar os aspectos da própria estruturação das tarefas e consequentemente suas implicações no conjunto.

Nessa perspectiva, coloca-se no Quadro 7 o conjunto das atividades desenvolvidas pelos grupos de trabalho da biblioteca universitária, sistematizando os dados obtidos no levantamento documental realizado no NIB – sintetizados na segunda coluna; e os dados obtidos com as entrevistas realizadas com as bibliotecárias – sintetizados na terceira coluna. Essa estruturação nos ajuda a melhor observar as distintas concepções das atividades a partir de cada uma das fontes consultadas na pesquisa.

Quadro 7 – Atividades desenvolvidas no contexto de trabalho da biblioteca universitária

Grupos de trabalho	ATIVIDADES	
	Sistematizadas a partir dos documentos do NIB	Sistematizadas a partir das entrevistas
Gestão	- Planejamento, coordenação, administração e supervisão das atividades do NIB - Representar o NIB nos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMA - Coordenação e apresentação do programa de trabalho/planejamento anual das atividades para incorporação ao planejamento global da universidade - Apresentação de proposta de orçamento anual à Reitoria de Planejamento - Gestão da lotação do pessoal nos setores da Biblioteca Central [e demais unidades setoriais de São Luís] - Manutenção da articulação da biblioteca com as demais unidades universitárias - Coordenação de reunião periódica para conhecimento e aprovação dos serviços planejados pelos diversos grupos de trabalho, para debate e solução dos problemas administrativos e técnicos - Acompanhamento e avaliação dos planos de trabalho dos setores - Gerenciar, estabelecer normas de funcionamento para as atividades e serviços do NIB - Elaboração de relatório anual de atividades. (UFMA, 1984; 2006)	- Gerenciamento do Núcleo Integrado de Bibliotecas (envolvimento com todas as funções do NIB) - Gerenciamento do novo e de situações imediatas (situações complexas) - Gestão técnica e administrativa do sistema - Gerenciamento de solicitações de melhorias no sistema, voltados para a biblioteca - Dar feedback aos servidores sobre os sistemas - Envia e recebe processos
Desenvolvimento de coleções	Direção, coordenação e controle das atividades de: - Seleção - Aquisição - Intercâmbio (envio/recebimento/ agradecimento de material informacional) - Recebimento e conferência do material informacional adquirido por compra e selecionar as doações encaminhadas à biblioteca - Registro do material - encaminhamento do material adquirido por compra, permuta, doação ao serviço competente para processamento técnico - Procedimento de anotação e notificação sobre descarte (considerando as normas de controle patrimonial) - Recebimento e acompanhamento de estagiários curriculares (Biblioteconomia) (UFMA, 2006; 2016)	- Seleção - Aquisição - Doação (seleção do material) - Compra (cadastro de materiais pela coordenação) / Atendimento da requisição / a gente pede que seja de acordo com o PPP - Conferência de material - Emissão de relatórios - Intercâmbio (que ainda não opera no sistema)

Processos técnicos	- Planejamento e desenvolvimento da catalogação (análise descritiva) e classificação e indexação (análise temática) dos documentos - Preparação e manutenção das coleções no NIB (etiquetas, fichas de devolução) - Alimentação do banco de dados / Atualização dos catálogos de autoridades e tesouros - Registro de dados estatísticos da produção - Organização, remanejamento e desbastamento das coleções nas estantes - Encaminhamento dos materiais informacionais processados para os destinos (unidades setoriais) - Manutenção de contato com analistas de TI para alterações, inserções, correções e sugestões do sistema de gestão automatizado - Monitoramento de das atividades dos estagiários curriculares do Curso de Biblioteconomia (UFMA, 2006; 2016)	- Catalogação e indexação dos livros - Despachar o material para o interior - Correção do material no sistema (relativos aos problemas da migração no sistema SIGAA)
Informação digital	- Arquivamento de materiais informacionais nos repositórios - Levantamentos de produção científica da universidade - Gestão das publicações periódicas eletrônicas da universidade no portal de periódicos eletrônicos (UFMA, 2016; [201-?])	- Gerenciamento da coleção digital da UFMA (teses, dissertações, monografias) - Coordenação do Portal de periódicos da UFMA: - Criação das revistas no sistema - Capacitação de editores para utilização do SEER - Normalização de alguns artigos das revistas - Submissão de alguns fascículos para as revistas (principalmente quando ainda não houve capacitação da equipe editorial do periódico)
Referência / Atendimento	- Atendimento ao usuário no acesso e na utilização dos recursos informacionais do NIB - Gerenciamento da circulação do material informacional (empréstimo/ devolução) - Treinamento de usuários Portal Capes - Visita orientada alunos ingressantes - Acompanhamento das visitas de avaliação MEC - Elaboração de fichas catalográficas - Orientação usuário para normalização - Levantamento bibliográfico - Participação dos programas de cooperação /Solicitação COMUT - Reorganização acervo (mobiliário e materiais) - Criação de perfil digital em rede social - Organização de evento de promoção da instituição - Divulgação das coleções e dos serviços junto aos usuários (UFMA, 2006; 2016)	- Circulação (empréstimo/devolução) - Treinamento de usuários - Atualização de cadastros - Base de dados - Acompanhar vistas MEC - Organização do acervo - Emissão de nada consta

Fonte: Elaborado pela autora a partir de: UFMA (1984;2006;2016) e das entrevistas realizadas para a pesquisa.

Observou-se que as atividades desenvolvidas nos setores, embora de modo geral, não apresentem contradições entre o que consta nos documentos e o que é relatado a partir da prática (nas entrevistas), nota-se um certo reducionismo nas falas das entrevistadas no que diz respeito às atividades que são realizadas nos seus postos de trabalho. Em quase todos os grupos de trabalho isso pode ser observado, com exceção das entrevistadas do setor que trabalha com Informação digital, que em seus relatos nas entrevistas colocam mais atividades que as prescritas encontradas nas documentações do NIB.

Embora a disparidade, principalmente em termos quantitativos, das atividades dadas em respostas às entrevistas e o que foi coletado nos documentos tenha sido algo digno de nota, não se pode afirmar se há efetivamente um desencontro entre um e outro. Tal fato, tanto pode ter se dado em função de as atividades previstas nos documentos não estarem sendo desenvolvidas em sua totalidade, quanto se dever ao fato de os entrevistados terem se esquecido de relatá-las, já que o contexto da linguagem oral está sujeita mais facilmente aos lapsos e atos falhos.

Um ponto relevante a se mencionar quanto a esses desencontros entre o relatado nas entrevistas, e o observado nas documentações é a existência de documentação antiga que carece de atualização, como é o caso do Regimento da Biblioteca Central, que é de 1984. Nesse caso, é provável que parte das atividades ali descritas não seja mais condizente com as práticas de trabalho atuais. Ainda assim, cabe ressaltar mais um aspecto – a própria dimensão real do trabalho, que nem sempre se coaduna com as prescrições em termos formais. As atividades no contexto de trabalho ultrapassam a mera prescrição das tarefas constantes em normas, regulamentos e etc. Incluindo uma dimensão da ordem psicológica da execução do trabalho. Nesse sentido, Dejours (2004, p.28) afirma que:

O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser, a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. [...] o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições.

Além dessa dimensão que abrange o campo psicológico do sujeito, há uma dimensão das demandas do trabalho que só pode se dar no contexto da prática. Essas demandas estão implicadas em contextos críticos, eventos e situações complexas, e isso colabora na construção de competências no mundo do

trabalho, uma vez que “[...] a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho, mas consiste em fazer frente aos eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa.” (ZARIFIAN, 2001, p.42). Assim, a consideração das atividades e das mutações do mundo do trabalho, em meio às situações em contexto, faz parte de um conjunto de aspectos que subsidiam a construção das competências dos profissionais ali implicados.

4.2 Situações complexas identificadas nas rotinas de trabalho da biblioteca universitária

Entre observar e fazer tem uma diferença... Então, é novo, a gente se depara com muitas situações, decisões quase que imediatas, porque mesmo que você tenha planejado existem os fatores surpresas, o que não tava previsto, e que a gente muitas vezes nem tem tempo de parar pra pensar, estudar e analisar – muitas vezes você tem que decidir na hora.

(Entrevistada 7)

A fala colocada acima, da entrevista 7, sistematiza de um modo prático o cerne das concepções de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) de evento e situações complexas, respectivamente, que se referem às ocorrências inesperadas, parcialmente imprevistas, que interferem no desenrolar normal do contexto de trabalho, fazendo com que os indivíduos se reposicionem para enfrentá-las e retomarem os seus processos de trabalho.

O Quadro 8 apresenta a sistematização dos resultados obtidos sobre a categoria situações complexas no contexto da biblioteca universitária. As situações complexas foram agrupadas nas categorias: gestão; relações interpessoais; processos de trabalho/serviços; infraestrutura física; infraestrutura tecnológica; demandas público/usuários; acontecimentos externos ao NIB. Tais categorias foram definidas considerando o procedimento adotado de análise de conteúdo, a partir das próprias falas dos entrevistados sobre os eventos e situações por eles enfrentados em seus contextos de trabalho.

Especificamente no que diz respeito a eventos críticos e situações complexas no contexto desta pesquisa observou-se que as circunstâncias dos

eventos são variadas e se intercambiam entre os setores. Assim, na apresentação dos dados constantes no Quadro 8, optou-se por não especificar a quais grupos de trabalho pertencem cada um dos eventos e situações complexas acima colocadas. Essa forma de apresentação constituiu-se tanto numa forma de resguardar a eventual identificação de situações específicas vividas nos setores, quanto numa forma dinâmica de demonstrar que os problemas são intercambiáveis, uma vez que situações similares relatadas por setores diferentes foram agrupadas em categorias que identificaram sua natureza, e em paralelo colocou-se as mobilizações adotadas nos contextos de trabalho para cada uma das situações.

Quadro 8 – Situações complexas identificadas no contexto de trabalho da BU

Natureza das situações complexas	Especificação dos eventos	Mobilização diante do evento
Gestão	Organização informal (condutas fora das normas no NIB)	- Auxílio da direção para resolução do problema
	Determinação de envio de relatórios frequentes fora da rotina de trabalho/quebra da produção	- Conversação com o grupo de trabalho para propor uma alternativa à direção
Relações interpessoais	Problemas com colegas, situação de desrespeito	- Auxílio da direção para gestão do conflito
	Individualismo/ falta de compromisso de servidores (afetando o desenvolvimento do trabalho)	- Gerenciamento do problema pela direção
	Dificuldades de mobilizar o trabalho em equipe	- Conversas com o pessoal nos grupos para dar prosseguimento às atividades apesar das dificuldades
	Dificuldade de aceitação de alguns padrões por usuários/editores de informações digitais	- Comunicação (com paciência) e com domínio de conteúdo evidenciando as necessidades de tais protocolos
Processos de trabalho/serviços	Solicitação (pela gestão) de relatórios não fornecidos pelo sistema	- Elaboração do relatório a partir das informações primárias (demandando mais tempo e comprometendo o andamento normal do serviço)
	Livros devolvidos que não constam na atividades do sistema por esquecimento/falha do operador que gera multa para o usuário	- Busca do livro no acervo para confirmar a devolução antes da baixa no sistema
	Desconformidade entre acervo e o projeto PPCs (falta de títulos/desatualização)	- Comunicação ao setor de aquisição das situações
	Número insuficiente de pessoal para compor o quadro	- Execução das atividades elementares em detrimento de atividades gerenciais e de planejamento
	Problemas com notas fiscais e pagamentos de fornecedores	- Comunicação com o Almoxarifado e setor de finanças para sanar a demanda
	Procedimentos anteriores realizados fora do padrão que não são adequados para o setor	- continuação das atividades, corrigindo distorções e sanando erros
Infraestrutura física	Queda de uma parte da laje de uma das unidades	- Isolamento da área e evacuação do prédio - Acionamento do setor responsável pela infraestrutura
	Mobiliário desconfortável	- Organização de layout pelos profissionais para evitar maiores

		desconfortos - Inclusão de rotinas de movimentação no trabalho (para que não fique todo tempo sentada)
	Espaço pequeno para a execução das atividades	- Continua a operação das atividades dividindo espaços para diferentes tarefas
Infraestrutura tecnológica	Problemas com a migração dos dados no sistema	- Contato com analistas do NTI para buscar uma solução
	Emissão de relatórios via sistema é problemática (dificuldades de preenchimento dos campos)	- Preenchimento com minuciosa atenção para evitar erros
	Insuficiência de campos para descrição de dados no sistema no processamento técnico dos materiais informacionais	- Solicitação à gestão para intermediar a relação com o NTI
	Falhas no sistema – observação de que poderiam existir itens para facilitar os processos de trabalho	- Comunicação com analistas do NTI para sugestões
Demandas público/usuários	Solicitação de usuários em desconformidade com as normas do NIB	- Explicação das necessidades das especificidades das normas e do seu cumprimento
	Alteração dos ânimos de usuários	- Resposta às demandas (com paciência e calma)
Acontecimentos externos ao NIB	Corte no orçamento da Universidade (problemas na execução da compra de materiais informacionais previstas pelo NIB)	- Comunicação com as coordenações dos cursos para explicação da situação - Realização de novas requisições de compras utilizando novo orçamento
	Desatualização dos PPCs nos sistemas e site da universidade comprometendo a boa execução do trabalho	- Comunicação direta com cada um dos canais para informações mais precisas
	Queda do sistema de rede de internet que deixa o sistema inacessível	- Não há o que fazer, além da notificação ao NTI
	Distância entre os campi (atrapalha às vezes na comunicação e treinamentos específicos)	- Utilização de tecnologias da informação para treinamento e orientações à distância, como e-mail; WhatsApp; e elaboração de tutoriais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das falas dos entrevistados.

