



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
Análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da
Paraíba (UEPB)**

**JOÃO PESSOA - PB
2017**

ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM

GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
Análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba
(UEPB)

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), como requisito institucional para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes

Orientadora: Profa. Dra. Izabel França de Lima

JOÃO PESSOA/PB
2017

Catálogo na publicação
Setor de Catalogação e Classificação

S481g Serafim, Andreza Nadjá Freitas.
Gestão por competência em bibliotecas universitárias:
análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade
Estadual da Paraíba (UEPB) / Andreza Nadjá Freitas
Serafim. - João Pessoa, 2017.
130 f. : il.

Orientadora: Profa. Izabel França de Lima.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CE

1. Administração de pessoas. 2. Gestão por competência.
3. Bibliotecas universitárias. I. Título.

UFPB/BC

CDU – 658.310.8(043)

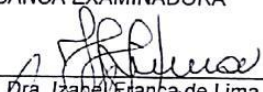
ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM

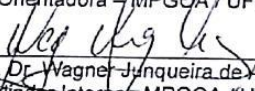
GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
Análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da
Paraíba (UEPB)

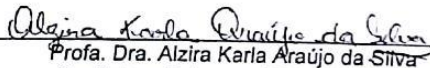
Dissertação apresentada ao
Mestrado Profissional em Gestão
nas Organizações Aprendentes da
Universidade Federal da Paraíba
(MPGOA/UFPB), como requisito
institucional para a obtenção do
título de Mestre.

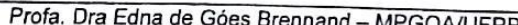
Aprovada em: 10/08/2017

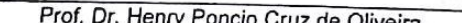
BANCA EXAMINADORA


Profa. Dra. Izabel Fiança de Lima
Orientadora – MPGOA / UFPB


Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo
Avaliador Interno – MPGOA / UFPB


Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva
Avaliadora Externa – PPGCI / UFPB


Profa. Dra. Edna de Góes Brennand – MPGOA/UFPB
Avaliadora Suplente Interna


Prof. Dr. Henry Poncio Cruz de Oliveira
Avaliador Suplente Externo – PPGCI / UFPB

À Maria da Conceição, minha mãe,
exemplo de mulher,
na qual me espelho
para alcançar os meus objetivos.

À Ana Letícia, amada filha,
fonte de inspiração,
que renova minhas forças
a cada dia com a sua alegria de viver.

A Reynaldo Melo, esposo e companheiro,
que me apoiou nas horas mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado forças para concluir essa etapa da vida acadêmica e por ter concedido sabedoria para realizar essa pesquisa.

À minha mãe e minha irmã, que sempre me apoiaram em tudo e quando estava desanimada sempre ouvia uma palavra de coragem e incentivo me dava forças para prosseguir.

Ao meu esposo, Reynaldo Melo, por estar sempre ao meu lado nos momentos bons e difíceis dessa trajetória.

À minha filha, Ana Letícia, pelo carinho diário que me fortaleceu nessa caminhada.

Aos meus colegas do mestrado Milena Borges, Hellys Moraes e Fernando Souza pela amizade construída nesse período e pelos momentos de aprendizado em conjunto.

Em especial, quero agradecer a bibliotecária Liliane Braga pela disponibilização da sua pesquisa que enriqueceu ainda mais este trabalho.

Agradeço a minha orientadora Profa. Dra. Izabel França de Lima pelo incentivo e pelos momentos significativos de aprendizagem

Agradeço também ao Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo e Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva avaliadores desta pesquisa, por me dar o privilégio de aceitarem o convite de participar da banca examinadora. Além dos Professores Profa. Dra Edna de Góes Brennand e Prof. Dr. Henry Poncio Cruz de Oliveira membros avaliadores suplentes.

Aos mestres do Departamento do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes pelos ensinamentos passados ao longo do curso.

Aos Bibliotecários do SIB/UEPB que colaboraram para o desenvolvimento desse estudo.

Agradeço as coordenadoras do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB Kênia Araújo e Camile Andrade pelas informações concedidas e pelo apoio dado a essa pesquisa e colegas de trabalho da Biblioteca do Campus III da UEPB que me apoiaram e compreenderam minha ausência no ambiente de trabalho para concluir essa pesquisa. Enfim, a todos o meu muito obrigada.

RESUMO

Objetiva verificar quais ações de gestão por competência existentes no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). O conceito de gestão por competência utilizado, baseia-se na matriz conceitual que aponta a competência como capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e aptidões individuais em diferentes contextos. Dessa forma, não se deve vincular a competência ao cargo, mas sim ao colaborador que tende a compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa delimitada pelas abordagens qualitativa e quantitativa, que de acordo com seus objetivos adota procedimentos respaldados pela tipologia documental e descritiva. Para o alcance dos objetivos foi utilizado enquanto instrumento de coleta de dados quantitativos, um questionário *online* semiestruturado. Os dados quantitativos foram tabulados utilizando a planilha Microsoft Office Excel 2007. E utilizada estatística simples de porcentagem que originou os gráficos e as tabelas para cada subcategoria, buscando associar a outros de mesma categoria. Enquanto os dados qualitativos foram analisados pelo método da análise de conteúdo. O primeiro objetivo específico foi alcançado através da análise do Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB, comparando as competências indicadas no documento em detrimento com as competências sugeridas pela CBO e as apontadas na literatura. Com relação as competências dos bibliotecários para atender o segundo objetivo específico identificou-se de forma geral que a maioria aponta de forma positiva as competências que possuem. O que permitiu identificar apenas algumas lacunas nas competências existentes que devem ser aprimoradas para o melhor exercício das atividades nas bibliotecas do SIB/UEPB. Com relação aos fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários pesquisados, quesito que buscou alcançar o terceiro objetivo específico percebeu-se a necessidade de promover mais atividades de capacitação e espaços para aprendizagem em conjunto, para que haja uma troca de experiências entre os bibliotecários. Permitindo um aprendizado mútuo capaz de favorecer o desenvolvimento das competências dos bibliotecários que atuam no SIB/UEPB. A pesquisa propõe ações estruturadas para o mapeamento das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB e para que se possa implementar as práticas da gestão por competência. Além da contribuição prática para o campo de pesquisa, ao abordar a gestão por competência em bibliotecas universitárias, espera-se que o estudo possa trazer contribuições teóricas para área de gestão e aprendizagem. E também prover subsídios para futuras reflexões, possibilitando mudanças e avanços no âmbito da gestão das bibliotecas universitárias.

Palavras-Chave: Gestão por Competência. Modelos de Gestão. Bibliotecas Universitárias. Competências Individuais.

ABSTRACT

It aims to verify which management actions by competence exist in the Integrated System of Libraries of the State University of Paraíba (UEPB). The concept of competency management is based on the conceptual matrix established by Valentim (2002), which points out competence as the capacity to mobilize knowledge, skills and individual skills in different contexts. This way, one should not link competence to the position, but rather to the collaborator who tends to understand the demands of the context on it and know how to mobilize his repertoire to serve them in an appropriate way. In methodological terms, it is a research delimited by the qualitative and quantitative approaches, which according to its objectives adopts procedures backed by the documentary and descriptive typology. To reach the objectives was used as a tool for collecting quantitative data, a semi-structured online questionnaire. The quantitative data was tabulated using the Microsoft Office Excel 2007 spreadsheet. Simple percent statistics were used to generate the charts and tables for each subcategory, seeking to associate with others of the same category. While the qualitative data were analyzed by the content analysis method. The first specific objective was achieved through the analysis of the Manual of Positions, Functions and Powers of UEPB Administrative Technical Servants, comparing the competencies indicated in the document to the detriment of the competencies suggested by CBO and those pointed out in the literature. With regard to the skills of librarians to meet the second specific objective, it has been generally identified that the majority positively points out the skills they possess. This made it possible to identify only some existing skills gaps that should be improved for the best exercise of activities in the SIB / UEPB libraries. With regard to the factors that influence the performance of the skills of the librarians surveyed, a question that sought to reach the third specific objective was the need to promote more training activities and spaces for learning together, so that there is an exchange of experiences between librarians . Allowing a mutual learning capable of favoring the development of the skills of librarians working in the SIB / UEPB. The research proposes structured actions to map the competencies of the librarians of the SIB / UEPB and so that the practices of management by competence can be implemented. In addition to the practical contribution to the field of research, when addressing management by competency in university libraries, it is expected that the study may bring theoretical contributions to the area of management and learning. And also provide subsidies for future reflections, enabling changes and advances in the scope of management of university libraries.

Keywords: Management by Competence. Management Models. University Libraries. Individual Competencies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do Mapeamento de Competências em Bibliotecas Universitárias.....	19
Quadro 2 – Benefícios da implantação da Gestão por competência.....	20
Quadro 3 – Serviços básicos prestados em Bibliotecas Universitárias.....	29
Quadro 4 - Competências desejáveis a um profissional egresso de uma universidade na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação no Mercosul.....	33
Quadro 5 – Competências Pessoais do Bibliotecário apontadas pela CBO.....	36
Quadro 6 – Estudos sobre competências dos bibliotecários.....	37
Quadro 7 – Tipos de Planejamentos.....	45
Quadro 8 – Bibliotecas que Compõem o SIB/UEPB.....	61
Quadro 9 – Materiais informacionais do SIB/UEPB.....	62
Quadro 10 – Competências necessárias para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias.....	65
Quadro 11 – Gráficos do Perfil do Bibliotecário do SIB/UEPB.....	70
Quadro12 – Cursos e treinamentos promovidos pela Coordenação do SIB/UEPB.....	91
Quadro 13 – Competências que devem ser inseridas no Manual de Cargos, Funções e Competências dos servidores Técnicos Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	78
Tabela 2 - Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	83
Tabela 3 - Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	88
Tabela 4 - Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	93
Tabela 5 - Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	94
Tabela 6 - Tratamento dos dados coletados no questionário <i>online</i>	96
Tabela 7 – Competências que precisam ser aprimoradas.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Usuários cadastrados no Siabi.....	62
Gráfico 2 – Gênero.....	70
Gráfico 3 – Idade.....	70
Gráfico 4 – Nível de Pós-Graduação.....	70
Gráfico 5 – Domina outro idioma.....	71
Gráfico 6 – A Coordenação do SIB/UEPB promove cursos de capacitação.....	86
Gráfico 7 – Frequência que a Coordenação do SIB/UEPB promove cursos, treinamentos, workshops para capacitação dos bibliotecários.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo de implementação da Gestão por Competência.....	26
Figura 2 – Componentes do processo gerencial.....	44
Figura 3 – Procedimentos Metodológicos.....	66

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BU	Biblioteca Universitária
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
EAD	Ensino à Distância
GP	Gestão por Competência
IES	Instituição de Ensino Superior
SIB	Sistema Integrado de Bibliotecas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	20
2.1	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O BIBLIOTECÁRIO ATUAR EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.	37
2.1.1	Competências dos Bibliotecários para o uso de Tecnologias da Informação aplicadas as bibliotecas universitárias	49
2.2	MODELOS DE GESTÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2	CAMPO E POPULAÇÃO DA PESQUISA	68
3.3	TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS	72
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	76
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
4.1	CATEGORIA 1 – PERFIL SOCIAL DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIB/UEPB	78
4.2	CATEGORIA 2 – COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UEPB	80
4.3	CATEGORIA 3 – FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIA DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIB/UEPB	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	122
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	124
	APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	128
	ANEXO A – MANUAL DE CARGO, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UEPB – CARGO BIBLIOTECÁRIO	131
	ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA	133

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade no âmbito das organizações, torna-se necessário discutir a gestão por competência (GC) como um instrumento que facilita a gestão do capital humano dentro das organizações. Tendo em vista que o capital humano agrega valor à organização por meio da efetivação das competências organizacionais. Analisar as capacidades existentes em uma organização, é um fator primordial para alocar bem os colaboradores e aproveitar melhor suas competências.

A gestão por competência caracteriza-se por ser uma das atuais técnicas que auxilia no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional. O conceito foi discutido de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland. Essa abordagem foi disseminada no Brasil por volta dos anos 80 e no início dos anos 90, associada ao perfil de conhecimentos (DUTRA, 2006). Diversas definições são apresentadas para o conceito de competência, autores como Boyatzis (1982), Dutra (2004), Le Boterf (1995), Valentim (2002), Woodruffe (1991) e Zarifian (2012) desenvolveram conceitos de competências aplicados a gestão de pessoas. A definição de competência é múltipla, permitindo ser interpretada de diversas maneiras, conforme verifica-se na literatura.

O conceito de competência explorado nesta pesquisa é apresentado por Valentim (2002, p. 122): “[...] Conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável”. A autora pesquisadora da área de Ciência da Informação, propõe que a competência está na capacidade do indivíduo em saber articular a sua gama de conhecimentos e de experiências, para executar uma atividade de forma eficiente. Essa abordagem passa por questões como: processo de formação, comportamento, aptidão, aprendizagem, ação, valores, interação, perspectiva dinâmica, resultado e desempenho. Aplicando-se aos objetivos aqui propostos, corroborando com essa definição, Lustri, Miura e Takahashi (2007, p. 187, tradução nossa) afirmam:

Um competente profissional demonstra uma compreensão prática baseada no conhecimento adquirido através das experiências e esse conhecimento é alterado e aumentado à medida que ele é capaz de mobilizar uma rede de autores e fazer com que compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações.

Nesse sentido, a competência consiste em mobilizar o conhecimento individual em diferentes contextos. Não se deve vincular a competência ao cargo, mas sim ao colaborador que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada (DUTRA, 2004).

Existe na literatura uma variedade de ênfases para o conceito de competência, que são elencados no corpo teórico deste estudo. Essas diferentes abordagens convergem no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional, que leva a um melhor resultado. Trata-se de um conceito em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade do tema, conduz à ideia de um conceito dinâmico (CARBONE, 2006).

Favorece a alocação dos recursos humanos de forma que os colaboradores sejam alocados de acordo com suas competências, viabilizando uma melhor execução das atividades. Segundo Cruz *et al.* (2013, p. 6):

A gestão por competências trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir assim os objetivos, de tal forma que, gera um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

A gestão por competência propõe-se a “[...] gerenciar o *gap* ou lacunas de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. [...]” (CARBONE *et al.*, 2006, p. 69).

Além disso, a identificação das lacunas das competências individuais existentes na organização, possibilitará a promoção de práticas que visem capacitar e ampliar os conhecimentos dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para a organização.

Percebe-se que a gestão por competência evidencia uma nova perspectiva para a área de gestão de pessoas. Por isso, alinhar as bibliotecas universitárias a esse tipo de gestão, potencializa o uso do capital intelectual existentes nessas organizações. Viabiliza o melhor aproveitamento do conhecimento na aplicação prática das atividades desenvolvidas nesse espaço, favorecendo a eficiência e a eficácia dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

A gestão por competência pode ser aplicada as Bibliotecas Universitárias (BU), tendo em vista a necessidade de adaptação desse tipo de organização em seguir essa convergência, procurando adotar uma gestão mais flexível, estratégica e empreendedora. Segundo Rodrigues e Muniz (2010, p.7), gestão por competência nas bibliotecas universitárias viabiliza:

A reestruturação dos serviços, possibilitam a implementação de mudanças, sempre que necessário, propiciam ao Bibliotecário ou Profissional da Informação (PI) o planejamento de sua atuação, possibilitando as inovações essenciais a unidade de informação para que ela possa atender as expectativas e necessidades do usuário. A Gestão por Competências propicia ao PI aumentar sua capacidade de valorizar as diferenças e promover mudanças significativas nas Unidades de Informação para que ela funcione de forma eficaz.

Tem como desafio o estímulo e a criação de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento profissional, promovendo a aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades reais de crescimento profissional. Convergindo com esses conceitos, a pesquisa busca compreender como as bibliotecas universitárias estão utilizando a gestão por competência para gerir seus recursos humanos e identifica as ferramentas de gestão que são utilizadas para gerir esses espaços. É pertinente discutir as competências necessárias para os bibliotecários atuarem nesse tipo de unidade de informação.

O interesse pelo assunto foi despertado primeiramente a partir dos resultados apresentados pela pesquisadora e colega de trabalho Liliane Braga Rolim Holanda de Souza, em sua pesquisa de mestrado intitulada: “Compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB)”. Nessa pesquisa, foi proposto como ação estruturada, o mapeamento das competências da equipe para criação de um banco de dados automático simples, com o intuito de ligar quem precisa de uma informação/conhecimento aos indivíduos que possuem (SOUZA, 2016).

Partindo dessa necessidade e do exercício profissional da pesquisadora, como gestora de uma das bibliotecas do SIB/UEPB, além do interesse pessoal pela temática. Há relevância nos resultados deste tipo de pesquisa para atender as dinâmicas recorrentes da gestão de pessoas e alinhar o Sistema de Bibliotecas da UEPB de acordo com as perspectivas da gestão por competência.

Além disso, essa pesquisa contribuirá de forma significativa para o âmbito acadêmico, uma vez que as discussões acerca do processo de gestão de pessoas, estão sendo aprimoradas e estudadas na área de gestão, tendo em vista a avaliação e a melhoria contínua das organizações.

O SIB/UEPB possui 16 bibliotecas, distribuídas em 8 municípios da Paraíba. De acordo com informações fornecidas pela coordenadoria de bibliotecas, o SIB conta com 118 colaboradores, sendo 30 bibliotecários. O Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) consiste no conjunto de bibliotecas integradas dessa instituição de ensino superior e que são operacionalmente interligadas. O SIB/UEPB é organizado de modo funcional, tem como objetivo a unidade e consenso das atividades de seleção, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, para apoio aos programas de ensino, de pesquisa e de extensão da Universidade Estadual da Paraíba.

Formulou-se a seguinte questão que norteou a investigação: Como **O Sistema Integrado de Biblioteca (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) aplica os preceitos de Gestão por Competência definidos no Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB?**

A pesquisa em questão, procura intensificar os estudos do processo de gestão por competência no âmbito das bibliotecas universitárias, analisar o Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB, propondo verificar se os preceitos da Gestão por Competência que são definidos no Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB, estão alinhados as competências dos bibliotecários que atuam no SIB/UEPB.

O primeiro passo para a implantação da Gestão por Competência em uma organização, é a realização do mapeamento das competências. Amaral (2006, p. 68) define como “processo que consiste na elucidação das competências para os cargos da organização, por meio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos nas competências”. Este conceito trata do mapeamento das competências organizacionais. Carbone *et al.* (2006, p.23) propõem um conceito de mapeamento voltado para as competências individuais:

O mapeamento de competências pressupõe diagnosticar as competências internas já existentes na instituição, no intuito de identificar a dissonância

entre as competências necessárias ao contexto organizacional e aquelas que, de fato, os colaboradores e a instituição possuem.

Percebe-se a necessidade das bibliotecas se adequarem as necessidades emergentes do âmbito organizacional, favorecendo o aumento da eficiência dos serviços oferecidos aos usuários. Mapear as competências que são necessárias para a atuação do bibliotecário, favorecerá a alocação desse profissional de forma a permitir um melhor aproveitamento das suas competências individuais.

A partir das problematizações e justificativas apresentadas, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa:

Analisar a atuação dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) na perspectiva da Gestão por Competência.

E como objetivos específicos, estabeleceram-se os seguintes:

- a) Identificar as competências requeridas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB, definidas no Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB;
- b) Mapear as competências individuais dos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UEPB;
- c) Verificar quais os fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB.

Em termos estruturais, a pesquisa apresenta-se em 5 seções, acrescidos de referências, apêndices e anexos. A primeira seção constitui a introdução composta pela problematização, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos. A segunda seção refere-se a temática gestão por competência em bibliotecas universitárias. Discuti o conceito de gestão por competência, sua evolução e seus entrelaçamentos com as bibliotecas universitárias. Enfatiza a importância e as necessidades de as bibliotecas utilizarem esse tipo de gestão, para melhor gerir os recursos humanos existentes nesse espaço.

A subseção seguinte, evidencia as competências necessárias para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias. A outra subseção, apresenta as competências dos bibliotecários para o uso de Tecnologias da Informação, aplicadas nas bibliotecas universitárias. A subseção seguinte, elenca algumas ferramentas de gestão que são utilizadas pelas bibliotecas universitárias. Aponta como principais

ferramentas: planejamento, organização, coordenação, direção e controle; que consiste na abordagem clássica da administração, identificada por Henry Fayol em 1916. Além dessas ferramentas, o estudo descreve as funções gerenciais defendidas por Mintzberg em 1977. Nos seus estudos, o autor procura identificar os papéis gerenciais desenvolvidos pelos gestores. Ele agrupa essas funções gerenciais em três categorias: funções interpessoais, funções informacionais e funções decisórias, que serão analisadas como ferramentas de gestão nas BUS. Além das funções gerenciais, a pesquisa buscou identificar na literatura a importância da gestão de serviços, gestão de pessoas e do *marketing* como ferramentas que auxiliam o processo de gestão das bibliotecas universitárias.

A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos, através da caracterização da pesquisa, delimitação do campo e da população pesquisada e técnicas para coleta de dados. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados alcançados. Em seguida, na quinta seção, as considerações finais acerca do estudo.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As Bibliotecas Universitárias (BU) exercem um papel importante no contexto social e acadêmico dos seus usuários, pois é responsável por proporcionar acesso a informação e suas atividades estão direcionadas para a questão da pesquisa, extensão e ensino nas universidades.

O Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas Brasileiras (2006) conceitua biblioteca universitária da seguinte forma:

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. A Biblioteca Universitária dá continuidade ao trabalho iniciado pela Biblioteca Escolar.

Este conceito é amplamente aceito, pois ele inclui os tipos de usuários que a biblioteca universitária atende e especifica seus objetivos. Corroborando com esse conceito, Anzolin e Sermann (2006, p.7) afirmam que:

A biblioteca universitária pode ser definida como aquela que atua em Instituições de ensino superior, como centros universitários, universidades e faculdades. Tem por finalidade dar suporte informacional, complementando as atividades curriculares dos cursos, oferecendo recursos para facilitar a pesquisa científica. Sua missão é prover informação para o ensino, a pesquisa e a extensão, de acordo com a política, projeto pedagógico e programas da universidade a qual está inserida. As diretrizes do ensino superior reforçam a necessidade de participação ativa das bibliotecas em programas de ensino, pesquisa e extensão.

A BU é um espaço que viabiliza as pesquisas acadêmicas e tem como função resguardar a produção intelectual das Instituições de Ensino Superior (IES). Além de suprir as necessidades informacionais dos cursos que são oferecidos nas IES.

A evolução das bibliotecas universitárias está atrelada ao surgimento das universidades, que segundo Nunes e Carvalho (2016, p. 175):

Estão ligadas historicamente ao desenvolvimento humano e social, e neste sentido, também exercem uma importante tarefa para a mediação da informação, acompanhando não apenas a evolução da produção escrita e da circulação do conhecimento, mas também a evolução tecnológica que favorece o processo comunicacional.

A BU exerce o papel de mediadora da informação para a comunidade acadêmica. E também tem como objetivos cooperar com os programas de ensino; satisfazer as

necessidades informacionais dos docentes e aluno; capacitar os professores e alunos no uso dos materiais informacionais existentes na biblioteca e organizar, disseminar e disponibilizar a informação em qualquer suporte físico ou virtual. Além disso, a biblioteca universitária é responsável por difundir as publicações científicas.

As bibliotecas universitárias vêm sofrendo mudanças no processo de gestão, sendo públicas ou privadas, devido à necessidade de se adequar as exigências do mercado, que tem como um de seus principais valores o capital humano. Alinhar as BU a Gestão por Competência (GC) é uma forma de gerir melhor os recursos humanos.

A GC caracteriza-se por ser uma das atuais técnicas que auxiliam no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional. Existem várias abordagens sobre o conceito de competência, tanto no âmbito organizacional quanto no acadêmico. Neste estudo, optou-se por mencionar autores que relacionam o conceito ao ambiente profissional, tendo em vista o foco da pesquisa.

O conceito de competência foi discutido de forma estruturada a primeira vez em 1973, por David McClelland. Essa abordagem foi disseminada no Brasil por volta dos anos 80 e início dos anos 90, associada ao perfil de conhecimentos (DUTRA, 2006). A definição de competência é múltipla, permitindo ser interpretada de diversas maneiras, conforme verifica-se na literatura.

De acordo com Dutra (2004, p.10) competência tem o seguinte significado: “São um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, posturas e ações integradas utilizadas pelas pessoas, para obtenção de resultados”.

Corroborando com essa definição, Lustri, Miura e Takahashi (2007, p. 187, tradução nossa) afirmam:

Um competente profissional demonstra uma compreensão prática baseada no conhecimento adquirido através das experiências e esse conhecimento é alterado e aumentado à medida que ele é capaz de mobilizar uma rede de autores e fazer com que compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações.

Durand (2006) trabalha na perspectiva da competitividade e o conceito de pessoa competente desde 1991. Ele apresentou um conceito baseado em três dimensões: *connaissance*, *pratiques* e *attitudes*. Os termos foram traduzidos para a língua portuguesa como conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

Corroborando com esse conceito, Ruzzari (2002) reflete sobre essa questão da competência baseada na tríade conhecida com CHA, que significa

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Proativas. Nesse conceito, o autor acredita que os colaboradores das instituições devem ter conhecimentos, habilidades e atitudes proativas diante da realização de suas tarefas, e explica que a dimensão do conhecimento (saber) abrange o “saber porque”, a dimensão habilidade consiste na técnica e a dimensão atitude baseia-se na “vontade” para executar as atividades.

Le Boterf (2003, p. 25) com sua perspectiva francesa, diverge do conceito baseado na tríade de conhecimentos, habilidades e atitudes proativas:

A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

A definição de competência evoluiu ao longo dos anos, e pode ser influenciada pelos contextos disciplinares, geográficos e culturais. Na área da Ciência da Informação, vários autores discutem o conceito de competência.

Segundo Franser-Arnott (2017, p. 64, tradução nossa): “[...] Competências são as características necessárias para que um indivíduo possa apresentar um desempenho superior. E devem ser observáveis e mensuráveis para ter valor”.

O conceito de competência explorado nesta pesquisa é apresentado por Valentim (2002, p. 122): “[...] Conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos, necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável”. O conceito propõe que a competência está na capacidade de o indivíduo saber articular a sua gama de conhecimentos e experiências, para executar uma atividade de forma eficiente.

Essas abordagens passam por questões como: processo de formação, comportamento, aptidão, aprendizagem, ação, valores, interação, perspectiva dinâmica, resultado e desempenho. Mesmo havendo uma variedade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional, que leva a um melhor resultado. Trata-se de um conceito em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade do tema, conduz à ideia de um conceito dinâmico (CARBONE, 2006).

A competência individual é um dos conceitos explorados nesta pesquisa. Fleury e Fleury (2001, p. 43) definem da seguinte forma: “um saber agir responsável

e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. As competências individuais variam de acordo com as experiências pessoais de cada indivíduo, e de acordo com a sua gama de conhecimento acumulado ao longo de sua vida profissional.

Para Zarifian (2012, p. 36): “A competência é uma inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transformam à medida que a diversidade das situações aumenta”. Dutra (2004) em seus estudos, aponta que o conceito de competência é abordado por duas linhas de estudo que estão intrinsecamente relacionadas e se influenciam mutuamente: as competências individuais e as competências organizacionais.

Oliveira (2008, p.34) apresenta o seguinte conceito de competência organizacional:

É o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades dos clientes. [...] Pode ser associada tanto as atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções.

Na literatura, percebe-se que o conceito de competência organizacional está atrelado a missão, aos objetivos e as metas das organizações. As organizações que procuram alinhar o processo de gestão de pessoas através da Gestão por Competência, identificam suas competências organizacionais para poder alinhar com as competências individuais, buscando atender as demandas existentes.

