



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR –
MESTRADO PROFISSIONAL

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Autor: Joás Jerônimo dos Santos

ORIENTADORA: Prof^a Dr^a Adriana Valéria Santos Diniz

JOÃO PESSOA

Fevereiro/2017

Joás Jerônimo dos Santos

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS
SEVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO SISTEMA DE
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Políticas Públicas, Gestão e
Avaliação da Educação Superior -
Mestrado Profissional do Centro de
Educação da Universidade Federal
da Paraíba, linha de pesquisa
Políticas Públicas de Gestão e
Avaliação, como requisito para
obtenção do título de Mestre em
Políticas Públicas, Gestão e
Avaliação da Educação Superior.

Orientadora: Prof^a Dr^a Adriana Valéria Santos Diniz

JOÃO PESSOA, PB

Fevereiro, 2017

S237m Santos, Joás Jerônimo dos.
Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba / Joás Jerônimo dos Santos. - João Pessoa, 2017.
103 f.

Orientadora: Adriana Valéria Santos Diniz.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE

1. Gestão por competência. 2. Competências gerenciais.
3. Mapeamento de competências. 4. Nível de domínio. 5.
Nível de encorajamento. I. Título.

UFPB/BC

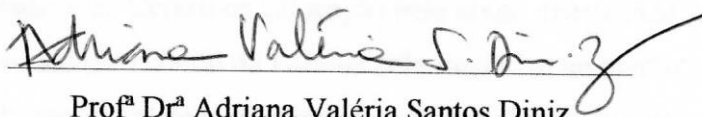
CDU: 658.310.8(043)

Joás Jerônimo dos Santos

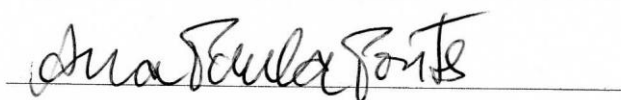
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Linha de Pesquisa Políticas Públicas de Gestão e Avaliação.

Aprovada

Em 23 / 02 / 2017



Profª Drª Adriana Valéria Santos Diniz
Orientadora



Profª Drª Ana Paula Furtado Soares Pontes
MPPGAV – Interno

Prof Dr Anielson Barbosa Da Silva
PPGA/PPGCI – Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida e pelas graças que me alcançaram até hoje;
Agradeço a meus pais pelo exemplo e estímulo para se aplicar nos estudos e buscar,
através da educação, a realização para os meus sonhos e aspirações profissionais e
pessoais;

Agradeço a minha família pelo apoio e incentivo;

Agradeço a minha sogra pela compreensão e pelas palavras e atitudes inspiradoras e de
singelo carinho;

Agradeço a minha esposa pelo amor, dedicação, carinho e paciência com que tem me
agraciado todos os dias de nossa convivência;

Agradeço a minha orientadora pelos ensinamentos nos passos até aqui caminhados;
Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do
Ensino Superior – Mestrado Profissional pela oportunidade de expandir meus
conhecimentos;

Agradeço ao Sistema de Bibliotecas da UFPB pela abertura para realizar esse estudo
com os seus gestores;

Agradeço ao Centro de Educação pelo apoio dispensado;

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba pela iniciativa de ofertar esse curso e
permitir o desenvolvimento intelectual, científico e pessoal dos seus servidores técnico-
administrativos;

Agradeço a todos que me ajudam nessa jornada.

*Soma dos passos, caminhos trilhados.
Sou um pouco dos que passaram;
A procura, respostas, as novas questões.
Sou fé, amor , viver.
Sou caminhar, família; sorriso, amante, abraço.
Sou todos que me ajudam a ser.*

Joás Jerônimo

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPA – Universidade Federal do Pará

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGPC – Política de Gestão de Pessoas por Competências

