

DA CONTRIBUIÇÃO DA FEBAB PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE BIBLIOTECÁRIOS ACADÊMICOS: EXPERIÊNCIA COM EAD

Sigrid Karen Weiss Dutra

Regina Célia Baptista Belluzzo

RESUMO

O momento não poderia ser mais oportuno para se refletir sobre como os bibliotecários estão se preparando para atingir os seus objetivos social e ético. No entanto, como as realidades sociais não são obras do acaso e sim fatos gerados a partir das ações humanas, quase sempre em acordo com os seus interesses, acredita-se que antes se deveria refletir sobre as condições estruturantes do saber pessoal e profissional dos bibliotecários, para se ter um conhecimento mais próximo da realidade concreta do processo de capacitação que vem sendo construído pelos cursos brasileiros, com vistas à formação das competências, habilidades e atitudes necessárias à promoção do acesso aos serviços e recursos de informação. Em decorrência, apresentam-se experiência da FEBAB com a formação continuada de bibliotecários acadêmicos em EAD.

Palavras-chave: Formação do bibliotecário. Competências. Curso de aperfeiçoamento em EAD.

FEBAB CONTRIBUTION OF SKILLS DEVELOPMENT OF ACADEMIC LIBRARIANS: EXPERIENCE WITH EAD.

ABSTRACT

The timing could not be more timely to reflect on how librarians are preparing to meet their social and ethical goals. However, as social realities are not a matter of coincidence but facts generated from human actions, often in accordance with their interests, it is believed that one should first reflect on the structural conditions of knowledge of personal and professional librarians , to have a

closer knowledge of the reality of the training process that is being built by Brazilian courses, aimed at the formation of competencies, skills and attitudes needed to promote access to services and information resources. As a result, we present FEBAB experience with the continuing education of academic librarians in distance education.

Keywords: Training of the librarian. Skills. Course in Distance Education.

1 INTRODUÇÃO

Busca-se trazer para o debate e reflexão alguns aspectos que nos últimos anos têm imposto muitas dificuldades ao processo de capacitação e interferido, de forma direta, na qualidade das práticas da academia, das unidades e serviços de informação e documentação e dos órgãos de fiscalização do exercício profissional. Esses eixos, partir de 1962, com a regulamentação da profissão no Brasil, passaram a ser co-responsáveis pela formação da Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação em todo território nacional. Referimo-nos aos conflitos entre os currículos explícito e oculto; à dissociação entre o capital social dos alunos ingressantes e as técnicas pedagógica usadas; e às necessidades de aprendizado ao longo da vida, incluindo-se a mediação das plataformas em Educação à Distância (EAD).

1.1 Do eixo de formação acadêmica

O eixo formação acadêmica compreende um perfil profissional idealizado que, oficialmente, é apresentado sob a forma de um currículo explícito, equivocadamente chamado de grade curricular, que registra as intencionalidades e compromissos dos seus cursos. Em verdade, essa é uma expressão que projeta uma construção desejável de competências, habilidades e atitudes no âmbito de uma determinada área profissional e, por isso mesmo, exige o planejamento de certas estruturas e ações e a adoção de práticas pedagógicas contextualizadas e críticas. O momento atual da sociedade sugere que, para essa construção, há que se observar as tendências que apontam para a formação do indivíduo como sujeito do seu desenvolvimento, a despeito da sua área de graduação primária. Esse contexto impõe a opção por conteúdos que

levem ao domínio de certos conhecimentos teórico-práticos específicos da sua área de origem e à agregação de outros conhecimentos técnico-tecnológicos ampliados que permita ao egresso a almejada competência em informação (*information literacy*).

Essa nova realidade também impõe uma formação que privilegie técnicas de gerenciamento de espaços e de abordagens da realidade, a fim de capacitar profissionais para enxergar as mudanças e fazer as alterações possíveis, em acordo com as variáveis ambientais. Isto exige o domínio sobre metodologias de pesquisa, sensibilidade para observar e decifrar as realidades e habilidade para “aprender a aprender”, através de um processo dialético de construção de conhecimento, marcado pelo questionamento e reflexão, além das aparências dos fatos. Fundamentalmente, esses procedimentos decorrem de uma nova maneira de se olhar a relação entre o conhecimento e os processos educativos praticados e vivenciados dentro das universidades, fruto de uma releitura que projeta algumas mudanças, onde: o conhecimento precisará ser entendido como processo e não como produto natural, gerado sem a interferência do homem; o processo educativo deverá valorizar mais a produção do conhecimento do que a sua transmissão ou transferência; a lógica que concebe a teoria antes da prática, e que a enxerga só como aplicação da teoria, deverá ser descartada, porquanto a filosofia de ensino e de produção de conhecimento adotada valoriza a interação e a simultaneidade das ações; o aluno deverá ser visto e tratado como sujeito do seu próprio desenvolvimento, de quem não se deve cobrar memorização, mas capacidade de interpretação, julgamento de sentido e relação com o social e o vivido; ao professor caberá pensar e operar práticas pedagógicas e de pesquisas e extensão que levem o aluno a fazer aproximações com o real, a interpretá-lo e transformá-lo, atribuindo-lhe um novo significado; e, a pesquisa deverá atuar como mola propulsora da formação e da prática acadêmica, sempre em articulação com as atividades de extensão. Há que se observar, entretanto, que para essas novas posturas serem institucionalizadas, além de formalmente constarem dos projetos político-pedagógicos desses cursos, elas precisam “sair do papel” para se opor ao currículo que, de forma oculta, cada professor pratica na sala de aula. Lamentavelmente, nem sempre traduzindo o significado social da educação e os fundamentos dessas áreas e muitas vezes se limitando à reprodução de conhecimentos registrados sem promover a interação com os setores produtivos da sociedade.