A Gestão por Competência (GC) favorece a alocação dos recursos humanos de forma que os colaboradores sejam alocados de acordo com suas competências, viabilizando melhor execução das atividades. Segundo Cruz et al. (2013, p.6):

A gestão por competências trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir assim os objetivos, de tal forma que, gera um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Além disso, a identificação das lacunas das competências individuais existentes na organização, possibilitará a promoção de práticas que visam capacitar

e ampliar os conhecimentos dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para a organização.

Percebe-se que a gestão por competência evidencia uma nova perspectiva para a área de gestão de pessoas. Por isso, alinhar as bibliotecas universitárias a esse tipo de gestão, potencializa o uso do capital intelectual existentes nessas organizações e viabiliza o melhor aproveitamento do conhecimento na aplicação prática das atividades desenvolvidas nesse espaço, favorecendo a eficiência e a eficácia dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

Segundo Rodrigues e Muniz (2010, p.7) a gestão por competência nas bibliotecas universitárias viabiliza:

A reestruturação dos serviços, possibilitam a implementação de mudanças, sempre que necessário, propiciam ao bibliotecário ou Profissional da Informação (PI) o planejamento de sua atuação, possibilitando as inovações essenciais a unidade de informação para que ela possa atender as expectativas e necessidades do usuário. A Gestão por Competências propicia ao PI aumentar sua capacidade de valorizar as diferenças e promover mudanças significativas nas Unidades de Informação para que ela funcione de forma eficaz.

Dessa forma, é importante que o bibliotecário busque um modelo de gerenciamento que possibilite o desenvolvimento das competências dos colaboradores, visando dessa forma, no crescimento da biblioteca. A gestão por competência é uma estratégia que auxiliará na tomada de decisão e no aperfeiçoamento das práticas administrativas.

As bibliotecas universitárias devem se adequar para manter-se no mercado competitivo. O capital humano é um fator de suma importância, uma vez que é responsável por executar as estratégias dentro das organizações. Dessa forma, a atuação dos colaboradores tornou-se um fator de competitividade, haja vista que o desempenho das instituições evolui através da capacidade de desenvolver competências e de agregá-las em torno de seus objetivos.

O primeiro passo para a implantação da gestão por competência em uma organização, é a realização do mapeamento das competências. Amaral (2006, p. 68) define como um “processo que consiste na elucidação das competências para os cargos da organização, por meio do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos nas competências”. Este conceito trata do mapeamento das competências organizacionais. Carbone *et al.*

(2006, p.23) propõem um conceito de mapeamento voltado para as competências individuais:

O mapeamento de competências pressupõe diagnosticar as competências internas já existentes na instituição, no intuito de identificar a dissonância entre as competências necessárias ao contexto organizacional e aquelas que, de fato, os colaboradores e a instituição possuem.

O processo de mapeamento, propõe a descrição das competências dos cargos da organização através do levantamento dos atributos de competência (conhecimento, habilidade e atitude), os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências. Existem várias abordagens para o mapeamento de competências, dentre as quais se destacam as aplicações de entrevistas aos atuais trabalhadores, identificando assim, situações e desafios que eles já enfrentaram, observação (análise do trabalho, de seus resultados e do que é necessário para alcançá-los), além de simulações, realizando suposições sobre o ambiente e o futuro do trabalho.

Silva (2015, p.35) afirma:

Um mapeamento de competências eficiente pode contribuir de inúmeras maneiras para a organização. Pode ser encarado como peça chave para se obter vantagem competitiva, prever a necessidade de capacitação dos colaboradores da organização, pode ser utilizado para detectar os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados, em relação ao capital humano, entre outros.

A autora aponta o mapeamento das competências como “peça-chave” para obter vantagem competitiva, tendo em vista que a partir do mapeamento, será possível identificar quais os investimentos financeiros que serão feitos para atender as necessidades de capacitação dos colaboradores.

Além disso, pode-se criar um banco de competências¹, onde aqueles que possuem determinada competência pode ministrar cursos, treinamentos ou workshops aos demais que precisam desenvolver determinada competência. O que é um fator favorável para a organização que evitaria gastos financeiros.

¹ O banco de competências é um tipo de banco de dados que dispõe de um conjunto de dados sobre pessoas, dados estes que vão desde informações cadastrais (nome, endereço, telefone etc.) até informações sobre sua vida profissional (formação acadêmica, experiência profissional, atividades desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio etc). O armazenamento destas informações pode ser utilizado para várias aplicações na organização, desde contratações, promoção de cargos até a identificação de competências e habilidades. (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 26)

Brandão e Bahry (2005) apontam vários fatores que devem ser considerados no processo de mapeamento das competências:

- a) verificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias ao cumprimento dos objetivos da organização (pesquisa documental);
- b) realizar a coleta de dados com pessoa-chaves da organização, para que os dados coletados sejam comparados com a análise documental;
- c) utilizar técnicas de pesquisa de acordo com o contexto: questionários estruturados, grupos focais, etc.;
- d) representar nos instrumentos de pesquisa, as competências profissionais de maneira clara, no intuito de reduzir a ambiguidade de interpretações;
- e) evitar a elaboração de exposições longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão da pesquisa;
- f) evitar irrelevâncias e obviedades, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular;
- h) realizar um pré-teste.

De acordo com Amorim e Amaral (2011, p. 6):

O fundamento para o mapeamento de competências em unidades de informação decorre da necessidade de nivelamento de demandas, serviços, produtos, recursos e pessoal, no intuito de se obter um planejamento condizente com a realidade da organização e antepor-se a futuros desafios.

O mapeamento de competência em bibliotecas universitárias, permite que o bibliotecário esteja preparado para gerir os processos e o desempenho de sua equipe. Além disso, favorece o planejamento das atividades, pois de acordo com as competências existentes, pode-se indicar quais serviços serão oferecidos.

Na literatura, identifica-se várias pesquisas desenvolvidas com o intuito de mapear as competências no âmbito das bibliotecas universitárias. Rodrigues e Muniz (2010) desenvolveram uma metodologia que seguiu as seguintes etapas:

- a) pesquisa bibliográfica e eletrônica acerca das competências do profissional da informação;
- b) pesquisa de campo, em que foram realizadas entrevistas com bibliotecários;
- c) aplicação de questionários com temáticas sobre a importância da gestão por competências, as competências, as habilidades desejáveis ao

profissional da informação, a atuação no mercado de trabalho e a observação das práticas profissionais.

Amorim e Amaral (2011) em sua pesquisa intitulada “Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação”, buscaram mapear as competências dos bibliotecários de uma biblioteca setorial da Universidade de São Paulo (USP) e desenvolveram uma metodologia mais completa, baseada em 6 etapas, conforme verifica-se no quadro 1:

Quadro 1 – Etapas do Mapeamento de Competências em Bibliotecas Universitárias

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO	Compreensão e avaliação da missão, objetivos, visão e planejamento estratégico da instituição, por meio da aplicação da técnica SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>) ² , no intuito de diagnosticar os ambientes interno e externo da organização
MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO	Compreendido pelo detalhamento dos processos organizacionais
COLETA DAS PERCEPÇÕES SOBRE A COMPETÊNCIA DA EQUIPE DE BIBLIOTECÁRIOS DA INSTITUIÇÃO	Percepções relacionadas à atuação dos bibliotecários
CONVERSÃO DAS PERCEPÇÕES EM CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	Tradução das percepções mapeadas
CLASSIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS POSITIVAS EM ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA	A classificação foi realizada de acordo com o glossário de competências disponível no trabalho de Amaral <i>et al.</i> (2008)
ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE COMPETÊNCIA DA EQUIPE	Última atividade do mapeamento, foi elaborado a partir da análise dos atributos de competência coletados

Fonte: Adaptado de Amorim e Amaral (2011).

Essas metodologias apresentadas destacam-se pelos resultados favoráveis alcançados nas pesquisas. O mapeamento das competências em unidades de informação, também favorece o processo de contratação baseado nas lacunas existentes.

A gestão por competência segundo Dutra (2004), permite que vários benefícios sejam alcançados tanto para a instituição como para o colaborador,

² A análise SWOT é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora no desempenho da empresa. Este instrumento teve origem na década de 1960, e é utilizado por diversas empresas, independentemente do tamanho delas (APPIO *et al.*, 2009, p. 5).

podendo tais benefícios serem aplicados em bibliotecas universitárias, conforme observamos no quadro 2:

Quadro 2 – Benefícios da implantação da Gestão por competência

PARA A INSTITUIÇÃO	PARA O COLABORADOR
Simplicidade, flexibilidade e transparência;	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
Otimização de recursos e da massa salarial;	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições, das responsabilidades e com mercado;
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;	Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas por competências;
Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

Fonte: Adaptado de Dutra (2004).

Diante dos benefícios da implantação da Gestão por Competência (GC) apresentado por Dutra (2004), tanto a instituição quanto os colaboradores serão beneficiados. No caso da aplicação da GC em bibliotecas universitárias, pode-se dizer que no primeiro ponto do quadro 2: “simplicidade, flexibilidade e transparência”, permitirá maior facilidade na alocação dos recursos humanos, além de facilitar a percepção sobre quais lacunas de competências existem no setor. O segundo ponto: “otimização de recursos e da massa salarial”, o bibliotecário gestor identificará se a quantidade de colaboradores existentes é suficiente para atender as demandas reais, o que facilita o processo de contratação. “Isto facilita a alocação de pessoas certas para os postos, a formação adequada de equipes de trabalho e o planejamento de estratégias para desenvolvimento dos recursos humanos” (CALVOSA et al., 2005, p. 297).

O terceiro ponto: “direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional” ocorrerá mais facilmente devido ao mapeamento das competências individuais existentes. Pois, através do mapeamento das

competências, o bibliotecário gestor poderá identificar quais as reais necessidades de aperfeiçoamento profissional e buscar recursos para promover cursos, workshops e treinamentos que se adequem as necessidades dos colaboradores. Díaz (2010, p. 30, tradução nossa) aponta 2 formas de desenvolver a competência profissional: “formal (através dos treinamentos, cursos e capacitações) e informal (através das experiências de trabalho)”.

O quarto ponto: “capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos” é proveniente do reconhecimento que é dado ao colaborador devido as suas competências individuais. Além disso, a gestão por competência favorecerá a retenção dos colaboradores e seu desenvolvimento dentro da instituição. Para Amaral (2006, p. 55):

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

O quinto benefício apontado no quadro 2 para a instituição: “flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia”, ocorre devido a capacidade do modelo em adaptar-se as possíveis mudanças estruturais dentro da organização, tendo em vista os avanços tecnológicos e as mudanças recorrentes desse processo de atualização.

O sexto benefício para a instituição “equilíbrio entre remuneração e agregação de valor” é muito importante, pois, através da gestão por competência é possível formular estratégias para o plano de carreira dos colaboradores, baseados em suas competências individuais. Isso faz com que o colaborador busque sempre aprimorar seus conhecimentos e agregar novas técnicas as suas atividades práticas.

Em relação aos benefícios da aplicação da gestão por competência para os colaboradores elencados por Dutra (2004), verifica-se no primeiro ponto “horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos” que os colaboradores terão como traçar seus objetivos profissionais para alcançar as competências requeridas pela instituição em que atuam, de acordo com o setor que estiverem alocados. A exemplo da biblioteca universitária, um bibliotecário responsável pelo setor de Referência, buscará conhecimentos sobre o acesso, uso das bases de dados, novas

técnicas de acesso e uso da informação, ou seja, tudo que permitirá um melhor desempenho desse profissional do setor, beneficiando a BU como um todo.

O segundo benefício para o colaborador “remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com mercado” a gestão por competência permite estabelecer a remuneração do colaborador de acordo com o grau de complexidade das atribuições que ele exerce, favorecendo também uma remuneração compatível com o mercado. Com relação a remuneração por competência, Cruz et al. (2013, p.9) afirmam que:

[...] remuneração por competências, na qual a base é constituída pelas competências do indivíduo; o cargo que ocupa e o tempo de serviço. Os salários são vinculados às competências. Os aumentos de salário, por promoção, reforçando uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Se utilizada com eficácia, além de recompensar os empregados pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor do desempenho na realização da missão.

O terceiro benefício “estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação”, decorre também sobre a questão salarial estar atrelada as atribuições, pois isso estimulará o desenvolvimento do colaborador, no intuito de alcançar novos espaços de atuação dentro da instituição, o que é também considerado um fator motivacional para desenvolvimento da carreira profissional.

E o último benefício apresentado por Dutra (2004) “condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas por competências”, a clareza das condições para a mobilidade entre as carreiras, permite que o colaborador trace suas metas pessoais para ascender na carreira profissional dentro de uma organização. Diante dos benefícios apresentados, percebe-se que a gestão por competência favorece tanto a organização quanto o colaborador e que, além disso, permite um melhor planejamento das atividades.

A gestão por competência também perpassa por vários desafios no seu processo de implementação, como por exemplo a capacidade de fazer com que o indivíduo perceba seu ambiente de trabalho não como um posto que ele ocupa, mas como uma atividade que ele realiza (ZARIFIAN, 2012). Outro desafio apontado na literatura é a mudança da cultura organizacional, tendo em vista que o sucesso para a implantação da GC implica comprometimento e ação.

Segundo Silva e Mello (2013, p.116):

Os estudos realizados em diversas organizações indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Esses problemas dificultam a implementação do modelo de gestão por competência, pois esse modelo exige uma cultura aberta ao conhecimento, onde é possível manter o aprendizado contínuo em um ambiente flexível e aplicar as novas habilidades adquiridas.

Segundo Rodrigues e Muniz (2010, p. 5):

As competências podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos indivíduos e constituem um dos principais fatores para o aumento e percepção acerca das transformações, ampliação do conhecimento, novas exigências dos mercados e da sociedade em que estão inseridos. Convém ressaltar que, para o desenvolvimento de competências, faz-se necessário um planejamento que conduza a um direcionamento e aprimoramento, estimulando o crescimento intelectual e profissional dos indivíduos.

A gestão por competência (GC) em bibliotecas universitárias, viabiliza o processo de identificar as lacunas de competências existentes, facilitando a identificação de quais tipos de treinamentos devem ser disponibilizados para aperfeiçoar o corpo técnico da equipe de bibliotecários. Rossi (2012, p. 3) afirma que:

[...] as pessoas possuem um nível de competência e uma afinidade para determinado tipo de atividade e aconselha-se que se tenha uma previsão das competências específicas para cada serviço prestado e que seja contrastada com o perfil das pessoas, ou que estas sejam capacitadas para tais ações.

Na literatura pesquisada, verifica-se que a GC favorece o planejamento da atuação dos bibliotecários de acordo com suas competências, fazendo com que eles atendam os objetivos reais das bibliotecas em que atuam. Rodrigues e Muniz (2010, p.8) apontam:

Ela é considerada um recurso que gerencia as competências individuais dos profissionais para o sucesso das organizações, além de favorecer a identificação, o aproveitamento dos talentos, auxilia na tomada de decisão e viabiliza os processos de mudanças nas Unidades. Assim, é pertinente dizer que a GC propicia ao profissional atribuir funções e avaliar o desempenho

dos colaboradores, além de permitir agilidade nas atividades, diferenciação e possibilita a inovação contínua dos produtos/serviços fornecidos nesses ambientes.

Percebe-se que a GC permitirá que cada bibliotecário atue no setor em que tem maior aptidão e onde exercerá melhor suas competências, seja no setor de Processos Técnicos, no Serviço de Referência, no Serviço da Coordenação Geral, no Setor de Aquisição, etc. Cada um desses setores exige competências e conhecimentos diferenciados. Por isso pode-se dizer que o bibliotecário é um profissional que deve ter uma formação capaz de perpassar todas essas práticas no âmbito das bibliotecas universitárias.

Com relação a formação do bibliotecário, Borges (2004, p. 68) apregoa:

O bibliotecário precisa de uma consistente formação técnica, com base em conceitos, teorias e metodologias, ter uma abordagem econômica, direcionada à eficiência e lucratividade nos serviços públicos, a geração de recursos e voltada para clientes, bem como ser um profissional capaz de interagir com o mundo do trabalho atual, com uma especialização e qualificação adequadas, uma integração organizacional, uma capacidade de trabalhar em equipe, com atitudes comportamentais, somando a formação com a educação continuada e o aprendizado autônomo.

Percebe-se que além das suas competências técnicas, o bibliotecário deve ter uma formação mais ampla, que lhe permita atuar de forma efetiva nos diversos setores que compõem a biblioteca universitária. Além disso, o profissional da informação deve primar pelo seu autodesenvolvimento, buscando capacitar-se e atualizar-se sempre que possível.

A gestão por competência influenciará o desempenho dos bibliotecários no setor de atuação. “A evolução das pessoas no ambiente organizacional está associada ao seu desempenho, à capacidade de adaptar-se às situações e ao desenvolvimento de competências e de habilidades adequados à execução de suas funções no trabalho” (SILVA, 2015, p. 22).

A gestão por competência também permitirá promover outros serviços, a partir do mapeamento das competências existentes na biblioteca. Além dos serviços básicos (empréstimo, devolução, processamento técnico da informação, serviço de referência e etc.), a biblioteca promoverá novos serviços que atendam as demandas dos usuários, de acordo com os perfis dos colaboradores existentes na biblioteca. Cruz et al. (2013, p. 2) enfatizam:

A partir de um modelo de gestão que proporcione o desenvolvimento profissional e organizacional é possível o surgimento de novos perfis que favorecerão a produtividade e criatividade, superando desafios estratégicos e permitindo o direcionamento dos fazeres aliados aos objetivos organizacionais, tendo em vista que, o bibliotecário é o profissional que colabora para o desenvolvimento intelectual, profissional e tecnológico do cidadão, de modo a favorecer sua inserção na sociedade do conhecimento.

A gestão por competência (GC) propicia inúmeros benefícios para as bibliotecas universitárias, conforme apresentado no decorrer desta pesquisa:

- Identificação das lacunas das competências individuais existentes,
- Planejamento da atuação dos bibliotecários de acordo com as suas competências individuais,
- Ampliação do desempenho de colaboradores no setor de atuação,
- Possibilita a promoção de novos serviços de acordo com os perfis dos colaboradores.

Na literatura, verifica-se as etapas para implementação da gestão por competência. Conforme aponta Dutra (2004, p. 28), estas etapas são melhor exemplificadas na Figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p.28).

Na Figura 1, verifica-se que o processo de implementação da GC perpassa por 6 etapas. Dutra (2004), descreve as etapas da seguinte forma:

- a) Sensibilizar a organização para a importância estratégica da adoção de um modelo de gestão de competências;
- b) Identificar as competências relevantes para o sucesso da organização, de acordo com os objetivos estratégicos da mesma;
- c) Desenhar os perfis profissionais de acordo com as competências consideradas essenciais a cada cargo/função e estabelecer critérios de aferição da concordância entre os perfis reais e os esperados;
- d) Elencar as competências consideradas essenciais ao sucesso organizacional e descrevê-las detalhadamente;
- e) Implementar o modelo, incentivando a gestão pessoal e autônoma da carreira de cada colaborador, fazendo o acompanhamento adequado;
- f) Detectar desvios e procurar o equilíbrio.

Inicialmente, ocorre o processo de “sensibilização” que procura conscientizar a organização sobre a importância de um modelo de gestão de pessoas voltado para as competências. Depois, verifica-se a necessidade de identificar as competências organizacionais que serão estabelecidas de acordo com o objetivo e a missão da organização. Em seguida, deve-se detalhar essas competências, para que se tenha de fato, indicadores das competências da organização. Após isso, é necessário traçar o perfil profissional de acordo com os cargos ou funções existentes na instituição, para em seguida, implementar o modelo de gestão por competência, buscando avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar as possíveis lacunas de competências que possam existir na organização.

Nesse processo, o desenvolvimento dos colaboradores tem como finalidade treiná-los e desenvolvê-los para suprir os *gaps* existentes na organização. Estas etapas são interdependentes, pois uma gera subsídio necessário para que a outra seja realizada com sucesso.

Nesta seção, observou-se os autores que conceituam e apresentam os benefícios e desafios da implementação da gestão por competência no ambiente das bibliotecas universitárias, além de expor algumas metodologias utilizadas para mapear as competências e apresentar os fatores que influenciam essa prática. A subseção seguinte, abordará autores que discutem as competências necessárias para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias, como também identificará na literatura o perfil básico do bibliotecário que atua na BU.

2.1 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O BIBLIOTECÁRIO ATUAR EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias são espaços que favorecem o processo de aprendizagem dos seus usuários. Cunha e Cavalcanti (2008, p. 53) apresentam a seguinte definição:

[...] atende às necessidades de informação dos corpos docente, discente e administrativo, tanto para apoiar as atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão. Pode ser uma única biblioteca ou várias organizadas como sistema ou rede.

Este conceito mostra o quanto a BU é um espaço dinâmico e que o bibliotecário que atua nesse âmbito, necessita de competências específicas para prestar um atendimento de qualidade. As atividades biblioteconômicas realizadas nesse tipo de bibliotecas não devem restringir-se a fazeres técnicos, mas devem convergir a um somatório de serviços, que tendam a satisfazer integralmente as propostas da universidade, oferecendo suporte “[...] ao ensino, à pesquisa e à extensão, de forma que os serviços de informação da Biblioteca atendam a todos os usuários, sem distinção” (BEM *et al.*, 2013, p. 76).

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) define a profissão de bibliotecário da seguinte forma:

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 (BRASIL, 2007).

Esta definição aponta os vários ambientes que o bibliotecário pode atuar e quais os serviços que deve estar apto a realizar. Percebe-se ainda, a multiplicidade dos fazeres biblioteconômicos, que abrange desde o processamento técnico da informação até o fazer social dentro da comunidade em que está inserido. Barros (2005, p.77) apregoa: “O bibliotecário não pode ser visto simplesmente como um

guardador e conservador das coleções particulares ou públicas, ou somente como um organizador das coleções”. Pois ao limitá-lo somente a essas atividades, este profissional precisaria apenas de conhecimentos de organização de bibliotecas e de técnicas de organização. O que não é compatível com o perfil real do bibliotecário.

Conforme dispõe os estudos de Valentim (2000, p. 8), para o terceiro milênio, o bibliotecário deverá ser

[...] mais observador, empreendedor, atuante, flexível, dinâmico, ousado, integrador, proativo e principalmente, mais voltado para o futuro. A formação, portanto, deve estar voltada para a obtenção de um profissional que atenda essas características.

Verifica-se que, além dos conhecimentos que devem ser adquiridos formalmente (graduação, pós-graduação), o bibliotecário deve aprender informalmente (treinamentos, práticas do dia-a-dia), construindo uma ponte entre o conhecimento teórico e a prática, para uma melhor atuação no seu ambiente de trabalho. A autora ainda coloca que “[...] 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 destinados a um determinado público” (VALENTIM, 2002, p. 118).

Para identificar as competências necessárias na atuação do bibliotecário na BU, é preciso apontar os principais serviços de uma biblioteca universitária, tendo em vista que esses podem variar de acordo com as necessidades de cada Instituição de Ensino Superior (IES). Vários autores indicam quais são os serviços básicos prestados nesse tipo de unidade de informação, como Macedo (1990), Amboni, (2002), Borges (2007), Freitas, Bolsanello e Viana (2008), conforme o quadro a seguir:

Quadro 3 – Serviços básicos prestados em Bibliotecas Universitárias

SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	
SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
CAPACITAÇÃO	Treinamentos focados na utilização do sistema, bases de dados, normalização, direito autoral, inclusão digital, educação ao usuário, entre outros;
COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	Permite a obtenção, mediante pagamento antecipado, de cópias de documentos técnico-científicos disponíveis nos acervos de bibliotecas conveniadas.

LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	Recuperação de materiais bibliográficos específicos para a necessidade informacional.
NORMALIZAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	Visa padronizar os documentos de acordo com uma determinada norma
PROCESSO DE REFERÊNCIA/ASSISTÊNCIA INFORMACIONAL	Entrevista com o usuário para identificar e buscar as necessidades informacionais, resposta a informações bibliográficas factuais, auxílio na busca e na recuperação de materiais bibliográficos (pessoal, <i>online</i> ou telefone).

Fonte: Adaptado de Amboni, (2002), Borges (2007), Freitas, Bolsanello e Viana (2008), Macedo (1990).

Além desses serviços apresentados, existem outros que variam de acordo com a instituição, como por exemplo elaboração de ficha catalográfica, emissão de nada constas, atividades culturais, entre outros. Para atender a demanda desses serviços, os bibliotecários devem ter competências que favoreçam o desenvolvimento de tais práticas.

De acordo com Vendrell e Miranda (1999, p. 100, tradução nossa) os profissionais da informação devem adquirir seis tipos de competências necessárias para atuação em unidades de informação:

- a) **Competência intelectual** – referente aos processos cognitivos internos necessários para simbolizar e representar ideias, imagens, conceitos ou outras abstrações. É também denominada, segundo as autoras, de competência analítica, criativa ou meta competência;
- b) **Competência prática** – referente a um *saber-fazer*, ou seja, é saber articular as tomadas imediatas de decisão, colocando-as em ação. Isso implica em um amplo entendimento administrativo dos recursos espaciais, temporais, materiais e humanos disponíveis;
- c) **Competência interativa** – implica na capacidade dos sujeitos de participar como membro de um grupo de referência como a família, os pares etc;
- d) **Competência social** – envolve no uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros;
- e) **Competências éticas** – implica no discernimento entre o bem e o mal, no amplo e complexo espaço em que os indivíduos estão em processo de inter-relacionamento. Tal competência está relacionada ao direito a vida, as pautas culturais, as crenças, as religiões, ao amor e a educação;

- f) **Competência estética** – que aludem a capacidade de distinguir entre o que há de bom e de ruim e, no plano de valores, entre o belo e o feio.

Do ponto de vista dos autores Vendrell e Miranda (1999, p.101, tradução nossa), as competências estão inseridas em um ciclo de relevância que, ao longo do tempo sofrem alterações, sendo possível classificá-las em quatro categorias:

- Emergentes – surgem com mudanças significativas que ocorrem no mercado de trabalho e estão relacionadas, por exemplo, ao domínio de um idioma, ao eficaz uso de novas tecnologias, entre outros fatores;
- Declinantes – estão relacionadas às mudanças de tecnologias ou do modo de operacionalização das atividades da organização;
- Estáveis ou essenciais – são aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo;
- Transitórias – embora essenciais em momentos críticos de transição, podem ser necessárias por um determinado momento.

A literatura pesquisada para o desenvolvimento desta pesquisa, aponta 4 tipos de competências principais do bibliotecário, indicadas por Valentim (2002, p. 21):

- a) **Competências de comunicação:** diz respeito à interação que o profissional deve ter com seus usuários, com outras instituições e com as diversas tecnologias, facilitando o intercâmbio e compartilhamento de informações, logo, facilita a comunicação e o acesso a informação;
- b) **Competências técnico-científicas:** as competências técnico-científicas se referem ao trabalho realizado pelo bibliotecário em meio aos diversificados itens informacionais existentes no acervo. Aqui, lhe cabem as funções, relacionadas ao tratamento técnico da informação;
- c) **Competências gerenciais:** refere-se àquelas voltadas para a gestão, abrangendo, holisticamente, as ações de “[...] Formular, dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas, projetos e serviços de informação [...]” (VALENTIM, 2000, p. 20);
- d) **Competências sociais e políticas:** voltadas para as questões do ambiente externo, cabendo ao profissional, segundo Valentim (2000, p. 21), fomentar uma atitude “[...] aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras

áreas, instituições e cidadãos em geral) que configuram o atual ciclo informacional [...]”.

Essas competências apresentadas por Valentim (2002) perpassa os diversos contextos de atuação do bibliotecário, e mostra que a formação desse profissional deve ser multidisciplinar para atender de forma satisfatória, as necessidades do mercado atual.