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1: Dimensões constitutivas da Competência.....	28
Figura 2: Fases da Análise de Conteúdo.....	46
Figura 3: Trajetória da pesquisa.....	52
Quadro 01 – Competências Transversais Governamentais.....	30
Quadro 02 – Competências do dirigente público brasileiro.....	32
Quadro 03 – Competências Cognitivas.....	34
Quadro 04 – Competências Funcionais.....	34
Quadro 05 – Competências Comportamentais.....	35
Quadro 06 – Competências Políticas.....	36
Quadro 07 – Modelo de descritor de competência.....	50
Quadro 08 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – Legislação.....	55
Quadro 09 – Faixa etária dos Gestores.....	57
Quadro 10 – Gênero dos Gestores.....	57
Quadro 11 – Formação acadêmica dos Gestores.....	57
Quadro 12 – Área de formação (pós-graduação) dos Gestores.....	58
Quadro 13 – Tempo de serviço na UFPB.....	59
Quadro 14 – Tempo no cargo de gestor.....	59
Quadro 15 – Experiência anterior de gestão.....	59
Quadro 16 – Tempo de experiência anterior de gestão (em anos)	60
Quadro 17 – Perfil do Gestor – UFPB.....	60
Quadro 18 – Descritores de competência – Dimensão Cognitiva.....	96
Quadro 19 – Descritores de competência – Dimensão Funcional.....	96
Quadro 20 – Descritores de competência – Dimensão Comportamental.....	97
Quadro 21 – Descritores de competência – Dimensão Política.....	98
Tabela 01 – Níveis de Domínio e de Encorajamento dos descritores de competência – Dimensão Cognitiva.....	64
Tabela 02 – Níveis de Domínio e de Encorajamento – Dimensão Funcional.....	71
Tabela 03 – Níveis de Domínio e de Encorajamento dos descritores de competência – Dimensão Comportamental.....	80

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo principal a realização do mapeamento das competências gerenciais dos Técnicos-Administrativos ocupantes dos cargos de diretoria, chefia e coordenação do Sistema de Bibliotecas – SISTEMOTECA – da Universidade Federal da Paraíba, visando ao fortalecimento da Gestão por Competências na instituição; e os objetivos específicos: a) Caracterizar a Política de Gestão de Pessoas da UFPB, particularmente a Gestão por Competências; b) Conhecer os marcos legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal e na UFPB; c) Identificar as competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos da UFPB; e d) Propor sugestões de medidas para o fortalecimento da Gestão por Competências no âmbito da UFPB. A fundamentação teórica foi estruturada em seis partes: i) Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal; ii) A Gestão de Pessoas na UFPB; iii) A Gestão por Competência; iv) As competências; v) Competências Gerenciais; e vi) Dimensões das Competências. A pesquisa em tela pode ser classificada como aplicada, exploratória, descritiva e documental, com enfoque qualitativo e quantitativo. Julgou-se coerente a realização de entrevistas semiestruturadas e questionários como fonte de coleta de dados. O cenário da pesquisa foi composto pela Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais da UFPB. Na coleta de dados, que abrangeu 8 gestores do Sistema de Bibliotecas, foram realizadas entrevistas com objetivos de revelar as percepções dos gestores e identificar as competências gerenciais já desenvolvidas por eles. As entrevistas foram gravadas em aparelho eletrônico e transcritas através da Análise de Conteúdo (Categorias) de Bardin (1997). Posteriormente foi aplicado um *survey* com 18 gestores do SISTEMOTECA. Os resultados possibilitaram expandir a apreensão a respeito das competências gerenciais dos gestores do Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba, identificando 19 competências gerenciais categorizadas em quatro dimensões: Competências Gerenciais Funcionais, Competências Gerenciais Políticas, Competências Gerenciais Comportamentais e Competências Gerenciais Cognitivas. Também foram determinados níveis de domínio e de encorajamento das competências, segundo a percepção dos gestores. O presente trabalho pode ser instrumento de reavivamento da Gestão de Pessoas da UFPB e provocar um debate quanto ao encorajamento da aplicação das competências dos gestores. Alinhando-se as competências gerenciais dos técnicos administrativos do Sistema de Bibliotecas aos objetivos da instituição, a organização poderá ampliar o escopo de suas competências. Outrossim, o presente estudo procurou contribuir para o aprofundamento das competências gerenciais no âmbito do Sistema de Bibliotecas, fortalecendo a Gestão por Competências como tecnologia de gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba.

Palavras-Chave: Gestão por Competência. Competências gerenciais. Mapeamento de Competências. Nível de domínio. Nível de encorajamento.