É interessante observar que as situações do contexto de trabalho desta pesquisa não são situações estanques, elas se inter-relacionam, e se intercambiam. Uma situação que ocorreu especificamente em um setor pode reverberar e ter implicações em um conjunto de atividades de outros grupos de trabalho.

Exemplificadamente, essas inter-relações problemáticas podem ser observadas em casos como: problemas de relações interpessoais – podem afetar além do setor onde se dá o conflito, já que o ciclo de trabalho necessita do bom andamento de todo o processo; problemas que surgem no sistema – seguem a mesma lógica anterior, mesmo quando afetam mais diretamente um setor, ou um processo, suas implicações se estendem em cadeia; situações como o corte no orçamento que comprometeu desde as atividades da gestão, ao atendimento, passando evidentemente pelo desenvolvimento de coleções. Essas interconexões das situações parecem evidenciar a mobilização vai além do indivíduo, e até mesmo de um único grupo de trabalho, ela alcança a dimensão do conjunto das atividades profissionais. Isso corrobora com as colocações de Zarifian (2001) acerca da coletividade no trabalho quando afirma que:

[...] no momento em que os eventos são um pouco mais complexos e importantes, ultrapassam o saber e ação de um único indivíduo. Supõem a intensa mobilização de uma rede de atores. E esta intensa mobilização [...] só pode ocorrer se já existirem relações anteriores entre esses atores, se as competências, as trocas verbais, as atribuições puderem ajustar-se entre si, no seio desta rede. O trabalho torna-se imediatamente coletivo. (ZARIFIAN, 2001, p.43).

Assim observa-se que no contexto das bibliotecas a diversidade de situações é parte do cotidiano de trabalho. Sobre a necessidade de lidar com o mutável e as situações inesperadas no gerenciamento de bibliotecas, Maciel e Mendonça (2006, p.40) apontam que:

Isto se explica pelo fato de as organizações estarem se transformando e se tornado cada vez mais complexas e, às habilidades conseguidas através da experiência do dia-a-dia, ser necessário adicionar conhecimentos técnicos que permitam aos gerentes desenvolver o seu lado racional afim de possibilitar uma análise dos problemas organizacionais envolvendo a biblioteca, para consequentemente equacionar a solução.

Vale a pena destacar que: “A competência deve, diante de um evento ser automobilizada pelo indivíduo que se encontra na situação real, em seguida deve ser reconsiderada em uma análise a posteriori do evento.” (ZARIFIAN, 2001, p.42-43). Assim, as situações reais da biblioteca terão um importante papel no desenvolvimento e no desenrolar das competências.

Merece destaque, o fato de os sistemas utilizados pelo NIB se destacarem no conjunto dos eventos das situações complexas apontadas pelos bibliotecários como um fator problemático no contexto de desenvolvimento das atividades. O significante “sistema” associado a um evento problemático, ou uma situação complexa apareceu 9 vezes nas falas, de 6, das 11 bibliotecárias entrevistadas.

O Quadro 9, que sistematiza os aspectos problemáticos relativos às funções do sistema de automação utilizado pelo NIB foi elaborado a partir das falas dos entrevistados, constantes em suas falas sobre eventos críticos e situações complexas. o grande número de vezes que o significante “o sistema” foi citado pelos entrevistados com sendo um aspecto problemático justificou a elaboração de um quadro específico para isso, de modo a melhor apresentar o panorama da problemática dentro da instituição.

Quadro 9 – Aspectos problemáticos encontrados relacionados às funções dos sistemas

Setor	Problemas/necessidades dos sistemas SIGAA/SIPAC
Processamento técnico	- Problemas na migração dos dados; - Necessidade de melhorias no sistema para facilitar a execução do trabalho - Adaptação ao sistema; - Necessidade de treinamento (na época da implantação)
Desenvolvimento de coleções	-Falhas no sistema. Itens que poderiam existir para facilitar o trabalho - Desconhecimento de funcionalidades do sistema - O sistema não emite muitos relatórios de acordo com as informações solicitadas (Reitoria/ Direção NIB)
Referência	- Necessidade de mais treinamentos/melhor adaptação para melhor orientar os usuários (dar mais autonomia)

Fonte: Elaborado pela autora a partir das falas dos entrevistados.

Vale ressaltar que o sistema Integrado de Gestão Administrativa e Acadêmica (SIGAA) que é o atual sistema utilizado pela universidade que inclui o módulo de automação das atividades do NIB, e ainda os demais sistemas de gestão atualmente utilizados pela universidade, dentre eles, o Sistema Integrado de Patrimônio Administração e Contratos (SIPAC), que é utilizado especificamente pelo grupo de trabalho do desenvolvimento de coleções foi implantado em outubro de

2012. (UFMA, c2016). Observa-se que embora tal implantação tenha ocorrido há mais de 4 anos, o evento ainda é percebido como recente nas falas das entrevistadas: “*O sistema ainda é muito novo*” (Entrevistada 8), e ainda são corriqueiros os eventos críticos que decorrem dos processos de trabalho a partir dos seus usos, bem com as demandas ainda não sanadas por ele.

As situações enfrentadas pelos profissionais nesse âmbito não precisam ser necessariamente oriundas de eventos atuais. Em verdade, a questão temporal pode ter dimensões que ultrapassam as cronologias específicas do evento ou de questões institucionais. Eventos anteriores podem ser percebidos ainda como presentes e ainda influenciar em situações atuais e futuras. A mobilização dos recursos dos profissionais face aos problemas e eventos, de um modo ou de outro, sempre estarão vinculadas às conjunturas, que vão se alterando ao longo dos tempos e dos contextos específicos de trabalho.

De um modo geral, nesse conjunto de situações, pode-se observar que as competências sempre estarão relacionadas ao contexto de trabalho. Isso converge com a ideia de competência pautada numa perspectiva integrativa, que carrega consigo a ideia da mobilização e articulação dos recursos e do potencial dos profissionais no enfrentamento dos eventos críticos e das situações complexas em determinado contexto de trabalho. “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” (ZARIFIAN, 2001, p.72).

Ressalta-se que os eventos críticos e as situações complexas, que ocorrem dentro do contexto da biblioteca universitária, estão para além de mera causa de desequilíbrio na ordem das rotinas de trabalho. Eles podem e devem ser vistos na perspectiva dos desafios que também amparam a construção das competências profissionais.

Se por um lado, as situações que envolvem mudanças, incidentes e imprevistos, podem implicar em riscos, por outro, tais situações também se constituem em oportunidades e desafios para o profissional, uma vez que “A competência consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa.” (ZARIFIAN, 2001, p.42). Nesse sentido, somente o confronto com as situações reais pode propiciar a mobilização do repertório profissional e a possibilidade do desenvolvimento de novas conexões a partir daí que situam o seu agir com profissionalismo.

4.3 Dimensões das competências do bibliotecário necessárias no trabalho em uma biblioteca universitária: recursos mobilizados

Eu não vou colocar nenhum saber acima do outro, até porque eles têm uma relação, na minha opinião, eles estão interligados.

(Entrevistada 2)

A fala acima, da entrevistada 2, congrega o que se situa no cerne das proposições das teorias que guiaram este trabalho – a ideia de que competência é formada por diversas dimensões, e que nenhuma delas efetivamente se constitui em mais ou menos importante, e tampouco se limita ao seu mero agrupamento. Pois a expressão das competências no panorama das organizações se insere num contexto que envolve múltiplos aspectos. “A operacionalização das competências não depende exclusivamente das características de uma pessoa ou de um grupo, mas é o resultado da qualidade da interface entre o homem e a situação de trabalho.” (LE BOTERF, 2003, p. 155).

No trabalho em uma biblioteca universitária a mobilização dos recursos pelos bibliotecários deve ocorrer num processo de modulação de estratégias frente às situações enfrentadas no contexto de trabalho. A articulação do: saber; saber-fazer; e do saber-ser, na perspectiva de Le Boterf (2003), aqui integrados às perspectivas de competências: técnicas; sobre processos; sobre o serviço; e sociais de Zarifian (2001) é o que vai possibilitar a expressão das competências desses profissionais em função de uma situação de trabalho. Considerando que “Existe uma dinâmica interacional entre esses diversos componentes.” (LE BOTERF, 2003, p.56). Assim, diante de um problema, ou de um projeto, a competência se encontra em meio à capacidade do profissional selecionar e combinar os recursos necessários para resolver a situação.

Os recursos mobilizados pelos bibliotecários no trabalho na biblioteca universitária coletados neste estudo, e organizados de acordo com as categorias pré-estabelecidas para esta pesquisa, estão sistematizados no Quadro 10. A organização do Quadro 10 priorizou a apresentação dos recursos mobilizados pelos profissionais no trabalho considerando as dimensões da competência adotadas como categorias neste trabalho: competências técnicas/saber; competência ação no

trabalho/saber-fazer; e competências sociais/ saber-ser, conforme já especificadas, sintetizadas a partir das colocações de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003;2005). As informações apresentadas nesse quadro foram sistematizadas a partir das respostas dadas pelos entrevistados.