1.2 Perfil profissional de referência

As características do mundo contemporâneo e o mercado de trabalho atual tendem a justificar a formação de profissionais autônomos, aptos para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas relativos aos ciclos documentário e informacional. Operacionalmente, esse perfil projeta que o profissional esteja apto para: atuar crítica, criativa e eficientemente na identificação de demandas por informações de qualquer natureza e nível de complexidade, propondo soluções que conduzam à conscientização do seu valor na sociedade; realizar o processamento de informações de qualquer natureza e em diferentes documentos e suportes materiais de registro, mediante a aplicação de conhecimentos teórico-práticos de coleta, tratamento e difusão, apoiados nas tecnologias da informação disponíveis; gerenciar serviços e recursos informacionais, através das ações de planejamento, organização, administração, assessoria e prestação de serviços em redes e sistemas de informação de qualquer tipologia ou natureza; e, monitorar e apoiar o desenvolvimento social e os avanços científicos e tecnológicos, através de ações culturais e domínio da metodologia de pesquisas relacionadas ao uso e ao comportamento da informação. Contudo, o nível das formações e desempenhos identificados em boa parte dos egressos desses cursos, ainda que empiricamente, parece revelar que essa questão ainda se encontra sem solução, haja vista a fragilidade, a inadequação e até a inexistência, em alguns casos, de processos de avaliação institucional nessa direção.

Afinal, essa questão envolve um conjunto de práticas interdependentes que coloca no mesmo contexto as ações de formação acadêmica, levadas a efeito pelos cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação; as ações de prestação de serviços de informação diretos aos usuários, realizadas pelas bibliotecas e demais unidades e serviços de informação; as ações de regulamentação e fiscalização do exercício profissional, executadas pelos Conselhos Federal e Regionais de Biblioteconomia; e as ações de agregação e defesa dos direitos trabalhistas dos Bibliotecários, exercidas pelas Associações e Sindicatos profissionais, e isso responsabiliza a todos os Bibliotecários brasileiros pelo cumprimento das funções social e ética da profissão. Esse é, portanto, também um desafio da FEBAB.

2 FEBAB E A FORMAÇÃO CONTINUADA DO BIBLIOTECÁRIO

Inicia-se o relato da participação da Federação de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB) na formação continuada do bibliotecário, a partir da preocupação acentuada na sociedade contemporânea com as necessidades de atenção às mudanças de postura por parte dos profissionais, em especial àqueles que emprestam sua força de trabalho para servir bem a uma comunidade de usuários que precisa cultivar o prazer de ler e acessar e utilizar a informação, sobretudo como apoio às atividades de estudo e pesquisa e geração do conhecimento. Assim, reportamo-nos, especialmente, às bibliotecas universitárias e aos seus gestores, em face da necessidade de desenvolver ações em que se incluem: a atualização permanente de acervos especializados; a aquisição e o suporte tecnológico operacional; a atenção às obras raras, às obras especializadas e periódicos; à produção de informações de natureza técnico-científicas e demais ações que redundem na implementação de interatividade com a comunidade acadêmica. Considerando-se esses pressupostos, foi desenvolvido um *Workshop* “Reverendo Valores e Desenhando Cenários”, com os gestores de Bibliotecas Universitárias, durante o IV Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe, realizado como atividade do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (2008), organizado sob a responsabilidade da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU/FEBAB) e sob a Coordenação da Prof^a. Dr^a. Regina Célia Baptista Belluzzo. Este artigo consubstancia desde a concepção, a descrição do desenvolvimento das atividades individuais e grupais e os principais resultados do workshop, finalizando-se com o relato da implementação de um programa de capacitação/ aperfeiçoamento denominado “Gestão & Inovação de Bibliotecas Universitárias” em modalidade mediada pelas tecnologias interativas, dentro do Programa de Capacitação Técnica e Gerencial de Equipes Bibliotecárias da FEBAB.