ABSTRACT

The present research has as main objective the mapping of the managerial competences of the Technical-Administrative occupants of the positions of director, leadership and coordination of the System of Libraries - SISTEMOTECA - of the Federal University of Paraíba, aiming at the strengthening of the Management by Competences in the institution; And the specific objectives: a) To characterize the People Management Policy of the UFPB, particularly the Management by Competencies; B) To know the legal frameworks of Management by Competencies in the Federal Public Administration and in the UFPB; C) To identify the managerial competencies of the Technical-Administrative servers of the UFPB; And d) Proposing suggestions for measures to strengthen Management by Competencies within the UFPB. The theoretical basis was structured in six parts: i) People Management in the Federal Public Administration; li) The Management of People in the UFPB; lii) Management by Competence; (iv) skills; V) Management competences; And vi) Dimensions of Competencies. The screen survey can be classified as applied, exploratory, descriptive and documentary, with a qualitative and quantitative approach. Semi-structured interviews and questionnaires were considered as a source of data collection. The research scenario was composed by the Central Library and Sectoral Libraries of the UFPB. In the data collection, which covered 8 managers of the Library System, interviews were conducted with the objective of revealing the managers' perceptions and identifying the managerial skills already developed by them. The interviews were recorded in an electronic device and transcribed through the Content Analysis (Categories) of Bardin (1997). Subsequently, a survey was carried out with 18 managers of SISTEMOTECA. The results allowed to expand the apprehension about the managerial competences of the managers of the Library System of the Federal University of Paraíba, identifying 19 managerial competencies categorized in four dimensions: Functional Managerial Competencies, Political Managerial Competencies, Behavioral Management Competencies and Cognitive Management Competencies. There were also certain levels of mastery and encouragement of competencies, according to managers' perceptions. The present work can be an instrument for reviving the People Management of the UFPB and provoking a debate about the encouragement of the application of managers' competences. By aligning the managerial skills of the administrative staff of the Library System with the institution's objectives, the organization can expand the scope of its competencies. Moreover, the present study sought to contribute to the deepening of managerial competences within the scope of the Library System, strengthening the Management by Competences as a technology of people management at the Federal University of Paraíba.

Key words: Management by Competencies. Competency Mapping. National Policy for Personnel Development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	Estrutura do trabalho.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	19
2.2	A Gestão por Competência	21
2.3	As competências	23
2.4	Competências dimensões e níveis de complexidade	26
2.5	Competências Gerenciais.....	29
2.6	Dimensões das Competências.....	31
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1	Delineamento da pesquisa	36
3.2	Contexto e sujeitos da pesquisa	38
3.3	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados.....	39
3.4	Análise de Dados	41
4	RESULTADOS DA PESQUISA	52
4.1	A Gestão de Pessoas na UFPB	52
4.2	Perfil socioeducacional dos gestores	56
4.3	As Competências Gerenciais dos gestores de biblioteca	60
4.3.1	Competências gerenciais da Dimensão Cognitiva	61
4.3.2	Competências gerenciais da Dimensão Funcional.....	64
4.3.3	Competências gerenciais da Dimensão Comportamental.....	70
4.3.2	Competências gerenciais da Dimensão Política	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS.....	84
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICE I.....	95

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por transformações sociais, econômicas, culturais e políticas com impacto direto nas organizações. Na Administração Pública esses impactos são sentidos, exigindo que os entes do Estado se adequem a novos tempos.

Os organismos governamentais são requeridos quanto à prestação de novos serviços com maior eficiência e eficácia perante a sociedade. O cidadão exige, cada vez mais, que suas demandas sejam atendidas pelo poder público com agilidade e qualidade. Nesse caminho, ganham destaque as competências que devem ser redefinidas pelas organizações públicas para que essas novas funções sejam bem executadas e as expectativas da coletividade sejam atingidas (FERRAREZI, ZIMBRÃO, 2006).

A Gestão de Pessoas é ponto de importância elevada na Gestão Pública no caminho de modernização de seus processos e procedimentos. Modelos modernos de Gestão de Pessoas se impõem nesse sentido. A Administração Pública Federal já preconiza que a Gestão de Pessoas nas organizações públicas deve observar princípios de competências que valorizem o desenvolvimento profissional dos servidores e da organização. Destaque para a Gestão por Competências, modelo que busca identificar, desenvolver e mobilizar as competências que se apresentem imprescindíveis ao atingimento dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO, 2012).

A Universidade Federal da Paraíba adotou o modelo de Gestão por Competências como direcionador de suas políticas de Gestão de Pessoas para, além de atender os preceitos legais, gerenciar seus recursos humanos em consonância com sua estratégia de atuação institucional. Nessa linha, o presente estudo tem por objetivo a realização de mapeamento das competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos com função gerencial da Universidade Federal da Paraíba com vistas ao fortalecimento da Gestão por Competências.

Na Gestão Pública, a modernização dos processos e procedimentos ocorre por meio da aquisição e desenvolvimento de novas competências. A Gestão de Pessoas carece, logo, de orientar as competências dos servidores nesse alinhamento com as competências da organização e suas estratégias de ação. A Gestão de Pessoas ganha, assim, *status* de elemento estratégico na Gestão Pública.