Quadro 10 – Recursos mobilizados pelos bibliotecários no trabalho na BU

Grupo de trabalho	Competências Técnicas/ Saber	Competência ação no trabalho/ Saber-fazer	Competências sociais/ Saber-ser
Gestão	- Conhecimentos técnicos/teóricos de biblioteconomia - Legislação relacionada à Administração Pública - Arcabouço normativo da Universidade - Administração/ gestão/ gestão de pessoas - Psicologia/ relações interpessoais/ comportamento humano - Gestão de finanças	- Gestão dos processos da organização - Gestão de pessoas que compõem a organização - Mediação entre os interesses da organização e das pessoas - Ter facilidade para expressão e recepção verbais - Decisões estratégicas diante das demandas organizacionais	- Estabilidade/ inteligência emocional no gerenciamento de situações conflitantes - Liderar os grupos de trabalho de modo a obter melhores resultados - Inspirar confiança para a equipe de trabalho - Paciência/calma para gerenciar conflitos - Boa interação social - Empatia para lidar com demandas do pessoal da organização - Iniciativa para alavancar os processos e as demandas gerais da organização - Boas relações interpessoais - Proatividade na busca de informações estratégicas para a organização - Organização na execução das atividades e gerenciamentos dos processos e serviços
Desenvolvimento de coleções	- Teoria da biblioteconomia / Desenvolvimento de coleções - Jurídico / licitação - Contabilidade - Financeiro /contratos - Estruturação acadêmico-educacional da instituição - Organização pedagógica / PPC	- Gerenciamento das operações no sistema dos processos de compras - Controlar o fluxo de chegada dos materiais adquiridos por compra - Gerenciamento do fluxo operações de incorporação de materiais de doação - intercâmbio com as instituições parceiras - Estabelecer contatos com setores diversos da instituição para sanar eventuais demandas nas rotinas de trabalho - identificar eventuais melhorias necessárias nas operações do sistema	- Organização/ responsabilidade na execução das atividades, principalmente que envolve o gerenciamento dos recursos financeiros - Atenção/ minúcia na execução das operações do sistema - Visão ampla de mundo e de conhecimento no processo de seleção de materiais informacionais - Controle da correta execução dos processos de trabalho - Proatividade na busca de informações necessários à execução do trabalho em setores diversos da instituição

Processos técnicos	- Teorias de Classificação - Epistemologia do conhecimento - CDU - AACR2 - MARC - Cutter - Normalização / ABNT - Língua inglesa (idioma no qual está significativa parcela dos materiais informacionais de língua estrangeira)	- Gerenciamento do sistema de automação para catalogação e indexação dos materiais informacionais. - Pesquisas para auxílio das atividades de catalogação e classificação dos materiais informacionais. - Seguir os protocolos pré-estabelecidos para cumprir as rotinas de trabalho no processamento técnicos dos materiais	- Concentração para realização das atividades. - Atenção e foco nos detalhes para correto preenchimento das planilhas do sistema. - Disciplina para executar todas as tarefas necessárias no processamento dos materiais. - Trabalhar em equipe para otimizar a realização do trabalho.
Informação digital	- Conhecimento técnico de Biblioteconomia / Catalogação / AACR/ Normas internacionais de descrição - Comunicação científica - Movimentos de Open Acces / publicações de código aberto - Programação/ Tecnologia de Informação e sistemas/ Dspace/ TEDE - Sistema Eletrônico de Editoração SEER - Normalização/ ABNT/ APA/ Vancouver - Língua inglesa (idioma de parte das informações dos sistemas operados)	- Gerenciar as rotinas de trabalho para inserção das informações em ambiente digital - Executar as operações nos sistemas para a manutenção do acervo digital da instituição - Intermediar as relações entre os produtores da informação e as operações nos sistemas de trabalho - Comunicação na formação de operadores secundários dos arquivos digitais que compõem o acervo da instituição - Acompanhar as mudanças nas versões dos softwares utilizados	- Saber trabalhar em equipe para facilitar a interação com intermediários do conhecimento - Identificação com o trabalho ligado à tecnologia da informação/ informática/ operação de sistemas - Didática para realizar treinamentos de operadores secundários do sistema SEER (editores das revistas eletrônicas) - Comunicativo para interagir com os produtores e intermediários do conhecimento que compõem o acervo digital

Referência / Atendimento	- Teorias de Classificação - Epistemologia do conhecimento - Catalogação: AACR2; MARC; Cutter - CDU - Normalização/ ABNT - Processos administrativos da organização. - Processos operacionais da organização da coleção dos materiais informacionais. - Psicologia/Relações interpessoais/ Comportamento humano	- Orientar os usuários na busca das informações. - Gerenciamento das funcionalidades do sistema no que tange ao atendimento dos usuários - Treinamento/capacitação dos usuários para utilização dos serviços da biblioteca - Mediação entre o usuário e os serviços. - Ter facilidade para expressão e recepção verbais.	- Atencioso para lidar com as demandas dos usuários. - Comunicativo para falar com o público - Paciência/calma para responder às demandas dos usuários em eventuais situações conflitantes - Empatia para lidar com demandas dos usuários - Extrovertida para lidar com as situações que necessitam de expressão junto ao público. - Estabilidade de humor no trato com as pessoas (humor normal/eutímico). - Boa interação social. - Didática para executar os treinamentos - Lidar tranquilamente com a diversidade, sem discriminação e preconceitos.
-------------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir das falas dos entrevistados.

Embora as dimensões ora apresentadas por si só não determinem o agir competente, elas compõem um dos aspectos fundamentais da competência que os bibliotecários podem expressar no trabalho nesse tipo de unidade. Evidentemente, a lista de recursos e saberes acima apresentada, no Quadro 10, não esgota o que no real deve ser efetivamente necessário no cotidiano de trabalho da biblioteca universitária. No entanto, se constitui num panorama significativo desse contexto.

Deve-se considerar que o fato desta biblioteca universitária, que foi o cenário desta pesquisa, situar-se na esfera pública federal, vinculada uma instituição de ensino superior pública, evoca necessariamente uma dimensão significativa de aspectos dessa natureza no tange aos conhecimentos e ações vinculados à Administração Pública, já que este aspecto norteia toda ação institucional.

Sendo ainda uma universidade que abriga um curso de biblioteconomia, essa biblioteca universitária além das funções capitais ligadas à prestação de serviços informacionais que subsidiam a consolidação do tripé universitário – ensino-pesquisa-extensão. Ela é ainda um campo para a formação profissional dos estudantes de biblioteconomia, através da oferta de vagas semestrais para o estágio obrigatório. Considerando essa dimensão pedagógica no arcabouço das atividades da biblioteca, infere-se que ainda que não tenha constado em todos os grupos de trabalho a necessidade de didática, dentre os recursos que devem ser mobilizados pelos profissionais, o fato de ser um campo que subsidia a formação com o recebimento desses estudantes de biblioteconomia, faz da didática um recurso importante que deve comparecer em alguma medida na atuação dos profissionais de todos os setores especialmente ligada a essa função.

Considerando que a competência é uma resultante, onde comparece a integração e mobilização de saberes múltiplos, tomamos como parâmetro a afirmação de Le Boterf (2003, p.56) de que:

A competência deve ser pensada em termos de conexão, e não de disjunção, de parcelamento ou fragmentação de ingredientes. Uma competência não pode ser apreendida ou compreendida ao termo de um recorte dos recursos que a constituem. A competência não está no final da dissecação.

Nessa perspectiva, o bibliotecário no desenvolvimento das suas competências articula os recursos individuais e os do contexto de trabalho no qual está inserido. Assim, existe entre os recursos destacados no Quadro 10 “[...] uma

dinâmica interacional entre esses diversos componentes.” (LE BOTERF, 2003, p.56).

É notável ainda que os recursos situados em um determinado meio intervêm na competência. Não é possível separar o profissional do seu contexto de trabalho e das suas redes de recursos. Isso equivaleria a alterar a sua própria competência. Nessa situação o que é possível é que um profissional possa e saiba reconstruir um novo ambiente propício à construção de suas novas competências nesse ambiente. Assim sendo, manter ou desenvolver a competência é também contribuir ativamente na criação de um meio favorável para seu desenvolvimento. Isso pode se dar através da criação de redes, aquisição de ferramentas, busca de informações, escolha do local de hábitat e tratamento do espaço. (LE BORTER, 2003).

4.3.1 A dimensão da interdisciplinaridade nas competências para o trabalho em biblioteca universitária

É uma oportunidade de ter contato com uma outra área do conhecimento. Eu acho que em quase todos os setores, porque as áreas são interdisciplinares, a gente nunca trabalho só com aquilo que a gente estudou. (Entrevistada 8).

Então com o tempo a gente vai observando e descobrindo que a gente tem que procurar informação a respeito dessas coisas que a gente não sabia que precisava saber. Procurar conhecer tudo que envolve a nossa atividade, mesmo o que tá fora da área biblioteconômica, e procurar conhecer, estudar um pouco mais a respeito disso, de como é que funciona, pra gente até poder entender melhor o fluxo das nossas atividades aqui. (Entrevistada 8).

A questão da interdisciplinaridade no trabalho na biblioteca universitária foi uma temática que se evidenciou nas falas dos entrevistados. A partir dessa dimensão, a temática que não havia ainda sido tangenciada no trabalho, nos abriu a possibilidade de refletir e tecer considerações sobre ela no contexto pesquisado.

No contexto específico da biblioteca universitária a ação no trabalho relatada pelos entrevistados ultrapassa os conhecimentos específicos da área biblioteconômica. Isso é o que reforçam as falas acima transcritas das entrevistadas. A ação no trabalho se situa em meio à colaboração entre si de conhecimentos de

diversos campos do saber. Evidentemente, os saberes situados em torno das especificidades da Biblioteconomia se situam no bojo das atividades, mas vários outros campos do conhecimento são inseridos no próprio desenrolar da ação biblioteconômica, e assim se destacam enquanto temas oriundos de outras áreas de conhecimento.

O que se observou na ação do trabalho na biblioteca universitária pode ser apontado como sendo da ordem de uma interdisciplinaridade linear ou cruzada, que ocorre quando as disciplinas permutam informações, no entanto, não há reciprocidade; sendo a cooperação propriamente metodológica praticamente nula. As disciplinas que fornecem informações a outra, o fazem a título de disciplinas 'auxiliares', permanecendo, relativamente a ela, numa situação de dependência ou de subordinação (JAPIASSU, 1976, p. 81).

Na perspectiva de Nicolescu (2002, p.11), a interdisciplinaridade "[...] diz respeito à transferência de métodos de uma disciplina para outra". Ainda segundo Nicolescu (2002) existem três graus de interdisciplinaridade: "de aplicação"; "epistemológico"; e "geração de novas disciplinas". Bicalho e Oliveira (2011, p.8) afirmam que: "A interdisciplinaridade ocupa posição intermediária entre a multi e a transdisciplinaridade, com a ocorrência de intercâmbios e enriquecimentos mútuos entre as disciplinas". Nesse caso, o que se percebe no trabalho da biblioteca universitária é basicamente uma interdisciplinaridade que se materializa no grau de aplicação.

Nessa perspectiva de permuta e colaboração de distintos campos do conhecimento pensada para designar a interdisciplinaridade se observa que na prática da biblioteconomia, aqui tratada especificamente no trabalho da biblioteca universitária, comparecem aproximações com áreas distintas para a solução de problemas especificamente colocados em função do contexto de trabalho. Nesse contexto, várias disciplinas/temas/áreas de conhecimento se destacam, ainda que apoiadas, ou apoiando o campo da biblioteconomia que se refere ao trabalho em biblioteca universitária, como por exemplo:

- a) administração – amparando as ações da gestão no que tange ao gerenciamento de toda estrutura organizacional;
- b) gestão pública – que subsidia aspectos do trabalho tanto do grupo de trabalho da gestão, que precisa compreender os aspectos da natureza da organização na qual está inserida, quanto do grupo que trabalha

com desenvolvimento de coleções, que precisa alinhar suas ações relativas à aquisição de materiais informacionais considerando as normativas da esfera pública;