2.1 Estratégias de ação

O *workshop* foi delineado com o objetivo de mapear a ambiência em relação às condutas dos gestores e a sua condição de integração aos objetivos das bibliotecas universitárias no cenário contemporâneo, além da identificação de necessidades de capacitação em decorrência de possíveis lacunas detectadas. O desenvolvimento do *workshop* teve como norteador as lides de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo e quali-quantativo, com o apoio dos instrumentos da análise de conteúdo e da categorização estatística das respostas individuais e grupais. Contou-se com a participação de 90 gestores (77,58%) como amostra voluntária, acidental e representativa. Compreendeu os seguintes passos:

Passo 1: Novas Posturas e Competências Profissionais, atividade individual que visou à identificação das posturas e competências inerentes aos profissionais/gestores de bibliotecas universitárias e que foi realizada mediante o preenchimento de roteiro contendo as seguintes variáveis: Identificação do gestor (tempo de atuação no cargo, formação); responsabilidade e missão do cargo ocupado; atividades desempenhadas no cargo e aquelas que deveriam ser desempenhadas e não são; perfil de competências/posturas que considera serem adequadas ao cargo; facilidades e dificuldades encontradas para o desempenho do cargo; e, estratégias de ação que pretende adotar em face às tendências de mudanças

Passo 2: Cenário da Biblioteca Universitária no Contexto da Sociedade do Conhecimento, que buscou configurar o contexto organizacional e seu posicionamento em face às dimensões atuais e às tendências de mudanças. Atividade desenvolvida com o apoio de grupos de trabalho em torno da reflexão às seguintes questões: Qual a situação atual das bibliotecas universitárias em relação aos paradigmas da sociedade do conhecimento? Como está a *performance* da gestão das bibliotecas universitárias em relação à nova lógica e aos novos valores da comunidade acadêmica? Que indicadores refletem o impacto das bibliotecas universitárias brasileiras em relação ao acesso e uso da informação pela comunidade acadêmica perante a construção e compartilhamento do conhecimento?

Passo 3 – Delineando a Visão das Bibliotecas Universitárias Brasileiras, objetivou descrever a visão futura das bibliotecas universitárias mediante a reflexão e discussão em grupo sob a ótica da atuação e compromisso social da biblioteca universitária.

As atividades envolvidas compreenderam dois momentos: *Usando a Imaginação..*(utilizou-se de uma situação imaginária de premiação da biblioteca universitária e o motivo de recebimento desse prêmio) e *Ilustrando a Visão de Futuro...*O foco central foi uma reflexão e discussão dos grupos de trabalho em torno das seguintes questões: Se as bibliotecas universitárias pudessem ser o que queremos, no ano 2013 o que elas seriam? Como saber se as bibliotecas conseguiram “chegar lá” da forma que idealizamos? Com o que valeria a pena as bibliotecas universitárias estarem comprometidas nos próximos 10 anos?

2.3 Resultados mais significativos

2.3.1 Passo 1- Novas Posturas e Competências Profissionais

Considerou-se que o universo de pesquisa para este passo seriam os 116 gestores inscritos no IV Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe. Desse total de gestores, 90 (77.58%) foram os que participaram efetivamente das atividades individuais e grupais e que responderam aos formulários e roteiros, podendo ser considerada uma amostra voluntária, acidental e representativa.

Quanto ao **tempo de atuação** os gestores apresentam um percentual de 32% no período de 1 a 5 anos, outros se encontram em 6 a 10 anos (28%), existindo também 20% que têm de 11 a 20 anos no cargo, além de 9% que se encontram há menos de 1 ano em atuação. Além disso, 4% dos gestores estão no cargo de 21 a 25 anos, sendo que 3% está há mais de 25 anos exercendo esse cargo. Finalmente, 4% deixaram de responder a esta variável. Pode-se inferir, portanto, que existe um grande contingente de gestores com larga experiência no cargo. Quando se procura comparar os percentuais indicativos desse espectro apresentado, pode-se notar que um maior contingente de profissionais (32%) está com uma atuação em tempo relativamente mínimo exigido para um aprendizado e o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao desempenho ideal. Ainda, em um segundo patamar representativo (28%), encontram-se os outros profissionais que em razão do tempo já se pode pressupor que estejam em condições de aprendizado e desenvolvimento de competências e habilidades consideradas de importância à

atuação profissional ideal. Percebe-se, ainda, nos percentuais descritos que a somatória dos respondentes, relativa ao período de 11 a mais de 25 anos (27%) é também um contingente de profissionais de quem é esperada uma *performance* ideal como gestores experimentados. Por sua vez, existem 9% que podem ser considerados, *a priori*, em situação de aprendizado e em desenvolvimento de competências e habilidades necessárias a uma atuação ideal. Ainda, 4% deixaram de responder a esta variável, presumindo-se que não se sentiram confortáveis em informar esse tempo, por razões de ordem pessoal ou profissional.