Vendrell, Miranda e Valentim participaram do IV *Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de La Información del Mercosur*, onde foi discutido as competências do profissional da informação no contexto do Mercosul. Desse debate, originou-se um documento onde as competências profissionais foram definidas da seguinte forma:

[...] o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que requerem contar com um profissional em qualquer disciplina, para cumprir com sua atividade especializada oferecendo um mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto a seus clientes ou empregadores, como, em última instância, à sociedade da qual faz parte. Isso implica a satisfação minimamente aceitável de necessidades especializadas que uma sociedade precisa resolver de um modo previsível, reconhecido e verificável, sobre a base de certas normas ou parâmetros de atuação (ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 2000, *apud*, VALENTIM, 2000, p. 17).

Esse encontro permitiu além da definição desse conceito de competência profissional, uma categorização das competências desejáveis ao profissional egresso de Universidades do Mercosul, nas áreas de Biblioteconomia, que foi compilado por Valentim (2000) e apresentado dentro dos 4 tipos de competências apresentadas pela autora, conforme o quadro 3 e 4:

Quadro 4 - Competências desejáveis a um profissional egresso de uma universidade na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação no Mercosul.

Competências em Comunicação e Expressão	Competências Técnico-Científicas
1. Formular e gerenciar projetos de informação; 2. Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas; 3. Capacitar e orientar os usuários para o melhor uso das unidades de informação e seus recursos; 4. Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, DSI, etc.); 5. Executar procedimentos automatizados próprios de um ambiente informatizado; 6. Planejar e executar estudos de usuários/clientes da informação e formação de usuários/clientes da informação.	1. Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes em unidades, sistemas e serviços de informação; 2. Coletar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação gravada em qualquer meio, para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação; 3. Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, DSI, etc.); 4. Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes; 5. Reunir, valorar documentos e proceder ao seu arquivamento; 6. Preservar e conservar os materiais hospedados nas unidades de informação; 7. Selecionar e avaliar todo tipo de material para

	as unidades de informação; 8. Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; 9. Executar procedimentos automatizados próprios de um ambiente informatizado; 10. Planejar e executar estudo de usuários/clientes da informação e formação de usuários/clientes da informação; 11. Planejar, constituir e manipular redes globais de informação; 12. Formular políticas de investigação em Biblioteconomia e Ciência da Informação; 13. Realizar investigações e estudos sobre desenvolvimento e aplicação de metodologia de elaboração e utilização do conhecimento registrado; 14. Assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação; 15. Assessorar na avaliação de coleções bibliográficas-documentais; 16. Realizar perícias no que se refere à autenticidade, antiguidade, procedência e estado de materiais impressos de valor biblioteconômico.
Competências Gerenciais	Competências Sociais e Políticas
1. Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação; 2. Formular e gerir projetos de informação; 3. Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas; 4. Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; 5. Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, DSI, etc.); 6. Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos do setor; 7. Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação do acervo documental; 8. Planejar e executar estudos e formação de usuários/clientes da informação; 9. Planejar, constituir e manipular redes regionais e globais de informação.	1. Selecionar e avaliar todo tipo de material para as unidades de informação; 2. Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; 3. Assessorar e intervir na formulação de políticas de informação; 4. Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos do setor; 5. Planejar e executar estudos e formação de usuários/clientes da informação; 6. Promover atitude crítica e criativa em relação à resolução de problemas e questões de informação; 7. Fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral); 8. Identificar as novas demandas sociais de informação; 9. Contribuir para definir, consolidar e desenvolver o mercado de trabalho na área; 10. Atuar coletivamente com seus pares no âmbito das instituições sociais, com o objetivo de promoção e defesa da profissão; 11. Formular políticas de investigação em Biblioteconomia e Ciência da Informação; 12. Assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Fonte: Valentim (2000, p.19)

A compilação e categorização das competências apresentadas por Valentim (2000) podem ser consideradas minuciosas, pois contempla as diversas competências dos bibliotecários que podem atuar em vários tipos de bibliotecas. Para cada tipo de biblioteca, ele deverá possuir um perfil adequado e competências específicas.

Belluzzo (2011) em sua pesquisa, realizou um estudo de identificação das competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas em âmbito nacional e internacional. Este estudo apontou diversas pesquisas que foram desenvolvidas no intuito de delinear o perfil do bibliotecário. Belluzzo (2011) aponta instituições como A *Special Library Association*³, Federação Internacional de Informação e Documentação, O *Concil Of Europe*⁴ além de vários eventos internacionais e autores que buscam sintetizar as competências necessárias para a atuação do bibliotecário. Belluzzo (2011, p. 64) aponta as seguintes competências:

- a) de linguagem;
- b) de relacionamento interpessoal;
- c) em desenvolvimento de novos produtos de informação;
- d) em comunicação e expressão;
- e) em gestão de conteúdos e do conhecimento;
- f) em gestão global da informação;
- g) em mediação (entre criadores, provedores, usuários, as tecnologias da informação e comunicação);
- h) gerenciais;
- i) pedagógicas;
- j) em relacionamento interpessoal;
- k) sociais e políticas;
- l) técnico-científicas;
- m) tecnológicas.

Verifica-se que as competências apresentadas por Belluzzo (2011), são mais detalhadas do que as apontadas por Valentim (2002). Pode-se dizer que são

³ A Special Libraries Association (SLA) é uma organização global sem fins lucrativos para profissionais de informação inovadores e seus parceiros estratégicos em negócios, governo, acadêmicos e outros ambientes "especializados" (SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION, 2017, tradução nossa).

⁴ O Conselho da Europa defende a liberdade de expressão e de imprensa, a liberdade de reunião, a igualdade e a proteção das minorias. Promove os direitos humanos através de convenções internacionais.

estudos convergentes que comungam de ideias semelhantes sobre um perfil adequado para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias. Diversas outras pesquisas também identificaram as principais competências relacionadas ao profissional da informação.

Esta pesquisa também identificou na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), as competências indicadas para o profissional bibliotecário, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Competências Pessoais do Bibliotecário apontadas pela CBO

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.

Fonte: Brasil (2007).

Comparando as competências pessoais apontadas pelo CBO e as competências sugeridas por Valentim (2000), percebe-se que as competências descritas pelo CBO são sucintas e não abrangem as competências sociais e políticas que são de suma importância para o fazer do bibliotecário. Barros (2005, p. 77) argumenta:

Uma vez que a matéria prima da biblioteca é a informação, o bibliotecário precisa ter uma visão holística na qual perdure que a biblioteca está associada ao cotidiano do indivíduo, sendo suporte para que haja a construção do lazer, da informação e da cultura e da educação de maneira que ele próprio seja um sujeito transformador do mundo em que está inserido.

Esta visão sugere que o bibliotecário não deve ser apenas excelente em suas habilidades técnicas e em todas as novidades tecnológicas, mas é importante se habilitar como agente social no meio em que estiver inserido. O bibliotecário assume um papel importante exercendo sua função social, pois ele é o agente mediador da

informação capaz de possibilitar a inserção dos indivíduos de forma crítica nesta era da informação e tecnologia.

Outro ponto que não é apontado pela CBO, é a competência no uso das Tecnologias da Informação. É de suma importância que se tenha a preocupação com a capacitação tecnológica dos profissionais que atuam em Unidades de Informação. “A constante atualização tem papel significativo no processo de transferência de informação, pois já que a tecnologia é operada pelos profissionais, estes têm que dominar todas as técnicas/metodologias de uso dos equipamentos” (SOUTO 2005, p. 46). Não é necessário fazer um alto investimento na questão de tecnologia sem se preocupar com a capacitação/atualização dos profissionais. Pois, caso contrário, a organização estará fadada ao fracasso, uma vez que seus profissionais não apresentem competências para gerenciar os recursos tecnológicos existentes de forma eficiente.

Identificadas essas lacunas, percebe-se a necessidade de atualização e maior descrição das competências básicas descritas pela Classificação Brasileira de Ocupações para atuação do bibliotecário, tendo em vista sua importância para fins classificatórios das profissões, junto aos registros administrativos.

Rossi (2012, p.113) elenca diversos autores e estudos que tratam das competências dos bibliotecários, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 6 – Estudos sobre competências dos bibliotecários

Competências dos bibliotecários e profissionais da informação de forma geral		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
1989	Mueller	Perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação.
1999	Ochôa (1999 apud SILVA, C., 2006	Competências dos bibliotecários
2000	Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información del Mercosur	Competências para os profissionais da Informação
2001	Brasil	Competências e habilidades na formação do bibliotecário para produção e difusão do conhecimento
2002	Brasil	Competências dos bibliotecários
2008	Nina	Representações de competências pessoais, profissionais e as atualizações profissionais
	Barbalho e Rozados	Mapeamento de competências para desenvolvimento do Sistema CFB/CRB.

2009		
2011	Amorim e Amaral	Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação
2013	Cruz et al.	A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários
2015	Silva	Perfil e competências dos bibliotecários que atuam na rede Federal de ensino profissional e tecnológico do Distrito Federal
Competências face ao uso de tecnologias da informação e outras necessidades externas		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
2005	Faria et al.	Competências para uso de tecnologias de informação.
2006	Santos e Tolfo	Competências exigidas aos profissionais pelas organizações.
2006	Lima Junior e Nascimento	Atributos exigidos do bibliotecário além de sua formação técnica.
2009	Silva, L.	Competências essenciais ao bibliotecário para desempenhar suas funções relacionadas às necessidades de informação.
Competências relacionadas aos gestores de comunidades online		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
2010	Leiva Aguilera	Competências esperadas dos gestores de comunidades online
Competências dos bibliotecários atuantes em biblioteca universitária no Brasil		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
1995	Belluzzo	Indicadores básicos do bibliotecário atuante em biblioteca universitária
2006	Oliveira et al.	Competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessários a uma biblioteca universitária
2006	Silva, C.	Perfil do bibliotecário de referência nas bibliotecas universitárias do Estado de Santa Catarina
2009	Passarelli	Competências dos profissionais europeus, americanos e brasileiros
2010	Rodrigues e Muniz	Gestão por competências em bibliotecas universitárias
2011	Beluzzo	As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas
2012	Rossi	Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias
2012	Rossi	Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC.
Competências dos bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias em		

outros países		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
2003	McCleskey	Competências dos bibliotecários atuantes em bibliotecas de arquitetura
2003	Mahmood	Competências do bibliotecário universitário do Paquistão
2009	Passarelli	Competências dos profissionais europeus, americanos e brasileiros
2017	Fraser-Arnott	Competências para especialistas em informação em papéis emergentes
Competências para serviços de informação de áreas de atuação específicas		
ANO	AUTOR	ABORDAGEM
2003	Dias e Belluzzo	Competências para um serviço de informação em ciência e tecnologia
2007	Farias	Bibliotecário gestor da informação

Fonte: Adaptado de Rossi (2012).

Esse quadro foi elaborado a partir da pesquisa de Rossi (2012) e atualizado mediante pesquisas realizadas nos anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), além das referências pesquisadas para a construção deste estudo.

Esta subseção buscou situar na literatura as competências requeridas para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias, contribuindo para a construção de um perfil multidisciplinar para esse profissional da informação.

2.1.1 Competências dos Bibliotecários para o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas às bibliotecas universitárias

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) facilitam o gerenciamento e fluxo das informações nas Bibliotecas Universitárias (BU). Para refletir sobre as competências dos bibliotecários no uso das Tecnologias de Informação, faz-se necessário discutir a definição desse conceito. A palavra tecnologia vem do grego, que significa ofício. O termo informação tem origens no latim do verbo informar, e significa dar forma a uma matéria, dar conhecimento de alguma coisa a alguém (SILVA, 2014).

De acordo com Castro Filho e Vergueiro (2007, p. 3) tecnologia da informação pode ser definida como “[...] o conjunto de técnicas, equipamentos e processos necessários ao tratamento e processamento da informação”. Silva (2014, p. 6) defende que as TIC podem ser entendidas como a:

[...] convergência da informática e das telecomunicações, isto é, a combinação do processamento eletrônico de dados e telecomunicações no manejo da informação envolvendo o controle, organização, armazenamento, preservação, acesso, distribuição e recuperação da informação.

Há uma divergência nas definições dos autores apresentados, porém, ambos os autores concordam que a tecnologia de informação alterou significativamente o perfil dos profissionais. De acordo com Sousa et al. (2011, p.4), as TIC servem:

[...] para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, como também utilizado para designar o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, bem como o modo de como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas.

Esta definição apresentada é mais completa, pois caracteriza as TIC como recursos capazes de armazenar, processar e comunicar a informação de forma ágil. A competência no uso das TIC, seja *softwares*, *hardwares*, redes de comunicação, sistemas de informação, etc., é um desafio na prática das atividades no ambiente das unidades de informação. Considerando que antes, a atividade do bibliotecário era restrita aos limites físicos da biblioteca e do seu acervo, com a difusão das TIC houve uma transposição das barreiras físicas e institucionais da BU.

Segundo Silva, Nascentes e Oliveira (2014, p. 5):

Com o aparecimento das TIC, o bibliotecário passou a desempenhar multitarefas, onde uma tarefa que ele irá desenvolver estará vinculada a outra tarefa, a qual dependerá de seu conhecimento prévio para o cumprimento da mesma. Por exemplo, hoje em dia, para um bibliotecário atender um usuário na referência, além de conhecer o acervo da sua biblioteca, ele tem de ter o conhecimento das bases de dados online daquela área, ou seja, ter opções de acesso à informação, que estão além do espaço físico da biblioteca.

O bibliotecário deve ser capaz de organizar as fontes e os recursos de informação de forma rápida e consistente no momento de filtrar as informações da pesquisa. Para tanto, o domínio no uso das TIC é de suma importância para o bibliotecário, tendo em vista os investimentos em tecnologia que são feitos nas

bibliotecas universitárias, com o fim de facilitar o desenvolvimento das atividades. Souto (2005, p. 46) afirma:

[...] a necessidade de se investir em tecnologia é fundamental para o sucesso de qualquer unidade de informação. No mercado empresarial, por exemplo esse investimento é questão de sobrevivência. Não há como uma empresa que visa disputar “espaço” alcançar sucesso se não se dispor de um eficiente suporte tecnológico e uma estrutura interna tecnologicamente bem organizada.

Porém, não basta somente investir em tecnologia de ponta, é necessário capacitar os bibliotecários para o uso dessas tecnologias para que as mesmas sejam usadas de forma a favorecer as atividades executadas, e não se tornar um empecilho ao desenvolvimento de serviços, por falta de conhecimento técnico operacional. Nesse sentido, Souto (2005, p. 47) também esclarece: “A constante atualização tem papel significativo no processo de transferência de informação, pois, já que a tecnologia é operada por profissionais, estes têm que dominar todas as técnicas/metodologias de uso dos equipamentos.” Isso permitirá um melhor aproveitamento das TIC nos serviços ofertados. É necessário que o bibliotecário atualize seus conhecimentos em relação às TIC constantemente, como por exemplo, desenvolver habilidades com softwares, hardwares, pacotes de programas, que circulem no mercado tecnológico, a fim de ter uma base de como gerenciar projetos de automação de bibliotecas.

O uso das TIC permitiu a otimização dos serviços existentes nas bibliotecas, à exemplo das redes de colaboração entre bibliotecas que possibilitam a catalogação e importação dos registros via formato MARC 21, o empréstimo entre bibliotecas e as pesquisas bibliográficas que são facilitadas através do uso das bases de dados. No serviço de atendimento ao usuário, verifica-se a agilidade na recuperação da informação. Além dos processos de confecção de fichas catalográficas que são facilitados pelo uso de *softwares* que agilizam a confecção deste produto informacional. São inúmeros os benefícios gerados pelo uso das TIC no ambiente das bibliotecas universitárias.

Silva, Nascentes e Oliveira (2014, p. 7) apontam alguns aspectos do perfil que o bibliotecário deve exercer, para que esteja apto a desempenhar várias funções dentro da biblioteca, com o auxílio da tecnologia:

- a) Capaz de prover o acesso à informação por meio das bases de dados online;

- b) Possuir conhecimento sobre os sistemas de informação, bem como as normas que atuam nesse âmbito;
- c) Utilize as TIC na recuperação da informação para o usuário;
- d) Entenda os processos de trabalho manual e automatizado, ou seja, tenha uma visão global para gerenciar a biblioteca;
- e) Seja empreendedor para implantar serviços diferenciados, que utilizem as novas tecnologias e atendam às necessidades informacionais dos usuários;
- f) Dedicado em se atualizar sobre o que há de novo no mercado tecnológico.

Essas competências apontadas pelos autores, evidenciam o perfil multidisciplinar que o bibliotecário vem desenvolvendo ao longo dos anos e que se modificou ainda mais com o surgimento e implementação das TIC no ambiente das bibliotecas universitárias. A seguir apresenta-se modelos de gestão que são utilizadas nas bibliotecas universitárias, para gerir os recursos e os serviços existentes nesse ambiente.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

No contexto atual, grande parte das Bibliotecas Universitárias (BUS) brasileiras organizam-se em Sistemas Integrados de Biblioteca para atender suas demandas, conforme aponta Mercadante (1990, p. 64):

Um sistema de bibliotecas universitárias pode ser entendido, teoricamente, como um conjunto de bibliotecas que se dispuseram a obedecer um plano comum, visando determinado propósito ou objetivo, mantendo interação regular, interdependendo entre si para manutenção do sistema. Cada uma delas pode ter sua estrutura própria, propriedades e relações mas, desde que se constituem em sistema, passam a interagir dentro de normas estabelecidas pelo plano comum, sob a coordenação de uma unidade aceita como cabeça do sistema.

Essa forma de se organizar facilita o fluxo das atividades e a comunicação entre as unidades de informação. Para facilitar a gestão da BU inserida nesse contexto dos Sistemas de Bibliotecas, é necessário o uso de ferramentas que facilitem o processo de gestão. Esse estudo aponta como principais ferramentas de gestão em bibliotecas universitárias: planejamento, organização, coordenação, direção e controle; que consiste na abordagem clássica da administração,

identificada por Henry Fayol em 1916. Essa abordagem clássica teve: “[...] enorme influência atestada por uma série de outras abordagens dela derivadas, bem como pela sua utilização na organização de cursos e textos de administração e na prática dos administradores” (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.43). Além das ferramentas citadas, a pesquisa descreve as funções gerenciais defendidas por Mintzberg em 1977. Nos seus estudos, o autor procura identificar os papéis gerenciais desenvolvidos pelos gestores. Além das funções gerenciais, a pesquisa buscou identificar na literatura a importância da gestão de serviços, gestão de pessoas e do *marketing*, como ferramentas que auxiliam no processo de gestão das bibliotecas universitárias.

A visão clássica da administração, sugere o planejamento, organização, coordenação, direção e controle como processo cíclico e ininterrupto, formado por atividades interligadas e contínuas, conforme mostra a figura 2:

Figura 2 – Componentes do processo gerencial



Fonte: Baseado em Maciel e Mendonça (2006).

O planejamento é a etapa que precede as demais, tendo em vista que ela estabelece os objetivos e metas que serão alcançadas. “Henry Fayol foi o primeiro teórico da administração a situar o planejamento como um dos processos da função administrativa. Que consiste, segundo ele, em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (ALMEIDA, 2005, p.7).

O planejamento perpassa diversas etapas, como apresentam Gomes e Gama (2014, p. 4): “missão institucional, objetivos, metas, políticas, diretrizes, estratégias e análise ambiental externa e interna, além de visão de negócios, análise de grupos de influência, formalização do plano e auditoria de desempenho e reavaliação estratégica”. De acordo com as autoras, essas etapas permitem atingir os objetivos e formular ações para alcançá-los. Além de auxiliar na definição da missão institucional, que norteia o foco da organização, permitindo o estabelecimento das metas, políticas e diretrizes da instituição. Corroborando com esse conceito, Germano e Stretch-Stephenson (2011, p. 72, tradução nossa) afirmam:

O sucesso do planejamento nas bibliotecas deve basear-se na visão do líder organizacional que é validada pelas realidades do mercado, baseada na comunicação dos colaboradores com os usuários. O sucesso ainda é baseado na criação de um planejamento que permite a biblioteca alcançar metas mensuráveis voltadas para a missão da organização.

Segundo os autores, para se obter sucesso no planejamento é necessário realizá-lo de acordo com as necessidades do mercado e dialogar com as necessidades dos usuários, para que se obtenha êxito nas atividades planejadas. Além de estabelecer metas mensuráveis, capazes de serem atingidas a curto e a longo prazo. Para planejar e traçar as metas de uma biblioteca universitária, é necessário conhecer o perfil dos usuários, seus reais interesses e necessidades, além do plano de desenvolvimento e expansão da IES. Segundo Almeida (2005, p.8):

O planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos. Com a incorporação dessa prática, reduz-se o grau de incerteza dentro da organização, limitam-se as ações arbitrárias, diminuem-se riscos ao mesmo tempo em que se dá rentabilidade máxima aos recursos, tira-se proveito de oportunidades, com a melhoria da qualidade de serviços e produtos e garante-se a realização dos objetivos visados.

O conceito apresentado pela autora, apresenta as vantagens da realização do planejamento, dentre elas destaca-se a redução dos riscos, pois através do planejamento, os riscos são minimizados e os recursos são alocados de forma mais eficiente e proveitosa, permitindo uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. Em sua obra, a autora apresenta três tipos de planejamentos: estratégico, intermediário e operacional, conforme mostra o quadro 8:

Quadro 7 – Tipos de Planejamentos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	É o planejamento da alta administração e consiste no processo de decisão relativo aos objetivos da organização, as mudanças nesses objetivos, aos recursos utilizados para atingi-los e as políticas que deverão governar a aquisição, a distribuição e a utilização desses recursos.
PLANEJAMENTO INTERMEDIÁRIO	É o desdobramento do planejamento estratégico em planejamentos táticos que permitem que as decisões estratégicas se traduzam em planos concretos a serem posteriormente detalhados em planos operacionais.
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Decide “o que fazer” e “como fazer”. Está ligado aos procedimentos, detalhando tarefas e operações e deve estar sempre voltado à otimização dos resultados. Tem caráter imediatista, caracterizando-se por ser de curto prazo e abrangência local.

Fonte: baseado em Almeida (2005).

De acordo com os tipos de planejamentos apresentados, as bibliotecas universitárias enquadram-se nos planejamentos intermediário e operacional, tendo em vista que as atividades são executadas e planejadas a curto e médio prazo. “Isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica, ou seja, levando em consideração as forças restritivas e as forças propulsoras de seu ambiente e da instituição mantenedora” (ALMEIDA, 2005, p. 11).

A organização consiste na “função que se propõe a estabelecer a necessária estrutura organizacional para o funcionamento de uma empresa, assim como a determinação de recursos necessários ao empreendimento, definindo hierarquia e desempenho” (MACIEL; MENDONÇA 2005, p.45). A estrutura organizacional permite a visibilidade da estrutura da organização de acordo com seus setores, cargos e funções. Para Cardoso et al. (2014, p.4, grifo nosso):

A **organização** pode ser entendida como uma correlação de deveres ou funções para a consecução de objetivos específicos. A distribuição de forma acertada é que determina a boa organização e, desta, haverá contribuições em larga escala para o sucesso administrativo de uma empresa.

Na literatura pesquisada, verificou-se que há dois tipos de estruturas nas instituições: a formal e a informal. A formal é também denominada por Estrutura Organizacional, conforme apontam Maciel e Mendonça (2005, p. 47):

É concebida como o agrupamento das atividades necessárias para realizar os objetivos e metas da empresa, ou seja, o estabelecimento formal das funções necessárias ao alcance dos objetivos, sua reunião em grupos de natureza similar para o estabelecimento das principais divisões

administrativas e a posterior atribuição dessas divisões a um executivo, com a devida formação, e a necessária autoridade funcional para o desempenho de tais atividades.

A organização formal pode ser ilustrada pelos organogramas, funciogramas e fluxogramas. Os organogramas são gráficos que representam a estrutura de uma instituição, configurando seus diversos órgãos com suas posições e respectivas interdependências, via hierárquica, linhas de autoridade e subordinação. Os funciogramas são gráficos destinados à descrição e ao posicionamento das funções, ampliando, desse modo, as partes setoriais de um organograma simples. E os fluxogramas procuram representar as etapas de um trabalho desenvolvido dentro de uma organização, através de uma simbologia. (MACIEL; MENDONÇA, 2005).

A organização informal caracteriza-se por ser “aquela que surge naturalmente na empresa como fruto da interação social entre seus membros, suas afinidades e valores comuns, constituindo o que é popularmente chamado por “panelinhas” (CARDOSO *et al.* 2014, p. 6). Na literatura, verifica-se que é necessário direcionar essa organização informal para que esta não prejudique a produtividade e o desenvolvimento das atividades da organização, uma vez que pode ocorrer a predominância dos interesses particulares em detrimento aos organizacionais.

A direção envolve as grandes decisões, ou seja, as resoluções básicas que irão nortear a vida da organização. Envolve a adoção de políticas e estratégias que subsidiarão diretrizes para o alcance das metas. “A direção vai promover o funcionamento do corpo social da organização através de ordens e tomadas de decisão, que ao serem executadas, deverão direcionar a organização aos seus objetivos” (MACIEL; MENDONÇA, 2005). A função de direção deve ser exercida por um líder capaz de motivar, comunicar e liderar uma equipe, integrando os membros nas atividades desenvolvidas na biblioteca.

Além disso, a direção permite a implementação e acompanhamento dos planos, como também, facilita o gerenciamento e a alocação dos recursos existentes na biblioteca. A direção também serve para supervisionar as atividades executadas, “favorece o acompanhamento, a observação do desempenho do esforço de trabalho e a correção dos eventuais desvios”. (MACIEL; MENDONÇA, 2005).

O controle é a última etapa do processo gerencial segundo Henry Fayol, sua aplicação favorece a identificação dos pontos forte e fracos do planejamento, além de permitir o ajuste das atividades que não estão alcançando resultados favoráveis.

Maciel e Mendonça (2006, p. 53) afirmam: “é a função destinada a verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados através das operações executadas. Permite adotar ações corretivas visando corrigir os desvios detectados durante o processo de avaliação”. O controle serve para avaliar o alcance de um objetivo ou meta, para tanto, é necessário saber interpretar os dados que podem ser obtidos através de documentos existentes nas bibliotecas, como relatórios e estatísticas. Esses instrumentos fornecem informações valiosas para se analisar a realidade e o contexto em que a biblioteca está inserida, e dará embasamento para planejamentos futuros.

Além da abordagem clássica da administração, essa pesquisa descreve as funções gerenciais defendidas por Mintzberg em 1977. Nos seus estudos, o autor procura identificar os papéis gerenciais desenvolvidos pelos gestores. Ele agrupa essas funções gerenciais em três categorias: funções interpessoais, funções informacionais e funções decisórias.

Maciel e Mendonça (2006, p. 56) sintetizam os conceitos desses tipos de funções gerenciais:

Funções interpessoais – Decorrem do *status* e autoridade inerente aos cargos administrativos. São, em grande parte, de natureza social e legal, implicando no relacionamento do gerente com representantes da organização, com os subordinados e com indivíduos ou grupos externos à empresa.

Funções informacionais – Estão diretamente ligadas às informações recebidas e recolhidas pelo gerente, com finalidade de se inteirar do que acontece na organização e, posteriormente, transmiti-las aos subordinados.

Funções decisórias – Relacionam-se as tarefas de tomar decisões seja através das atividades de planejamento, como solucionador de problemas, alocador de recursos ou ainda, negociador.