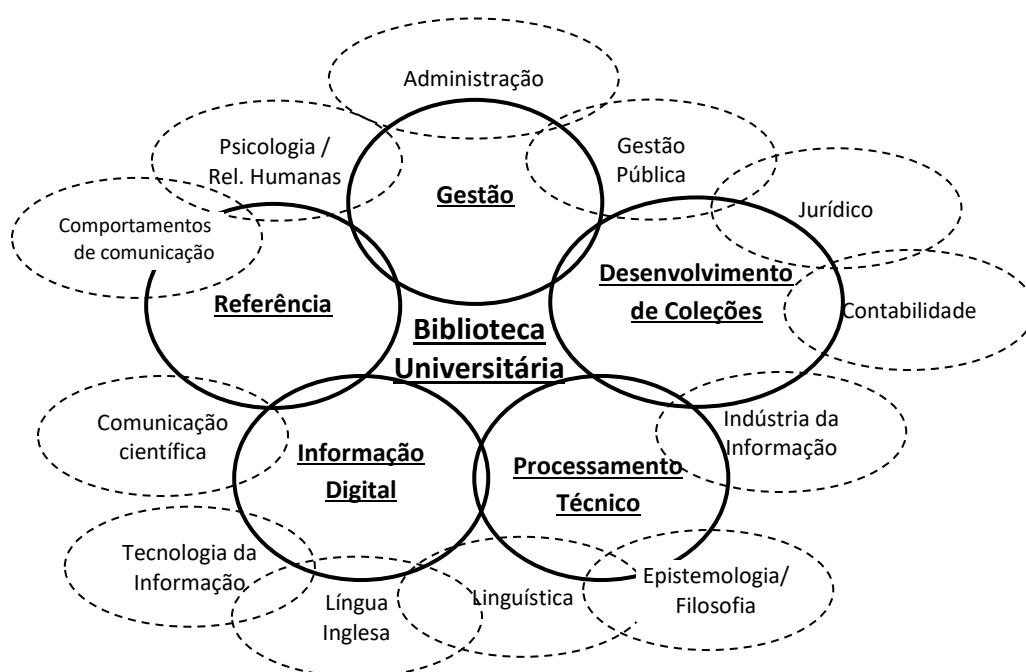
- c) jurídico – também necessário para execução das atividades aquisição de materiais informacionais no âmbito da esfera pública;
- d) Contabilidade – auxilia na correta execução das ações dos contratos;
- e) indústria da informação – influencia principalmente nas decisões estratégicas dos processos desenvolvimento de coleções;
- f) epistemologia/filosofia – embasa as teorias das classificações que ampara descrições temáticas;
- g) linguística – subsidia as análises e descrições temáticas documentais;
- h) língua inglesa – importante principalmente para quem trabalha com programas e softwares não totalmente traduzidos, e ainda na representação descritiva e descrição temática de materiais informacionais em língua estrangeira (que são principalmente em inglês);
- i) tecnologia da informação – dá suporte para o entendimento de aspectos específicos de sistemas utilizados por grupo de trabalho na biblioteca;
- j) comunicação científica – fundamenta a tomada de decisão de processos de trabalho relacionados à gestão documental e informacional da produção científica da instituição;
- k) comunicação – constitui a base das relações de troca e cooperação no trabalho e nas ações no trabalho que envolve o atendimento ao público;
- l) Psicologia – perpassa o contexto das relações humanas nas relações de trabalho, e ainda aspectos mais específicos relacionados à dimensão do comportamento humano no atendimento ao público.

Seguindo as conceituações, anteriormente apresentadas, como diretrizes para o entendimento da interdisciplinaridade dentro da biblioteconomia, pode-se observar que a Biblioteconomia se utiliza de conhecimentos de outras áreas para resolução dos seus fazeres cotidianos. Para melhor ilustrar o panorama dessas contribuições e inter-relações das diversas disciplinas no trabalho da biblioteca universitária elaborou-se uma representação cartográfica (Figura 3) que objetiva

ilustrar não apenas quais áreas se destacam no contexto do trabalho da BU, mas também com quais grupos de trabalho elas se relacionam.

A Figura 3 foi elaborada a partir da sistematização das palavras e temas relatados pelos entrevistados, que se utilizam sistematicamente da aplicação outros campos de conhecimento em suas ações no trabalho. Isso inclui a noção da transferência de métodos, ou aspectos específicos de outras disciplinas nas situações e eventos que constituem o cotidiano de trabalho dessa biblioteca universitária.

Figura 3- Cartografia da interdisciplinaridade no trabalho na biblioteca universitária



Fonte: Elaborado pela autora a partir das falas dos entrevistados.

É interessante observar que assim como o conhecimento de outras disciplinas é necessário para a execução do trabalho no cotidiano dos grupos de trabalho da biblioteca, também é possível pensar numa dimensão micro a “interdisciplinaridade” no âmbito dos grupos de trabalho. É salutar destacar que se evidenciou, a partir de falas das entrevistadas, a necessidade de conhecimentos, vivências e experiências nos diversos setores/grupos de trabalho que compõem a biblioteca universitária para que assim possam desenvolver um maior repertório e

estejam mais preparados para enfrentar situações variadas em seus contextos de trabalho.

Primeiro eu acho que ele deve conhecer como funciona tudo desta biblioteca, sem ter lacunas, de todos os setores, o que que tá acontecendo, e como é que gira esse ciclo todinho.

(Entrevistada 5)

Eu acho que pra um gestor colocar um bibliotecário na [...], ele teria que pegar alguém que já tivesse passado por todos os setores, e que a [...] fosse o último.[...] Quando a gente chega aqui, a gente precisa de todos os conhecimentos, eu sinto pela necessidade da minha prática, eu sinto que se eu tivesse um pouco mais de informação [...] como é que o pessoal trabalha pra gente saber como todo procedimento é feito [...] tu jamais ia ser uma bibliotecária de [...] ruim se tu tem todo esse conhecimento.

(Entrevistada 4)

Vale mencionar que essa é uma questão colocada por Zarifian (2001) como sendo de crucial importância no plano do desenvolvimento das competências. A esse respeito ele afirma que:

Quanto maior for a diversidade das situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos: aqui fazemos menção a uma descoberta importante da psicologia cognitiva. O indivíduo aprende melhor e mais rápido na medida em que deve fazer em face de situações variadas. A repetição da desestabilização de esquemas cognitivos adquiridos (acomodados) permite-lhe estar aberto à aprendizagem do novo. (ZARIFIAN, 2001, p.73).

A perspectiva de Zarifian acima colocada colabora para uma possibilidade de desenvolvimento de competências no plano da formação de profissionais polivalentes ou multifuncionais. Neste contexto, tomando a importância do conhecimento e da execução de diferentes tarefas nos variados grupos de trabalho da biblioteca universitária, as falas das entrevistadas, acima colocadas, corroboram com essa perspectiva.

Considerando a diversidade de tarefas como uma vantajosa possibilidade para favorecimento do desenvolvimento da competência, e ainda que o cenário da biblioteca universitária se apresenta como um contexto permeado pela necessidade de colaboração com múltiplas áreas do conhecimento nos distintos grupos de trabalho, parece-nos interessante considerar tais aspectos a serem explorados nesse contexto. Nessa perspectiva, é importante dar maior atenção ao tempo de

serviço que o os profissionais têm na instituição e às atividades às quais os profissionais tem se dedicado ao longo desse tempo, para que assim se possa abrir possibilidades mais favoráveis no campo do desenvolvimento de competências e consequentemente para toda a instituição.

Considerando isso, observou-se mais atentamente sobre o aspecto do tempo de serviço na instituição dos entrevistados e em seus respectivos atuais grupos de trabalho. Apresenta-se na Tabela 1, de modo a melhor ilustrar o cenário pesquisado, a sistematização dos dados relativos ao tempo de serviço que os entrevistados estão na instituição, e há quanto tempo estão no atual setor, bem como se já tiveram a oportunidade de desenvolverem atividades nos demais grupos de trabalho em quantos deles.

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados por tempo de serviço e setores

Entrevistado	Tempo na UFMA	Tempo no setor atual	Trabalhou em outro setor	Nº de setores que trabalhou
1	10 anos	9 meses	Sim	4
2	25 anos	9 anos	Sim	2
3	5 anos	5 anos	Não	1
4	4 anos	4 anos	Não	1
5	5 anos	2 anos	Sim	2
6	8 anos	11 meses	Sim	2
7	21 anos	9 meses	Sim	4
8	11 anos	4 anos	Sim	2
9	4 anos	1 ano	Sim	2
10	12 anos	9 meses	Sim	5
11	9 anos	7 anos	Sim	3

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados das entrevistas.

A média de tempo de trabalho na instituição dos entrevistados foi 10 anos, sendo que o entrevistado que tem mais tempo de serviço conta com 25 anos, e o que tem menos tempo tem 4 anos. Em termos de tempo no setor, o servidor com mais tempo trabalhando no mesmo setor é também o que tem mais tempo de instituição dos entrevistados. O entrevistado 2 está há 25 anos na instituição e há nove no setor que trabalha atualmente. Destaca-se que o mesmo entrevistado trabalho apenas em dois dos 5 grupos de trabalhos identificados na biblioteca. Os grupos de trabalhos destacados neste trabalho, conforme já colocado anteriormente,

foram definidos considerando o organograma da instituição, embora suas nomenclaturas tenham sido estabelecidas considerando ainda a literatura da área de modo a melhor especificar a natureza das atividades para representar a categoria de análise desejada, mas isto não prejudica o entendimento, visto a relação próxima entre os termos.

É salutar destacar que 2 dos 11 entrevistados trabalharam apenas em 1 único setor, sendo que tais entrevistados contam com 5 e 4 anos em seus atuais locais de trabalho, tendo inclusive um deles manifestado durante a entrevista o seu interesse em mudar do atual setor onde está desenvolvendo suas atividades. Apenas um dos entrevistados desenvolveu atividades em todos os setores, a entrevistada atualmente tem 12 anos de atividade na instituição. Observando essa realidade encontrada no ambiente pesquisado e considerando as colocações, já apresentadas neste trabalho, acerca do desenvolvimento de competências integrada à diversidade contextual, reforça-se a necessidade de melhor atentar para esta dimensão no contexto onde foi realizada a pesquisa.

A diversidade das situações tem a capacidade de intensificar e/ou modificar os conhecimentos. Desse modo, o profissional aprende melhor e mais rápido a partir da vivência e do enfrentamento de situações variadas. No entanto, é necessário que haja um equilíbrio entre o tempo e aprofundamento – o tempo que se está em contato com esse contexto de trabalho, e o aprofundamento das atividades. – Esses dois aspectos são indispensáveis para o alcance pleno do entendimento da situação, e que para que se organizem os novos conhecimentos e o confronto com situações novas, e assim possa exercer suas faculdades de aprendizagem do novo. Tal equilíbrio não é unicamente pessoal, é um aspecto necessário que se coloca para a organização do trabalho, e que pode servir para inspirar estratégias de gestão das mobilidades profissionais (ZARIFIAN, 2001).

4.3.2 A dimensão do sentido do trabalho na expressão da competência no trabalho em biblioteca universitária

A dimensão do sentido do trabalho foi um aspecto tangenciado, dada a importância que nos revela a perspectiva do “querer agir” apontado por Le Boterf (2003) como o foco da influência da vivência e desenvolvimento da competência do

trabalhador, que ultrapassam a dimensão do saber e do poder agir no contexto do trabalho. O trabalho ocupa um lugar central na vida dos sujeitos, que em geral têm as suas vidas estruturadas fortemente em função do mundo do trabalho. O trabalho do bibliotecário, bem como as demais profissões, tem suas especificidades que caracterizam a sua prática profissional, e como toda e qualquer atividade profissional, seus sentidos se dão numa teia complexa e profunda de relações que envolvem a subjetividade humana. É nessa direção que se situa a justificativa para a inclusão de uma questão a esse respeito no instrumento de coleta de dados utilizados na pesquisa, que subsidiou a construção deste tópico, e ainda, que situam as falas que seguem:

Eu me sinto realizada como profissional, porque de alguma forma eu tenho colocado em prática alguns conhecimentos, experiências...

(Entrevistada 6, grifo nosso)

Eu acho que eu tenho muito pouca possibilidade de criação aqui, é muito um serviço fechado. Eu me sinto pouco estimulada, acho que eu poderia resumir assim – pouco estimulante.

(Entrevistada 1, grifo nosso)

Ou seja, ele [o bibliotecário] tem que gostar do que faz primeiramente pra depois fazer uma coisa bem feita. Tu tem que gostar do que faz, porque a partir do momento que tu gosta do que faz, tu vai fazer bem feito. Tu vai procurar entender o que tu tá fazendo, entender e aprimorar mais.

(Entrevistada 5)

As primeiras duas falas acima transcritas, de duas entrevistadas, nos colocam diante de duas realidades antagônicas no universo do trabalho. Enquanto a primeira coloca significantes positivos em relação ao seu trabalho e como se sente nele, a segunda apresenta significantes negativos para expressar seu sentimento em relação às atividades que desenvolve. Já a terceira abre caminho para pensar na dimensão da significação da tarefa para o profissional e como ela influencia na expressão do fazer do profissional.

Partindo-se de uma lógica pautada numa perspectiva integrativa, considera-se que a expressão das competências perpassa pelas significações da tarefa, e o sentido que as pessoas encontram no seu trabalho depende não só de

fatores pessoais, mais também de fatores tais como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, e uma coisa importante a se perceber e analisar é que nem sempre as organizações oferecem tais possibilidades. Conforme nos aponta Zarifian (2001) o sentido do trabalho se integra a três dimensões da vida do sujeito: sentimento de utilidade; valores éticos; e projetos pessoais.