Com relação à **formação**, os seguintes resultados puderam ser coletados, em forma de respostas múltiplas, observando-se que 77.78% indicaram possuir formação em nível de especialização *lato sensu*, o que é um ótimo percentual para um total de 90 gestores integrantes da pesquisa. Ainda, obteve-se que 22.22% não indicaram possuir esse nível de formação, o que pode representar um percentual relevante de pessoas em potencial para esses cursos. Observa-se que o maior percentual de gestores (75.55%) ainda não possui o mestrado como qualificação, sendo que 24.45% indicaram haver obtido esse nível de formação envolvendo 10 áreas de concentração, destacando-se que 50% têm pertinência à biblioteconomia e ciência da informação e outros 50% que pertencem às áreas de domínio conexo. Porém, se for considerado que a grande maioria desses profissionais está atuando no cargo desde médio e longo prazo, cabe-nos refletir sobre a razão de não terem buscado essa formação, se existiu uma omissão ou se não houve oportunidades e incentivo em sua trajetória profissional para tanto. No tocante aos cursos de doutorado, o percentual de gestores que ainda não têm esse nível de formação é bastante elevado (94.44%), podendo-se considerar que há um número mínimo nesse contingente que possui essa qualificação (5.56%). A mesma observação quanto ao mestrado, cabe replicar aqui, lamentando-se que esse cenário ocorra em um ambiente acadêmico. Entretanto, existe um percentual elevado de profissionais (68.88%) que respondeu de forma negativa à questão da formação continuada, o que reforça a necessidade premente de incentivo e de motivação para o preenchimento dessa lacuna na formação e na carreira profissional.

Inicialmente, buscou-se conhecer a concepção e a identidade profissional dos gestores em relação às **responsabilidades** e à **missão do cargo** que ocupam nas bibliotecas universitárias brasileiras. Considerou-se a sua estreita relação com a *performance* e o desempenho para o alcance

dos objetivos e da missão dessas organizações junto às dimensões de ensino, pesquisa e extensão das IES na sociedade contemporânea. Os resultados indicaram que 61% denotaram alta preocupação com a questão da “Coordenação do Sistema”, envolvendo a menção para as condutas mais tradicionais de gestão administrativa, tais como: da infraestrutura, dos acervos, do processamento técnico, dos recursos humanos/equipes, da automação, elaboração de projetos e de relatórios. Outros 20% de gestores indicaram a questão “Gestão de equipes e serviços” especificamente, o que parece que estão alinhados às novas condutas de gestão que estão sendo indicadas desde o final do século XX para transformações na missão e valores do cargo de gestor de bibliotecas em ambiência acadêmica. Por outro lado, também foi possível encontrar alguns gestores (9%) que fizeram menção à categoria de “Gestão para os objetivos de ensino, pesquisa e extensão”, os quais parecem estar articulados, mais proximamente, ao modelo tradicional de IES e aos seus objetivos já devidamente consolidados, não indo além do lugar comum. Ainda, outro percentual de respostas (7%), referiu-se à “Gestão do acesso à informação e à geração do conhecimento”, podendo ser considerado um grupo de gestores de idéias e de identidade que se coadunam mais aos anseios da sociedade contemporânea e que trazem consigo um elo com a migração para novas condutas de gestão para as bibliotecas universitárias brasileiras.

No que diz respeito às **atividades desempenhadas no cargo**, os gestores indicaram em percentual de 42%, a área de estratégias e planos, o que leva a inferir que estão articulados com as principais linhas de ação inerentes ao perfil do cargo de gestor, embora tenham respondido em percentuais bem menores para outras áreas de atuação do cargo que também têm grande importância, tais como a dimensão de “Clientes, Sociedade e Redes” (9%) e a “Liderança” (4%). Ainda, um percentual que pode ser considerado elevado no contexto da questão, referiu-se aos “Processos, produtos e serviços” (23%), o que pode indicar talvez uma visão mais tecnicista dos gestores, em decorrência de uma tradição da formação básica da área. É interessante, por outro lado, destacar também a menção de 14% para “Pessoas e competências”, uma área de atenção ainda emergente no cenário nacional e que, em outras respostas (Dificuldades encontradas e Situação da *performance* de gestão) foi apontada como sendo um fator crítico de sucesso para os gestores e para a unidade de informação. Outros percentuais, em menor escala, foram também indicados pelos gestores e envolveram a “Informação e Conhecimento” (4%) e “Tecnologia” (3%). Essas

dimensões que devem envolver linhas de ação estratégica na sociedade contemporânea para qualquer organização, parecem estar ainda distantes das atividades desenvolvidas pelos gestores, o que pode indicar a necessidade de capacitação para novas condutas de gestão, tendo como foco de atenção as inovações tecnológicas e a nova função social do acesso e uso da informação para a geração de conhecimento e sua relação com a inovação e o desenvolvimento, especialmente em ambiente universitário.