As funções interpessoais assumidas pelos bibliotecários gestores no ambiente das bibliotecas universitárias, permite que ele execute o papel de representante da organização, através da recepção aos visitantes externos e internos da instituição, como diretores, reitores, professores, discentes e etc. O bibliotecário estabelece suas funções interpessoais ao participar de solenidades oficiais, almoços comemorativos, dentre outras festividades que servem para estabelecer os vínculos sociais dentro das organizações.

Outro papel importante que o bibliotecário representa através das funções interpessoais é o de líder. Segundo Torres e Bergue (2009, p. 4): “[...] no caso de líder e responsável pelo trabalho de seus subordinados, o gerente se incumbiria: do treinamento de seu pessoal, de incentivos ao aperfeiçoamento de seu *staff*, de esclarecer a estrutura e os objetivos da organização a sua equipe”. Além disso, o bibliotecário representa o papel de realizador de contatos. Ele estabelece uma rede de contatos dentro ou fora da biblioteca, com pessoas-chaves da organização, com superiores, com entidades de classe e com outros profissionais que atuam na mesma área, visando trocar informações que favoreçam o desenvolvimento da biblioteca em que atua (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Para Godeiro (2013, p. 5), a competência interpessoal “seria a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Essa competência permite que o indivíduo desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza da atividade que executa, como em relação a capacidade de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no ambiente de trabalho.

Com relação as funções informacionais, o bibliotecário pode representar os seguintes papéis: “monitor, disseminador e porta-voz” (MACIEL; MENDONÇA, 2006). Como monitor, o bibliotecário é responsável por obter informações sobre novos eventos e fatos que devem ser divulgados pela biblioteca, como por exemplo cursos, seminários e congressos que serão realizados na universidade, surgimento de novas publicações tanto no meio impresso como eletrônico, treinamento dos funcionários, etc. Enquanto disseminador, o bibliotecário deverá disseminar as informações recolhidas de acordo com as necessidades de seus subordinados e dos seus usuários. Como por exemplo, comunicações através de banners, envio de e-mails, organização de murais informativos para comunicar os usuários sobre cursos e eventos. E como porta-voz, o bibliotecário é responsável por falar em nome da instituição apresentando planos, divulgando atividades de acompanhamento e avaliação de resultados. Com relação as funções decisórias, o bibliotecário exerce o papel de tomar decisões que vise solucionar problemas, facilite o planejamento ou permita a alocação de recursos.

Percebe-se que o bibliotecário exerce essas funções concomitantemente, tendo vista que as funções gerenciais defendidas por Mintzberg são integradas, e de

acordo com a situação, o bibliotecário exercerá funções interpessoais, funções informacionais ou decisórias.

Além das funções gerenciais, a pesquisa identificou na literatura a importância da gestão de serviços como ferramenta de gestão no ambiente das bibliotecas universitárias. A gestão de serviços favorecerá a fluidez das atividades, permitindo maior clareza nos processos e homogeneidade nas práticas dos serviços prestados. Deve ter como foco o usuário, pois de acordo com o seu perfil, será gerada uma demanda de serviços. No caso das bibliotecas universitárias, suas necessidades estão voltadas na questão do ensino, pesquisa e extensão e o bibliotecário deve ter ciência do seu papel como mediador da informação nesse contexto. Santos e Fachin (2003, p. 86) afirmam:

Assim, na gestão de serviços em bibliotecas, é fundamental e necessária uma nova concepção de prestação de serviços, fazendo uso das TIC e focando os usuários, ou seja, a identificação da demanda de informações direcionadas e específicas a cada segmento.

Isso demanda profissionais com maior domínio em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e em ferramentas de gestão de serviços de informação, que acontece desde a pesquisa da informação até seu tratamento técnico, perpassando pela sua disseminação aos usuários. Essa informação deve ser assegurada de forma ágil e em tempo hábil, tendo em vista as necessidades dos usuários em obter informações relevantes.

Para tanto, é necessário conhecer o usuário, identificar suas necessidades, promover uma interação com o mesmo. Perceber as demandas dos serviços que podem surgir a partir das necessidades deles. Silva e Rados (2002, p. 202) apregoam que:

As bibliotecas universitárias precisam criar, definir e/ou reestruturar as práticas de trabalhos e métodos gerenciais que passem a responder de maneira rápida e eficiente às demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários. Para tanto, é importante a identificação e aplicação de indicadores de qualidade aos serviços e produtos das bibliotecas universitárias, os quais direcionam as avaliações e as identificações dos perfis de usuários.

As bibliotecas caracterizam-se por serem prestadoras de serviços, além de sofrerem o impacto direto da mudança de paradigmas operacionais e gerenciais como resultado dos impactos da automação, que favorece o processo de gestão de

serviços. Na literatura, identificou-se o *marketing* como uma das ferramentas de gestão utilizadas para dar visibilidade aos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias.

Segundo Andrade (2012, p.53):

O *marketing*, como ferramenta gerencial, possibilita à biblioteca conhecer o universo em que atua, tanto internamente como externamente, permitindo a criação, desenvolvimento, promoção e distribuição de produtos e serviços de informação.

Nesse sentido, é necessário que o gestor da biblioteca tenha conhecimento da filosofia administrativa voltada para o *marketing*, fazendo com que a biblioteca e os seus serviços tenham maior visibilidade. Para Serafim et al. (2012, p.7): “O foco principal do conceito de *marketing* é o cliente, sendo seu objetivo satisfazer suas necessidades”. Na literatura pesquisada, verificou-se o *marketing* de serviços sendo o mais aplicado nas bibliotecas universitárias, uma vez que essa presta serviços à comunidade acadêmica, e procura promover suas atividades no meio em que está inserida. Cativelli (2013, p. 6), conceitua *marketing* de serviço: “[...] processos social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e troca de serviços de valor com outras pessoas”. Esse conceito, discute a importância do *marketing* de serviço em dar visibilidade aos serviços oferecidos e a necessidade de criação e promoção dos serviços solicitados pelos usuários, atendendo assim suas expectativas. Convergindo com o conceito anteriormente apresentado, Kavulya (2004, p. 118, tradução nossa) afirma: “*marketing* é o processo de gestão que identifica, antecipa e fornece as necessidades dos clientes de forma eficiente”.

Kotler e Bloom (2002, p. 34) discutem o conceito de *marketing* como: “processo de planejar e executar conceber, dar preço, promover e distribuir bens, serviços e ideias para criar trocas com grupos-alvo de modo a satisfazer clientes e os objetivos organizacionais”. Essa perspectiva estuda o conceito de *marketing* relacionado ao interesse e necessidade de relacionamento com a comunidade, na capacidade de informar, na segmentação do mercado e na apresentação dos produtos e serviços

Esta pesquisa aponta os canais de comunicação de marketing sugeridos por Silva (2008, p. 5): “canais de comunicação que são propaganda, promoção, eventos e experiências, relações públicas, *marketing* direto e vendas pessoais”. Como

formas de promover, dar visibilidade a biblioteca universitária e tornar seus produtos e serviços conhecidos pela comunidade acadêmica, mostrando como utilizá-los, dando ênfase a seus benefícios.

A promoção utiliza a comunicação para atrair novos consumidores e manter o interesse dos clientes já consolidados. Além disso, a comunicação na promoção faz uso de diferentes técnicas para cada tipo de consumidor e serviço.

Na literatura, verificou-se que o mix de comunicação se subdivide em: comunicação de massa (propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas) e comunicações pessoais (marketing direto e vendas pessoais) (SILVA, 2008). Esta pesquisa limitou-se a explorar os conceitos de propaganda, eventos, relações públicas e marketing direto, que são os mais utilizados no âmbito das bibliotecas universitárias.

Galindo (2008, p. 4) traz o seguinte conceito de propaganda:

É a divulgação de opiniões, informações e afirmações baseadas em fatos com o fim de influenciar o comportamento do público em geral ou de um grupo de pessoas consideradas como cidadão. No sentido comercial, significa divulgação de mensagens por meio de anúncios, com o fim de influenciar o público como consumidor.

A propaganda é considerada uma técnica do processo de venda que promove a visibilidade dos produtos e serviços. No âmbito universitário a biblioteca pode utilizar como meios de propaganda anúncios na rádio universitária, na TV universitária, no jornal do campus, *outdoors* dentro do campus, nas saídas e em locais de grande circulação do público-alvo, no restaurante universitário e pontos de ônibus. Além de manuais, folhetos, painéis, símbolos e logotipos (que caracterizam a imagem da biblioteca) (SILVA, 2008).

Outro meio que vem sendo explorado pelas bibliotecas universitárias, é o uso das redes sociais onde a BU busca interagir com seus usuários e promover seus serviços, ampliando seu leque de contato, dando visibilidade à biblioteca e fomentando o processo de difusão da informação. Segundo Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p.1): “As redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram”. Para tanto, as bibliotecas buscam criar e alimentar seus perfis em redes sociais como *Facebook*, *Twitter*,

Instagram entre outras, buscando promover o marketing da unidade de informação, facilitar o compartilhamento de informação e promover a autoimagem da biblioteca.

Os eventos ampliam e aprofundam o relacionamento da biblioteca universitária com o seu público-alvo. Através da realização de eventos, a biblioteca pode obter várias vantagens como por exemplo: criar novas experiências com a comunidade acadêmica, identificar as necessidades dos usuários, promover a imagem da biblioteca e permitir oportunidades de divulgação dos serviços e produtos.

Silva (2008, p. 7) afirma: “As bibliotecas tanto podem organizar eventos específicos, como podem oferecer suporte técnico para todos os eventos realizados no ambiente universitário”. Como por exemplo: a Semana Nacional do Livro e da Biblioteca, encontros em datas comemorativas relacionadas a biblioteca, lançamento de livros de autoria dos docentes da Universidade e promover workshops sobre as normas técnicas para elaboração de trabalhos acadêmicos da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Além de dar suporte a revisão técnica dos trabalhos científicos para publicação em anais, revistas, livros e manuais. A imagem da biblioteca também pode estar relacionada a eventos externos.

As relações públicas tem o papel de divulgar e oferecer apoio a novos lançamentos, influenciando grupos-alvo e permitindo a construção de uma imagem corporativa. Silva (2008, p. 6) aponta como atividades de relações públicas:

Administrar crises e reclamações (criando um banco de dados com as reclamações, suas soluções, tempo médio de resposta e o setor envolvido); preparar relatórios anuais; trabalhar com os editores; responder a perguntas de repórteres e dar entrevistas; fazer *lobby*; aparecer diante das comissões governamentais; administrar eventos (sociais e científicos)

As atividades de relações públicas tornam seus produtos e serviços conhecidos, além de atrair seus usuários e ampliar as redes de relacionamento da biblioteca, o que aumenta ainda mais a visibilidade da biblioteca universitária no meio da comunidade acadêmica.

Com relação ao *marketing* direto, Bolduan e Kraisch (2011, p. 3) apresentam o seguinte conceito:

Marketing Direto é a comunicação dirigida de oferta, para um público-alvo prioritário, com resposta direta, quantificável e mensurável. É um sistema de mídia e métodos designados a estimular a resposta de um prospect ou cliente com intuito de desenvolver ou aumentar o relacionamento com o cliente.

O *marketing* direto faz uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de *marketing*. Possui como canais: venda pessoal, mala direta, catálogos, *telemarketing*, TV interativa, sites, telefones e outros dispositivos móveis (SILVA, 2008).

Desses canais elencados, a biblioteca universitária faz uso recorrente da mala direta, catálogos e sites. “A mala direta consiste no envio, a um endereço específico, de informações relevantes a uma pessoa” (SILVA, 2008, p. 5). Essa ferramenta permite a seletividade e direcionamento da informação, um exemplo de mala direta utilizada pelas bibliotecas é o envio de e-mails de alerta com as novas aquisições literárias e científicas, além da programação de eventos direcionados a cada grupo alvo.

Os catálogos e folders também são enviados e distribuídos em pontos específicos contendo informações sobre os produtos e serviços oferecidos pela biblioteca. Os sites das bibliotecas permitem divulgar informações pertinentes a esse espaço como histórico, serviços oferecidos e horário de funcionamento, além de permite acesso direto a outros sites que auxiliam na produção científica, como link de acesso ao Portal de Periódicos da Capes e diversas bases de dados que podem ser utilizadas pelos usuários da biblioteca.

Percebe-se que essas práticas de marketing viabilizam a promoção dos produtos e serviços das bibliotecas universitárias e é uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, dando visibilidade a imagem da biblioteca dentro da comunidade acadêmica em que está inserida.

Outra ferramenta de gestão que tem um papel de suma importância nas atividades executadas na biblioteca universitária, é a gestão de pessoas. Marques Junior e Albino (2011, p. 80) apresentam o seguinte conceito: “A gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos (RH), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Os bibliotecários gestores são responsáveis por selecionar, treinar e desenvolver colaboradores capacitados e motivá-los, proporcionando um ambiente de trabalho adequado capaz de satisfazer e agregar valor aos colaboradores, a instituição e ao usuário.

Gil (2011, p.17), autor da área de administração, apregoa:

(...) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Percebe-se que o termo Gestão de Pessoas é uma evolução do termo Recursos Humanos, e vem ganhando outras nomenclaturas de acordo com as abordagens apresentadas. Chiavenato (2010, p. 9) define Gestão de Pessoas como: “área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.” Nota-se que esse modelo de gestão, preocupa-se em investir no colaborador e na sua capacitação para que ele possa executar suas atividades da melhor forma possível e assim atender o usuário com excelência. Evidencia-se a valorização do capital humano que, segundo Marques Júnior e Albino (2011, p. 80): “[...] é composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidade dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções”. As pessoas ou capital humano são elementos essenciais para as organizações e cabe aos gestores das bibliotecas universitárias, estabelecer relações positivas com a sua equipe de trabalho, favorecendo e incentivando o alcance dos objetivos comuns entre os colaboradores e a organização.

Nesse sentido, Pinto e Moreiro (2010, p. 56) ressaltam o papel do bibliotecário como gestor de pessoas:

Em uma biblioteca, o trabalho do bibliotecário se fundamenta na proposta de refinamento de material final para usuários, organizando e disseminando a informação adequada para o consumo. Além disso, existe ainda a responsabilidade de administrar a própria biblioteca, exigindo do bibliotecário responsável pela unidade conhecimentos que lhe possibilitem exercer o papel de comando e coordenação das atividades desenvolvidas. Em todas as atividades exercidas em seu trabalho, o bibliotecário tem a responsabilidade de desenvolver ações orientadas por uma filosofia de relação com pessoas, porém é no comando e coordenação dos funcionários, quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas.

O bibliotecário no papel de gestor deve colocar em prática os processos de gestão de pessoas apontados, selecionar, treinar e desenvolver os colaboradores. O processo de selecionar trata da questão do recrutamento de pessoal. “Recrutamento

é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). O bibliotecário deverá identificar as habilidades e técnicas necessárias no momento de recrutamento, evitando rotatividade e insatisfação do colaborador. Deverá analisar as habilidades de competências dos colaboradores para o cargo que será ocupado. Para Leitão e Barreto (2014, p. 13) selecionar colaboradores “é o primeiro processo de um novo modelo de gestão que implica em recrutar e selecionar pessoas. É o meio de atender as necessidades da organização a longo prazo”.

Além do processo de selecionar é necessário desenvolver e treinar os colaboradores. Com relação a questão de “desenvolver pessoas”, Gil (2011, p. 121) afirma:

Não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em se tornarem melhores naquilo que fazem.

É importante a realização de treinamentos como forma de favorecer a educação continuada dos colaboradores, que devem buscar se aprimorar nas atividades que exercem. O bibliotecário deve atualizar-se com relação aos cursos, eventos e treinamentos da sua área de atuação. Esses treinamentos devem ser oferecidos pela instituição como forma de motivá-los a buscar a educação continuada. “O treinamento deve ser visto como um investimento, este estará agregando valor tanto a instituição quanto ao colaborador” (BARBOSA *et al.* 2014, p. 4). Tendo em vista que ao investir no colaborador a empresa ganha em produtividade e excelência em seus serviços prestados ao consumidor.

Já o desenvolvimento é visto como uma forma de aperfeiçoamento pessoal que permite aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores. A esse respeito, Chiavenato (2010, p. 409), diferencia desenvolvimento e treinamento e pontua:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

O desenvolvimento e o treinamento visam a qualificação para execução das atividades, além da melhoria na prestação dos serviços e o crescimento profissional do colaborador dentro da organização. Por isso, é necessário oferecer treinamentos de qualidade que oferecem informações pertinentes para o melhor desempenho das atividades dos colaboradores.

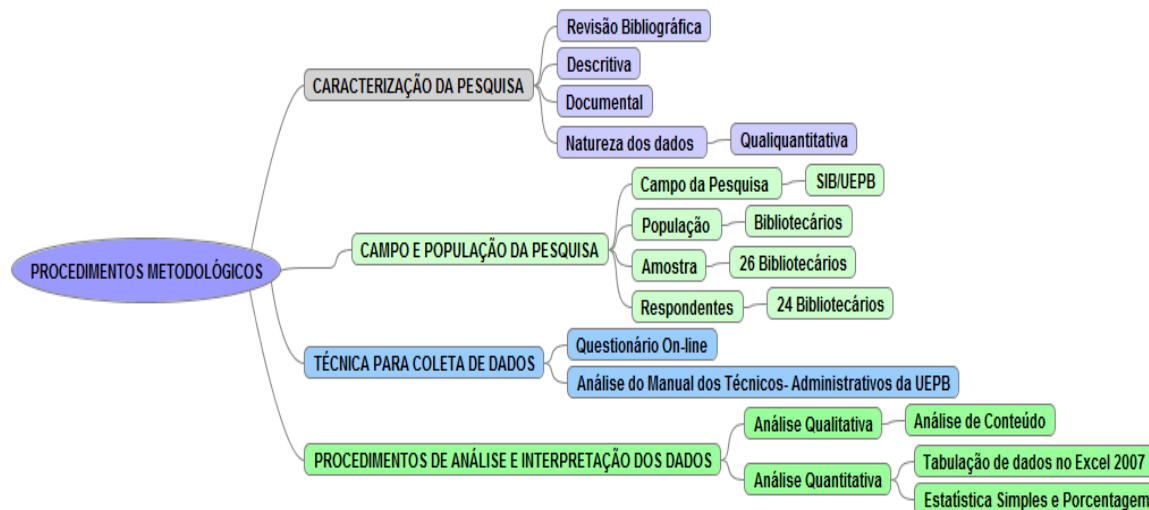
As ferramentas de gestão elencadas nesta pesquisa, são exemplos de instrumentos que servem para favorecer o processo de gestão no ambiente das bibliotecas universitárias. Além de facilitar a execução das atividades desenvolvidas nesse ambiente, também permite uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e uma melhor alocação dos recursos existentes nesse espaço.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos requer o cuidado do pesquisador. “Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetivos de estudo” (MINAYO 2008, p. 43).

A escolha da metodologia foi realizada de acordo com o fenômeno estudado, portanto, os procedimentos metodológicos escolhidos são os mais adequados para essa pesquisa. Para Almeida (2015, p. 32), a metodologia adequada é “aquela que viabiliza a trilha investigativa objetivada, incluindo as bases teóricas fundamentais, sem restringir a criatividade científica e sem se distanciar da realidade estudada”. A seguir apresenta-se a Figura 3 que representa a estruturação do percurso metodológico com os respectivos tópicos desenvolvidos, com o intuito de facilitar a compreensão desta etapa.

Figura 3 – Procedimentos Metodológicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Esta seção encontra-se subdividida nas seguintes partes: caracterização da pesquisa, campo e população da pesquisa, técnicas para coleta dos dados e procedimentos de análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa está baseada na revisão de literatura acerca do tema em questão. Por meio de pesquisas bibliográficas, eletrônicas, anais de eventos e outras fontes de informações pertinentes ao assunto.

Em conformidade com os objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que se faz viável um estudo de um grupo específico com enfoque nas ações. Segundo Gil (2010, p. 27):

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadram nessa categoria.

Ainda de acordo com os objetivos, o estudo também se caracteriza como documental, pois se propõe a conhecer a natureza do fenômeno estudado, sua composição e processos que o constituem ou nele se realizam (RUDIO, 2001). Tendo em vista que o Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB, foi analisado no intuito de identificar as competências exigidas para atuação dos bibliotecários no Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa possui dados qualitativos e dados quantitativos simples para explicar a prática da gestão por competência, o que caracteriza como qualiquantitativa, além de permitir tabular os dados coletados em campo, dando forma a uma análise compreensivo-interpretativa. Uma complementaridade entre a análise de dados qualitativa e a quantitativa, na medida em que a realidade captada por eles se apresentar de forma complexa, dinâmica e determinada por diversos fatores (RICHARDSON, 2012), tornará fundamental esse procedimento.

Assim, a abordagem quantitativa permitirá a análise das respostas às questões fechadas, enquanto o qualitativo facilitará a compreensão das respostas às perguntas abertas. Desse modo, busca-se ampliar a qualidade do processo de análise de dados.

Segundo Chizzotti (2005, p.79), a abordagem qualitativa é caracterizada como:

Parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa busca analisar os significados que se vinculam a um determinado contexto. Com relação a análise dos dados quantitativos, Chizzotti (2005, p. 69) diz que: “a análise estatística serve para mostrar a relação entre as variáveis por gráficos, classificados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros característicos ou para mostrar a relação entre as variáveis”. A análise estatística servirá para mostrar os resultados alcançados.

3.2 CAMPO E POPULAÇÃO DA PESQUISA

Em conformidade com o objetivo geral estabelecido, o campo da pesquisa é o Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB e a população da pesquisa são os bibliotecários que atuam no SIB/UEPB. O SIB é formado pelo conjunto de bibliotecas integradas da UEPB, que são organizadas de modo funcional e são operacionalmente interligadas. O SIB tem por objetivo a unidade e consenso nas atividades de seleção, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, com vistas a apoiar as atividades dos programas de ensino, pesquisa e extensão da UEPB (BIBLIOTECA UEPB, 2016).

A Biblioteca Central surge com a criação da Universidade Regional do Nordeste (URNE) no ano de 1966, em conformidade com o artigo 4º da Lei municipal nº 23. Entre os anos de 1979 e 1980, a Biblioteca Central foi distribuída entre várias Bibliotecas Setoriais. Depois em 1987, a URNE foi transformada na UEPB, mas somente em 2004 conseguiu alcançar sua autonomia financeira, por meio da Lei 7.643, de 6 de agosto de 2004, assegurando mais recursos financeiros para se expandir. Por conseguinte, nesse período o SIB também se expandiu, se estruturou na forma como se encontra atualmente (SOUZA, 2016).

A Universidade Estadual da Paraíba possui ao todo 52 cursos de graduação, sendo 28 de licenciaturas e 24 bacharelados. Desse total, 28 são no Campus I (Campina Grande), 1 no Campus II (Lagoa Seca), 6 no Campus III (Guarabira), 2 no Campus IV (Catolé do Rocha), 3 no campus V (João Pessoa), 4 no campus VI

(Monteiro), 5 no campus VII (Patos) e 3 no campus VIII (Araruna). Além disso, conta com 2 cursos técnicos, 37 cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* e 4 cursos EAD.

Diante da demanda apresentada, o SIB encontra-se dividido em 16 bibliotecas que são responsáveis por dar apoio as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UEPB, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 8 – Bibliotecas que Compõem o SIB/UEPB

BIBLIOTECAS DO SIB/UEPB	
CAMPUS I (CAMPINA GRANDE)	Biblioteca Central da UEPB - Campus I Biblioteca de Obras Raras Átila de Almeida Biblioteca da Central de Integração de Aulas Biblioteca da Central de Integração de Aulas II Biblioteca Raul da Costa Sousa Biblioteca do Museu Assis Chateaubriand Biblioteca do Pólo de Educação à Distância
CAMPUS II (LAGOA SECA)	Biblioteca Joaquim Vitoriano
CAMPUS III (GUARABIRA)	Biblioteca Maria do Carmo de Miranda
CAMPUS IV (CATOLÉ DO ROCHA)	Biblioteca de Sá Cavalcante
CAMPUS V (JOÃO PESSOA)	Biblioteca Afonso Pereira
	Biblioteca do Pólo de Educação à Distância
CAMPUS VI (MONTEIRO)	Biblioteca José Rafael de Menezes
CAMPUS VII (PATOS)	Biblioteca Virgílio Trindade Monteiro
CAMPUS VIII (ARARUNA)	Biblioteca Severino Peryllo Doliveira

Fonte: Adaptado de Universidade Estadual da Paraíba (2016).

Para atender a demanda informacional da Universidade Estadual da Paraíba, o SIB conta com os seguintes materiais:

Quadro 9 – Materiais informacionais do SIB/UEPB

Quantidade de Bibliotecas	16
Livros	42.309
Títulos de Periódicos	361
Folhetos	579
Teses, Dissertações, Relatórios e Monografias	15.906
DVDs	408
CDs	291
Acervo Total	59.854

Fonte: Siabi (2016).

Na Biblioteca Central está localizada a coordenação das Bibliotecas e setores que são responsáveis por desempenharem serviços de forma padronizada, que atendam as demais bibliotecas setoriais (SOUZA, 2016). Possui os seguintes setores:

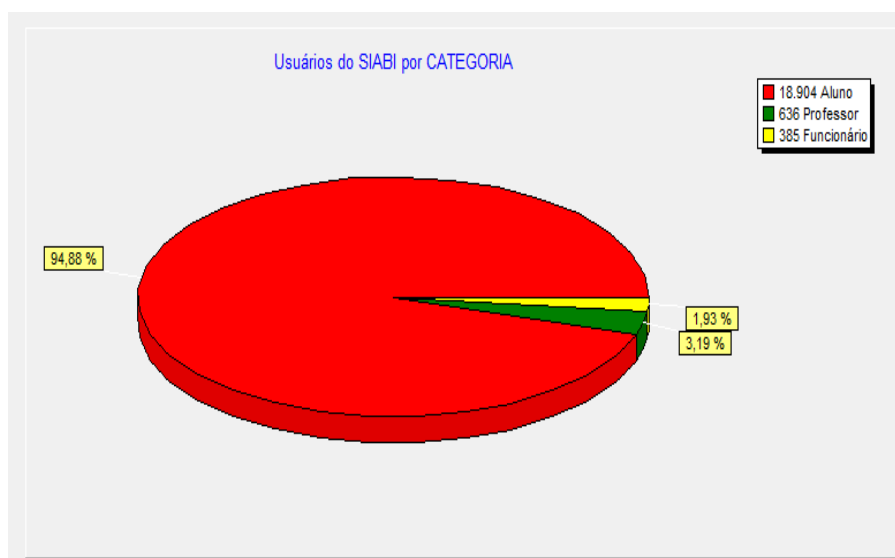
- Setor de Clínica do Trabalho: com os serviços de ficha catalográfica *online*, comutação de material informacional, atendimento personalizado para normalização acadêmica e repositório institucional;
- Setor de Circulação: com os serviços de empréstimo/ devolução, renovação, reserva, guarda-volumes, cabines de estudos, visita orientada/ dirigida;
- Setor de Restauração;
- Setor de Periódicos;
- Processamento Técnico. (BIBLIOTECA UEPB, 2016)

O Siabi⁵ é o sistema de automação utilizado para gerenciar as bibliotecas desde 2010. “Em todas as bibliotecas do SIB, funcionam integralmente todos os módulos disponíveis pela empresa para bibliotecas universitárias, que são o de administração, catalogação, estatística e de circulação” (SOUZA, 2016, p. 79). O sistema é responsável por auxiliar diversas atividades como: pesquisa aos materiais do acervo, empréstimo, renovação, devolução, reserva de materiais, disseminação seletiva da informação (DSI), consulta dos empréstimos atuais e histórico dos que foram realizados.