A dimensão do sentido do trabalho estabelece conexão entre a produtividade e a dimensão subjetiva da significação da tarefa. Numa perspectiva integrativa considera-se que a expressão das competências perpassa pelas significações da tarefa, e o sentido que as pessoas encontram no seu trabalho depende não só de fatores pessoais, mais também de fatores ambientais da organização.

A dimensão do agir no trabalho é composta ainda por uma lógica da reflexão e do sentido que incluem a perspectiva de que é importante considerar não só o conhecimento ou as capacidades ou qualificações dos sujeitos, mas também as suas implicações no campo da análise sobre a sua produtividade, sobre a significação daquilo que produz. “No cruzamento entre as dimensões objetivas e subjetivas da atividade a competência envolve, respectivamente e ao mesmo tempo, a tarefa e suas condições de realização e o sujeito, com seus conhecimentos e experiências”. (MINET, 1994 apud FEUERSCHÜTTE, 2006, p.76).

Nas respostas dadas às entrevistas foram categorizados 14 significantes pelas 11 bibliotecárias para descrever a sua relação e o sentido do trabalho para as profissionais entrevistadas.

Quadro 11 – Significantes expressados para descrever a relação com o trabalho

Significantes Positivos (fi)	Significantes Negativos (fi)
Me sinto bem (2)	Falta de autonomia (2)
Gosto do que faço (2)	Trabalho mecânico/monótono (1)
Oportunidade de aprender (2)	Um pouco amarrada (1)
Realizada como profissional (1)	Pouco estimulada (1)
Missão (1)	Muita cobrança (1)
Trabalho prazeroso (1)	
Compromisso com a informação (1)	

Se sente importante	(1)	
Experiência gratificante	(1)	

Fonte: Elaborado pela autora a partir das falas dos entrevistados.

A frequência dos significantes apresentada no Quadro 11 representa a frequência absoluta dos significantes nas falas das bibliotecárias durante as entrevistas. Algumas bibliotecárias empregaram mais palavras e expressões que outras para descrever como se sentem em relação ao seu trabalho. Algumas, inclusive apresentaram uma ambivalência na descrição, apontando tanto significantes positivos quanto negativos.

Vale ressaltar que a perspectiva aqui empregada neste trabalho não foi fazer um estudo probabilístico ou categorizar percentuais positivos ou negativos de relacionamento com o trabalho, e sim categorizar quais significantes são empregados para descrever essa relação, com vista a chamar atenção para a importância da sua consideração no âmbito da expressão das competências.

A inclusão da dimensão do sentido do trabalho nesta pesquisa se alinha com as perspectivas de Zarifian (2001) e de Le Boterf (2003) na crença de que há uma estreita relação que se estabelece entre a dimensão do sentido do trabalho, a motivação e a competência:

A motivação toca em profundidade e própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos por Um pouco amarrada/ que, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão.

Por esse motivo, parece-nos que se deve-se associar intimamente a questão da motivação à questão do sentido que o indivíduo pode dar a sua atividade profissional. (ZARIFIAN, 2001, p.123).

A operacionalização das competências não depende somente do saber agir e do poder agir, ela é fortemente condicionada pelo querer agir. [...] Para construir e operacionalizar suas competências, o profissional precisa de sentido. (LE BOTERF, 2003, p.153)

Percebe-se que em ambos comparece a ideia de que a expressão da competência perpassa também a dimensão do sentido do trabalho, evidenciando que entre os recursos do profissional e o seu agir com competência, há ainda as implicações da ordem da significação que é dada às tarefas e ao próprio trabalho por esse profissional. Assim sendo, esta é uma dimensão que deve sempre ser considerada no conjunto dos fatores envolvidos na expressão da competência no trabalho, uma vez que:

[...] o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar. (DEJOURS, 2004, p.30).

A valorização de múltiplas dimensões humanas pode ser um diferencial na questão da satisfação no trabalho. “O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las. [...] as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobilização do indivíduo”. (ZARIAFIAN, 2001, p.121). Quando há associação de qualidades intelectuais, psicológicas e físicas tanto mais provável que haja maior valorização do trabalho, pois isso favorece um contexto que agrega a valorização do corpo e do espírito (DEJOURS, 1992).

No âmbito da atividade laboral, a ação de um sujeito em um contexto determinado de trabalho é um comportamento que é motivado, e tem um sentido. Quando o trabalhador é capaz de pensar sobre o seu trabalho, de elaborar essa experiência ao falar, de simbolizar o pensamento e chegar a uma interpretação, ele tem a possibilidade de negociar, de buscar um novo sentido partilhado, de transformar e fazer a organização do trabalho evoluir. Se certas condutas são insólitas, certamente se relacionam com o sofrimento subjetivo e às estratégias defensivas contra esse sofrimento. A inteligibilidade desse ato do sujeito vem não da conduta que ele expressa, mas do sofrimento que o motiva (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Destarte, as competências do bibliotecário, bem como de qualquer profissional se situam nesse bojo que agrega diversos aspectos da dimensão do sujeito, do trabalho e das suas interconexões. Tais associações serão melhores especificadas na sistematização das competências, abordadas no tópico que segue.

4.4 Sistematização das competências do bibliotecário no trabalho em biblioteca universitária

Este tópico intenciona a apresentação de uma síntese que agregue tanto os aspectos teóricos que conduziram o trabalho quanto os achados da pesquisa, oriundos do levantamento documental e das entrevistas. O foco recai sobre a

incorporação da noção de competência situando-a numa perspectiva integrativa no contexto de uma biblioteca universitária. Destaca-se que a incorporação da noção da competência no contexto do trabalho da biblioteca universitária foi integrada ao deslocamento do foco na qualificação ou nas características específicas do profissional para outros aspectos que incluem múltiplas dimensões que se ampliam para abarcar a dimensão do contexto e suas interconexões.

A noção de competência assim adotada converge com a perspectiva de que ela é um aspecto a ser considerado para alargar a dimensão das capacidades de ação frente a um contexto de trabalho, integrando a busca por melhor desempenho e produtividade. (ZARIFIAN, 2001). Vale ressaltar que:

Descrever a competência não pode limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades nem mesmo à constatação de sua aplicação. A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emitiu ou ao contexto no qual ele se situa. [...] A competência é sempre *competência – de um – ator – em situação*. Ela “emerge” mais do que precede. (LE BOTERF, 2003, p. 49, grifo do autor).

Nesse sentido, os Quadros de 12 a 16 com a sistematização de competências dos bibliotecários no trabalho em uma biblioteca universitária, aqui especificamente de uma instituição pública de ensino superior, visam situá-las frente às especificidades de atuação de cada um dos grupos de trabalho da unidade. As representações esquemáticas das competências não objetivaram ser a perfeita descrição do cotidiano de trabalho da biblioteca na qual se realizou a pesquisa. Tais representações se estabeleceram sim a partir do contexto e das necessidades relatadas pela parcela dos profissionais entrevistados, não sendo, portanto, uma aferição de referenciais de desempenho desses profissionais. Embora possam se constituir com ponto de partida para a construção de um plano nesse sentido que auxilie uma gestão de pessoas pautada numa perspectiva integrativa da competência.

Quadro 12 – Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Gestão

Expressão da competência	Recursos mobilizados	Contexto	
		Poder agir	Querer agir
Gerenciamento das atividades desenvolvidas pelos diversos grupos de trabalho do NIB	Saber: - Administração - Gestão Pública - Legislação – setor público - Estrutura organizacional da instituição - Fundamentos da Biblioteconomia	- Equipes de trabalho - Estrutura física/ tecnológica - Autonomia administrativa	A mobilização de recursos em função de um projeto com significação para o trabalhador envolve aspectos como: – Situação significativa construída pelo sujeito – Autoimagem positiva – Reconhecimento – Confiança – Contexto iniciativo – Retorno financeiro – etc.
	Saber-fazer: - Articulação das ações dos setores para cumprimento dos objetivos institucionais - Instruir normas e procedimentos para a melhor execução dos objetivos organizacionais - Acompanhar os resultados dos processos e as rotinas de trabalho desenvolvidas pelos grupos - Avaliar desempenho dos grupos e propor soluções para eventuais necessidades de melhorias para alcance de dos objetivos institucionais		
	Saber-ser: - Analítico - Reflexividade/ observação - Controle / organização		
Resolução dos problemas de relacionamentos interpessoais dos grupos de trabalho da organização	Saber: - Gestão de pessoas/ comportamento organizacional - Psicologia/ Comportamento humano	- Investimento formal de autoridade	
	Saber-fazer: - Estabelecer seu papel de autoridade sem autoritarismo - Mediar os conflitos		
	Saber-ser: - Inteligência emocional - Liderança		

Gestão de pessoas que compõem a organização	Saber: - Gestão pública - Gestão de pessoas - Psicologia organizacional - Comportamento humano/ organizacional	- Suficiência do quadro de pessoal - Autonomia institucional	
	Saber-fazer: - Compor equipes de trabalho eficientes, considerando o pessoal disponível para as necessidades institucionais - Conciliar os interesses dos grupos de trabalho com os objetivos organizacionais - Potencialização dos recursos disponíveis para a organização - Articular grupos para mobilização em torno de objetivos comuns - Distribuir adequadamente responsabilidades e funções dentro da organização/ delegar funções e tarefas		
	Saber-ser - Liderança - Comunicação - Habilidade negocial		
Articulação das ações do NIB com as demais unidades universitárias	Saber: - Estrutura organizacional universitária e da unidade - Relações humanas	- Ter acesso a diferentes instâncias acadêmico-institucionais	
	Saber-fazer: - Interagir com diferentes pessoas de diferentes setores da instituição - Estabelecer parcerias que viabilizem melhor desenvolvimento das atividades do NIB - Representar a organização em diferentes contextos/ dentro da universidade e fora		
	Saber-ser: - Iniciativa / Proatividade - Sociabilidade - Comunicação		

Ter visão de médio e longo prazo antevendo limites e possibilidades no desenvolvimento das ações do NIB	Saber: - Administração / gestão de processos / planejamento estratégico -	- Informação estratégica	
	Saber-fazer: - Avaliar as ações da organização no contexto micro e macro institucional - Implementar melhorias necessárias diante de problemas iminentes		
	Saber-ser: - Iniciativa - Proatividade - Visão de futuro		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Le Boterf (2003)

Quadro 13 – Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Desenvolvimento de Coleções

Expressão da competência	Recursos mobilizados (saberes)	Contexto	
		Poder agir	Querer agir
Executar a aquisição por compra de materiais informacionais para o NIB	Saber: - Gestão pública - Jurídico/ licitação/ pregão	- Liberação do orçamento pela instituição	A mobilização de recursos em função de um projeto com significação para o trabalhador envolve aspectos como: – Situação significativa construída pelo sujeito – Autoimagem positiva – Reconhecimento – Confiança – Contexto iniciativo – Retorno financeiro – etc.
	Saber-fazer: - Cadastrar e analisar as requisições de compra no SIPAC - Encaminhar as requisições de compra aos fornecedores para orçamento - Autorizar orçamentos e envios de materiais		
	Saber-ser - Meticulosidade - Raciocínio lógico matemático		
Controlar a execução do orçamento disponível para a aquisição de materiais do NIB	Saber: - Finanças públicas	- Funcionamento dos sistemas automatizados de gerenciamento dos processos - Seleção de fornecedores pela PROGF	
	Saber-fazer: - Analisar os orçamentos enviados pelos fornecedores considerando os preços do mercado - autorizar a execução de orçamentos para envio dos materiais		
	Saber-ser - Controle - Atenção		
Executar o controle patrimonial dos materiais informacionais do NIB	Saber: -Gestão Pública	- Funcionamento dos sistemas automatizados de gerenciamento dos processos - Cooperação do setor de Patrimônio/ Almojarifado	
	Saber-fazer: - Receber e conferir materiais recebidos - Conferir notas fiscais e encaminhá-las à PROGF - Efetuar o tombamento dos materiais informacionais		
	Saber-ser: - Controle / Meticulosidade		