As mudanças na Gestão de Pessoas na Administração Pública ocorreram na esteira das transformações sociais e econômicas do país e também foram determinadas pelo processo de redemocratização, a Constituição Federal de 1988 e as reformas do Estado de cunho neoliberal que ensejaram novos ares ao serviço público nacional. Nesse contexto, a Administração Pública buscou seguir os princípios do gerencialismo que aponta a profissionalização e o uso de métodos de gestão no setor público como tecnologias que possibilitariam aos governos, nos três níveis, o alcance de seus objetivos. (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1997).

Ressalte-se que esse processo de reformas nas últimas décadas revela, para Abrucio (2007), uma dupla realidade. Se houve avanços, por um lado, nos resultados das ações de modernização da gestão do Estado brasileiro, por outro, foram desiguais para a totalidade do Estado, pois os entes da Administração Pública mais afastados do Governo Central não acompanharam as modificações inseridas pela Gestão Pública, comprometendo a busca pela eficiência e eficácia no serviço público. Além de que esse conjunto de reformas se deu na esteira do desmantelamento do Estado e do desprestígio do serviço público.

Outra crítica ao gerencialismo é sua aproximação com a atividade privada. Na busca pela otimização dos resultados, em muitos casos, opta-se por modelos como a terceirização, com o repasse de atividades antes desenvolvidas pelo Estado para a iniciativa privada, por meio de empresas contratadas como saída à escassez de investimento em capacitação para se garantir a qualidade, principalmente em atividades de prestação de serviços. Nessa perspectiva, a visão liberal da administração pública toma por base a lógica do mercado e se caracteriza, fortemente, entre outros aspectos, por: a) redução do tamanho do Estado através de privatização e terceirização; b) desregulamentação; c) papel tecnicista do administrador público; d) emprego de técnicas de administração por resultados nas instâncias de execução, como administração por objetivo, prêmios e incentivos de produtividade (MIRANDA, RODRIGUES, 2015; MARTINS, 1997).

O conjunto de reformas do Estado brasileiro nas décadas de 1990 e 2000 teve forte influência de organismos financeiros internacionais e governos de países centrais que exportaram seus modelos. O Brasil aderiu ao movimento da Nova Administração Pública suscitada de uma crise de governabilidade e credibilidade do Estado, principalmente na América Latina. (LIMA, 2015).

A despeito das críticas ao modelo de administração que passou a reger o Estado brasileiro, havia a necessidade de mudanças na estrutura da administração pública e na forma de atuação desse Estado. Logo, essas modificações ensejaram modificações também na maneira de organizar o corpo de servidores públicos. Esses, exigidos em novas demandas da sociedade, precisariam transformar seu perfil de atuação.

Nesse fulcro, elevaram-se as competências dos indivíduos como elemento diferencial no agir responsável e reconhecidamente, implicando a mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades num processo de agregação de valor, tanto econômico, quanto social, às organizações e aos indivíduos, respectivamente. Com a nova ordem social e novas tecnologias o capital intelectual das pessoas passou a ser imprescindível para o bom desempenho das atividades das organizações. Para organizar esse novo processo de desenvolvimento organizacional ganha destaque a Gestão por Competências. (FLEURY, FLEURY, 2001a).

Com a Gestão por Competências as organizações procuram alinhar suas estratégias de atuação e desenvolvimento com as competências das pessoas. A competência é tomada, pois, por qualificações que possibilitam a um indivíduo um resultado mais elevado no desenvolvimento de suas atividades laborativas (FISCHER *et al*, 2008).

No setor público, a Gestão por Competência passa a ser usada como modelo de Gestão de Pessoas com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707, publicado em 23 de fevereiro de 2006. Nele, a Gestão por Competência é definida como “*gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição*” (BRASIL, 2006a).

Em consonância com as diretrizes da Administração Pública Federal, a Universidade Federal da Paraíba, no ano de 2012, por meio da Resolução CONSUNI 23/2012, institucionalizou o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências como instrumento de gestão do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos vinculados às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPB. Esse foi o marco legal da institucionalização do Sistema de Gestão por Competências na Universidade Federal da Paraíba. O Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018, atual PDI da instituição, apresenta um conjunto de diretrizes, objetivos, metas e ações com destaque

para da Política de Gestão de Pessoas por Competência (PGPC), entre outros (UFPB, 2012, 2014).

Outras Instituições Federais de Ensino Superior, como a Universidade Federal do Pará (UFPA), já fizeram o mapeamento das competências dos seus servidores técnico-administrativos com grande ganho para a Política de Gestão de Pessoas e o seu Programa de Gestão por Competências. Dessa forma, a referida instituição de ensino pode constatar que 22% das competências que ela necessitava para alcançar as metas estabelecidas deveriam ser melhor desenvolvidas em seu plano de capacitação, com ganhos na qualidade da alocação dos recursos disponibilizados para capacitação e desenvolvimento com mais racionalidade e eficiência, alinhando, dessa maneira, as ações da instituição com as necessidades da organização. Também foi realizado estudo junto a três IFES brasileiras com objetivo de analisar as competências em ação dos Gestores Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro que elencou competências dos gestores dessas instituições (COSTA, ALMEIDA JUNIOR, 2013; PEREIRA, 2010).