Quando indagados a respeito das **atividades que consideravam serem pertinentes ao seu cargo e que não desempenhavam**, os gestores, em sua grande maioria (53%), indicaram estarem relacionadas com linhas de ação envolvendo “Clientes, Sociedades e Redes”, o que parece reforçar a resposta à questão das atividades desempenhadas (9% dos sujeitos pesquisados se reportaram a tal dimensão). Essa é uma questão que deveria ser considerada como sendo fundamental, uma vez que a palavra de ordem atual está direcionada para a gestão com foco no cliente. Assim, embora tenham reconhecido que não desempenham as atividades de gestores alinhadas prioritariamente a essa dimensão, esse é um ponto a ser considerado para se estabelecer programas de capacitação das equipes bibliotecárias das bibliotecas universitárias brasileiras. Por outro lado, embora tenham indicado, na questão relacionada às atividades desempenhadas, um percentual de 23% para “Processos, produtos e serviços”, aqui os gestores apontaram 19% também para essa dimensão. Isso pode ser um indicador de que essa área, de importância para a cadeia produtiva das bibliotecas universitárias, apesar de ser reconhecida como tal, ainda não tem a efetividade necessária e precisa de melhoria contínua, além de ser importante o seu alinhamento à dimensão de “Clientes, sociedade e redes” anteriormente comentada. Quanto à dimensão “Tecnologia” (6%), o percentual de respostas demonstra uma mesma tendência de preocupação, embora em baixo nível, para uma área de intensa atenção e que vem modificando substancialmente as condutas de gestão nas bibliotecas universitárias. Além disso, dimensões de importância como “Liderança” e “Informação e conhecimento”, novamente foram relegadas a um patamar menor de atenção por parte dos gestores.

Optou-se pela inclusão de variável referente ao **perfil de competências /posturas adequadas ao cargo** de gestores, a fim de se verificar qual o nível de “conhecimento” e de “compreensão” os gestores apresentam acerca das áreas que envolvem sua atuação no cargo que

ocupam nas bibliotecas universitárias. A análise das respostas havidas foi estabelecida com a transferência e adaptações da Taxonomia de Bloom e de Harrow, envolvendo as dimensões: *Afetiva* (ser- comportamento, atitude, responsabilidade, respeito, emoção e valores), *Cognitiva* (conhecer – conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação) e *Psicomotora* (fazer – reflexos, movimentos básicos, habilidades de percepção, habilidades físicas, movimentos aperfeiçoados e comunicação não verbal). Assim, as respostas foram caracterizadas em conformidade com essas dimensões, utilizando-se também da técnica de análise de conteúdo para a sua interpretação. Em síntese, pode-se dizer que os gestores estão conscientes de que existem competências que devem estar desenvolvidas e em constante aprimoramento, sendo que a dimensão Afetiva (Ser) é que apresentou a maior incidência de indicação de habilidades e disposições (529), tendo alcançado um percentual de 49%. Com certeza, os gestores estão cientes da importância dessas competências para o exercício do cargo que ocupam nas bibliotecas universitárias, e, o alto número de indicações para essa dimensão demonstra, uma vez mais, a necessidade de haver uma atenção primária às questões que envolvem a “Gestão de Pessoas e de Competências” e a “Liderança”, enquanto linhas de ação prioritárias ao bom termo do desempenho dos gestores nas bibliotecas universitárias brasileiras como sistemas produtivos. Em um segundo momento, os gestores optaram por indicar a dimensão Cognitiva (Conhecer), obtendo-se um percentual de respostas de 27% e um total de 298 indicadores de competências. Essa situação corrobora a importância dada ao acesso e uso da informação para a geração do conhecimento na atual economia mundial, onde é considerado como um bem de valor, demonstrando que os gestores também reconhecem esse fato. Por último, houve a indicação de um percentual de 24% de respostas, as quais envolveram um total de 259 competências mencionadas para a dimensão *Psicomotora* (fazer). Isso demonstra a preocupação dos gestores com as competências que julgam ser necessárias ao cargo que ocupam, principalmente do ponto de vista da execução de processos. Pode-se inferir, do total das respostas obtidas, que os gestores estão conscientes das principais dimensões que envolvem um perfil adequado às suas funções nas bibliotecas universitárias, porém, quando se efetuam as comparações com as questões que envolvem: a missão do cargo ocupado, as atividades desempenhadas e aquelas que não o são, as dificuldades encontradas, tornam visível que existem lacunas no perfil dos pesquisados, em especial, no que diz respeito às dimensões Afetiva e

Cognitiva.