Executar e controlar a incorporação de materiais informacionais na coleção oriundos de doação	Saber: -Conhecer as bibliografias constantes nos PPCs	- Política institucional para o desenvolvimento de coleções - Funcionamento do SIPAC - Acesso aos PPCs	
	Saber-fazer: - Analisar o material doado considerando - Abrir processo para incorporação de doações no SIPAC		
	Saber-ser - Capacidade analítica - Meticulosidade		
Desenvolver as atividades de intercâmbio	Saber: - Comunicação científica - Política institucional de remessas	- Disponibilidade de materiais - Serviço de remessas (Correios) em funcionamento	
	Saber-fazer: - Receber/sinalizar recebimento de materiais informacionais pertinentes à coleção do NIB - Selecionar aos parceiros cadastrados na lista de intercâmbio para o envio dos materiais publicados pela UFMA disponíveis para distribuição		
	Saber-ser: - Organização		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Le Boterf (2003)

Quadro 14 – Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Processamento Técnico

Expressão da competência	Recursos mobilizados	Contexto	
		Poder agir	Querer agir
Representação temática dos materiais informacionais	Saber: - Teorias de classificação - CDU	- Materiais informacionais para tratamento técnico - Disponibilidade de Tabelas e códigos - Funcionamento dos módulos de classificação e catalogação no SIGAA	A mobilização de recursos em função de um projeto com significação para o trabalhador envolve aspectos como: – Situação significativa construída pelo sujeito – Autoimagem positiva – Reconhecimento – Confiança – Contexto iniciativo – Retorno financeiro – etc.
	Saber-fazer: - Resumir e compilar informações - Indexação de conteúdos		
	Saber-ser: - Analista - Sintético		
Representação descritiva dos materiais informacionais	Saber: - AACR2 - MARC	- Funcionamento do módulo de catalogação do SIGAA - Acesso e disponibilidade de analistas do NTI para sanar demandas	
	Saber-fazer: - Preencher corretamente os metadados correspondentes aos materiais informacionais no SIGAA		
	Saber-ser: - Analista - Atenção - Minuciosidade		
Contribuir para melhoria e aperfeiçoamento do sistema de automação	Saber: - Teorias de representação do conhecimento - Classificação - Catalogação		
	Saber-fazer: - Atualizar os catálogos de autoridade - Corrigir os metadados no SIGAA com erros da migração do sistema - Analisar e apontar as necessidades de melhoria no sistema SIGAA para o processamento técnico		

	dos materiais - Socializar saberes e dúvidas com a equipe de trabalho		
	Saber-ser: - Atenção - Curiosidade - Trabalho em equipe		
Manutenção das coleções do NIB	Saber: - Gestão de coleções - Segurança patrimonial	- Disponibilidade de artefatos de segurança do acervo (dispositivos anti-furto) - Funcionamento do serviço de remessas de materiais informacionais (distribuição para as unidades) -	
	Saber-fazer: - Preparar os materiais para o uso (fichas/etiquetas/dispositivos anti-furto) - Proceder o encaminhamento dos materiais processados para suas respectivas unidades		
	Saber-ser: - Organização - Controle		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Le Boterf (2003)

Quadro 15 – Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Informação Digital

Expressão da competência	Recursos mobilizados	Contexto	
		Poder agir	Querer agir
Gerenciamento das coleções digitais da universidade	Saber: - Comunicação científica - Padrões internacionais de catalogação - Tecnologia da informação	- Produção científica universitária / cooperação das unidades acadêmicas - Funcionamento da rede de internet - Funcionamento das plataformas digitais de gerenciamento das coleções digitais - Disponibilidade de analistas do NTI para garantir o suporte tecnológico	A mobilização de recursos em função de um projeto com significação para o trabalhador envolve aspectos como: – Situação significativa construída pelo sujeito – Autoimagem positiva – Reconhecimento – Confiança – Contexto iniciativo – Retorno financeiro – etc.
	Saber-fazer: - Operar com sistema TEDE e Dspace - Interagir intermediários do conhecimento científico da universidade - fazer levantamento da produção científica da universidade - Acompanhar as atualizações dos softwares utilizados - Interagir com produtores e intermediários das produções científicas da universidade		
	Saber-ser: - Atenção - Concentração/ foco - Familiaridade com tecnologia da informação - Comunicação		
Gerenciamento da produção científica das publicações periódicas eletrônicas da universidade	Saber: - Comunicação científica - Normas de informação e documentação científica		
	Saber-fazer: - Operar o sistema SEER - Acompanhar as atualizações do software utilizado - Capacitar os operadores secundários do SEER - Trabalhar com distintas normas de informação e documentação científica		

	Saber-ser: - Comunicação - Minuciosidade - Didática		
Implementação de estratégias para garantir padrões atualizados no gerenciamento das coleções digitais do NIB	Saber: - Informática /Tecnologia da informação - Comunicação científica / Movimentos de acesso livre à informação - Fontes de informação / canais de informação científica	- Apoio institucional para garantir os recursos necessários no investimento de eventuais melhorias tecnológicas	
	Saber-fazer: - Acompanhar as informações sobre as atualizações dos recursos disponíveis para o gerenciamento das coleções digitais - Propor melhorias à instituição para a não defasagem dos recursos e serviços oferecidos -		
	Saber-ser: - Dinamismo - Iniciativa - Proatividade - Familiaridade com ferramentas de tecnologia da informação		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Le Boterf (2003)

Quadro 16 – Competências relacionadas ao contexto de trabalho - Referência/Atendimento

Expressão da competência	Recursos mobilizados	Contexto	
		Poder agir	Querer agir
Treinamentos de usuários dos diferentes níveis acadêmicos e das diversas áreas do conhecimento para uso dos serviços e recursos disponibilizados pelo NIB	Saber: - organização do acervo - Bases de dados científicas - Classificação - Normalização	- Organização institucional que garanta disponibilidade de tempo para execução das tarefas dentro e fora da unidade - Acesso às bases de dados	A mobilização de recursos em função de um projeto com significação para o trabalhador envolve aspectos como: – Situação significativa construída pelo sujeito – Autoimagem positiva – Reconhecimento – Confiança – Contexto iniciativo – Retorno financeiro – etc.
	Saber-fazer: - Usar as bases de dados disponibilizadas pelo NIB - Capaz de transmitir ideias e informações - Trabalhar com Normalização - Uso adequado de tempo e recursos disponíveis para treinamentos		
	Saber-ser: - Comunicação - Didática - Planejamento		
Atendimento de qualidade considerando as necessidades dos usuários	Saber: - Dinâmica de Funcionamento do NIB - Leis da Biblioteconomia - Comportamento humano	- Espaço adequado para atendimento dos usuários - Pleno funcionamento das operações do atendimento do SIGAA - Coleção que atende aos objetivos institucionais de acordo com as necessidades dos usuários - Correta execução das atividades do Processamento técnico	
	Saber-fazer: - Compreender as demandas dos usuários - Buscar informações para satisfazer as necessidades dos usuários - Transmitir ideias e informações aos usuários		
	Saber-ser: - Cordialidade - Simpatia - Empatia - Poratividade - Paciência/ autocontrole		

Controle da circulação dos materiais informacionais da biblioteca	Saber: - Rotinas de circulação do acervo - Teorias de Organização de bibliotecas - Classificação/ Catalogação	- Funcionamento do Módulo de circulação do SIGAA - Funcionamento dos dispositivos de segurança do acervo	
	Saber-fazer: - Operar o módulo de circulação do SIGAA - Resolver problemas de operação da circulação - Organizar o acervo		
	Saber-ser: - Proatividade - Agilidade - Organização		
Divulgação de serviços/atividades da biblioteca	Saber: - Marketing - Psicologia/ comportamento humano	- Apoio institucional para execução de atividades de promoção de serviços/ atividades	
	Saber-fazer: - Identificar necessidades/oportunidades de ação de campanhas junto ao público - Elaborar estratégias de divulgação dos serviços da biblioteca considerando as necessidades observadas		
	Saber-ser: - Comunicação - Criatividade - Observação		
Acompanhamento/coordenação de vista para avaliação da biblioteca pelo MEC	Saber: - Conhecimento da dinâmica de funcionamento e estrutura da instituição - Conhecimento do acervo - Teoria do conhecimento - Política nacional de avaliação do ensino superior - Parâmetros de avaliação do MEC	- Organização institucional que garanta disponibilidade de tempo - Funcionamento dos recursos para prestação dos serviços	

	Saber-fazer: - Prestação de informações aos avaliadores durante as visitas in loco - Exploração de acervos e dos recursos disponíveis na instituição		
	Saber-ser: - Comunicação - Sociabilidade - Cordialidade		

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo e em Le Boterf (2003)

A apresentação da sistematização nos quadros de 12 a 16, das competências do bibliotecário necessárias no trabalho na biblioteca universitária, considerou os resultados apresentados nos tópicos anteriores, bem como, o contexto das falas dos entrevistados, e acrescentou ainda aspectos que pudessem melhor ilustrar a sua expressão no trabalho.

A análise de conteúdo implementada dos dados levantados na pesquisa possibilitou uma rica sistematização de informações que aqui foram categorizadas e sintetizadas principalmente nos quadros que apresentamos os resultados. As falas dos entrevistados em conjunto com o levantamento documental possibilitou a construção de um panorama que ilustra a expressão das competências do bibliotecário no trabalho na biblioteca universitária. No entanto, admite-se que não se pode atestar em que grau esses aspectos da expressão das competências são executados, ou mesmo se efetivamente são executados no trabalho, uma vez que os resultados partem dos registros documentais e das declarações dos entrevistados e não de estratégias diretas de controle e mensuração desses aspectos. Conforme já mencionado, a intenção aqui não foi a de fazer uma avaliação das ações ou um diagnóstico organizacional nesse sentido, e sim representar um conjunto de competências de modo contextual, em consonância com as dimensões teóricas adotadas ao longo do trabalho, considerando a sua articulação com os aspectos específicos de cada um dos grupos de trabalho.

Evidentemente, as competências aqui apresentadas não esgotam as possibilidades das competências que podem ser expressas pelos bibliotecários no trabalho, tampouco objetiva representar todo o conjunto de competências necessárias no trabalho na biblioteca universitária. Ainda assim, isso não retira o esforço e relevância da sistematização das competências nesse âmbito. No entanto, se reconhece que a objetivação teórica ou descritiva de uma dinâmica de trabalho não dá conta de todos os aspectos da realidade, ou vice-versa. Em todo caso, a implementação do estudo das competências especificamente nesse contexto universitário reforça a máxima de que “[...] saber agir pressupõe ser capaz de combinar diferentes operações e não apenas ser capaz de as efectuar separadamente.” (LE BOTERF, 2006, p.61).

Fica em destaque de que a sistematização das competências apontadas nesse âmbito de atuação é permeada pela articulação e mobilização de recursos considerando as interconexões dos contextos de trabalho. Nessa perspectiva, é interessante pensar nas estratégias que a organização pode adotar para favorecer o desenvolvimento das competências por meio de um contexto facilitador para que o profissional possa agir com competência. De um modo geral, as intervenções contextuais da organização vão implicar na oferta de meios para facilitar a ação no trabalho, através das redes de recursos ali disponíveis, da organização do trabalho e das atribuições colocadas aos profissionais. É preciso nesse sentido, uma sensibilidade na gestão da biblioteca universitária para que se possa alcançar uma dinâmica que favoreça a construção de contextos e ambientes que possibilitem a ação profissional.

O profissional competente é aquele que, não só é capaz de agir com pertinência numa dada situação, mas que compreende, igualmente, o porquê e o como agir. Deve, pois, possuir uma dupla compreensão: a da situação sobre a qual intervém e a forma como o faz. Esta inteligência das situações e este conhecimento dele próprio pressupõem um distanciamento, necessário para poder melhorar as suas práticas profissionais. (LE BOTERF, 2006, p.63).

Admite-se que não é possível que a organização opere milagres e ofereça perfeitamente todos os aspectos das dimensões que compõem competência. Considerando o tripé da ação competente no trabalho apontado por Le Boterf (2003) “saber agir – poder agir – querer agir”, observa-se que suas possibilidades se dão muito mais na interferência sobre o “poder agir” com a oferta de condições mais propícias. No entanto, ações da organização na esfera do “saber agir” podem ser incorporadas a partir de treinamentos, oferta de situações variadas de aprendizagem, dentre outras estratégias. Restaria ainda nessa tríade a questão do “querer agir”, que embora à primeira vista pareça ter seus aspectos totalmente assentados sobre a subjetividade dos sujeitos ali envolvidos, acredita-se que a própria ação nas duas frentes anteriormente colocadas têm implicações e reflexos sobre os sentidos, significados e as motivações dos sujeitos no trabalho.