A UFPB adotou o modelo de Gestão de Desempenho por Competências, atrelando as metodologias da Gestão por Desempenho às de Gestão por Competências, fortalecendo o processo de avaliação de desempenho. Essa avaliação é, segundo Brandão e Guimarães (2001), um modelo sistemático avaliativo do desempenho individual no exercício do cargo ou função, como, também, do desenvolvimento potencial inerente, por meio de mensuração de valor, excelência e qualidades do indivíduo. Através da avaliação de desempenho é possível medir em que medida o trabalho executado pelos membros da organização está em consonância com os objetivos propostos por essa mesma organização. Nesse caminho, a avaliação de desempenho procura demonstrar às pessoas da organização os comportamentos e atitudes esperados, muito além de metas e conjunto de atividades a serem realizadas.

O desafio do modelo de Gestão de Pessoas da UFPB é explicitar que a avaliação de desempenho é muito mais do que uma mera tecnologia de mensuração de resultados, compõe, outrossim, o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, cujos objetivos são preponderantes para o desenvolvimento institucional, para o planejamento estratégico, o desenvolvimento dos servidores, a promoção da participação dos servidores e a promoção da participação dos servidores no planejamento das atividades setoriais alinhadas aos objetivos e metas institucionais, entre outros. Superar o caráter marcadamente avaliativo é caminho para o

fortalecimento da Gestão por Competências que se revela complexo na gestão pública e carece de metodologias adequadas para identificar as competências da organização e realizar o mapeamento das competências dos servidores (PIRES, 2005; UFPB, 2014).

Bergue (2010) aponta, ainda, que comumente, as organizações públicas no Brasil têm a gestão de pessoas marcada por características tais como: i) rigidez imposta pela legislação; ii) desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; iii) pouca ênfase no desempenho; iv) remuneração independente de desempenho; v) inércia gerencial; vi) pouca preocupação com a gestão; vii) rotatividade na ocupação de posições de chefia; e viii) gratificação distorcida e utilizada como forma de remuneração. Esse quadro aponta para oportunidade de melhoria nas políticas de gestão de pessoas nas instituições oficiais do país.

Fleury e Fleury (2008) destacam que as competências gerenciais estão associadas às competências organizacionais e essenciais e envolvem a relação do indivíduo com a organização de forma sistêmica. No tocante à função gerencial nas Instituições de Ensino Superior, o caminho tem sido da busca pela maior profissionalização “a partir da necessidade do gestor na área educacional de conciliar a gestão administrativa, pedagógica, acadêmica e científica”, o que provoca mudança no perfil do gerente no ambiente universitário. Nesse caminho, as competências gerenciais carecem de se alinhar às novas perspectivas do ambiente público educacional (BRITO, PAIVA, LEONE, 2012, p. 192).

As competências dos gestores de biblioteca, por seu turno, ultrapassam a barreira das competências técnicas e se deslocam para o campo da gestão de pessoas, de processos administrativos, de patrimônio e recursos financeiros. Nesse sentido, assume papel estratégico na condução de suas organizações de difusão do conhecimento e apoio à pesquisa e ensino nas instituições de ensino superior (SILVA, 2006).

Amorim e Amaral (2011) apontam um perfil do gestor de biblioteca de competências diversificadas, tais como, liderança, equilíbrio emocional, compreender tipos psicológicos, apresentação de resultados, visão global, negociação, organizar equipes, flexibilidade, empatia, assertividade, ética, cooperação, planejamento e proatividade.

A gestão de biblioteca universitária deve, portanto, buscar melhoria na qualidade dos seus serviços frente aos desafios das mudanças no contexto em que estão inseridas. Faz-se, pois, premente, que o gestor de biblioteca domine ferramentas de tecnologia de informação e comunicação, amplie os mecanismos de acesso à

informação e atue no aperfeiçoamento da prestação de serviços de informação, buscando subsidiar a produção do conhecimento (OLIVEIRA, 2004; PIZARRO, DAVOK, 2008).