As respostas obtidas, com relação às **facilidades** encontradas ao desempenho do cargo, indicaram 40% para a “Liderança”, embora essa linha de ação não fosse devidamente contemplada na questão relacionada às atividades desempenhadas no cargo, cujo percentual foi de apenas 4%. Seria interessante investigar como está sendo considerado esse fator junto aos gestores, considerando-se essa discrepância nas respostas. Outro percentual (33%) foi obtido para “Pessoas e competências”, reafirmando a importância da dimensão humana enquanto facilitadora do alcance da missão do cargo e da unidade de informação. Ressalte-se, ainda, que isso se torna um fator de sucesso se houver uma liderança positiva e uma equipe qualificada, o que depende de ações voltadas diretamente às condutas de gestão de pessoas e de competências nesse cenário. O fator “Tecnologias” recebeu um percentual de 11% e foram considerados como um espectro positivo, o que parece indicar que os gestores reconhecem sua importância, apesar da discrepância com a resposta à questão das atividades desempenhadas, quando alcançou um percentual de apenas 3%. Apesar de haver sido indicada a linha de ação “Estratégias e planos” com um alto percentual (42%) para a questão das atividades desempenhadas no cargo, os gestores aqui a indicaram como uma facilidade com um percentual de apenas 8%. Essa descrição nos leva a crer que existam *gaps* em relação à verdadeira compreensão do que consiste o desenvolvimento de estratégias e planos de ação como atividades inerentes ao perfil de atuação do gestor de uma biblioteca universitária, porque a lógica seria a indicação dessa dimensão como um dos principais facilitadores nesse contexto. Quanto à “Clientes, sociedade e redes”, essa linha de ação dos gestores não contemplou um percentual elevado (6%), o que parece indicar que os usuários e a comunidade não contribuem como era de se esperar para que os gestores das bibliotecas universitárias possam exercer suas funções. Os menores percentuais foram indicados para “Processos, produtos e serviços” (3%) e “Informação e conhecimento”, o que pode ser o indicador de que essas linhas de ação não estejam articuladas de forma ideal à performance dos gestores, confirmando as colocações efetuadas anteriormente para outras questões.

Com relação às **dificuldades** que os gestores encontram para exercer o seu cargo junto às bibliotecas universitárias, as respostas indicaram um percentual de 38% para “Pessoas e competências”. Isso demonstra, uma vez mais, os desafios que são enfrentados por muitos desses

profissionais ao lidarem com a responsabilidade de gerenciar pessoas, enfatizando a necessidade de melhor capacitação nessa área estratégica para a gestão das bibliotecas universitárias. Em segundo lugar, com um percentual de 23%, foi mencionada a linha de ação de “Estratégias e planos”, o que leva a acreditar que os gestores têm consciência de que essa é uma dimensão de importância para o sucesso da sua gestão, porém, também sentem que é uma área onde existem muitos entraves e que necessitam estar melhor municiados para poder tomar decisões adequadas. A questão da “Liderança” também foi indicada (19%), o que se coaduna com a menção para “Pessoas e competências” anteriormente comentada. O gestor, acima de tudo, precisa saber o que e como exercer a liderança junto da equipe sob sua responsabilidade para que exista além do compromisso – o comprometimento de todos no alcance da missão da biblioteca universitária junto da sociedade. Um percentual de 9% correspondeu às respostas referentes às “Tecnologias” e de 8% para “Processos, produtos e serviços”, o que pode indicar, quando comparados com as respostas relativas a essas mesmas dimensões como facilitadoras, que essas linhas de ação são consideradas mais em nível de dificuldades do que facilidades, na opinião dos gestores. Para a “informação e conhecimento”, que deveriam ser consideradas como uma linha de ação de atenção primordial e como facilitadoras do desempenho das atividades dos gestores, diante da relevância oferecida a ambas tanto no cenário nacional como no mundial, o percentual obtido foi 3%. Acredita-se ser importante uma atualização do espectro que envolve essa dimensão para que os gestores possam melhor compreendê-la e incorporá-la à sua prática.

Quanto às **estratégias de ação que pretendiam utilizar para alavancar/solidificar as facilidades** encontradas nas formas de gestão, os sujeitos pesquisados responderam a dimensão “Pessoas e competências” (34%) como uma das áreas de atenção para o desenvolvimento das principais estratégias de ação, demonstrando haver uma preocupação acentuada com as questões que envolvem a gestão de pessoas e competências nesses ambientes. Outro aspecto também foi indicado “Estratégias e planos” e correspondeu a um percentual de 32% das respostas dos gestores. A partir dessa indicação, pode-se deduzir que houve coerência em relação às respostas anteriores para as atividades desempenhadas, quando o percentual para essa dimensão foi de 42%. Para “Tecnologias” e “Processos, produtos e serviços” o percentual foi de 9%, o que pode indicar que os gestores estão considerando a sua importância para garantir o *status* que acreditam haver

conquistado perante os usuários e a sociedade. Quanto a “Clientes, sociedade e redes” (7%) e “Informação e conhecimento” (2%) receberam as menores incidências de respostas, o que reafirma a necessidade de melhor capacitação para essas questões, consideradas prioridade em qualquer tipo de organização na atualidade.