Ainda que possa parecer uma dimensão distante e complexa de ser atingida, a consideração da significação que é dada às tarefas pelos profissionais e busca por estratégias nesse campo revela sua importância porque as competências no trabalho vão além da mera execução das atividades, elas se integram à teia complexa das relações que o sujeito estabelece com o seu trabalho, e “o trabalho é

aquilo que implica [...] gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar.” (DEJOURS, 2004, p.27). Assim, ser competente no trabalho implica mobilizar-se numa cadeia de múltiplas relações onde o ambiente no qual se está inserido tem um papel preponderante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado, acerca das competências do bibliotecário no trabalho em uma biblioteca universitária, se constituiu, acima de tudo, numa experimentação de inter-relação entre saberes teórico e o fenômeno real no contexto organizacional. As aproximações, ainda que não nos permitam dar conta de todas as dimensões, possibilitam análises que podem favorecer a compreensão de determinados aspectos da realidade, e a partir disso implementar ações sobre a mesma.

O que se observa é que as competências dos bibliotecários no trabalho em uma biblioteca universitária se situam em meio a uma rede complexa de mobilização de recursos mobilizados, que se situam a partir de aspectos diferenciados para em cada um dos grupos de trabalho da biblioteca universitária. Participam dessa dinâmica fundamentalmente os recursos dos profissionais em termos de: saberes/competências técnicas; saber-fazer/competências ação no trabalho; e para o saber-ser/competências sociais. Soma-se a isso, a dimensão do poder agir, que envolve não apenas o contexto das atividades desenvolvidas na biblioteca, mas também os eventos e as situações complexas que ali se colocam.

Em meio às questões que se evidenciaram ao longo da pesquisa, o aspecto da interdisciplinaridade chamou a atenção para as promissoras possibilidades de aprendizagem perpassando diversas outras áreas do conhecimento no trabalho em uma biblioteca universitária. Essas possibilidades, se bem aproveitadas favorecem ainda mais a perspectiva do desenvolvimento de competências em meio a contextos diversos de aprendizagem. Atrelada à ideia de contato e vivência profissional com situações e áreas diversas, a importância do conhecimento e de vivências pelos profissionais nos diversos contextos de trabalho dentro da própria unidade também foi um aspecto evidenciado. Ao que parece, as vivências de trabalho em contextos múltiplos internos é uma possibilidade de promover maior gama de repertório frente às vivências em contextos diversos, e assim favorecer o desenvolvimento de uma maior gama de competências pelos profissionais. Nesse sentido, cabe à gestão perceber a partir da sua realidade organizacional em que medida, e como ele pode implementar estratégias nesse sentido.

Outro aspecto que merece destaque ainda é a importância que se revela a dimensão do sentido do trabalho na expressão das competências, que vai compor a perspectiva do “querer agir” apontado por Le Boterf (2003). Os estudos de Sandberg propuseram que se um trabalhador tiver uma concepção mais abrangente sobre a sua competência em sua relação com o seu trabalho, numa dimensão onde o trabalho faz sentido para o trabalhador, isso poderia significar uma positiva influência sobre a vivência e desenvolvimento de competências necessárias para o trabalho.

Desse modo, embora neste trabalho a questão do sentido do trabalho tenha sido apenas tangenciada, visto que não se constituiu enquanto foco principal de investigação neste trabalho, as questões aqui observadas chamam a atenção para a importância da consideração dos aspectos humanos e suas dimensões subjetivas na expressão das competências no trabalho. Alguns aspectos aqui apontados no trabalho corroboram com a perspectiva de que as relações que os profissionais desenvolvem no trabalho, o modo com se relacionam com ele, e a dimensão do sentido atribuído ao seu fazer são questões de fundamental importância para que se tenha um bom desempenho profissional expressado no agir com competência. Assim sendo, não basta a organização ter um amplo foco sobre os processos ou sobre a implementação de melhorias em termos de infraestrutura e tecnologia, pois isto, por si só não garantirá o sucesso organizacional. É preciso sempre lembrar que os que efetivamente determinarão os rumos do desempenho organizacional serão as pessoas – os profissionais ali implicados (ou não). Se a dinâmica de funcionamento delas é deficitária, certamente o conjunto o será.

De um modo racional não é possível se afirmar categoricamente que todos os profissionais que melhor compreendem a sua relação com o trabalho e mais atribuem sentido a ele sejam mais competentes no trabalho. Tampouco se pode afirmar que os trabalhadores que não têm essa concepção de modo abrangente, não têm capacidades para o desenvolvimento das suas tarefas. No entanto, não se pode negar que é razoável a aceitação da ideia de que quanto mais se compreende a dimensão do trabalho no plano da significação, maiores são as chances de mobilização de recursos pessoais e do meio para realizá-lo com profissionalismo. Isso favoreceria um caminho para a construção das competências necessárias no trabalho.

Em todo caso, o que se observa é que há uma lacuna nesse âmbito a se explorar para que se possa empreender investigações a fim de melhor articular o sentido do trabalho com a competência, especialmente no contexto dos bibliotecários. Fica assim a abertura para possibilidades de futuras explorações da temática nesse campo.

Sabe-se que existe uma dimensão da competência que é tácita, e com isso, difícil de ser totalmente articulada em termos de comunicação e/ou mensuração, neste caso de pesquisa, uma das fontes de coleta de dados foi pautada na dimensão da comunicação – o que foi comunicado pelo profissional à pesquisadora. Com isso se reconhece que há limitações na pesquisa. Entretanto, embora admita-se que a investigação das competências pautada numa perspectiva descritiva e/ou interpretativa não garanta uma total compreensão do fenômeno, uma vez que uma exploração acadêmica da realidade nem sempre dá conta de todas as nuances envolvidas no processo, acredita-se que a inserção de estudos desse tipo no campo do trabalho das bibliotecas universitárias pode contribuir para o desenvolvimento de concepções de trabalho mais contextualizada, que compreendam a inter-relação que se estabelece entre o profissional e o seu trabalho, considerando que estes não são entidades separadas.

De um modo geral, o que se observa é que existe uma interdependência entre os fatores e as dimensões que compõem as competências. A competência no trabalho se evidencia como um fruto de uma complexa relação do sujeito com o trabalho e o seu contexto. Considerando isso, faz-se necessário, investigar melhor as relações existentes entre esses elementos e o seu efetivo impacto no desempenho no contexto de trabalho – essa mais uma dentre as possibilidades de futuras explorações.

Ressalta-se que os resultados alcançados neste trabalho não visaram descrever um perfil necessário aos bibliotecários no trabalho em uma biblioteca universitária, mesmo porque essa não se alinha à perspectiva adotada nesta pesquisa – a crença de que competências sejam atributos do sujeito prontos para serem colocados em uma determinada função. E sim, acredita-se que as competências são construídas em meio às interrelações das diversas dimensões que constituem a competência. É somente no contexto de trabalho, em uma situação real que se pode vir a desenvolver competências.

Considerando a essência das ideias de Le Boterf (2003; 2006) pode-se considerar que a competência é como uma frase com sentido, pois, da mesma forma que a frase para ser formada necessita de palavras, a competência necessita de recursos do âmbito do saber, do agir e do ser – mas é necessário mais do que palavras para que se tenha uma frase dotada de sentido. Assim também se dá com as competências e os recursos que a constituem. Desse modo, a tarefa de se empreender investigações acerca dessas dimensões da competência no contexto de trabalho das bibliotecas universitárias pode ser vista tanto como um desafio, quanto uma possibilidade de melhor se empreender efetivamente uma gestão por competência, considerando que a partir do conhecimento das competências em situação no real contexto de trabalho da organização haverá melhores oportunidades para se explorar o potencial dos recursos ali disponíveis e guiá-los aos objetivos com o máximo de proveito para os envolvidos.

Em suma, reconhecer que a competência profissional está para além da dimensão pessoal, e que ela é influenciada não somente pela subjetividade dos sujeitos, mas também por múltiplas dimensões, envolvendo também o contexto no qual estão implicados nas suas atividades profissionais, é reconhecer a multidimensionalidade do humano no plano de limites e possibilidades das suas competências, e com isso, abrir caminhos para uma dinâmica de trabalho e gestão de pessoas com mais consideração dos aspectos do humano, e conseqüentemente, mais proveitosa, para todos que partilham dessa relação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga; OLIVEIRA, Marlene de. A produção do conhecimento e a origem das bibliotecas. In: **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005, p. 29-43.

BOYATZIS, Richard E. Competence and job performance. In _____. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons. 1982. p. 10-39.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BICALHO, Lucinéia Maria; OLIVEIRA, Marlene. Aspectos conceituais da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade e a pesquisa em ciência da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 16, n. 32, p. 1-26, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2011v16n32p1/19336>>. Acesso em 16 fev. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 20 fev. 2016.

_____. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 jul. 2016.

_____. **LEI Nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES 19, de 13 de março de 2002**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES192002.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer 492/2001**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

BRUNO-FARIA Maria de; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Pública Contemporânea**, v.7, n.3, p.35-56, 2003.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf> >. Acesso em 28 fev. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A gestão por competência. In: _____. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p.41-77. Série Gestão de Pessoas.

COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **A CBBU junto com as Bibliotecas Universitárias em um novo contexto de atuação**. 2012.

Disponível em:

<https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20CBBU_Luiz%20Atilio%20Vicentini.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP Nº 016/2000**. 20 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a realização de pesquisa em Psicologia com seres humanos. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/bioetica/res16cfp.htm> >. Acesso em: 14 nov. 2010.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em:

<http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2013/06_jun_14_publicada_resolucao.html>. Acesso em: 10 nov. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução Nº510, de 07 de abril de 2016**.

Disponível em: < <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf> >. Acesso em: 17 jun. 2016.

DALL'ALBA, Gloria; SANDBERG, Jörgen. Educating for competence in professional practice. **Instructional Science**, v.24, n.6, p.411-437, November 1996.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, São Paulo , v. 14, n. 3, p. 27-34, dec. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 fev. 2017.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n.28, p.17-36, 2006. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/educar/article/download/7609/5423>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

FEUERSCHÜTTE, S.G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro**: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral. 2006. 274f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v.5, Edição

especial, p.183-196, 2001. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >. Acesso em 20 nov. 2015.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. **Em busca da competência**. 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO24.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2016.

HIRATA, Helena. Entre trabalho e organização, a competência. 2000. In: ZARIFIAN. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. p.13-16. Prefácio à edição brasileira da obra.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 23 ago. 2016.

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

LE BOTERF, G. **Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar**. Reflexão RH, p. 60-63, 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.

MC CLELLAND, David. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **Psychologist**, v.1, January, 1973.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2016. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em 29 set. 2016.

MIRANDA, Silvana Vieira. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**. Brasília, v.33, n.2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

MORIN, Estelle. Os Sentidos do Trabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n.3, jul/set, p. 8-19, 2001.

NICOLESCU, Basarab. O Manifesto da Transdisciplinaridade. In: SOMMERMAN, Américo; MELLO, Maria F. de; BARROS, Vitória M. de. (Org.). **Educação e transdisciplinaridade**. São Paulo : TRIOM, 2002. Tradução do Francês por Lucia Pereira de Souza. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127511por.pdf>>. Acesso em 16 fev. 2017.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.173-193, jan./mar 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de et al. Buscando o sentido do trabalho. In **Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 28. Porto Alegre, RS: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT2734.pdf>. Acesso 24 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **OIT lança projeto e apresenta novos dados sobre trabalho escravo**. 2014. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-lanca-projeto-e-apresenta-novos-dados-sobre-trabalho-escravo>>. Acesso em 8 set. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RAMOS, Marise. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? 3.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELO, Cláudia Simone; BOFF, Luis Henrique. (Org.) **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competência. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-54.