Silva e Silva (2012) indicam que, aos gestores de bibliotecas são demandadas competências gerenciais, entre outras, com destaque para: conhecer as rotinas e processos relativos ao trabalho; assessorar no planejamento do espaço físico da unidade de informação; capacitar recursos humanos e usuários; participar de comissões de avaliação do MEC e validação de cursos; identificar as características e expectativas dos usuários; argumentar de maneira sobre produtos e serviços que a biblioteca oferece. Além de capacidades ligadas à comunicação escrita e oral, negociação, empreendedorismo, marketing, trabalho em equipe e em rede, resiliência, criatividade, iniciativa, aprendizagem contínua e respeito à ética.

Nesse sentido, este trabalho se propõe, portanto, a contribuir com o desenvolvimento desta instituição e com o aprofundamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, no tocante à Gestão por Competências e se mostra relevante por adensar a Política de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba com um instrumento de consolidação de seus processos de Capacitação por Competências. Contribuirá, também, com o estudo do tema Gestão por Competências quando, por meio de um estudo científico, procurará refinar sua aplicação na gestão pública de uma universidade pública.

Diante do exposto, surgiu a necessidade de responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais são as competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar um mapeamento das competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a Política de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba;
- b) Analisar os marcos legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal e na Universidade Federal da Paraíba;
- c) Identificar as competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba;
- d) Propor sugestões de medidas para o fortalecimento da Gestão por Competências no âmbito do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba.

1.2 Estrutura do trabalho

O presente estudo será estruturado em cinco capítulos, com vistas a atender os objetivos propostos.

No capítulo 1 se apresenta os ELEMENTOS INTRODUTÓRIOS da pesquisa contendo a justificativa, delineando a importância do trabalho, o problema de pesquisa, realçando a problematização; os objetivos geral e específicos, enfatizando o cerne da pesquisa; e, por fim, a apresentação da estrutura do trabalho.

O capítulo 2 trará o REFERENCIAL TEÓRICO adotado na pesquisa abordando a gestão por competências, seus conceitos e aplicação, além de tratar sobre a competência, a gestão e o processo de competência. Também trará um levantamento de documentos oficiais, decretos e leis que compõem o arcabouço legal da gestão do conhecimento na Administração Pública Federal e na UFPB, caracterizando a Política de Gestão de Pessoas.

No terceiro capítulo será exposta a LINHA METODOLÓGICA adotada na pesquisa, com um escrito sobre a pesquisa científica e o método e seu paradigma. Nesse capítulo também será apresentada a caracterização da pesquisa quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto ao método, quanto ao tipo, além de caracterizar o contexto e sujeitos da pesquisa, bem como procedimentos de coleta e técnica de análise de dados.

O capítulo 4 abordará a apresentação e ANÁLISE DOS RESULTADOS da pesquisa caracterizando a Gestão por Competências na UFPB.

No quinto capítulo serão apresentadas as CONSIDERAÇÕES FINAIS com as conclusões advindas das análises resultantes do capítulo anterior.

Por fim, serão apresentadas as REFERÊNCIAS utilizadas no trabalho e APÊNDICES com roteiro de entrevistas, questionários aplicados e o mapeamento das competências dos Assistentes em Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará o referencial da teoria na qual estará fundamentado o presente estudo. Nele será abordada a Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública Federal. Ademais, será caracterizado o modelo de Gestão por Competências que dirige a tecnologia de Gestão de Pessoas no setor público, apresentando conceitos, tipologia, aplicação na Administração Pública, segundo o modelo de Pantoja (2010, 2015), Pantoja, Camões e Bergue (2010), ENAP (2015), Zarifian (2003, 2008), Brandão (2012), Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) que dissertam sobre o uso das competências no ambiente organizacional com vistas ao atendimento dos objetivos da instituição.

2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Para Bergue (2014, p. 66), a gestão de pessoas no setor público é complexa, tanto quanto seu desenvolvimento. A visão funcional da gestão de pessoas com formato departamental não condiz com a realidade atual na qual há demandas crescentes em complexidade, qualidade e quantidade. Tal diferenciação de demandas “[...] passa a exigir atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e mobilização de competências”.

Põe, também, o autor (2007, p. 18):

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A Administração Pública é complexa e tem especificidades que a diferem da administração privada. Paludo (2010, p. 21) conceitua a Administração Pública como o “ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal”. Entretanto, num sentido jurídico, Administração Pública, também, “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviço ao Estado e a sociedade em prol do bem comum”. Num esforço de síntese, podemos tomar a

Administração Pública como o conjunto de ações e atribuições dos entes públicos, em todos os níveis da federação, delimitado por legislação específica, que utiliza as ferramentas e técnicas da ciência administrativa com objetivo de organizar as atividades administrativas do Estado, tomando, sempre, como fundamento, o preceito da Supremacia do Interesse Público.