⁵Sistema de Automação de Bibliotecas, Arquivos, Museus e memoriais. Ele é compatível com padrões nacionais e internacionais da Biblioteconomia: **MARC-21, ISO-2709, AACR2, NBR-6023 e Z39.50.**

O SIB/UEPB tem cerca de 19.925 usuários cadastrados no SIABI, dentre eles, 18.904 alunos, 636 professores e 385 funcionários. Conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Usuários cadastrados no Siabi



Fonte: Siabi (2016).

Possui um Sistema Informatizado para Emissão e Controle de Fichas Catalográficas (SISCOBIB), um sistema automatizado que auxilia na emissão e controle das fichas catalográficas e no fornecimento de nada consta. Foi idealizado pela equipe central de informática da UEPB com o apoio dos bibliotecários. Esse sistema permite o fornecimento gratuito e ágil das fichas catalográficas aos usuários. O serviço de emissão de ficha catalográfica é obrigatório para os TCCs, Relatórios de estágio supervisionado, Dissertações e Teses (SOUZA, 2016).

Conta também com o Banco Digital de Dissertações e Teses (BDTD), Dspace que é o repositório onde fica alocado todos os trabalhos finais de conclusão de curso da graduação e pós-graduação *Lato Sensu*. Dentre o acesso a diversas bases, como o Portal de Periódicos da Capes, Scielo, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Serviço Cooperativo de Acesso a Documentos (SCAD), Arquivo Nacional (NA), Biblioteca Nacional (BN) e Portal Domínio Público. Segundo Souza (2016, p. 81): “O SIB pretende alcançar a excelência na qualidade dos serviços prestados aos usuários com o uso das tecnologias da informação e comunicação e com a valorização e capacitação permanente dos recursos humanos”.

De acordo com informações fornecidas pela coordenadoria de bibliotecas, o SIB conta com 118 colaboradores, desses 30 são bibliotecários, 74 auxiliares de biblioteca, 9 técnicos administrativos, 1 professor e 2 prestadores de serviços. Para identificar os sujeitos que participaram da pesquisa optou-se por utilizar o termo “participante”, utilizando a abreviação “PART” seguida da numeração sequencial arábica de acordo com a quantidade de respondentes.

A pesquisa foi realizada com 26 bibliotecários, que no momento da investigação atuam no Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da UEPB e são servidores efetivos. Cumpre frisar que o SIB/UEPB possui no total 30 bibliotecários, sendo 3 contratados e 1 pesquisadora.

3.3 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário *online* (Apêndice B) com perguntas abertas e fechadas, elaborado através do Formulário *Google Docs*, tendo em vista a facilidade na criação, envio e obtenção das respostas para posterior análise de dados. Optou-se pelo questionário online, devido a dispersão geográfica dos participantes da pesquisa. Uma vez que os 26 bibliotecários participantes da pesquisa estão distribuídos nos 8 campi da Universidade Estadual da Paraíba, alocados em 8 cidades distintas da Paraíba.

Malhotra (2006, p. 32) afirma que:

As pesquisas realizadas com auxílio da Internet estão ficando cada vez mais populares entre os pesquisadores, principalmente devido às suas vantagens, entre as quais figuram os menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, assim como, do ponto de vista do respondente, é possível responder da maneira que for mais conveniente, no tempo e local de cada um.

O questionário foi enviado no dia 13 de março de 2017 via e-mail e através do grupo intitulado “Bibliotecários UEPB” existente no WhatsApp, facilitando o recebimento do formulário. Foi dado um prazo de quinze dias para resposta. Segundo Aaker (2007, p. 27) a coleta de dados utilizando o questionário on-line, pode proporcionar algumas vantagens como:

- Os questionários podem ser enviados quantas vezes forem necessárias com maior velocidade;
- Maior velocidade também no recebimento das respostas;

- Os questionários podem ser respondidos de acordo com a conveniência e tempo do entrevistado.

O questionário está estruturado da seguinte forma: a parte inicial informa como o formulário deverá ser preenchido, inclui informações sobre a pesquisa e sobre a pesquisadora, fala sobre a autorização de uso e publicação das informações prestadas, tempo estimado para preenchimento e prazo de devolução (APÊNDICE B). O questionário foi elaborado a partir das competências requeridas pela UEPB para ocupação do cargo de bibliotecário que é apresentado no documento: “Manual de cargo, funções e competências dos servidores técnicos administrativos da Universidade Estadual da Paraíba” (ANEXO C), visando alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa, que propõe identificar as competências requeridas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB. Além das competências apontadas nesse manual, foi identificadas as competências indicadas pela Classificação Brasileira de Ocupação (CBO) e as competências registradas na literatura pesquisada, que Vendrell e Miranda (1999), Valentim (2002) e Fraser-Arnot (2017) destacam. Com o fim de comparar as competências necessárias para a atuação do bibliotecário em bibliotecas universitárias, foi elaborado o Quadro 10 que aponta essas competências.

Quadro 10 – Competências necessárias para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias

CBO	Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba	Literatura Vendrell e Miranda (1999) Valentim (2002) Fraser-Arnot (2017)
Manter-se atualizado	Manter-se atualizado	Competência Intelectual
Liderar equipes	Liderar equipes	Competência prática
Trabalhar em equipe e em rede	Trabalhar em equipe e em rede	Competência interativa
Demonstrar capacidade de análise e síntese	Demonstrar capacidade de análise e síntese	Competência social
Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Competências éticas e estéticas
Demonstrar	Demonstrar capacidade de comunicação	Competência de

capacidade de comunicação		Comunicação e expressão
Demonstrar capacidade de negociação	Demonstrar capacidade de negociação	Competência técnico-científicas
Agir com ética	Agir com ética	Competências gerenciais
Demonstrar senso de organização	Demonstrar censo de organização	Competências sociais e políticas
Demonstrar capacidade empreendedora	Demonstrar capacidade empreendedora	Desenvolver e implementar estratégias de comunicação
Demonstrar raciocínio lógico	Demonstrar raciocínio lógico	Defender e promover programas e serviços de informação
Demonstrar capacidade de concentração	Demonstrar capacidade de concentração	Resolução de conflitos
Demonstrar Pró-atividade	Demonstrar Pró-atividade	Avaliar as necessidades de treinamento da organização
Demonstrar Criatividade	Operar recursos de informática	Conhecer os princípios e práticas de formação Organizacional
Disponibilizar informação em qualquer suporte	Elaborar produtos de informação	Explorar e analisar o ambiente organizacional e as necessidades dos usuários
Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação	Gerenciar unidades de informação	Desenvolver o conhecimento das necessidades da organização e do usuário em ferramentas de Processos decisórios
Tratar tecnicamente recursos informacionais	Formular procedimentos de marketing	Alinha recursos com metas estratégicas
Desenvolver recursos informacionais	Promover a formação de usuários da informação	Compromisso com o desenvolvimento profissional contínuo
Disseminar informação	Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes	Conhecimento dos princípios e práticas de liderança e gestão
Desenvolver estudos e pesquisas	Selecionar, armazenar, organizar e disseminar informação, em qualquer suporte para fins acadêmicos e profissionais da comunidade em geral	Gerir os recursos humanos
Prestar serviços de assessoria e consultoria	Formular políticas de informação	Gerenciamento de instalações e equipamentos
Realizar difusão cultural	Promover ações de cunho sócio-cultural, que estimulem a produção científica e o hábito da leitura	Monitorar, oferecer e desenvolver novos programas e serviços

Desenvolver ações educativas	Executar procedimentos em unidades de informação automatizadas	Pensamento analítico e tomada de decisões
		Inovar para melhorar programas e serviços
		Capacidade de usar a tecnologia no local de trabalho registros, informações e Gestão da informação
		Processar fisicamente os recursos de informação
		Participar em atividades de digitalização e gestão de imagens
		Assegurar que a informação seja gerida ao longo de todo o seu ciclo de vida
		Promover e apoiar a qualidade dos dados e da informação
		Apoiar a investigação científica
		Realizar pesquisas e recuperar informações em diversas fontes externas
		Valores e ética

Fonte: Baseado na CBO (2007), Fraser-Arnot (2017), Manual de Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (2008), Valentim (2002), Vendrell e Miranda (1999).

A construção do Quadro 10, permitiu sintetizar as competências que foram utilizadas para elaborar o questionário *online*, além de favorecer a construção do questionário, que se fundamentou nas competências identificadas no Quadro 11.

A primeira parte do questionário *online*, propôs traçar o perfil social dos bibliotecários do SIB/UEPB, a segunda parte “Competências dos Bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB” visa alcançar o primeiro e o segundo objetivo específico, que visa identificar as competências requeridas pelo SIB/UEPB, definidas no Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB e mapear as competências individuais dos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UEPB. A terceira parte, indica quais os fatores influenciam no desempenho das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB, atendendo a perspectiva do terceiro objetivo específico.

A segunda parte do questionário foi utilizada a escala Likert. A escala Likert foi criada por Rensis Likert em 1932, sendo uma escala de classificação muito

utilizada que exige de os entrevistados indicarem um grau de afirmações sobre objetos de estímulo (VIEIRA, 2011). No questionário, os sujeitos foram convidados a dimensionar suas respostas entre “Nenhuma”, “Pouca”, “Razoável” e “Muita”.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os procedimentos de análise e interpretação dos dados, permitiu analisar as práticas de gestão na perspectiva da gestão por competência dos bibliotecários do SIB/UEPB. Dessa forma, os objetivos específicos foram investigados através das técnicas em que se apoiou o estudo.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 31):

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

No intuito de captar e compreender as respostas na coleta, se optou pela análise temática, onde foram usadas sentenças, frases ou parágrafos como unidades de análise escolhidas, contemplando os objetivos do estudo e a literatura.

De acordo com a escolha do tema Gestão por Competência, estabeleceu-se categorias criadas *a priori* que “nesse caso as categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em função da busca a uma resposta específica do investigador” (FRANCO, 2012, p. 64). Os objetivos específicos nortearam a escolha das categorias *a priori*. Algumas das subcategorias foram escolhidas *a priori*. Elas foram relacionadas aos autores que as abordam a temática “Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias”. Para cada subcategoria, foi encaixada questões da pesquisa que pretendeu-se revelar. Já com as perguntas abertas do questionário *online*, foi realizada uma análise temática das respostas coletadas, que foram vinculadas aas categorias estabelecidas *a priori*.

Para executar a análise quantitativa, as perguntas do questionário foram tabuladas utilizando-se a planilha Microsoft Office Excel 2007. Usou-se estatística simples e porcentagem, que originou os gráficos e tabelas para cada subcategoria, buscando associar a outros de mesma categoria.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção os dados foram quantificados e descritos buscando uma relação entre eles e buscando chegar a compreensão dos pontos que foram gerados no campo de pesquisa. O questionário foi estruturado em 3 categorias: Categoria 1 - Perfil Social do bibliotecário do SIB/UEPB, Categoria 2 - Competências dos Bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB e Categoria 3 - Fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB. As subcategorias foram analisadas na mesma subseção das categorias para que pudessem ser avaliadas conjuntamente.

Com a aplicação do instrumento de coleta de dados dos 26 questionários enviados obteve-se um retorno de 24 questionários respondidos. Uma porcentagem de 92,3%. Os resultados obtidos com a aplicação do questionário *online* originou as subseções seguintes.

4.1 CATEGORIA 1 – PERFIL SOCIAL DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIB/UEPB

Visando traçar o perfil do Bibliotecário que atua no SIB/UEPB para poder identificar as competências dos bibliotecários que atuam nesse espaço. Perguntou-se sobre: Gênero, Idade e Pós-graduação.

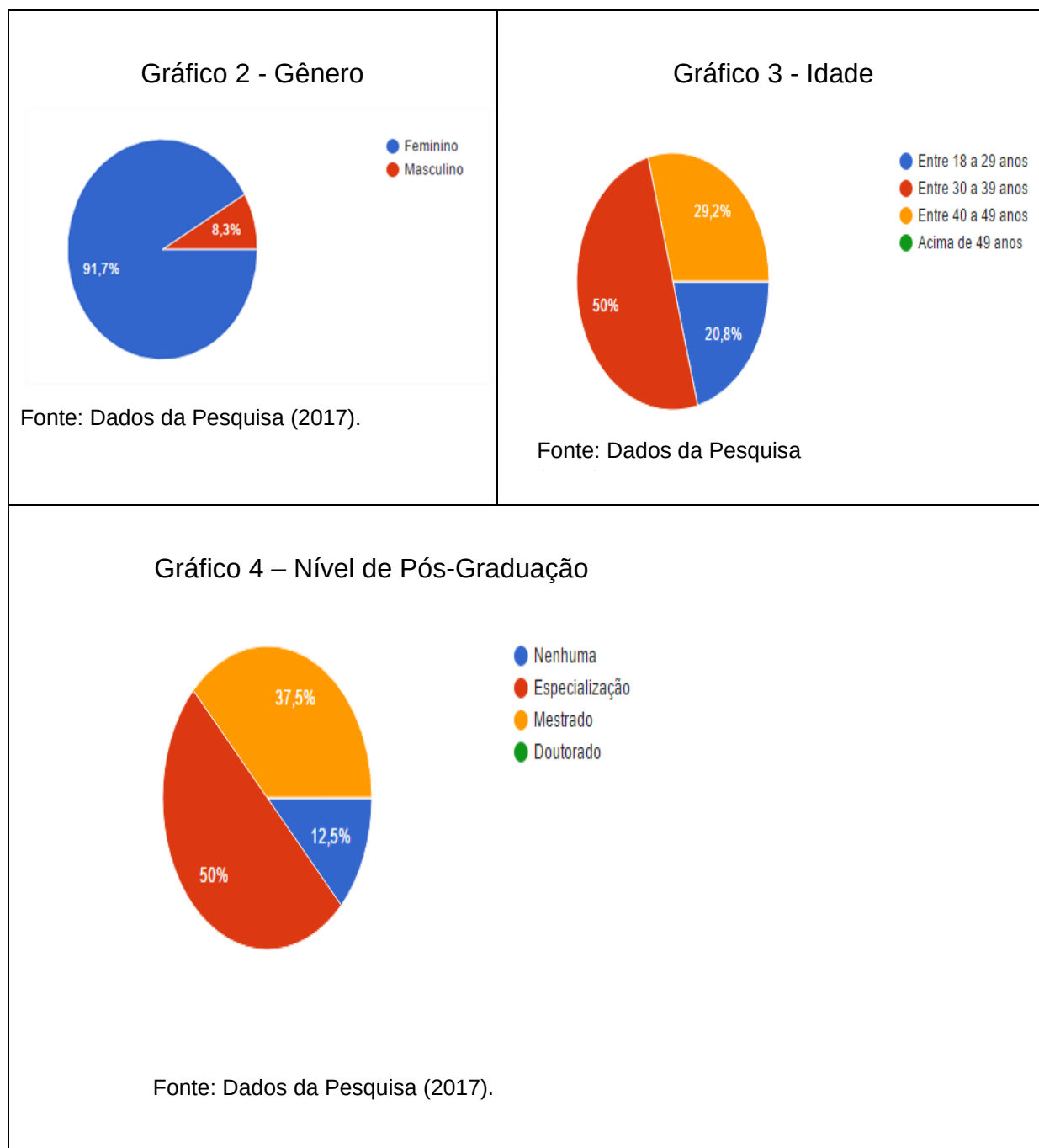
Com relação ao gênero identificou-se uma predominância do feminino que compõe 91,7% dos bibliotecários pesquisados e 8,3% do gênero masculino (GRÁFICO 1).

Quanto a idade a uma predominância maior entre 30 a 39 anos um total de 50% dos sujeitos pesquisados estão nessa faixa etária, 29, 2% estão entre 40 a 49 anos e 20,8% entre 18 a 29 anos (GRÁFICO 2).

No Nível de Pós-graduação evidencia-se que 50% dos bibliotecários entrevistados possuem Especialização, 37,5% Mestrado e 12,5% não possui nenhuma pós-graduação.

O Quadro 12 reuni os gráficos que evidenciam o resultado sobre o perfil social dos Bibliotecários do SIB/UEPB, tendo em vista a necessidade de apresentar o contexto da população pesquisada para compreendê-la melhor.

Quadro 11 – Gráficos do Perfil do Bibliotecário do SIB/UEPB



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Diante dos dados coletados percebe-se a predominância do gênero feminino, como também 70% possui menos de 40 anos, o que permite dizer que nasceram na era dos computadores. E não enfrentaram um momento transitório nas bibliotecas (dos processos manuais para a automatização). 50% possui Especialização, 37% Mestrado e nenhum bibliotecário ainda não possui Doutorado. Depois de traçar o

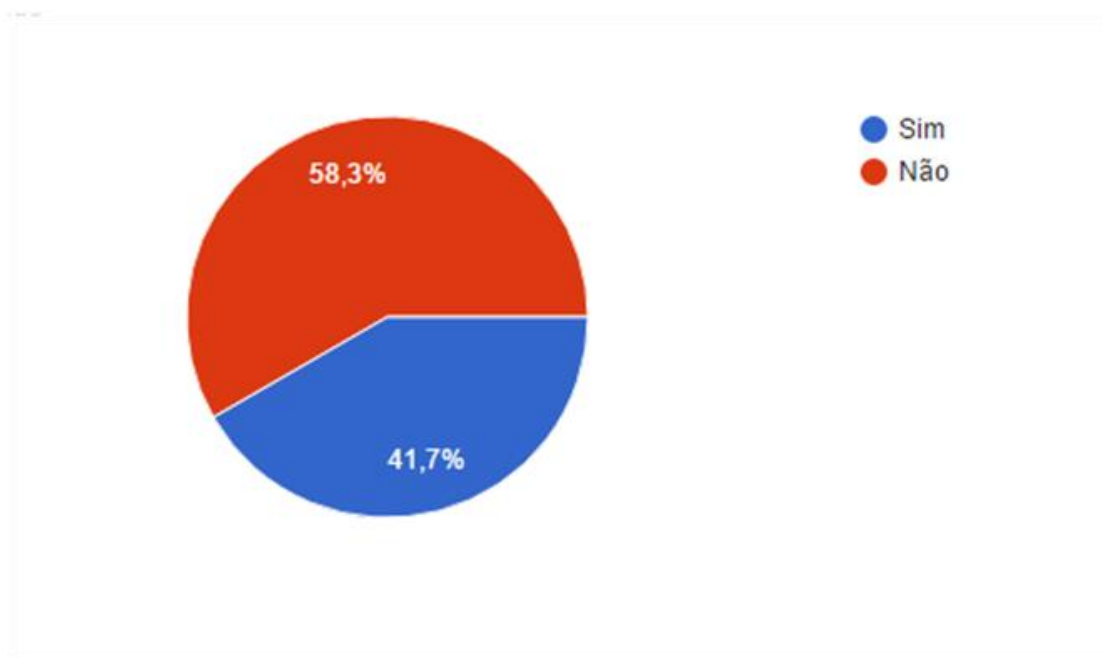
perfil dos bibliotecários do SIB/UEPB, prosseguiu-se para análise das demais categorias que evidenciou os outros objetivos do estudo.

4.2 CATEGORIA 2 – COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UEPB

Para mapear as competências dos bibliotecários do SIB/UEPB e no intuito de atender os objetivos específicos a e b, os sujeitos pesquisados foram convidados a responder questões que buscaram identificar as competências utilizadas na execução das suas atividades diárias. Para fim de análise utilizou-se o Quadro 11 que foi construído para auxiliar no processo da análise dos dados.

A questão 4 buscou revelar informações sobre dominar outro idioma além da língua materna. Identificou-se que a maioria 58,3% não possui domínio de outro idioma e 41,7% dos entrevistados dominam outro idioma (GRÁFICO 4). Dentre os idiomas falados pelos sujeitos pesquisados verificou-se que entre o percentual de 41,7% (10 sujeitos) desses 6 dominam a língua inglesa e 4 indicaram que dominam o idioma inglês e espanhol.

Gráfico 5 – Domina outro idioma



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Esse resultado pode ser visto como uma competência que deve ser aprimorada. Tendo em vista que a maioria dos sujeitos pesquisados não possuem domínio sobre outro idioma. Segundo Duarte e Braga (2010, p. 110):

A língua acompanha a economia, a ciência, a organização da sociedade, os costumes, a política, os movimentos sociais, as revoluções, entre outros. O aprendizado do idioma inglês faz com que as pessoas se conectem com diferentes partes do mundo e que tenham acesso a uma gama maior de informações.

O desconhecimento e não domínio de outro idioma seria uma barreira, uma vez que o profissional bibliotecário lida com informações provenientes de documentos dos mais diferentes tipos e em diferentes línguas, sobretudo o inglês e espanhol. Saber outro idioma significa ampliar o referencial bibliográfico, porque propicia o acesso antecipado a documentos ainda não foram traduzidos, uma vez que a atividade de tradução é um trabalhoso processo que se desenrola em um período importante de tempo. (DUARTE; BRAGA, 2010)

Na categoria 2 que trata das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB revelou-se 5 subcategorias: Subcategoria 1 – Competências Intelectuais, Subcategoria 2 – Competências Práticas, Subcategoria 3 – Competências Interativas, Subcategoria 4 – Competências Sociais e Subcategoria 5 – Competências éticas. Essas competências foram alocadas nessas áreas de acordo com suas definições. Essa categorização é sugerida nos estudos de Vendrell e Miranda (1999). As Competências asseguradas em cada uma dessas subcategorias foram extraídas da Classificação Brasileira de Ocupações (2007), dos estudos de Valentim (2002), e Franser-Arnot (2017), além de utilizar as competências sugeridas pelo “Manual de cargo, funções e competências dos servidores técnicos administrativos da Universidade Estadual da Paraíba” (ANEXO C) que compõem o Quadro 11.

A **subcategoria 1 – Competências Intelectuais** “são referentes aos processos cognitivos internos necessários para simbolizar e representar ideias, imagens, conceitos ou outras abstrações” (VENDRELL; MIRANDA, 1999, p.101, tradução nossa). Segundo as autoras, são chamadas também de competência analítica, criativa ou meta competência. A Tabela 1 reuni os resultados obtidos com relação as questões 5 a 8 que visam verificar as competências intelectuais dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Tabela 1 - Tratamento dos dados Coletados no questionário *online*

Subcategoria 1 - Competências Intelectuais			
Pergunta	Resposta	Resultado	Percentual
5 Demonstra capacidade de análise e síntese	Nenhuma	0	0
	Pouca	1	4,2%
	Razoável	13	54,2%
	Muita	10	41,7%
6 Se mantêm atualizado sobre assuntos pertinentes a sua área de atuação	Nenhuma	0	0
	Pouca	4	16,7%
	Razoável	14	58,3%
	Muita	6	25%
7 Demonstra criatividade nas atividades desenvolvidas	Nenhuma	0	0
	Pouca	3	12,5%
	Razoável	12	50%
	Muita	9	37,5%
8 Demonstra capacidade de concentração nas atividades cotidianas	Nenhuma	0	0
	Pouca	0	0
	Razoável	10	41,7%
	Muita	14	58,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Quando questionados sobre a capacidade de análise e síntese na questão 5, as respostas configuraram entre “Razoável” 54,2% (13 participantes) e “Muita” 41,7% (10 participantes) (TABELA 1). Ou seja, eles consideram ter uma boa capacidade de análise e síntese nas atividades diárias. Essa competência facilita as tomadas de decisões diárias e possibilita uma análise crítica do contexto em que está inserido. Para que se possa gerir melhor as atividades dentro da biblioteca. (VENDRELL; MIRANDA, 1999)

Com relação a atualização sobre assuntos pertinentes a sua área de atuação, questão 6, o resultado que prevaleceu foi “Razoável” 58,3% (14 participantes) e 25% (6 participantes) responderam “Muita” (TABELA 1). Esse resultado evidencia o interesse dos pesquisados pelos assuntos recorrentes da sua área de atuação e mostra uma preocupação em se atualizar para aumentar o seu repertório de conhecimentos na área, o que favorece o desenvolvimento das suas competências intelectuais. Valentim (2002, p.118) apregoa: “[...] 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 destinados a um determinado público”. Os bibliotecários podem participar dos eventos na área da biblioteconomia como forma de se manterem atualizados, à exemplo do Seminário

Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) que ocorre a cada dois anos e que visa teorizar questões práticas das atividades biblioteconômicas.

Na questão 7 questionou-se sobre a capacidade de demonstrar criatividade nas atividades desenvolvidas as respostas ponderaram entre “Razoável” 50% (12 participantes) e “Muita” 37,5% (9 participante) (TABELA 1), sendo um resultado favorável tendo em vista que a criatividade é um fator importante para as organizações, pois ela viabiliza o desenvolvimento de novas atividades e permite a inovação das já existentes. Para Jerônimo (2015, p. 20): “A criatividade é algo que pode ser desenvolvido, não é um dom divino, algo inato a esta ou aquela pessoa. Mas necessita ser diariamente estimulada para que seja intrínseca”. A autora afirma que a criatividade pode ser adquirida, praticada e desenvolvida através do uso de técnicas apropriadas. Para estimular ainda mais essa competência a Coordenação do SIB/UEPB pode aderir a estratégias de práticas gerenciais voltadas para liberdade de expressão, encorajamento diante das iniciativas e apoio organizacional.

Na questão 8 os participantes responderam sobre a capacidade de demonstrar concentração nas atividades cotidianas as respostas se mantiveram entre “Muita 58,3% (14 Participantes) e “Razoável” 41, 7% (10 participantes) (TABELA 1). A concentração permite que se alcance os resultados almejados de forma eficiente e evita desperdício de recursos na execução das atividades.

A **subcategoria 2 – Competências Práticas** refere-se “a um *saber-fazer*, ou seja, é saber articular as tomadas imediatas de decisão, colocando-as em ação” (VENDRELL; MIRANDA, 1999, p.101, tradução nossa). Isso implica em um amplo entendimento administrativo dos recursos espaciais, temporais, materiais e humanos disponíveis. A Tabela 2 reuni os resultados obtidos com relação as questões 10 a 20 que visam verificar as competências práticas dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Tabela 2 - Tratamento dos dados Coletados no questionário *online*

Subcategoria 2 - Competências Práticas			
Pergunta	Resposta	Resultado	Percentual
9 Demonstra capacidade para gerenciar Unidades de Informação.	Nenhuma	0	0
	Pouca	4	16,7%
	Razoável	15	62,5%
	Muita	5	20,8%
10 Demonstra capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas	Nenhuma	2	8,3%
	Pouca	6	25%
	Razoável	13	54,2%

	Muita	3	12,5%
11 Demonstra capacidade de liderança	Nenhuma	2	8,3%
	Pouca	5	20,8%
	Razoável	12	50%
	Muita	5	20,8%
12 Demonstra capacidade empreendedora	Nenhuma	3	12,5%
	Pouca	4	16,7%
	Razoável	14	58,3%
	Muita	3	12,5%
13 Demonstra capacidade de planejamento	Nenhuma	0	0
	Pouca	2	8,3%
	Razoável	11	45,8%
	Muita	11	45,8%
14 Conhece os princípios e práticas de formação organizacional	Nenhuma	1	4,2%
	Pouca	2	8,3%
	Razoável	13	54,2%
	Muita	8	33,3%
15 Gerencia de forma adequada os recursos humanos existentes na biblioteca que atua	Nenhuma	0	0
	Pouca	3	12,5%
	Razoável	10	41,7%
	Muita	11	45,8%
16 Seleciona, armazena, organiza e dissemina informação, em qualquer suporte para fins acadêmicos e profissionais da comunidade em geral	Nenhuma	0	0
	Pouca	3	12,5%
	Razoável	10	41,7%
	Muita	11	45,8%
17 Demonstra senso de organização no ambiente de trabalho	Nenhuma	0	0
	Pouca	1	4,2%
	Razoável	9	37,5%
	Muita	14	58,3%
18 Demonstra capacidade na gestão dos recursos materiais da biblioteca que atua	Nenhuma	0	0
	Pouca	1	4,2%
	Razoável	9	37,5%
	Muita	14	58,3%
19 Demonstra iniciativa nas atividades que exerce	Nenhuma	0	0
	Pouca	2	8,3%
	Razoável	6	25%
	Muita	16	66,7%
20 Busca inovar as atividades na biblioteca em que atua	Nenhuma	0	0
	Pouca	4	16,7%
	Razoável	11	45,8%
	Muita	9	37,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na questão 9 foi analisado a capacidade de gerenciar Unidades de Informação a maioria dos participantes responderam “Razoável” 62,5% (15 participantes), 16,7% (4 participantes) responderam possuir “Pouca” e 20,8% (5 participantes) assinalaram “Muita” (TABELA 2). Nesse quesito Valentim (2000, p. 20) aponta como atividades de gestão de unidades de informação: “a capacidade de

formular, dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas, projetos e serviços de informação”. Para auxiliar no desenvolvimento da competência de gestão a Coordenação do SIB/UEPB poderia promover cursos voltados para as práticas de gestão.