ROWLEY, Jennifer. **A biblioteca eletrônica**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2002.

RUSSO, Marisa. **A biblioteca universitária no cenário brasileiro**. 2003. Disponível em:<<http://repositorio.cfb.org.br/bitstream/123456789/387/1/A%20BIBLIOTECA%20UNIVERSIT%C3%81RIA%20NO%20CEN%C3%81RIO%20BRASILEIRO.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

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

SANDBERG, Jörgen.; TARGAMA, Axel. Three human competence at work: a question of understanding. In: _____. **Managing understanding in organizations**. London: Sage Publications, 2007. Cap. 3, p.51-74.

SANTOS, Marivaldina Bulcão dos. Biblioteca universitária: acesso à informação e conhecimento. 2012. In; SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: UFGRS; SBUFRGS, 2012. Disponível em: < <http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QHV.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SILVA, Flávia Pietá Paulo da. Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, Londrina, v.2, n. 1, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n15.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. **Tipos de bibliotecas**. [20--]. Disponível em: <<http://snbp.culturadigital.br/tipos-de-bibliotecas/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SOUZA, Francisco das Chagas de. **O ensino de Biblioteconomia no contexto brasileiro**: século XX. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2009.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v.19, Edição Especial 1, p.38-46, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Estrutura organizacional**. c2016. Disponível em: <http://portais.ufma.br/PortalUnidade/nib/paginas/pagina_estatica.jsf?id=122>. Acesso em 29 jan. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Regimento da biblioteca central**. São Luís, 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Núcleo Integrado de Bibliotecas. **Regimento interno do Núcleo Integrado de Bibliotecas**. São Luís, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Núcleo Integrado de Bibliotecas. **Relatório das atividades do Núcleo Integrado de Bibliotecas**: 2015. São Luís, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Núcleo Integrado de Bibliotecas. **Relatório das atividades do Núcleo Integrado de Bibliotecas**: 2016. São Luís, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Portal de periódicos da UFMA**. [201-?]. Disponível em:< <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/index/index>>. Acesso em 22 fev. 2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Pólis, 2002.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

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

APÊNDICE A – Levantamento de pesquisas com temática sobre competência constantes na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)*

TÍTULO DA PESQUISA	VÍNCULO INSTITUCIONAL	ANO DE DEFESA
Formação e a competência informacional do Bibliotecário-médico brasileiro	PUC/CAMP	2009
Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público	UFBA	2008
Reavaliação da formação do bibliotecário com base nos parâmetros de competência	UFBA	2014
A inserção do bibliotecário no mercado de trabalho: fatores de influência e competências	UNB	2015
Competências do bibliotecário gestor como ferramentas estratégicas de auxílio à competitividade empresarial	UFPB	2014
Competências conversacionais do bibliotecário na comunicação via chat em serviço de referência digital de biblioteca universitária	UNB	2013
As competências desenvolvidas pelos bibliotecários com a implantação de tecnologias da informação em bibliotecas universitárias	UFSC	2004
Competência em informação e perfil dos bibliotecários da área de ciências da saúde: investigando os hospitais universitários	IBICT	2015
Competências essenciais exigidas do bibliotecário frente aos desafios da sociedade da informação: um estudo dos profissionais de Goiânia-GO	UNB	2010
Pesquisa e competência em informação no âmbito da biblioteca escolar: um estudo nas bibliotecas do Instituto Federal da Bahia	UFBA	2014
Educação e estudos de usuários em bibliotecas universitárias brasileiras : abordagem centrada nas competências em informação	UNB	2009
Competência informacional e o desafio das bibliotecas universitárias: o caso da biblioteca central...	UFBA	2014
A biblioteca como organização aprendente: o desenvolvimento de competências em informação...	UFPB	2015
Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC	UFSC	2012
Rede do conhecimento digital: habilidades e competências dos gestores de escolas do estado de São Paulo	UNICAMP	2008

* Pesquisa realizada em maio de 2016.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

NOME DA PESQUISA:

PESQUISADORA: Luhilda Ribeiro Silveira

INSTITUIÇÃO: Universidade do Estado de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação / Mestrado Acadêmico em Gestão de Unidades de Informação (PPGInfo)

TELEFONE: (48) 8848-5665/ (98) 988488612 (Pesquisadora) – (48) 36648558 (PPGInfo).

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: **Competências do bibliotecário no trabalho em biblioteca universitária**, que será realizada pela aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Informação da UDESC para a construção da sua dissertação, requisito para conclusão do Mestrado. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

OBJETIVO: Identificar as competências necessárias aos bibliotecários no trabalho em uma biblioteca universitária.

PROCEDIMENTOS: Se você concordar em participar da pesquisa, será realizada uma entrevista com você, que será gravada (a ser agendada conforme sua disponibilidade).

RISCOS E DESCONFORTOS: De acordo com a Resolução 16/2000 de CFP esta pesquisa apresenta risco mínimo. Pois os procedimentos não sujeitam os participantes a riscos maiores do que os encontrados nas suas atividades cotidianas.

BENEFÍCIOS: Os dados coletados nesta pesquisa contribuirão para que a partir de uma análise de um universo particular possamos construir aportes teóricos que poderão nos ajudar na compreensão de aspectos que envolvem o estudo das competências, a gestão de pessoas e o trabalho em bibliotecas universitárias.

CUSTO/REEMBOLSO: você não arcará com qualquer gasto decorrente da sua participação. Você, não receberá qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação nesta pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE: Seu nome não será utilizado em momento algum da pesquisa. Somente serão divulgados os dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, garantindo o anonimato dos participantes.

Tendo esclarecimento dos termos acima colocados,

Eu, _____ RG
nº _____ e CPF nº _____, declaro que li as informações contidas neste documento, e fui devidamente informado(a) pela pesquisadora dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, e **CONCORDO** em participar da referida pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

São Luís, _____ de _____ de 2017.

(Assinatura do participante)

Luhilda Ribeiro Silveira
(Pesquisadora)

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com bibliotecários

- 1) Em que setor da biblioteca você trabalha? Há quanto tempo você trabalha nesse setor?
- 2) Quais as principais atividades realizadas no setor que você trabalha atualmente?
- 3) Já desenvolveu atividades em outro setor da biblioteca? Onde? Quais?
- 4) O que você considera fundamental para que o bibliotecário possa realizar um bom trabalho no setor que você trabalha? Considerando cada um dos seguintes aspectos.
 - Conhecimentos/ Informações/ Conceitos (Saber)
 - Ação no contexto de trabalho/ Saberes técnicos / Procedimentos (Saber-fazer)
 - Formas de agir/ Atitudes/ (Saber-ser)
- 5) Sobre sua ação no trabalho, aponte eventos críticos/situações complexas (problemas fora da rotina/ acontecimentos, fatos, situações inesperadas ou imprevistas) que interferiram ou afetaram o desenvolvimento de seu trabalho no setor. O que fez? Como agiu?
- 6) Descreva como seria, pra você, o bibliotecário ideal para este setor?
- 7) Como você se sente em relação ao trabalho que você realiza neste setor? / Como é ser bibliotecário nesse setor? (Sentido de ser bibliotecário nesse setor).
- 8) Você gostaria de acrescentar algo que não tenha sido perguntado e que você considere relevante?

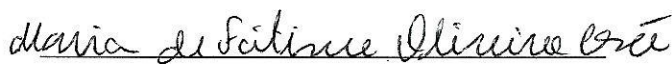
APÊNDICE D – Autorização da instituição para realização da pesquisa**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, **Maria de Fátima Oliveira Costa** cargo **Diretora do Núcleo Integrado de Bibliotecas – (Bibliotecária/Documentalista)** na Universidade Federal do Maranhão, Matrícula nº 1189596, AUTORIZO **Luhilda Ribeiro Silveira**, RG nº 104779299-8, aluna do Mestrado Profissional em Gestão da Unidades de Informação do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina, a realizar entrevistas com bibliotecários desta instituição e ainda observação nas instalações e rotinas de trabalho para fomentar a realização da Pesquisa **“Competências individuais do bibliotecário para o trabalho em bibliotecas universitárias: implicações no desempenho organizacional”**, que tem por objetivo primário: Analisar as competências individuais dos bibliotecários no trabalho em bibliotecas universitárias frente aos seus contextos de trabalho e suas relações com o desempenho organizacional.

A pesquisadora acima mencionada se compromete a:

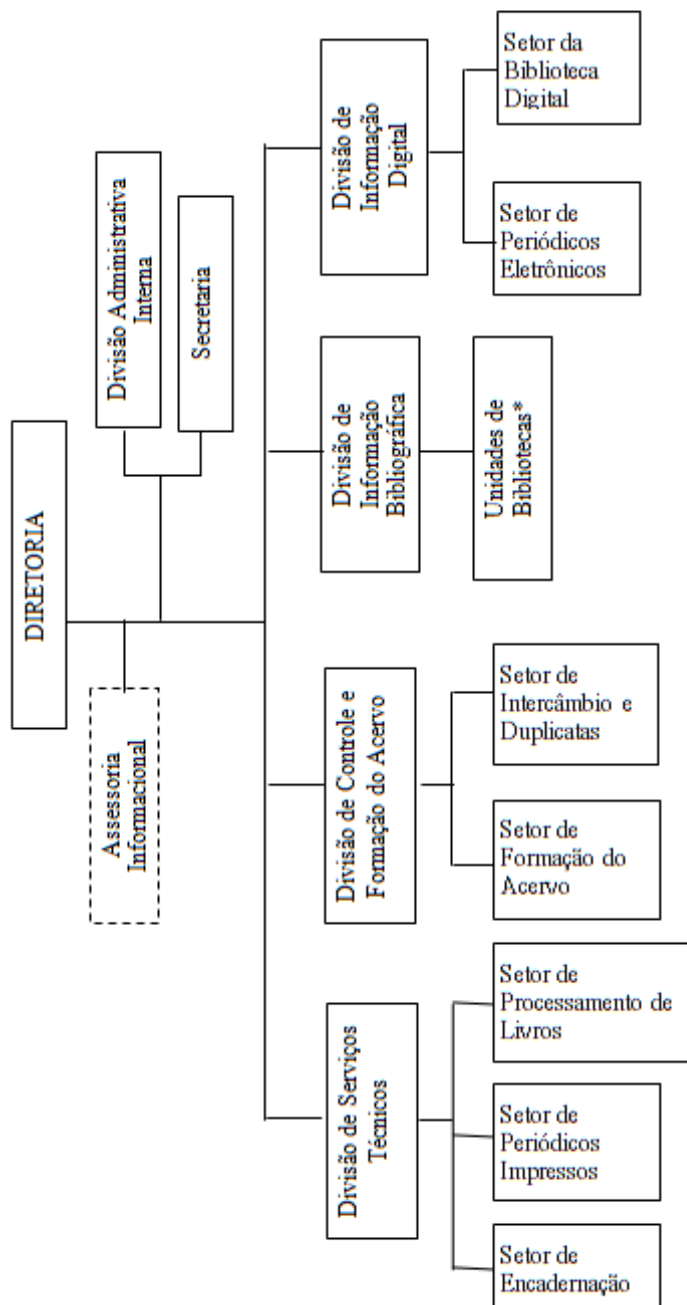
- 1- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 2- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

São Luís 09 de janeiro de 2016.



Diretora do Núcleo Integrado de Bibliotecas da UFMA

ANEXO A – Organograma do Núcleo Integrado de Bibliotecas da UFMA



*Biblioteca Central, Biblioteca de Enfermagem, Biblioteca de Medicina, Biblioteca do Labohidro, Biblioteca do COLUN, Biblioteca de Turismo e Hotelaria, Biblioteca de Pós-grad. em CCET, Biblioteca de Pós-grad. em Direito, Biblioteca do CCSO, Biblioteca do CCH, Biblioteca de Pós-grad. em Ciências Sociais, Biblioteca de Pós-Grad. em Saúde e Ambiente, Biblioteca de Imperatriz-Centro, Biblioteca de Imperatriz-Bom Jesus, Biblioteca de Bacabal, Biblioteca de Codó, Biblioteca de São Bernardo, Biblioteca de Pinheiro, Biblioteca de Grajaú, Biblioteca de Balsas.