No desenvolvimento de suas atividades, a Administração Pública não pode prescindir do seu “recurso” mais importante: as pessoas. Nesse sentido, as suas políticas de Gestão de Pessoas devem observar os mesmos princípios que regem a sua atuação geral. E, também, está diretamente vinculada às mudanças que ocorrem nos modelos de Administração Pública adotados no curso da história do Estado no Brasil.

No contexto do modelo gerencial de Gestão Pública, a Gestão de Pessoas no setor público toma rumo diverso daqueles de outras maneiras de administrar o Estado. Esse é um movimento que não é exclusivo do setor público. A Gestão de Pessoas, de modo geral, modifica-se para acompanhar a dinâmica das organizações, novos modelos gerenciais e tecnologias. (PINTO, SILVA, 2015).

Entretanto, não é regra geral, na Administração Pública, a adoção efetiva de um modelo de Gestão de Pessoas estratégico. Pantoja (2015, p. 10) aponta que, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), “as práticas de gestão de pessoas no governo federal ainda estão centradas no controle do cumprimento de normas e regulamentos”, pouco levando em conta o modelo de gestão estratégico. A Administração Pública brasileira contemporânea ainda se caracteriza pela “fragmentação do trabalho”, “mecanicismo” e “hierarquização”. Esses e outros fatores embarracam um pleno movimento de reforma e “modernização da Gestão de Pessoas”. (PINTO, SILVA, 2015, p. 7).

A despeito das dificuldades na implantação de novas tecnologias de Gestão de Pessoas na Administração Pública, o movimento de transformações no ambiente organizacional influencia o setor público. Paludo (2010, p. 203) põe que “a competitividade, a globalização, as novas tecnologias tornaram-se um desafio a ser enfrentado também pelas entidades públicas”. Dessa forma, novas ferramentas e tecnologias inspiradas nesses movimentos do setor privado vêm sendo implantadas na Administração Pública para responder às demandas sociais. (PINTO, SILVA, 2015).

Nesse caminho de renovação da Administração Pública, torna-se premente “a construção de uma cultura de inovação na Gestão Pública” que permita a superação dos desafios atuais, suplantar o “padrão burocrático/patrimonialista”, o “personalismo” e a

“ineficiência dos serviços públicos”. A Gestão Estratégica de Pessoas se apresenta, no setor público, por meio do estabelecimento de metas e resultados, numa abordagem da competência destacada. (PANTOJA, 2015, p. 10).

Estudiosos da Gestão Pública apontam que, mesmo se entendendo como necessária a reforma gerencial da Administração Pública com suas repercussões na Gestão de Pessoas, faz-se necessária a criação de um modelo próprio do setor público que observe suas características e seus objetivos peculiares, fugindo das tecnologias originadas no setor privado. (PINTO, SILVA, 2015).

Perante esse panorama de transformações do serviço público, das novas requisições da sociedade e dos cidadãos e da mudança contínua do contexto em que se insere a Administração Pública, à Gestão de Pessoas compete um papel de elevada importância. O Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional, criando, também, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, cuja finalidade é apontada no Art. 1º como: I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II – desenvolvimento permanente do servidor público; III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006; PINTO, SILVA, 2015).

2.2 A Gestão por Competência

A gestão por competência surgiu no ambiente organizacional como uma tecnologia de gestão de pessoas nos países de língua inglesa (EUA e Inglaterra) na década de 1980. O cenário global do final dos anos finais do século XX era de transformações econômicas, revolução tecnológica e globalização. O principal recurso que as organizações detinham para aumentar sua competitividade e resultados eram as pessoas. Para melhor utilizar a disponibilidade desse recurso caminhou-se pela trilha da qualificação da força de trabalho e reformulação dos sistemas de educação para que preparassem adequadamente os futuros profissionais para a nova realidade do mercado global. Também se estudou um conjunto ideal de competências inerentes aos gerentes nos Estados Unidos (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006).

Na Administração Pública, a Gestão por Competências também começou nesses mesmos países. As reformas do Estado, implementadas pelas administrações governamentais da época, inovaram com propostas de Nova Gestão Pública (*New Public Management*) na Inglaterra e Governo Empreendedor (*Entrepreneurial or Re-engineered Gouvernement*) nos Estados Unidos da América. Essas novas maneiras de gerenciar o Estado foram ganhando novos territórios na Europa e outras regiões do planeta, sendo, posteriormente, tomadas como modelos de Administração Pública pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2006).