A Questão 10 verificou a capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas. Nesse quesito, a maioria indicou “Razoável” 54, 2% (13 participantes), 25% (6 participantes) indicou “Pouca”, 12,5% (3 participantes) “Muita” e 8,3% (2 participantes) indicou nenhuma. Diante dos resultados alcançados verifica-se a necessidade de aprimoramento da capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas.

Na literatura identificou-se o *marketing* como uma das ferramentas de gestão utilizadas para dar visibilidade aos serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias.

Segundo Andrade (2012, p.53):

O *marketing*, como ferramenta gerencial, possibilita à biblioteca conhecer o universo em que atua, tanto internamente como externamente, permitindo a criação, desenvolvimento, promoção e distribuição de produtos e serviços de informação.

Nesse sentido, é necessário que o gestor da biblioteca tenha conhecimento da filosofia administrativa voltada para o *marketing*, fazendo com que a biblioteca e os seus serviços tenham maior visibilidade. Já as atividades de relações públicas tornam seus produtos e serviços conhecidos, além de atrair seus usuários e ampliar as redes de relacionamento da biblioteca. O que aumenta ainda mais a visibilidade da biblioteca universitária no meio da comunidade acadêmica.

A questão 11 buscou analisar a competência de liderança. 50% (12 participantes) indicaram “Razoável”, 20,8% (5 participantes) “Muita”, 20,8% (5 participantes) “Pouca” e 8,3% (2 participantes) “Nenhuma” (TABELA 2). Segundo Torres e Bergue (2009, p. 4) “[...] no caso de líder e responsável pelo trabalho de seus subordinados o gerente se incumbiria: do treinamento de seu pessoal, de incentivos ao aperfeiçoamento de seu *staff*, de esclarecer a estrutura e os objetivos da organização a sua equipe”. A competência de liderança é de suma importância para os bibliotecários que atuam no SIB/UEPB, tendo em vista que a maior parte atua nas bibliotecas setoriais e lideram diretamente suas equipes diariamente.

A questão 12 avaliou a capacidade empreendedora dos bibliotecários. A maioria dos sujeitos pesquisados apontaram “Razoável” 58,3% (14 participantes), 16,7% (4 participantes) marcaram “Pouca”, 12,5% (3 participantes) indicaram “Muita” e 12,5% (3 participantes) assinalam “Nenhuma” (TABELA 2). Jerônimo (2015, p.26) afirma que as pessoas que possuem a competência empreendedora “[...] acreditam que estão fazendo algo muito importante; são obcecadas por aprimorar os seus produtos e serviços; mostram uma forte inclinação para a inovação e possuem auto inspiração, já que são altamente comprometidas com o seu trabalho e buscam fazer sempre o melhor”. Essa competência aliada a criatividade e as competências gerenciais permite identificar as oportunidades para melhorar a prestação de serviços no ambiente das bibliotecas universitárias.

A questão 13 examinou a competência de planejar. Nesse quesito os bibliotecários ponderaram as respostas entre “Razoável” 45,8% (11 participantes e “Muita” 45,8% (11 Participantes) (Tabela 2). Demonstrando um resultado positivo quanto a esse quesito. Germano e Stretch-Stephenson (2011, p. 72, tradução nossa) afirmam:

O sucesso do planejamento nas bibliotecas deve basear-se na visão do líder organizacional que é validada pelas realidades do mercado, baseada na comunicação dos colaboradores com os usuários. O sucesso ainda é baseado na criação de um planejamento que permite a biblioteca alcançar metas mensuráveis voltadas para a missão da organização.

A competência de planejar é importante para o bibliotecário que necessita saber articular suas atividades para executá-las da melhor forma possível, visando atender a missão da organização em que está inserida.

A questão 14 buscou verificar as competências voltadas para as práticas de formação organizacional que para França (2013, p.15) consiste em:

Uma das competências elementares da gestão de recursos humanos. Podemos considerar que a formação organizacional passa pelo binómio formando-profissional, e pretende que o formando consiga reunir, a partir de uma série de atividades, um conjunto de conhecimentos, competências de trabalho, comportamentos e atitudes para prosseguir, de uma forma satisfatória, o trabalho que lhe compete desenvolver”

As práticas de formação organizacional permitem o aprimoramento do desempenho dos colaboradores e o compromisso com as atividades que são executadas. Nesse quesito, 54,2% (13 participantes) responderam “Razoável” e

33,3% (8 participantes) dimensionaram “Muita”, apenas 4,2% (1 participante) indicou “Nenhuma” (Tabela 2), evidenciando total desconhecimento das práticas e princípios de formação organizacional.

A questão 15 analisou a competência de gerenciar os recursos humanos da biblioteca de forma adequada. 41,7% (11 participantes) dimensionaram “Razoável” e 45,8% (11 participantes) indicaram “Muita”. Marques Junior e Albino (2011, p. 80) apresenta o seguinte conceito: “A gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos (RH), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Os bibliotecários gestores são responsáveis por selecionar, treinar e desenvolver colaboradores capacitados e motivá-los, proporcionando um ambiente de trabalho adequado capaz de satisfazer e agregar valor aos colaboradores, a instituição e ao usuário. Nesse sentido, Pinto e Moreiro (2010, p. 56) ressalta o papel do bibliotecário como gestor de pessoas:

Em uma biblioteca, o trabalho do bibliotecário se fundamenta na proposta de refinamento de material final para usuários, organizando e disseminando a informação adequada para o consumo. Além disso, existe ainda a responsabilidade de administrar a própria biblioteca, exigindo do bibliotecário responsável pela unidade conhecimentos que lhe possibilitem exercer o papel de comando e coordenação das atividades desenvolvidas. Em todas as atividades exercidas em seu trabalho, o bibliotecário tem a responsabilidade de desenvolver ações orientadas por uma filosofia de relação com pessoas, porém é no comando e coordenação dos funcionários, quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas.

O bibliotecário no papel de gestor coloca em prática os processos de gestão de pessoas apontados: selecionar, treinar e desenvolver os colaboradores.

A questão 16 verificou as competências voltadas para seleção, armazenamento e disseminação da informação em qualquer suporte para fins acadêmicos. Esse contexto inclui o uso da Tecnologia de Informação e Comunicação como meio facilitador de acesso a informação. Os sujeitos pesquisados dimensionaram entre “Muita” 45,8% (11 participantes) e “Razoável” 41,7% (10 participantes) (Tabela 2). O bibliotecário deve ser capaz de organizar as fontes e os recursos de informação de forma rápida e consistente no momento de filtrar as informações da pesquisa. Para tanto, o domínio no uso das TIC é de suma importância para o bibliotecário, tendo em vista os investimentos em tecnologia que são feitos nas bibliotecas universitárias para facilitar o desenvolvimento das atividades.

Nesse sentido, Souto (2005, p. 47) também esclarece: “A constante atualização tem papel significativo no processo de transferência de informação, pois, já que a tecnologia é operada por profissionais, estes têm que dominar todas as técnicas/metodologias de uso dos equipamentos.” Pois isso permitirá um melhor aproveitamento das TIC nos serviços ofertados. É necessário que o bibliotecário cada vez mais atualize seus conhecimentos em relação às TIC, como, tendo habilidades com softwares, hardwares, pacotes de programas, que circulam no mercado tecnológico, a fim de ter uma base de como gerenciar projetos de automação de bibliotecas.

A questão 16 verificou a competência de senso de organização no ambiente de trabalho. A organização do ambiente de trabalho é imprescindível para a realização de um trabalho de excelência, além de viabilizar a questão da imagem da instituição. Pois um ambiente organizado transmite uma sensação de responsabilidade e passa confiança e credibilidade ao usuário com relação ao serviço que está sendo prestado. Os bibliotecários apontaram 58,3% (14 participantes) “Muita” e 37,5% (9 participantes) “Razoável” (Tabela 2).

A questão 18 identificou a competência dos bibliotecários do SIB/UEPB em gerir os recursos materiais da biblioteca em que atua. Eles apontaram “Muita” 58,3% (14 participantes) e 37,5% (9 participantes) “Razoável” (Tabela 2). Felini (2015, p.15) conceitua recurso material: “É todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza não permanente. Em geral, constituem-se em materiais que são consumidos ao longo do tempo, constituindo-se, usualmente, bens de estoque”. O conceito de recurso material, em sentido estrito, aproxima-se sobremaneira do inerente ao material de consumo. A competência de gerir bem os recursos materiais ajuda a evitar desperdícios e maximiza o uso dos recursos existentes.

A questão 19 avaliou a competência de demonstrar iniciativa nas atividades que exerce. Nesse quesito os bibliotecários em sua maioria dimensionaram entre “Muita” 66,7% (16 participantes) e “Razoável” 25% (6 participantes) (Tabela 2). Essa competência é muito importante para os bibliotecários do SIB/UEPB tendo em vista que a maioria atua em bibliotecas setoriais e nas tomadas de decisões diárias devem demonstrar iniciativa nas atividades que executam. Pois está diretamente ligado a sua unidade de informação e deve estar atento as necessidades desse espaço.

A questão 20 verificou a competência dos bibliotecários em inovar as atividades na biblioteca em que atua. Os sujeitos pesquisados dimensionaram em “Razoável” 45,8% (11 participantes) e “Muita” 37,5% (9 participantes) (Tabela 2), esse quesito alcançou resultado positivo. De acordo com Jerônimo (2015, p. 23): “Para inovar é necessário tirar as ideias criativas do papel e colocá-las em ação e esse é o principal desafio”. Para a autora inovar consiste em aplicar uma ideia já existente em atividade nova ou executá-la de forma diferente e requer planejamento, metodologia e muito trabalho.

A **subcategoria 3 – Competências Interativas** “implica na capacidade dos sujeitos de participar como membro de um grupo de referência como a família, os pares etc” (VENDRELL; MIRANDA, 1999, p.101, tradução nossa). Refere-se a capacidade do sujeito interagir com os outros de forma positiva. Essa competência está voltada para o espaço da biblioteca, consiste na forma como o bibliotecário se relaciona com os colaboradores e com os usuários. A Tabela 3 reuni os resultados obtidos com relação as questões 21 a 24 que visam verificar as competências interativas dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Tabela 3 – Tratamento dos dados coletados no questionário *online*

Subcategoria 3 - Competências Interativas			
Pergunta	Resposta	Resultado	Percentual
21 Demonstra capacidade de comunicação	Nenhuma	0	0
	Pouca	1	4,2%
	Razoável	10	41,7%
	Muita	13	54,2%
22 Demonstra capacidade de negociação	Nenhuma	0	0
	Pouca	0	0
	Razoável	15	62,5%
	Muita	9	37,5%
23 Demonstra capacidade para a resolução de conflitos diários	Nenhuma	0	0
	Pouca	4	16,7%
	Razoável	8	33,3%
	Muita	12	50%
24 Demonstra uma boa interação no que concerne as relações interpessoais dentro do Sistema Integrado da UEPB.	Nenhuma	0	0
	Pouca	1	4,2%
	Razoável	8	33,3%
	Muita	15	62,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A questão 21 analisou as competências de comunicação que de acordo com Valentim (2002, p.21): “diz respeito à interação que o profissional deve ter com seus usuários, com outras instituições e com as diversas tecnologias, facilitando o

intercâmbio e compartilhamento de informações; logo, facilita a comunicação e o acesso a informação”. Os bibliotecários dimensionaram entre “Muita” 54,2% (13 participantes) e 41,7% (10 participantes) “Razoável” (TABELA 3). O que mostra um resultado satisfatório quanto a essa competência.

A questão 22 avaliou a competência de negociação. Essa competência permite que o indivíduo desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza da atividade que executa, quanto com relação a capacidade de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no ambiente de trabalho. Os sujeitos pesquisados apontaram bons resultados indicando “Razoável” 62,5% (15 participantes) e “Muita” 37,5% (9 pessoas) (Tabela 3).

A questão 23 verificou a competência voltada para a resolução de conflitos diários a maioria dos sujeitos indicaram “Muita” 50% (12 participantes) e “Razoável” 33,3% (8 participantes) (Tabela 3). Essa competência permite que o bibliotecário seja capaz de dialogar com os usuários e com os colaboradores na busca de resolver qualquer problema que surge no cotidiano da biblioteca.

A questão 24 avaliou a competência dos bibliotecários nas relações interpessoais no SIB/UEPB. Os participantes da pesquisa apontaram 62,5% (15 participantes indicaram “Muita” e 33,3% (8 participantes) apontaram “Razoável” (Tabela 3). Para Godeiro (2013, p. 5) a competência interpessoal, “seria a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Ele estabelece uma rede de contatos dentro ou fora da biblioteca, com pessoas chaves da organização, com superiores, com entidades de classe e com outros profissionais que atuam na mesma área. Visando trocar informações que favoreçam o desenvolvimento da biblioteca em que atua. (MACIEL; MENDONÇA, 2006). As funções interpessoais assumidas pelos bibliotecários gestores no ambiente das bibliotecas universitárias permite que ele execute o papel de representante da organização através da recepção aos visitantes externos e internos da instituição, como diretores, reitores, professores, discentes e etc. O bibliotecário estabelece suas funções interpessoais ao participar de solenidades oficiais, almoços comemorativos dentre outras festividades que servem para estabelecer os vínculos sociais dentro das organizações.

A **subcategoria 4 – Competências Sociais** “envolve no uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros” (VENDRELL; MIRANDA, 1999, p.101, tradução nossa). A Tabela 4 reuni os resultados obtidos com relação as questões 25 a 28 que visam verificar as competências sociais dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Tabela 4 – Tratamento dos dados coletados no questionário *online*

Subcategoria 4 - Competências Sociais			
Pergunta	Resposta	Resultado	Percentual
25 Demonstra capacidade de trabalhar em equipe e em rede	Nenhuma	0	0
	Pouca	2	8,3%
	Razoável	12	50%
	Muita	10	41,7%
26 Promove ações de cunho sociocultural	Nenhuma	5	20,8%
	Pouca	7	29,2%
	Razoável	10	41,7%
	Muita	2	8,3%
27 Promove ações que estimulam a produção científica	Nenhuma	2	8,3%
	Pouca	8	33,3%
	Razoável	11	45,8%
	Muita	3	12,5%
28 Promove ações que incentivam as práticas de leitura	Nenhuma	5	20,8%
	Pouca	7	29,2%
	Razoável	7	29,2%
	Muita	5	20,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A questão 25 verificou a competência de trabalhar em equipe e em rede que é de suma importância para os bibliotecários que atuam no SIB/UEPB, tendo em vista que o Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB tem por objetivo a unidade e consenso nas atividades de seleção, armazenagem, recuperação e disseminação de informações com vistas a apoiar as atividades dos programas de ensino, pesquisa e extensão da UEPB (BIBLIOTECA UEPB, 2016). Nesse quesito, 50% (12 participantes) apontaram “Razoável” e 41,7% (10 participantes “Muita”, o que é considerado um resultado positivo.

A questão 26 analisou a competência dos bibliotecários em promover ações de cunho sociocultural. Nesse quesito os bibliotecários apontaram dificuldades em demonstrar tal competência pois 20,8% (5 participantes) dimensionaram “Nenhuma”, evidenciando o desconhecimento dessas práticas ou a falta dessa competência. 29,2% (7 participantes) indicaram “Pouca”. Porém a maioria apontou “Razoável”

41,7% (10 participantes) e 8,3% (2 participantes) dimensionaram “Muita”. Barros (2005, p. 77) argumenta:

Uma vez que a matéria prima da biblioteca é a informação, o bibliotecário precisa ter uma visão holística na qual perdure que a biblioteca está associada ao cotidiano do indivíduo, sendo suporte para que haja a construção do lazer, da informação e da cultura e da educação de maneira que ele próprio seja um sujeito transformador do mundo em que está inserido.

Esta visão sugere que o bibliotecário não deve ser apenas excelente em suas habilidades técnicas e em todas as novidades tecnológicas, mas que tem que se habilitar como agente social no meio em que estiver inserido. O bibliotecário assume um papel importante exercendo sua função social, pois ele é o agente mediador da informação capaz de possibilitar a inserção dos indivíduos de forma crítica na sociedade.

Na questão 27 buscou-se verificar a competência em promover ações que estimulam a produção científica esta competência está ligada a função informacional do bibliotecário. O bibliotecário é responsável por obter informações sobre novos eventos e fatos que devem ser divulgados pela biblioteca, como por exemplo cursos, seminários e congressos que serão realizados na universidade, surgimento de novas publicações tanto no meio impresso como eletrônico, treinamento dos funcionários, orientar quanto ao uso de bases de dados, prestar consultoria sobre as Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e etc. (MACIEL; MENDONÇA, 2006)

Além disso, o bibliotecário deverá disseminar as informações recolhidas de acordo com as necessidades dos seus usuários. Como por exemplo, comunicações através de banners, envio de e-mails, organização de murais informativos para comunicar os usuários sobre cursos e eventos. Nesse quesito os participantes apresentaram o seguinte resultado: 45,8% (11 participantes) indicaram “Razoável” e 33,3% (8 participantes) apontaram “Pouca”, 12, 5% (3 participantes) “Muita” e 8,3% (2 participantes) “Nenhuma”.

Na questão 28 avaliou-se a competência em promover ações que incentivam as práticas de leitura. Silva (2008, p. 7) afirma “As bibliotecas tanto podem organizar eventos específicos, como podem oferecer suporte técnico para todos os eventos realizados no ambiente universitário”. Como por exemplo: a Semana Nacional do Livro e da Biblioteca, encontros em datas comemorativas relacionadas a biblioteca, lançamento de livros de autoria dos docentes da Universidade, promover Workshops

sobre a importância da leitura e etc. Os bibliotecários dimensionaram entre “Pouca” 29,2% (7 participantes) e “Razoável” 29,2% (7 participantes), mostrando que ainda possuem um desempenho mínimo dessa competência.

A **subcategoria 5 – Competências Éticas** “implica no discernimento entre o bem e o mal, no amplo e complexo espaço em que os indivíduos estão em processo de inter-relacionamento” (VENDRELL; MIRANDA, 1999, p.101, tradução nossa). Tal competência está relacionada ao direito a vida, as pautas culturais, as crenças, as religiões e a educação. A Tabela 5 reuni os resultados obtidos com relação as questões 29 a 31 que visam verificar as competências éticas dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB.

Tabela 5 – Tratamento dos dados coletados no questionário *online*

Subcategoria 5 - Competências Éticas			
	Resposta	Resultado	Percentual
29 Trata com sigilo e responsabilidade as informações referentes ao Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB	Nenhuma	0	0
	Pouca	0	0
	Razoável	5	20,8%
	Muita	19	79,2%
30 Demonstra respeito pelas diferentes opiniões existentes no Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB	Nenhuma	0	0
	Pouca	0	0
	Razoável	7	29,2%
	Muita	17	70,8%
31 Trata os colegas de trabalho com respeito e educação	Nenhuma		
	Pouca		
	Razoável	2	8,3%
	Muita	22	91,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A questão 29 avaliou se os bibliotecários possuíam a competência ética de tratar com sigilo e responsabilidade as informações referentes ao SIB/UEPB.

79,2% (19 participantes) indicaram “Muita” e apenas 20,8% (5 participantes) apontaram “Razoável”. Essa competência faz com que o profissional trate com zelo as informações que ele tem acesso no seu ambiente de trabalho. Primando sempre pelo sigilo e tratando com responsabilidade as informações do seu setor.

Na questão 30 verificou-se se os participantes demonstravam a competência de ter respeito pelas diferentes opiniões existentes no SIB/UEPB. A maioria dimensionou “Muita” 70,8% (17 participantes) e apenas 29,2% (7 participantes) optaram por “Razoável”. Para interagir com os outros membros que fazem parte do SIB/UEPB é muito importante que se desenvolva essa competência de respeitar as

diferentes opiniões, pois para se trabalhar em equipe é necessário ouvir e acolher as diferentes propostas que surgem para a melhoria das atividades.

A questão 31 identificou se os bibliotecários possuem a competência de tratar os colegas de trabalho com respeito e educação. A maioria dos sujeitos pesquisados 91,7 (22 participantes) responderam “Muita” e 8,3% (2 participantes) indicaram “Razoável”. Essa competência é outro ponto que favorece o trabalho em equipe, pois tratar os colegas de trabalho com respeito e educação possibilita uma boa harmonia dos colaboradores e um clima organizacional favorável.

4.3 CATEGORIA 3 – FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SIB/UEPB

A terceira categoria buscou avaliar quais os fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB, buscando atender o objetivo específico c.

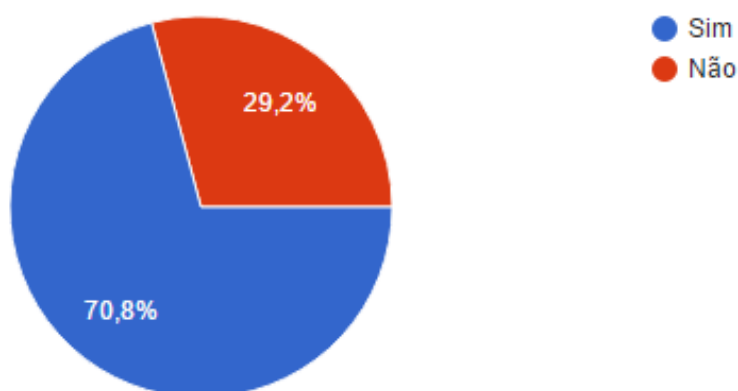
A questão 33 buscou avaliar qual a concepção dos bibliotecários com relação a coordenação do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB no que tange a promoção de cursos que favoreçam a capacitação profissional.

A questão alcançou um resultado positivo tendo em vista que 70,8% (17 participantes) responderam que “Sim” e 29,2% (7 participantes) responderam que “Não” (Gráfico 6). Segundo Moreno et al (2007, p. 3):

Dentro da conjuntura de mudanças da Sociedade da Informação e, conseqüentemente, do mercado de trabalho do bibliotecário, ressalta-se a importância da educação continuada deste profissional. Os novos perfis profissionais privilegiam a criatividade, interatividade, flexibilidade e aprendizado contínuo. As habilidades e conhecimentos que são adquiridos ao longo da vida não superam a necessidade de uma educação permanente, voltada às mudanças reais ocorridas em seu ambiente profissional. Desta forma, o profissional da informação passou a ser cobrado a investir no seu aprendizado contínuo, seja este aperfeiçoamento pela via da educação formal, seja por aprendizado autônomo. Anteriormente, o profissional com um diploma universitário ocupava seu lugar de destaque no mercado de trabalho; hoje esse profissional tem que, além do diploma, desenvolver competências tais como ser versátil e desempenhar múltiplas funções devido às exigências do mercado que requer um profissional flexível, aberto e atento às mudanças contínuas no âmbito em que vive.

A educação continuada ocorre através da participação em cursos de curta duração, workshops, treinamentos, palestras, eventos como seminários e congressos, além de cursos a distância.

Gráfico 6 – A Coordenação do SIB/UEPB promove cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A questão 34 trata-se de uma questão aberta onde os participantes eram convidados a responderem sobre quais os cursos, treinamentos ou capacitações foram promovidas nos últimos 5 anos pela Coordenação do SIB/UEPB.

Nesse quesito foram apontadas 10 atividades de capacitação entre cursos e treinamentos (Quadro 11) promovidos pela Coordenação do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB. Os cursos e treinamentos elencados foram:

Quadro12 – Cursos e treinamentos promovidos pela Coordenação do SIB/UEPB

CURSOS E TREINAMENTOS
Restauração e conservação de livros
Treinamento no Portal de Periódicos da Capes
Curadoria e preservação de repositórios digitais
Treinamento na base de dados Elsevier
Dspace CRI
Adaptação de textos para pessoas com deficiência visual
Desmistificando a áudio-descrição
Treinamento no SIABI
Libras

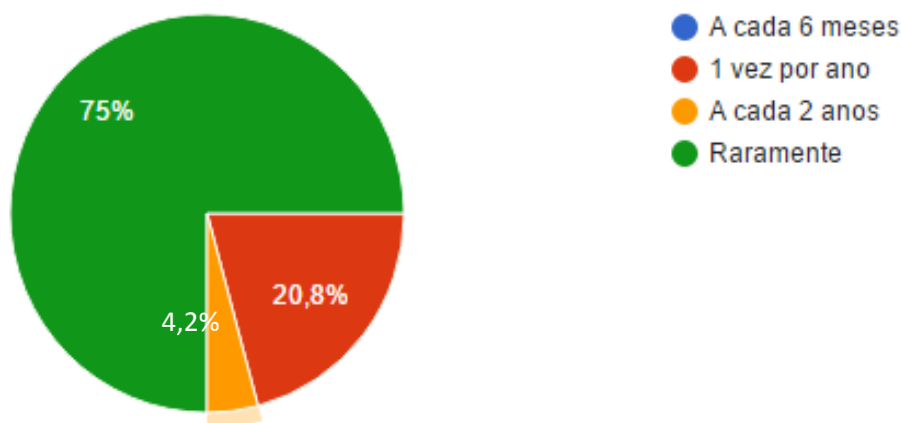
Ética profissional

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Cumprir frisar que dos sujeitos pesquisados 3 participantes responderam “Nenhum” indicando que não participaram de nenhum curso promovido pela Coordenação do SIB/UEPB, 1 participante respondeu “Não” indicando também não ter conhecimento de nenhum curso promovido pelo SIB/UEPB e não participou de nenhuma atividade de capacitação. E 1 participante indicou “Não me lembro” o que pode-se inferir que ele desconhece qualquer atividade de capacitação que tenha sido promovida.

A questão 35 buscou verificar a frequência com que a Coordenação do SIB/UEPB promove cursos, treinamentos, workshops para capacitação dos bibliotecários (GRÁFICO 7). A frequência é um fator importante, pois é necessário que se busque constantemente integrar atividades de capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos colaboradores.

Gráfico 7 – Frequência que a Coordenação do SIB/UEPB promove cursos, treinamentos, workshops para capacitação dos bibliotecários



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Esse quesito apresentou resultado negativo uma vez que 75% (18 participantes) responderam “Raramente”, o que evidencia uma possível insatisfação com a frequência com que as atividades de capacitação são promovidas. E 20,8% (5 participantes) indicaram “1 vez por ano” e 4,2% (1 participante) respondeu “A cada dois anos” (Gráfico 7). Na tentativa de sanar esse problema o banco de competências ajudará, pois com a sua implementação o colaborador que tiver uma determinada competência pode ministrar cursos, treinamentos ou workshops aos

demais que precisam desenvolver tal competência. O que é um fator favorável para a organização que evitaria gastos financeiros.

A questão 36 é uma pergunta aberta que buscou identificar na concepção dos bibliotecários sobre quais os cursos, palestras ou workshops seriam de interesse para a atualização e aprimoramento de suas competências.