No que se refere às **estratégias de ação** que os gestores pretendem utilizar para transformar as dificuldades ao desempenho do cargo nas bibliotecas universitárias, as respostas indicaram um percentual de 50% para a linha de ação voltada para “Pessoas e competências” e “Liderança” (13%), demonstrando com isso a necessidade de melhor compreensão de situações tais como: a gestão de pessoas e de competências, as questões de liderança, o desenvolvimento e a valorização do capital intelectual presente nas equipes bibliotecárias sob sua responsabilidade, entre outros indicadores de novas condutas que devem ser adotadas nessa ambiência. Como outra linha de ação foi mencionada aquela referente às “Estratégias e planos” (25%), o que reforça respostas anteriores para a necessidade de haver o planejamento estratégico e o apoio de instrumentos das diferentes dimensões que estão relacionadas às dificuldades que precisam ser enfrentadas. Os “Processos, produtos e serviços” (6%), “Clientes, sociedade e redes” (3%) e “Informação e conhecimento” (0%), foram as linhas de ação que obtiveram os menores percentuais de respostas, o que leva a acreditar na necessidade de se trabalhar melhor com essas dimensões em relação aos programas de capacitação a serem ofertados a esses profissionais, uma vez que são áreas que envolvem diretamente matéria-prima para as bibliotecas universitárias alcançarem visibilidade e estabelecerem relacionamentos com os usuários e a sociedade em geral.

2.3.2 Passo 2: Cenário da Biblioteca Universitária no Contexto da Sociedade do Conhecimento

Este passo metodológico foi desenvolvido com o apoio de dinâmica de grupo e os gestores foram divididos em 6 grupos de trabalho, por sorteio e de forma aleatória, em torno de questões previamente estabelecidas. A partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que os gestores têm uma visão bastante interessante acerca do cenário das bibliotecas universitárias, uma vez que apontaram para indicadores que podem ser considerados como os principais fatores críticos de sucesso dessas organizações: competência instalada, nível de maturidade, recursos tecnológicos e

financeiros, competitividade, apoio institucional e capacitação e formação permanente das equipes bibliotecárias. Quanto à situação da *performance* da gestão das bibliotecas universitárias, as respostas também denotaram haver uma consciência bastante marcante dos gestores sobre a realidade enfrentada por essas organizações no contexto nacional. Assim, mencionaram a condição de meras executoras e não de gestoras, a necessidade de digitalização dos acervos, reforçaram a questão da necessidade de capacitação profissional e dos usuários, necessidade de mudanças e de projetos voltados aos novos valores sociais e que estão aquém dessas necessidades. Entretanto, a despeito de todas essas indicações, ainda houve uma indicação de “boa gestão”, o que nos pareceu certa incoerência com as anteriores, havendo a necessidade de se avaliar melhor o que foi considerado como tal. Por último, foram também citados alguns indicadores de impacto para as bibliotecas universitárias e, desta vez, as respostas dos gestores tiveram como foco central a questão das inovações tecnológicas como fator preponderante, o que com certeza demonstra outra necessidade real dessas organizações. Isso está em conformidade com a função social da informação e a preocupação com as políticas públicas nacionais e internacionais, envolvendo até mesmo as questões de inclusão digital e social. Em síntese, é importante lembrar que essas respostas do trabalho dos grupos, representam a visão de mundo dos gestores sobre a complexidade e responsabilidade do cargo exercido e da influência disso sobre o cenário e as mudanças que se fazem necessárias à melhoria contínua das bibliotecas universitárias brasileiras.

2.3.3 Delineando a Visão das Bibliotecas Universitárias Brasileiras...

Buscou-se, neste passo metodológico, desenvolver dois momentos de trabalho com o apoio da dinâmica de grupo. As respostas obtidas quanto à visão de futuro, evidenciaram as grandes áreas de atuação que são possíveis de se implementar como diretrizes para as mudanças em curso na sociedade: existência de uma Rede Nacional de Bibliotecas Universitárias, maior participação no trinômio que norteia as universidades – ensino, pesquisa e extensão, reconhecimento e visibilidade junto à sociedade, engajamento com as ações de responsabilidade social, certificação de qualidade, além do reconhecimento como verdadeiros centros de formação, difusão do conhecimento, cultura e cidadania. Sem dúvida alguma, esses resultados levam à inferência de que os gestores