PART1: “Indexação (Vocabulário controlado), Marc 21, RDA, Atendimento especializado, LIBRAS, Gestão de RH”.

PART2: “Workshop para fins de atualização em Indexação e Catalogação”.

PART3: Processos técnicos (Classificação, indexação e catalogação); Desenvolvimento de coleções; Periódicos científicos.

PART4: “Capacitação permanente em restauração de acervos; organização e tratamento de acervos eletrônicos e digitais; reciclagem sobre organização e tratamento de acervos”.

PART5: “Precisamos de reciclagem nas áreas de Catalogação, CDD, Restauração de Livros, Classificação, Organização de Bibliotecas etc”.

PART6:” Gestão em Unidades de Informações; Catalogação e Indexação; Gestão de Repositórios Institucionais”.

PART7: “Cursos e palestras referentes às normas e regras da UEPB, pois muitas vezes não há um consenso e nenhum manual para os bibliotecários com relação à classificação, catalogação e outros assuntos. O que gera um constante refazer do nosso trabalho. Muitas coisas diferem de instituição para instituição e como os bibliotecários da UEPB vieram de universidades diferentes isso se reflete também no trabalho, ainda mais porque muitas atividades são subjetivas, cada um faz da maneira que convém. O melhor seria unificar e deixar claro todas as atividades e normas no sentido técnico.”

PART8: “Cursos de capacitação técnica”.

PART9: “Que envolvessem mais a tecnologia.”

PART10: “Atualização com a atuação profissional a nível nacional e internacional”

PART11: “Sobre Fortalecimento de Bibliotecas Universitárias acessíveis e inclusivas. Pessoas com deficiência e o Acesso ao livro e a Leitura. Pessoas com Deficiência e o Acesso à leitura na era digital. Literatura e Acessibilidade. Você já pensou sobre isso?”

PART12: “Catalogação, indexação, gestão de coleções em bibliotecas universitárias”.

PART13: “Catalogação, gestão de recursos humanos, marketing em bibliotecas”

PART14: “Indexação e catalogação”

PART15: “Catalogação, AACR2, CDD, ações culturais e Marketing”

PART16: “Inovações tecnológicas”.

PART17: Catalogação e Indexação.

PART18: “Cursos específicos da prática/técnica – Catalogação AACR2, Classificação CDD, sempre os mais requisitados, devido a falta de padronização no sistema SIABI; mas, acredito que deveria ser promovido sobre competência, afim de direcionar cada profissional para o setor que mais se adeque”.

PART19: “Curso de Gestão de Pessoas, sobre liderança, sobre desenvolvimento de projetos educativos, reciclagem sobre AACR2, uso da CDD, sobre atendimento ao público”.

PART20: Sobre Liderança, Atualização no uso do AACR2 e CDD”.

PART21: Atualização AACR2, sobre como trabalhar em equipe e sobre liderança.

PART22: “Sobre como montar projetos de leitura na biblioteca universitária”

PART23: Sobre atualização da ABNT, sobre o uso do AACR2 e sobre liderança

PART24: Sobre Liderança e sobre projetos de incentivo a leitura para o público universitário”

Analisando o conteúdo das respostas verifica-se que há uma grande necessidade de atualização com relação ao uso do AACR2 e uso da CDD que está diretamente relacionado ao processo de catalogação, classificação e indexação. Outro ponto como liderança e gestão de pessoas merece uma atenção maior, tendo em vista o papel que os bibliotecários do SIB/UEPB exercem nos locais de trabalho onde estão lotados, principalmente os que atuam em bibliotecas setoriais. Quando apontam a necessidade de capacitação em Periódicos Científicos, organização e tratamento de acervos eletrônicos e digitais Repositório institucionais e uso das tecnologias de informação. Percebe-se a necessidade de se investir na capacitação no uso das tecnologias de informação.

Não basta somente investir em tecnologia de ponta é necessário capacitar os bibliotecários para o uso dessas tecnologias, para que as tecnologias de informação sejam usadas de forma a favorecer as atividades executadas e não se tornar um empecilho ao desenvolvimento de serviços, por falta de conhecimento técnico operacional. Nesse sentido, Souto (2005, p. 47) também esclarece: “A constante atualização tem papel significativo no processo de transferência de informação, pois,

já que a tecnologia é operada por profissionais, estes têm que dominar todas as técnicas/metodologias de uso dos equipamentos.” Pois isso permitirá um melhor aproveitamento das TIC nos serviços ofertados. É necessário que o bibliotecário cada vez mais atualize seus conhecimentos em relação às TIC, como, tendo habilidades com softwares, hardwares, pacotes de programas, que circulam no mercado tecnológico, a fim de ter uma base de como gerenciar projetos de automação de bibliotecas. A questão 36 está vinculada a **subcategoria 2 – Competências Práticas**, pois o processo de capacitação permitirá que os bibliotecários busquem aperfeiçoar suas competências práticas. E desenvolver competências que ainda não possuem, através dos treinamentos, cursos, palestras, workshops e etc. A fala do Participante 18 denota essa necessidade da capacitação como formar e aprimorar os serviços executados PART18: “Cursos específicos da prática/técnica – Catalogação AACR2, Classificação CDD, sempre os mais requisitados, devido à falta de padronização no sistema SIABI; mas, acredito que deveria ser promovido sobre competência, afim de direcionar cada profissional para o setor que mais se adeque”. Como também demonstra o interesse em adequar os profissionais de acordo com as suas competências.

A questão 37 trata-se também de uma questão aberta onde os bibliotecários foram convidados a responder qual o último congresso na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação que participaram. Tendo em vista a importância da participação em eventos como seminários e congressos como forma de se atualizar com relação aos novos estudos que surgem na área e que favorecem a prática biblioteconômica no âmbito das bibliotecas universitárias.

Nessa questão obteve-se as seguintes respostas:

PART1: “Nenhum”.

PART2: “Nenhum”.

PART3: “Nenhum”.

PART4: “Não me recordo”

PART5: “Não me recordo”

PART6: “CBBD 2013”

PART7: “CBBD 2013”

PART8: “I Fórum Internacional de Repositórios Institucionais (2016)”.

PART9: “ENANCIB em João Pessoa”.

PART10: “Não me lembro”

PART11: “ENANCIB 2015”.

PART12: “Não me lembro”

PART13: “ENANCIB”

PART14: “CBBB 2009

PART15: Nenhum

PART16: SNBU

PART17: CBBB

PART18: SNBU 2016

PART19: “Não participo por questões pessoais (impossibilidades)”.

PART20: “ENEED 2010

PART21: “CBBB 2015”

PART22: “SNBU 2016”

PART23: “SNBU 2014”

PART24: “Não me lembro”

A tabela 6 apresenta os resultados alcançado com relação a participação dos bibliotecários em eventos científicos, como forma de se atualizar e buscar novas informações sobre à área que atua:

Tabela 6 - Tratamento dos dados coletados no questionário *online*

EVENTOS	RESULTADO	PERCENTUAL
CBBB – Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação	5	20,8%
SNBU – Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias	4	16,6%
ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da informação	3	12,5%
Fórum Internacional de Repositórios Institucionais	1	4,1%
ENEED – Encontro Nacional dos Estudantes de Biblioteconomia e Documentação	1	4,1%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Verifica-se que os dois eventos que os bibliotecários mais participam são o CBBB e o SNBU. Esses eventos são de grande importância na área da biblioteconomia, pois discutem e teorizam questões práticas da atuação do bibliotecário.

Analisando as respostas da questão 37 percebe-se que 10 (41,6%) participantes não participaram de nenhum evento recentemente, uma saída para atualizar esses profissionais seria promover “rodas de conversa” sempre que algum dos colaboradores fossem participar de algum evento, trazendo para os que não puderam participar informações sobre o que aconteceu no evento. Quais os temas de interesse para a biblioteca que foram abordados e a partir disso buscar subsídios para aperfeiçoar os serviços existentes nas bibliotecas do SIB/UEPB. A questão 37 está diretamente relacionada a **subcategoria 1 – Competências Intelectuais**, pois essa subcategoria também analisou a questão de manter-se atualizado sobre os assuntos pertinentes a área de atuação. E a participação em congressos tem esse objetivo de buscar informações atualizadas.

A questão 38 consiste em uma pergunta aberta que evidenciou se os bibliotecários conseguiam identificar quais eram as lacunas de competências existentes no desempenho diário das suas atividades. Nesse quesito obteve-se as seguintes respostas:

PART1: “Não”.

PART2: “Não”

PART3: “Não”

PART4: “Sim, Capacitação em programação e banco de dados”.

PART5: “Sim. Competências sociais, como também, melhorar as Competências Práticas e Intelectuais”.

PART6: “Sim. A pequena oferta de cursos de capacitação por parte do SIB-UEPB é uma das principais lacunas encontradas frente a geração de competências para a gestão de bibliotecas, principalmente das setoriais”.

PART7: “Sim. Tenho dificuldades em aplicar os cursos sobre aplicação das normas da ABNT nos trabalhos científicos. Nunca fiz isso. Trabalho burocrático é comigo, mas não me peça para apresentar”.

PART8: “Planejamento Estratégico; Ações de Marketing voltadas ao usuário; Gestão, seleção e aquisição de bases de dados científicas”.

PART9: "Sim. Preciso me atualizar e participar mais de eventos, além de continuar estudando, pois é muito comum esquecermos o que não praticamos cotidianamente, como meu trabalho não é algo específico (só processo técnico ou só setor de periódicos ou restauração por exemplo) isso faz mais diferença ainda. Na setorial que trabalho realizo todas as funções e atividades, algumas não são cotidianamente, o que me faz esquecer muita coisa se não me mantenho estudando. Essa diversidade nas atividades na verdade é bom, mas quando falhamos e isso de vez em quando acontece recebemos críticas como se tivéssemos amor ou atenção ao trabalho e não é verdade, apenas esquecemos ou muitas vezes não temos segurança, principalmente na catalogação e classificação de alguns materiais porque não há um consenso, uma regra única para todos. As mudanças são importantes, mas não devem ser feitas a todo momento desfazendo o que já foi feito, isso reflete sim no meu desempenho, pois muitas vezes parece que não temos autonomia para exercer nossas atividades".

PART10: "Não".

PART11: Atuação macro, competências tecnológicas, serviços informacionais mais específicos.

PART12: "Sim. Falta de acessibilidade arquitetônica, de equipamentos e softwares que me proporcione autonomia para desenvolver também as atividades do SIB".

PART13: "Sim. Tenho muitas dificuldades para lidar com a área de informática em geral no decurso das atividades".

PART14: "Falta de autonomia na gestão das bibliotecas setoriais".

PART15: "Sim. Em catalogação".

PART16: "AACR2, CDD, Políticas culturais Bases de dados".

PART17: "Dificuldades tecnológicas e de Gestão".

PART18: "Atitude de liderança, competência em informação quanto ao direcionamento as fontes de informação pertinentes, conhecimento atualizado da área, aprendizado ativo, conhecimento crítico, perfil dinâmico, educação continuada.

PART19: "Sim. Tenho dificuldades na parte de liderança e gestão de pessoas".

PART20: "Sim. Tenho dificuldade na questão e saber lidar com os auxiliares de biblioteca e liderá-los

PART21: "Sim. Tenho dificuldade com o uso da CDD, tenho dificuldades em saber liderar equipes e em gerir os recursos humanos".

PART22: "Sim. Tenho dificuldades em desenvolver atividade de leitura para o público universitário"

PART23: "Sim. Tenho dificuldades em realizar os workshops da normas da ABNT, pois não tenho facilidade para falar em público".

PART24: "Sim. Tenho dificuldades em liderar equipes, resolver conflitos entre usuários e a biblioteca e falar em público".

Analisando as respostas evidencia-se que 4 participantes não indicaram nenhuma limitação com relação as suas competências. Percebe-se que as lacunas existentes coincidem com os tipos de capacitações reivindicadas pelos colaboradores, confirmando suas limitações com relação ao uso da CDD, do AACR2, uso das tecnologias, dificuldade em gerir os recursos humanos, dificuldades em desempenhar um papel de liderança. Esses e outros pontos podem servir de subsídio para montar o banco de competência e identificar quais as necessidades que precisam ser priorizadas e atendidas com urgência.

A questão 38 está relacionada com as 4 primeiras subcategorias, **Subcategoria 1 - Competências Intelectuais, Subcategoria 2 - Competências Práticas, Subcategoria 3 - Competências Interativas e Subcategoria 4 - Competências Sociais**. Pois nesse quesito analisando as falas que emergem percebe-se a exemplo do participante 5 que consegue identificar as lacunas nas suas competências através do que foi indicado no questionário. PART5: "Sim. Competências sociais, como também, melhorar as Competências Práticas e Intelectuais". Outro ponto interessante é a questão da capacidade de liderança que está vinculada a **subcategoria 2 – Competências Práticas** analisando as falas de 4 participantes percebe-se a dificuldade de saber liderar as equipes. O PART18: "Atitude de liderança, competência em informação quanto ao direcionamento as fontes de informação pertinentes, conhecimento atualizado da área, aprendizado ativo, conhecimento crítico, perfil dinâmico, educação continuada". Esse participante indica primeiramente a questão da competência em liderar como uma dificuldade e depois evidencia suas outras necessidades de aprimoramento. O PART19: "Sim. Tenho dificuldades na parte de liderança e gestão de pessoas". Também aponta a liderança como uma lacuna das suas competências. Assim como o PART20: "Sim. Tenho dificuldade na questão e saber lidar com os auxiliares de biblioteca e liderá-los". E o PART24: "Sim. Tenho dificuldades em liderar equipes, resolver conflitos entre usuários e a biblioteca e falar em público". 20% dos sujeitos pesquisados

indicaram que têm dificuldades para liderar equipes e demonstraram interesse em atividades que visem aprimorar esse tipo de competência.

De acordo com a análise dos dados coletados através da aplicação do questionário *online* verificou-se que algumas competências devem ser aprimoradas, devido aos percentuais alcançados nesses quesitos. Essas competências foram elencadas pois foi dimensionado entre “Nenhuma” e “Pouca”. O que leva a argumentar a necessidade de desenvolvimento dessas competências para alcançar um melhor resultado e atender as demandas dos serviços existentes nas bibliotecas do SIB/UEPB. O Quadro 13 aponta tais competências:

Tabela 7 – Competências que precisam ser aprimoradas

COMPETÊNCIAS	RESULTADOS
Falar outro idioma	58,3%
Demonstra capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas	33,3%
Demonstra capacidade de liderança	29,1%
Demonstra capacidade empreendedora	29,2%
Promove ações de cunho sociocultural	50%
Promove ações que estimulam a produção científica	41,3%
Promove ações que incentivam o hábito da leitura	50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Essas competências podem ser aprimoradas ou desenvolvidas através da promoção de atividades de capacitação, como por exemplo, Workshops, minicursos, palestras, treinamentos e oficinas. Outra proposta interessante seria a realização de um seminário anual que poderia ocorrer em dois dias seguidos com uma programação voltada para a capacitação dos bibliotecários.

Nesse seminário poderia ser montada uma programação das atividades de capacitação baseada no banco de competências dos bibliotecários. E através do banco de competências se identificará as lacunas existentes no SIB/UEPB e quais os profissionais do próprio sistema que poderia ministrar alguma atividade de capacitação, dessa forma haveria uma troca de informações e as experiências seriam compartilhadas de forma a favorecer o aprendizado conjunto e permitir o aprimoramento das competências. Como consequência a UEPB teria seus gastos diminuído com relação a questão de capacitação, pois tendo em vista os

profissionais existentes no SIB/UEPB que poderiam fomentar essas atividades de capacitação.

No intuito de sanar a deficiência com relação ao domínio de outro idioma o SIB/UEPB poderia adquirir algum curso de inglês ou espanhol instrumental ou para o ambiente de trabalho, que poderia ser a distância. Para facilitar o acesso e a participação de todos os bibliotecários. Como sugestão indica-se buscar uma parceria com os profissionais do Departamento de Letras que possuem cursos de extensão no intuito de desenvolver essa competência.

No intuito de auxiliar na avaliação das competências a pesquisa propõe um formulário (Apêndice C) de avaliação de competências, que permitirá montar o banco de competências dos bibliotecários do SIB/UEPB. Esse formulário poderá ser implementado através dos Formulários *Googles Docs* de forma simples para facilitar o acesso e o preenchimento dos dados. Além disso, o formulário foi estruturado de acordo com as competências apontadas na literatura estudada para se construir esta pesquisa e também levou em consideração os dados obtidos com aplicação do questionário *online*.

Analisando a literatura e comparando com as competências sugeridas pela CBO verificou-se que o Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba precisa ser atualizado. Uma vez que várias competências identificadas na literatura pesquisada e as competências verificadas através da aplicação do questionário não convergem com as informações existentes no manual. O Quadro 14 identifica essas competências:

Quadro 13 – Competências que devem ser inseridas no Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba

COMPETÊNCIAS
Explorar e analisar o ambiente organizacional e as necessidades dos usuários
Resolução de conflitos organizacionais
Avaliar as necessidades de treinamento da organização
Monitorar, oferecer e desenvolver novos produtos e serviços
Gerenciamento organizacional e tecnológico

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

O Quadro 14 foi elaborado a partir da análise do Quadro 11 que aponta as competências designadas pela CBO, Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da UEPB e pelos estudos teóricos consultados Fraser-Arnot (2017), Valentim (2002), Vendrell e Miranda (1999). Nessa análise percebeu-se que o manual contempla todas as competências sugeridas pela CBO, porém na literatura consultada verificou-se algumas competências que não foram contempladas no manual e que são importantes para o desempenho das atividades dos bibliotecários.

A primeira competência apontada é “Explorar e analisar o ambiente organizacional e as necessidades dos usuários” que consiste em fazer estudos sobre as necessidades dos usuários para buscar alternativas e gerar um melhor atendimento. O Manual trata apenas da formação do usuário no sentido de dar instrução a eles quanto ao uso das fontes de informação. A segunda competência indicada “Resolução de Conflitos” é de suma importância que os bibliotecários desenvolvam essa competência pois no dia-a-dia surgem várias situações que requer essa competência para que as atividades fluam de forma favorável. A terceira “Avaliar as necessidades de treinamento da organização” consiste em perceber quais são as lacunas existentes na organização para que se possa tentar saná-las. A quarta “Monitorar, oferecer e desenvolver novos programas e serviços” consiste em buscar melhorias e novos serviços para serem desenvolvidos na biblioteca, buscando atender as demandas que vão surgindo com o passar do tempo. A quinta “Gerenciamento de instalações e equipamentos” está relacionada a questão de saber gerir os recursos físicos da biblioteca, para que se possa utilizá-los de forma eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou os princípios e práticas da gestão por competência em bibliotecas universitárias, pesquisou-se amplamente na literatura nacional e internacional tanto na área da biblioteconomia como na administração para que se construísse uma visão sólida do tema estudado.

O resultado da pesquisa evidenciou várias posições teóricas. No intuito de identificar quais as competências dos bibliotecários que atuam no SIB/UEPB buscou-se caracterizar os sujeitos e mapear as competências individuais, além de verificar quais os fatores que influenciam o desempenho das competências.

Os objetivos foram alcançados no decorrer da pesquisa tendo em vista os procedimentos metodológicos que permitiram traçar o perfil do sujeito pesquisado.

Na caracterização percebeu-se a predominância do sexo feminino, o que não é uma novidade na área. Que é evidenciada nos estudos de Pires e Dumont (2016, p.3): “Quanto à profissão bibliotecária, a constituição desta como uma “profissão feminina” influenciou o status que a atividade tem, bem como os estereótipos associados pela sociedade à profissão”. Os dados referentes à faixa etária e ao grau de escolaridade expõe um profissional que é atualizado profissionalmente, dinâmico, flexível e interessado em ações de aprendizagem. Tendo em vista que as competências avaliadas com a aplicação do questionário, de forma geral, retificam essa constatação concedendo uma coerência entre os resultados e os objetivos específicos.

O objetivo específico “a” foi alcançado através da análise do Manual de Cargos, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativos da UEPB, comparando as competências indicadas no documento em detrimento com as competências sugeridas pela CBO e as apontadas na literatura.

Com relação as competências dos bibliotecários para atender o objetivo específico “b” identificou-se de forma geral que a maioria aponta de forma positiva as competências que possuem. O que permitiu identificar apenas algumas lacunas nas competências existentes que devem ser aprimoradas para o melhor exercício das atividades nas bibliotecas do SIB/UEPB.

Com relação aos fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários pesquisados, quesito que buscou alcançar o objetivo específico “c”

percebeu-se a necessidade de promover mais atividades de capacitação e espaços para aprendizagem em conjunto, para que haja uma troca de experiências entre os bibliotecários. Permitindo uma aprendizagem mútua capaz de favorecer o desenvolvimento das competências dos bibliotecários que atuam no SIB/UEPB.

A pesquisa propõe como ações estruturadas para o mapeamento das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB e para que se possa implementar as práticas da gestão por competência as seguintes propostas:

- ✓ Formar uma equipe que se responsabilize pela elaboração e posterior aplicação de um plano de Gestão por Competência;
- ✓ Mapear as competências dos bibliotecários, utilizando o formulário de avaliação de competências (Apêndice C) no intuito de criar um banco de dados automático e simples que sirva para identificar as competências individuais dos bibliotecários e quais as lacunas existentes;
- ✓ Promover anualmente um seminário para capacitação de no mínimo dois dias para promover atividades como workshops, minicursos, palestras, oficinas e debates de acordo com as necessidades identificadas a partir do banco de competências;
- ✓ Estimular a participação ativa dos bibliotecários como ministrantes das atividades que ocorrerão no seminário, tendo em vista as competências individuais de cada colaborador;
- ✓ Atualizar as competências existentes no Manual de Cargo, Funções e Competências dos servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, tendo em vista que essas competências são requeridas nos concursos públicos para seleção dos bibliotecários;
- ✓ Viabilizar a promoção de um curso de idiomas a distância para facilitar o acesso e a participação de todos da equipe.

Essas propostas devem ser detalhadas em um plano de ação que será aplicado com toda equipe e planejado de acordo com as condições do SIB/UEPB. Espera-se que essas ações tragam melhorias para o desenvolvimento, capacitação e gestão dos bibliotecários que atuam no Sistema Integrado da UEPB. Como também, os princípios e práticas da gestão por competência possam favorecer o aprendizado mútuo e permitir o aperfeiçoamento das competências individuais. O que repercutirá nos serviços que são ofertados a toda comunidade acadêmica.

A pesquisa representou também a necessidade de se discutir sobre as práticas de gestão nas bibliotecas universitárias. E que é preciso refletir sobre as mudanças que vem ocorrendo nesse espaço e por isso buscar ações para atender as novas demandas de gestão nas BU. As práticas de gestão por competência valorizam os seus colaboradores, pois tem como ponto fundamental seu capital intelectual. E busca investir, capacitar e aprimorar as competências dos seus colaboradores no intuito de promover um melhor atendimento e obter maior êxito nas atividades.

A gestão por competência favorece também uma auto avaliação de cada profissional, pois através do mapeamento das competência é possível identificar quais as competências individuais cada um possui, quais devem ser aprimoradas e as que podem ser conquistadas através de um processo de aprendizagem.

No contexto da gestão por competência no âmbito das bibliotecas universitárias percebe-se que o bibliotecário deve buscar atualizar-se e mostra que a formação desse profissional deve ser multidisciplinar para atender de forma satisfatória as necessidades do mercado atual (VALENTIM, 2002).

Dentre as competências almejadas pelos bibliotecários verifica-se o desafio para alguns com relação a competência no uso das TIC, seja *softwares*, *hardwares*, redes de comunicação, sistemas de informação etc, é um desafio na prática das atividades no ambiente das unidades de informação. Considerando que antes a atividade do bibliotecário era restrita aos limites físicos da biblioteca e do seu acervo, com a difusão das TIC houve uma transposição das barreiras físicas e institucionais da BU. O que condiciona esse profissional buscar desenvolver essa competência para que possa obter bons resultados na prestação de serviços.

Além da contribuição prática para o campo de pesquisa, ao abordar a gestão por competência em bibliotecas universitárias espera-se que o estudo possa trazer contribuições teóricas para área de gestão e aprendizagem. Traz como reflexão para futuras pesquisas a seguinte indagação: **É possível alinhar o SIB/UEPB as práticas da Gestão por competência?** Tendo em vista a especificidade do seu ramo de atuação e as peculiaridades dos seus recursos humanos. Essa reflexão possibilita mudanças e avanços no âmbito da gestão das bibliotecas universitárias.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Brinquet Lemos, 2005. Disponível em:< <https://pt.slideshare.net/PEDROPEREIRA162/planejamento-de-bibliotecas-e-unidades-de-informacao-copia>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

ALMEIDA, J. L. S. **A biblioteca como organização aprendente: o desenvolvimento de competências em informação no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2015. 122f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em:< <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3807/832.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 3 set. 2016.

AMBONI, N. F. **Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras**. 2002. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83805/188852.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.2-16, abr./jun. 2011. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/02.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

ANDRADE, A. M. A. O. Estratégias de marketing aplicadas a bibliotecas universitárias: estudo de caso da biblioteca da escola superior de comunicação social. 2012, 230 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2012. Disponível em:< file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/Estrat%C3%A9gias%20de%20marketing%20aplicadas%20a%20bibliotecas%20universit%C3%A1rias_e estudo%20de%20caso%20da%20biblioteca%20da%20Escola%20Superior%20de%20Comuni-1%20(1).pdf>. Acesso em 19 maio 2017.

ANZOLIN, H. H.; SERMANN, L. I. C. Biblioteca universitária na era planetária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006.

APPIO, J. et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**,

Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II. 2009. Disponível em:<file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/291-1148-1-PB.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BARBOSA, A. S. N. et al. Os desafios e possibilidades do treinamento desenvolvimento nas empresas. **AEMS: iniciação científica**. v.4, n. 3 mar. 2014. Disponível:<<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/dc67434dd4.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977

BARROS, F. R. S. Bibliotecário e o compromisso social: quais as possibilidades para a realização desse encontro? In: SOUTO, L. F. **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005. p. 69-82.

BELLUZZO, R. C. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.7, n.1, p. 58-73, jan./jun. 2011. Disponível em:<file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/180-550-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BEM, R. M. de. et al. O papel da Biblioteca Universitária na vida acadêmica do estudante com deficiência: Ambiente de Acessibilidade Informacional da UFSC. In: AMBONI, N. F. (Org.). **Gestão de bibliotecas universitárias**: experiências e projetos da UFSC. Florianópolis: UFSC, 2013, p. 69-78.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações 2612**: profissionais da informação. Competências Pessoais. Brasília, 2007. Disponível em:< <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf> >. Acesso em: 27 fev. 2017.

BOLDUAN, W. E.; KRAISCH, L. **Marketing direto**: ferramenta de captação e retenção de clientes. 2011. Disponível em:< <http://www.rickardo.com.br/textos/MarketingDiretoFerramentaCaptacaoRetencaoClientes.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

BORGES, M. A. G. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissionais da Informação**: o espaço de trabalho. Brasília, DF: Thesaurus, 2004. p. 55-69.