apresentam uma visão que pode ser inspiradora e impulsionadora, gerando uma energia positiva para seus colaboradores. Outra coisa importante é que buscaram respeitar suas características, a fim de que possam encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos e serviços. Estes são os caminhos pelo quais as bibliotecas universitárias levam para a sociedade a sua missão e a visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado. Da mesma forma, ainda neste passo 3, os resultados obtidos vieram reforçar a visão de futuro dos gestores acerca das bibliotecas universitárias brasileiras, uma vez que apresentaram indicadores de como a ilustrariam mediante as ações de: reconhecimento da sociedade; comprometimento com áreas de interesse primário de forma global - acesso, democratização e divulgação da informação; preocupação com temas como o bem-estar coletivo e a gestão sustentável; com a organização da memória institucional; envolvimento direto com a construção de indicadores de impacto para a formação e difusão do conhecimento, cultura e cidadania; formulação de uma política articulando a biblioteca universitária e o ensino superior e, ainda, a contribuição da melhoria contínua das plataformas tecnológicas para facilitar a socialização do conhecimento científico na sociedade contemporânea. As organizações excelentes e de sucesso permanente se reinventam a cada dia, mas sempre fundamentadas em seus valores permanentes. O profissionalismo bem definido e a liberdade para a renovação são as tônicas do processo de desenvolvimento e inovação permanentes, requerendo o aprendizado *in continuum*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do workshop foi finalizado com a apresentação dos diferentes grupos de trabalho e com proveitosas observações e reflexões dos presentes sobre a principal necessidade dos gestores e de suas equipes – a capacitação e a formação contínua – sendo essa estratégia de ação o principal fator considerado como sendo prioritário ao enfrentamento às

transformações ágeis e complexas da sociedade contemporânea. Ao longo das ações de descrição e interpretação das respostas obtidas com os passos metodológicos que constituíram as atividades desenvolvidas, tanto de forma individual como grupal, pode-se considerar que, de fato, existem muitas lacunas na formação dos gestores das bibliotecas universitárias. Assim, recomendou-se que, programas de capacitação e atualização permanente para esses profissionais e suas equipes, envolvendo a área de “Gestão & Inovação de Bibliotecas Universitárias” fossem condições de atenção primária para a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) sob a responsabilidade da FEBAB e mediante a formação de alianças estratégicas com outras instituições, sob o enfoque de uma de suas linhas de ação gestora – *Desenvolvimento de Pessoas e de Competências*.

Aceitando esse desafio, a FEBAB desenvolveu e implementou um curso de aperfeiçoamento em “Gestão & Inovação em Bibliotecas Universitárias” utilizando a plataforma Moodle (EAD), num total de 180 horas/aula e está oferecendo para as universidades brasileiras. A primeira a efetuar parceria para a realização desse curso foi a Universidade Estadual Paulista (UNESP) por meio de sua Coordenadoria Geral da Rede de Bibliotecas (CGB), envolvendo 100 bibliotecários e auxiliares das diferentes unidades localizadas no Estado de São Paulo. O *design* do curso foi fundamentado nos Três Pilares da IFLA – Sociedade, Profissional e Membros/Associações – e na concepção do *slogan* Bibliotecas na Agenda(IFLA), contemplando três módulos principais: 1- Sociedade da informação: cenários e desafios para bibliotecas e sistemas de informação acadêmicos; 2 - Competências & tecnologias na era digital: um diferencial do profissional da informação; e, 3 - *Networking* ou redes humanas de relacionamentos: um fator de sucesso para alianças estratégicas e oportunidades. Os conteúdos básicos envolvidos contemplaram principalmente os seguintes temas: o papel das bibliotecas e serviço de informação no contexto da sociedade da informação, diretrizes da Conferência Mundial sobre a Sociedade da Informação (WSIS) e da Federação Internacional das Associações de Bibliotecários (IFLA); o projeto de bibliotecas e SI em níveis regional, nacional e internacional; as potencialidades das bibliotecas e SI como promotores da formação de pessoas visando à inclusão social e o aprendizado ao longo da vida; a especificidade e a aplicabilidade das TIC às bibliotecas e SI e alterações de paradigmas e condutas de gestão para o desenvolvimento e inovação.

Além desse curso de aperfeiçoamento, a FEBAB está oferecendo um portfólio de cursos de atualização em EAD, buscando atender às necessidades de melhor qualificação e atualização dos bibliotecários em nosso contexto, que reconhecidamente conta com amplitude e extensão geográficas que requerem e talvez só possam ser alcançados com ofertas dessa natureza.

REFERÊNCIA

FEBAB. COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS/CBBU. *Workshop: revendo valores e desenhando cenários*: relatório final. São Paulo: FEBAB/CBBU, 2008.

Sigrid Karen Weiss Dutra

Presidente da FEBAB (gestão 2008-2011) e Diretora do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira do Sul

Regina Célia Baptista Belluzzo

Vice-Presidente da FEBAB (gestão 2008-2011) e Coordenadora do Programa de Capacitação de Equipes Bibliotecárias