BORGES, M. E. N. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 115-128, jul./dez.2007. Disponível em: < <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/index>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

BOYATZIS, R. E. **The competent Manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço**

Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em:< file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/224-810-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações 2612**: profissionais da informação. Competências Pessoais. Brasília, 2007. Disponível em:< <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf> >. Acesso em: 27 fev. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações 2612**: profissionais da informação. Relatório da Família. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/FiltroTabelaAtividade.jsf>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

CALVOSA, M. V. D. et al. Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado. In: SEMINÁRIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2, 2005. **Anais...** SEGET, 2005. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341_Remune_racao.pdf. Acesso em: 24 mar. 2017.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

CARDOSO, M. L. et al. Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: Conhecer para valorizar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18, 2014. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SNBU, 2014. Disponível em:< <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/571-2358.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CASTRO FILHO, C. M.; VERGUEIRO, W. As tecnologias da informação e comunicação no espaço educacional: reflexão a partir da preposição dos centros de recurso para el aprendizaje y la investigación (CRAIs). **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.5, n.1 , p. 1-12, jul./dez. 2007. Disponível em:< <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/368/247>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

CATIVELLI, A. S. Marketing aplicado em bibliotecas: análise de conteúdo dos artigos publicados em periódicos da Ciência da Informação. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, set./dez. 2013. Disponível em:< file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/1629-1752-1-PB%20(1).pdf >. Acesso em: 26 mar 2017.

COUNCIL OF EUROPE. Quem nós somos. Disponível em:<<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.coe.int/&prev=search>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CRUZ, M. S. V. et al. A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 15, 2013. Florianópolis. **Anais...** CBBB, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1488/1489>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DÍAZ, M. S. Acotaciones teórico-conceptuales sobre la evaluación y desarrollo de las competencias desde la perspectiva informacional. **Ciencias de la Información**. v. 41, n. 2, maio/ago. , p. 27 - 37, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421569004>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

DUARTE, E. A.; BRAGA, R. M. de O. O profissional bibliotecário e o domínio da língua inglesa. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 15, n. 30, p.105-122, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/11060-68949-1-PB.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DURAND, T. **L'alchimie de la competence**. In: _____. Revue Française de Gestion: théories mode d'emploi., França, n. 160, p. 261-292, 2006. Disponível em: <<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FENILI, R. R. Conceitos iniciais In: _____. **Gestão de Materiais**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documentos/52930/707328/Enap+Did%C3%A1ticos+-+Gest%C3%A3o+de+Materiais.pdf/76d26d48-37af-4b40-baf1-072a8c31236a>>. Acesso em: 19 maio 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 4. Ed. Brasília: LiberLivro, 2012.

FRANÇA, V. M. **Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional**: um estudo de caso de uma entidade formadora. 2013, 254 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2013. Disponível em: <<https://estudo.geral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23239/1/Contributo%20da%20formacao%20para%20o%20elevado%20desempenho%20organizacional%20Vanessa%20Franca.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

FRASER-ARNOTT, M. Competencies for information specialists in emerging roles. **Library Management**. V. 38, n. 1, 2017. Disponível em:<www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n3/v37n3a07.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

GALINDO, D. S. Publicidade e propaganda: teorias e estratégias
In: KUNSCH Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações e públicas**. São Paulo: Difusão, 2008. Disponível em:< <http://www.danielgalindo.ppg.br/Publicidade%20e%20propaganda%20teorias%20e%20estrategias.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011

GODEIRO, R. M. de C. S. Estudo do comprometimento organizacional em unidades de informação: relacionamento interpessoal versus comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 15, Florianópolis, SC. 2013. **Anais...** Florianópolis: CBBB, 2013. Disponível em:<[file:///C:/Users/R eynaldo/Downloads/1524-1537-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/R%20eynaldo/Downloads/1524-1537-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2017.

GOMES, N. F.; GAMA, M. C. F. da. Planejamento estratégico em biblioteca universitária: relato de experiência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18, 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SNBU, 2014. Disponível em:< <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/485-2320.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

GERMANO, M. A.; STRETCH-STEPHENSON S. M. Strategic value planning for Libraries. **The Bottom Line: managing library finances**. v. 25, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1108/08880451211256405>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

JERÔNIMO, V. **Bibliotecários criativos**: práticas inovadoras no contexto da atuação profissional. 2015. 117f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/158496/TCC_Criatividade%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o_Viviane%20Jeronimo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 maio 2017.

KAVULYA, J. M. Marketing of library services: a case study of selected university libraries in Kenya. **Library Management**, v. 25, n.3, 2004. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.1108/01435120410522334>>. Acesso em: 26 mar. 2017

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais:** estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2002.

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

LEITÃO, D. S.; BARRETO, M. O. A biblioteca como espaço de gestão de pessoas e de informação: percepção de coordenadores da FVC. **Cairu em revista:** sociedade, educação, gestão e sustentabilidade. N. 4, v. 3, jul./ago. 2014. Disponível em:< http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014/artigo_debora_leitao.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2017.

LUSTRI, D.; MIURA, I.; TAKAHASHI, S. Knowledge management model: practical application for competency development. **The Learning Organization** v. 14, n. 2, 2007. p. 186-202.

MACEDO, N. D. Princípios e reflexões sobre o serviço de referência e informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, n. 1, v. 23, p. 9-37, jan./dez. 1990. Disponível em:< <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/18785>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MACIEL, A C.; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações.** Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

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

MARQUES JÚNIOR, E.; ALBINO, J. P. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.7, n.1, p.74-89, jan./jun. 2011. Disponível em:< file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/183-564-1-PB.pdf >. Acesso em 27 mar. 2017.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence **American psychologist** Jan. 1973. Disponível em:< <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em:13 ago. 2016.

MERCADANTE, L. M. Z. Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias. Brasília: PNB, 1990.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MORENO, E. A. et al. Formação Continuada dos profissionais bibliotecários: análise do conteúdo dos sites das entidades de classe. **Revista ACB:** Biblioteconomia em Santa Catarina, v.12, n.1, p43-58, jan./jul. 2007. Disponível em:< <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/494/637>>. Acesso em: 19 maio 2017.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. 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. Disponível em: <file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/2572-8808-1-PB.pdf>. Acesso em 21 nov. 2016.

OLIVEIRA, I. J. de. **Definição das competências individuais dos vendedores da empresa Malhas e Tramas**. 2008. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18129/000686814.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2017.

PIRES, H. A. C.; DUMONT, L. M. M. Relações de gênero e biblioteconomia: o que move o sexo masculino a ingressar em um curso majoritariamente feminino. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17, 2016. **Anais...** Bahia: UFBA, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/3792-12127-1-PB.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

PINTO, A. L.; MOREIRO, J. A. G. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Santa Catarina, v.15, n. 29, 2010 <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000008889&dd1=f5adc >. Acesso em: 26 mar. 2017.

RAMONI, C.; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.3, n.6, set. 2001. Disponível em: <file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/28269-93321-1-PB.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, D. B.; MUNIZ, E. M. de P. Gestão por competências em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16, 2010, São Conrado/RJ. **Anais...** SNBU: São Conrado, 2010. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final_507.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2016.

ROSSI, T. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17, 2012, Gramado/RS. **Anais...** SNBU, Gramado/RS, 2012. Disponível em: <http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RF6.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ROSSI, T. **Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC**. 198 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96353/304551.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 jul. 2016.

RUAS, R. et al. Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto alegre: Bookman, 2006.

RUDIO, F. V. Pesquisa descritiva e pesquisa experimental. In: _____. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2001. P. 69-86.

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17037>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

SERAFIM, L. A. et al. Marketing em bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17, Gramado, 2012. **Anais...**Gramado: SNBU, 2012. Disponível em:< http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18380/1/2012_eve_laserafim.pdf>. Acesso em: 19 maio 2017.

SILVA, C. M. M. da. **Perfil e competências dos bibliotecários que atuam na rede Federal de ensino profissional e tecnológico do Distrito Federal**. 2015. 124f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, 2015. Disponível em :<<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18757/1/2015CeciliaMorenaMariaDaSilva.pdf>> . Acesso em: 24 mar. 2017.

SILVA, C. C. M.; RADOS, G. J. V. Gestão de serviços em bibliotecas: melhoria com foco no cliente. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 7, n. 1, 2002. Disponível em:<<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/viewFile/370/442>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SILVA, M. C. S. Marketing em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, São Paulo, 2008. **Anais...**São Paulo: SNBU, 2008. Disponível em:< <https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/07/marketing-em-bibliotecas-universit3a1rias.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. v. 2, n. 1, Jan./jun., 2013. Disponível em:<<file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/1959-3797-1-PB.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

SILVA, M. A. V. R.; NASCENTES, D. R.; OLIVEIRA, J. S. Perfil do profissional da informação frente às tecnologias de informação e de comunicação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 17, Fortaleza, 2014. **Anais...**EREBD: Fortaleza, 2014. Disponível em:<<file:///C:/Users/Reynaldo/Desktop/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20ANDREZA/TEXTOS%20NOVO S/tecnologia/PERFIL%20DO%20PROFISSIONAL%20DA%20INFORMAÇÃO>>

%C3%87%C3%83O%20FRENTE%20%C3%80S%20TECNOLOGIAS%20DE%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20E%20DE%20COMUNICA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SILVA, N. R. O bibliotecário mediante as novas tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 17, Fortaleza, 2014. **Anais...EREBD**: Fortaleza, 2014. Disponível em:<<http://www.erebd.fortaleza2014.ufc.br/gt/GT3/O%20BIBLIOTECARIO%20MEDIANTE%20AS%20NOVAS%20TECNOLOGIAS%20DA%20INFORMACAO%20E%20COMUNICACAO.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SILVEIRA, J. G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.2, p.126-141, maio/ago. 2009. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/10.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SISTEMA Nacional de Bibliotecas Públicas. Tipos de bibliotecas. Disponível em:<<http://snbp.culturadigital.br/tipos-de-bibliotecas/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

SOUSA, R. P. et al. **Tecnologias digitais na educação**. Campina Grande: EDUEPB, 2011. Disponível em:< <http://static.scielo.org/scielobooks/6pdyn/pdf/sousa-9788578791247.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SOUTO, L. F. **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005.

SOUZA, L. B. R. H. **Compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba**. 185 f. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, 2016.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. Sobre SLA. 2017. Disponível:<<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://www.sla.org/&prev=search>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

TORRES, C. T. F.; BERGUE, S. T. C. Estilos de liderança dos bibliotecários-chefes do sistema de bibliotecas de uma universidade federal: um Estudo de Caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS2168.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

UNIVERSIDADE Estadual da Paraíba. Cursos de Graduação. Disponível em:<<http://proreitorias.uepb.edu.br/prograd/cursos-de-graduacao/>>. Acesso em 12 jul. 2016.

UNIVERSIDADE Estadual da Paraíba. Cursos da EAD. Disponível em:<<http://proreitorias.uepb.edu.br/proead/cursos/>>. Acesso em: 09 set. 2016.

UNIVERSIDADE Estadual da Paraíba. Mestrado e Doutorado. Disponível em:<<http://proreitorias.uepb.edu.br/prpgp/pos-graduacao/>>. Acesso em: 09 set. 2016.

VALENTIM, M. L. P. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli**: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Florianópolis, n.9, p.16-27, jun. 2000. Disponível em:<<file:///C:/Users/Reynaldo/Downloads/12-17579-1-PB.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In:_____.(Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VENDRELL, B. B. de, MIRANDA, M. Juana. Competências del profesional de la información: un andén em el Mercosur. In: ENCUENTRO DE DIRECTORES Y DOCENTES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGIA DEL MERCOSUR,. Santiago, Chile, 1998. **Anais...** Santiago, Chile: UTEM, 1999. p. 99-104. Disponível em: <http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/510/Be_nitez-Competencias.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 fev. 2017.

VIEIRA, V. A. Técnicas de escalonamento não comparativo. In:_____. **Escalas em marketing**: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. São Paulo: Atlas, 2011.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, p. 30-33, Sept. 1991.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Sr. (a) Bibliotecário (a)

Esta pesquisa é sobre A GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: Análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e está sendo desenvolvida pelo(s) pesquisador(es) .Andreza Nadja Freitas Serafim aluna do Curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do(a) Profa. Dra. Izabel França de Lima. Os objetivos do estudo são: Analisar a atuação dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) na perspectiva da Gestão por Competência. Identificar as competências requeridas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB e mapear as competências individuais dos Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UEPB. A finalidade deste trabalho é contribuir para a identificação das competências dos bibliotecários que fazem parte do Sistema Integrado da UEPB e dar subsídio para a alocação dos servidores de acordo com suas competências individuais.

Solicitamos a sua colaboração para responder o questionário de pesquisa, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica (*se for o caso*). Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (*se for o caso*).

As pesquisadoras estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa
ou Responsável Legal

Assinatura da Testemunha

Contato da Pesquisadora Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Andreza Nadja Freitas Serafim

Endereço (Setor de Trabalho): (83) 3271-4080 (Setor: Biblioteca) UEPB - Rodovia PB-75, km 01, Bairro: Areia Branca, CEP: 58200000, Guarabira – PB.

Telefone: 9683-0626- ou pelo e-mail andrezanfs@yahoo.com.br

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

☎ (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Andreza Nadja Freitas Serafim
Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Pesquisador Participante

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Este questionário objetiva colher informações sobre as competências individuais com o intuito de mapear as competências dos Bibliotecários do SIB/UEPB. Tais informações serão utilizadas para fins exclusivamente acadêmicos. Para tanto agradeço desde já a sua colaboração em participar por livre e espontânea vontade desta pesquisa.

O conceito de competência explorado nesta pesquisa é apresentado por Valentim (2002, p. 122): “[...] Conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável”.

Parte 1 - Perfil Social do bibliotecário do SIB/UEPB

1 Gênero:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2 Faixa Etária:

- ☐ Entre 18 anos a 29 anos.
- ☐ Entre 30 anos a 39 anos.
- ☐ Entre 40 anos a 49 anos.
- ☐ Acima de 49.

3 Nível de Pós-graduação:

- ☐ Nenhuma
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Parte 2 – Competências dos Bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB

4 Possui conhecimentos de outros idiomas:

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em caso afirmativo, quais: _____

Marque a alternativa que melhor se aplica:

Competências Intelectuais	Nenhuma	Pouca	Razoável	Muita
5 Demonstra capacidade de análise e síntese				
6 Se mantém atualizado sobre assuntos pertinentes a sua área de atuação				
7 Demonstra criatividade nas atividades desenvolvidas				
8 Demonstra capacidade de concentração nas atividades cotidianas				
Competências Práticas	Nenhuma	Pouca	Razoável	Muita
9 Demonstra capacidade para gerenciar Unidades de Informação.				
10 Demonstra capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas				
11 Demonstra capacidade de liderança				
12 Demonstra capacidade empreendedora				
13 Demonstra capacidade de planejamento				
14 Conhece os princípios e práticas de formação organizacional				
15 Gerencia de forma adequada os recursos humanos existentes na biblioteca que atua				
16 Seleciona, armazena, organiza e dissemina informação, em qualquer suporte para fins acadêmicos e profissionais da comunidade em geral				
17 Demonstra senso de organização no ambiente de trabalho				
18 Demonstra capacidade na gestão dos recursos materiais da biblioteca que atua				
19 Demonstra iniciativa nas atividades que exerce				
20 Busca inovar as atividades na biblioteca em que atua				
Competências Interativas	Nenhuma	Pouca	Razoável	Muita
21 Demonstra capacidade de comunicação				
22 Demonstra capacidade de negociação				
23 Demonstra capacidade para a resolução de conflitos diários				
24 Demonstra uma boa interação no que concerne as relações interpessoais dentro do Sistema Integrado da UEPB.				
Competências Sociais	Nenhuma	Pouca	Razoável	Muita
25 Demonstra capacidade de trabalhar em				

equipe e em rede				
26 Promove ações de cunho sociocultural				
27 Promove ações que estimulam a produção científica				
28 Promove ações que incentivam o hábito da leitura				
Competências Éticas	Nenhuma	Pouca	Razoável	Muita
29 Trata com sigilo e responsabilidade as informações referentes ao Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB				
30 Demonstra respeito pelas diferentes opiniões existentes no Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB				
31 Trata os colegas de trabalho com respeito e educação				

3 – Fatores que influenciam o desempenho das competências dos bibliotecários do SIB/UEPB

32 A Coordenação do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB promove cursos que favorecem a capacitação profissional dos Bibliotecários do SIB/UEPB?

- () Sim
() Não

33 Quais os cursos que você participou nos últimos 5 anos promovidos pelo SIB/UEPB ou financiados pela UEPB?

34 Com que frequência a Coordenação do Sistema Integrado de Bibliotecas promove cursos, treinamentos, workshops para capacitação dos bibliotecários?

- () A cada 6 meses
() 1 vez por ano
() A cada 2 anos
() Raramente

35 Na sua opinião, quais cursos, palestras ou workshops seriam de interesse para a atualização dos bibliotecários do SIB/UEPB:

36 Qual o último Congresso na área da Biblioteconomia e Ciência da informação que você participou?

37 Você consegue identificar quais são os “*gap*” ou lacunas de competências existentes hoje no seu desempenho como bibliotecário do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB? Em caso afirmativo, quais seriam?

Fonte: baseado em CBO (2002), Vendrell; Miranda (1999); Valentim (2002); Fraser-Arnot (2017).

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Este formulário objetiva colher informações sobre as competências individuais dos Bibliotecários. No intuito de mapear as competências existentes no SIB/UEPB. Além de contribuir para a organização de um banco de competências.

Nome:

Biblioteca em que atua:

Possui Especialização?

() Sim () Não

Em qual área?

Possui Mestrado?

() Sim () Não

Em qual área?

Marque a alternativa que melhor se aplica:

Competências Intelectuais	Sim	Não
5 Demonstra capacidade de análise e síntese		
6 Se mantém atualizado sobre assuntos pertinentes a sua área de atuação		
7 Demonstra criatividade nas atividades desenvolvidas		
8 Demonstra capacidade de concentração nas atividades cotidianas		
Competências Práticas	Sim	Não
9 Demonstra capacidade para gerenciar Unidades de Informação.		
10 Demonstra capacidade de formular procedimentos de marketing e relações públicas		
11 Demonstra capacidade de liderança		
12 Demonstra capacidade empreendedora		
13 Demonstra capacidade de planejamento		
14 Conhece os princípios e práticas de formação organizacional		
15 Gerencia de forma adequada os recursos humanos existentes na biblioteca que atua		

16 Seleciona, armazena, organiza e dissemina informação, em qualquer suporte para fins acadêmicos e profissionais da comunidade em geral		
17 Demonstra senso de organização no ambiente de trabalho		
18 Demonstra capacidade na gestão dos recursos materiais da biblioteca que atua		
19 Demonstra iniciativa nas atividades que exerce		
20 Busca inovar as atividades na biblioteca em que atua		
Competências Interativas	Sim	Não
21 Demonstra capacidade de comunicação		
22 Demonstra capacidade de negociação		
23 Demonstra capacidade para a resolução de conflitos diários		
24 Demonstra uma boa interação no que concerne as relações interpessoais dentro do Sistema Integrado da UEPB.		
Competências Sociais	Sim	Não
25 Demonstra capacidade de trabalhar em equipe e em rede		
26 Promove ações de cunho sociocultural		
27 Promove ações que estimulam a produção científica		
28 Promove ações que incentivam práticas de leitura		
Competências Éticas	Sim	Não
29 Trata com sigilo e responsabilidade as informações referentes ao Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB		
30 Demonstra respeito pelas diferentes opiniões existentes no Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB		
31 Trata os colegas de trabalho com respeito e educação		

Indique quais dos cursos abaixo você acha importante para o desenvolvimento das suas competências:

- () Indexação (Vocabulário controlado)
- () Marc 21
- () AACR2
- () Uso da CDD
- () Gestão de Pessoas
- () Atualização em catalogação
- () Reciclagem sobre organização e tratamento de acervos
- () Gestão de Repositórios Institucionais
- () Curso de atualização em informática básica uso do excel, power point e word.
- () Literatura e Acessibilidade
- () Atendimento ao usuário
- () Ações de marketing para Bibliotecas Universitárias
- () Ações Culturais para Bibliotecas Universitárias.

- () Bibliotecário Líder: os desafios da liderança no âmbito das bibliotecas universitárias
- () Oficina de elaboração de projetos de incentivo a leitura na biblioteca universitária
- () Curso básico de inglês

Quais dos cursos abaixo você sente-se apto a ministrar:

- () Indexação (Vocabulário controlado)
- () Marc 21
- () AACR2
- () Uso da CDD
- () Gestão de Pessoas
- () Atualização em catalogação
- () Reciclagem sobre organização e tratamento de acervos
- () Gestão de Repositórios Institucionais
- () Curso de atualização em informática básica uso do excel, power point e word.
- () Literatura e Acessibilidade
- () Atendimento ao usuário
- () Ações de marketing para Bibliotecas Universitárias
- () Ações Culturais para Bibliotecas Universitárias.
- () Bibliotecário Líder: os desafios da liderança no âmbito das bibliotecas universitárias
- () Oficina de elaboração de projetos de incentivo a leitura na biblioteca universitária
- () Curso básico de inglês

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

ANEXO A – MANUAL DE CARGO, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UEPB – CARGO BIBLIOTECÁRIO



Universidade Estadual da Paraíba
Pró-Reitoria de Recursos Humanos

Manual de Cargo, Funções e Competências
dos Servidores Técnicos Administrativos da
Universidade Estadual da Paraíba



Operar recursos de informática
Trabalhar com ética e sigilo profissional
Ouvir atentamente (saber ouvir)
Demonstrar bom senso e sensibilidade
Contornar situações adversas
Trabalhar em equipe
Manter-se imparcial
Demonstrar auto-controle
Lidar com estresse
Demonstrar discrição
Manter-se disciplinado e firme
Manter-se firme
Demonstrar persistência
Mediar conflitos
Participar de grupos de estudos
Demonstrar sensibilidade política
Estimular a criação de novos recursos
Respeitar as diversidades étnicas, culturais, de gênero, de credo, de opção sexual, etc
Demonstrar criatividade
Manter-se flexível
Demonstrar ousadia

CLASSE C

114

► Função

Bibliotecário

► Atribuições

Gerenciar unidades de informação. Formular procedimentos de marketing, liderança e de relações públicas. Habilitar e orientar os usuários para um desempenho eficiente junto aos recursos informacionais disponíveis nas unidades de informação. Elaborar produtos de informação (bibliografia, catálogos, guias, índices, Disseminação Seletiva da Informação etc.). Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes. Selecionar, armazenar, organizar e disseminar a informação, em qualquer suporte, para fins acadêmicos e profissionais da comunidade em geral. Executar procedimentos em unidades de informação automatizadas. Promover a formação de usuários da informação. Formular e/ou intervir em políticas de informação. Promover uma atitude crítica e reflexiva a respeito das resoluções dos problemas e questões da informação. Identificar as novas demandas sociais da informação. Adotar medidas de preservação, higienização e conservação com vistas à manutenção do acervo, evitando sua deterioração. Realizar processos de restauração buscando revitalizar documentos, com a finalidade de resgatar seus valores culturais, históricos e artísticos. Orientar e controlar os procedimentos vinculados aos auxiliares de bibliotecas referente às Atribuições a eles conferidas. Produzir relatórios semestrais das atividades desenvolvidas, com estatísticas e dados qualitativos. Orientar e normatizar documentos segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas

CLASSE C

115

(ABNT). Catalogar os produtos informacionais de acordo com o Código de Catalogação Anglo-Americana (AACR2). Disponibilizar documentos via Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT) e Serviço Cooperativo de Acesso a Documentos (SCAD). Promover o serviço de intercâmbio, visando enriquecer o acervo e divulgar a produção científica. Possibilitar uma eficiente utilização e manutenção do acervo da biblioteca, contribuindo com as atividades de pesquisa, ensino e extensão. Classificar o acervo de acordo com o Código Decimal de Dewey (CDD). Levantar, acessar e disseminar informações relevantes contidas no acervo de periódicos impressos, nas bases de dados bibliográficos disponíveis (CD-ROM e on-line), no Portal de Periódicos da CAPES, Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas (CCN) do IBICT. Formar a coleção da Biblioteca, através dos processos de seleção, aquisição e registro dos materiais bibliográficos (livros, teses, periódicos, documentos multimídia etc.). Executar atividades técnicas visando disponibilizar aos usuários o acervo da Biblioteca. Promover ações de cunho sócio-cultural, que estimulem a produção científica e o hábito de leitura. Reunir, preservar e promover acesso a obras raras e coleções especiais, para pesquisa e ensino de graduação, pós-graduação e público em geral. Integrar, através da BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações), informações de teses e dissertações existentes na UEPB, assim como nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras.

CLASSE C

► Perfil mínimo

Curso superior completo na área.

Manter-se atualizado

116

Liderar equipes
Trabalhar em equipe e em rede
Demonstrar capacidade de análise e síntese
Demonstrar conhecimento de outros idiomas
Demonstrar capacidade de comunicação
Demonstrar capacidade de negociação
Agir com ética
Demonstrar senso de organização
Demonstrar capacidade empreendedora
Demonstrar raciocínio lógico
Demonstrar capacidade de concentração
Demonstrar pró-atividade
Operar recursos de informática

CLASSE C

117

ANEXO B – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: Análise do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Pesquisador: ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 66653917.0.0000.5188

Instituição Proponente: Universidade Federal da Paraíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.084.427

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa que tem como título "A GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ANÁLISE DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)", da aluna ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM do mestrado profissional em gestão nas organizações aprendentes do Centro de Educação da UFPB, sob a orientação da Profa. Dra. Izabel França de Lima

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar a atuação dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) na perspectiva da Gestão por Competência.

Objetivo Secundário:

- Identificar as competências requeridas pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB;
- Mapear as competências individuais dos Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UEPB
- Verificar quais são os Conhecimentos, Habilidades, e Competências dos Bibliotecários do SIB/UEPB no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 2.094.427

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Não foram identificados riscos preliminares.

Benefícios:

A pesquisa possibilitará o mapeamento das competências dos bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB. O que trata um enorme benefício ao SIB/UEPB que poderá alocar seus servidores de acordo com as suas competências, podendo obter maior eficiência nos serviços oferecidos a comunidade acadêmica.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa que apresenta relevância científica daí a importância de sua operacionalização. O universo da pesquisa compreende os bibliotecários que atuam no Sistema Integrado de Bibliotecas da UEPB. Contabilizam um total de 30 bibliotecários. A pesquisa será aplicada a 26 que corresponde ao número de bibliotecários efetivos do sistema. Não será contabilizado os contratados e a pesquisadora que é bibliotecária e atua no SIB/UEPB. Os procedimentos de análise e interpretação dos dados permitirá compreender as práticas de gestão por competência dos bibliotecários do SIB/UEPB. Na contemporaneidade no âmbito das organizações torna-se necessário discutir a gestão por competência (GC) como um instrumento que facilita a gestão do capital humano dentro das organizações. Tendo em vista que o capital humano agrega valor a organização, através da efetivação das competências organizacionais. Analisar as competências existentes em uma organização é um fator primordial para alocar bem os colaboradores e aproveitar melhor suas competências, habilidades e atitudes. A gestão por competência caracteriza-se por ser uma das atuais técnicas que auxilia no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Após análise minuciosa observamos a presença de todos os termos de apresentação obrigatória

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Tendo em vista que todos os termos de apresentação obrigatória encontram-se devidamente

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 2.094.427

corretos o parecer é favorável a sua aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMACOES BASICAS_DO_P ROJETO_879345.pdf	11/05/2017 20:02:31		Aceito
Cronograma	cronograma.docx	11/05/2017 20:01:11	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	termodequalificacao.pdf	11/05/2017 19:57:59	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoComiteDeetica.doc	11/05/2017 19:56:23	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
TCE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	modelotdeandrea.doc	11/05/2017 19:48:21	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
Folha de Rosto	FolharostoAndrea.pdf	28/03/2017 17:13:54	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
Outros	questionarioandrea.doc	10/03/2017 17:20:58	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracao.jpg	10/03/2017 17:14:17	ANDREZA NADJA FREITAS SERAFIM	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Protocolo: 2.004.427

JOÃO PESSOA, 26 de Maio de 2017

Assinado por:
Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador)

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900
UF: PB Município: JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: etisaccsufpb@hotmail.com