A Gestão por Competências é apontada, nesse cenário, como modelo de Gestão de Pessoas que caminaria na direção das transformações sociais e no mundo do trabalho que também atingiram a administração pública.

No rumo dessas modificações sociais, a sociedade requer da Administração Pública uma prestação de serviços marcada, notadamente, pela eficácia e efetividade. Dessa maneira, exige-se um novo modelo de governança governamental que tenha como elemento orientador principal o alcance de resultados. Mais do que observar princípios constitucionais e atuariais, o serviço público precisa atender os cada vez mais exigentes níveis de satisfação da sociedade. O princípio maior da Administração Pública, isto é, a supremacia do interesse público, reveste-se de importância ainda maior quando os resultados são considerados como parâmetros de mensuração dos resultados da ação governamental no intuito de prestar os serviços exigidos pelos cidadãos (PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

Nesse caminho, as estruturas das organizações públicas e a dinâmica das atividades estatais precisam ser modificadas, adquirindo, assim, novas configurações modernizadas que superem a burocracia, ganhem flexibilidade, adaptem-se no uso de tecnologias de informação e, principalmente, tratem seus recursos humanos sob óptica atualizada nas mais hodiernas concepções de gestão de pessoas (PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

No que tange à gestão de pessoas, ganha força com a reforma do Estado promovida na década de 1990 a gestão por competências, inserida na administração pública brasileira com visão de coordenar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Nesse aspecto, a administração do Estado brasileiro inova com uma proposta de Gestão Estratégica de Pessoas. A gestão por

competências se caracteriza pela busca de geração de resultados das instituições governamentais no intuito de qualificar os serviços oferecidos ao público (PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

Para mais do que remodelar seus processos administrativos e suas estruturas organizacionais, a administração pública, através da gestão por competências, valoriza, ainda mais, o seu recurso primordial, as pessoas. São os agentes públicos que planejam, dirigem e executam todas as atividades dessas organizações. Portanto, é através deles que os novos resultados podem ser alcançados. A gestão por competências revela-se, pois, uma ferramenta que integra a atuação institucional orientada para resultados, com a estratégia concebida pela organização e as pessoas que a formam (PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

Logo, faz-se premente estudar o elemento diferenciador na elevação da qualidade e resultados dos serviços prestados pela Administração Pública à sociedade: as competências.

2.3 As competências

Desde os primórdios das Teorias Clássicas da administração, as competências vêm de alguma maneira, sendo estudadas nos ambientes produtivos e organizacionais. Frederick Winslow Taylor já destacava, no início do século XX, a competência como sinônimo de eficiência. Para atingi-la, o trabalhador deveria ser selecionado e treinado corretamente para o exercício de funções determinadas. Nesse prisma, a competência era tomada por conhecimentos e habilidades que, conjuntamente interligadas, credenciavam o trabalhador para o desempenho de uma função (BRANDÃO, BAHRY, 2005; CHIAVENATO, 2008; PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

Com o advento da Escola das Relações Humanas de Elton Mayo foi desenvolvida uma experiência no campo do comportamento humano no trabalho. A partir desses estudos um terceiro elemento foi inserido no campo organizacional. Agora, o elemento psicossocial foi inserido entre aqueles que já compunham o conceito de competência. Partindo da premissa que o homem é um ser que tem emoções e age em função delas, Mayo demonstrou que a atitude é fator decisivo para o desempenho do indivíduo nas organizações, como tal, é preponderante na formação da competência. Nasciam, então, as três dimensões das competências: *conhecimento*, *habilidades* e

atitudes (BRANDÃO, BAHRY, 2005; CHIAVENATO, 2008; PANTOJA, 2015; PANTOJA, CAMÕES, BERGUE, 2010).

As transformações no mundo do trabalho e na sociedade reafirmam as concepções sobre competências vinculadas à dinamicidade das relações produtivas e mudanças tecnológicas. Nesse fulcro, Zarifian (2008) aponta que a competência está ligada à admissão de responsabilidades perante “situações de trabalho complexas” que permitam aos profissionais o enfrentamento dos desafios múltiplos do ambiente organizacional mutável (ZARIFIAN, 2003, 2008).

Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 12) expõem que a passagem das concepções anteriores de recursos humanos para as atuais de gestão de pessoas está a “transição para o conceito de competências” que pode ser ligado aos “impactos das transformações recentes no ambiente de negócios”, como também, “à necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho”, tais como, “flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho etc.”.

Hodiernamente, o conceito de competência é tomado pela capacidade individual de produzir resultados que se coadunem com os objetivos da organização. Nessa direção, a competência se liga diretamente ao desempenho da pessoa. Para obter melhor desempenho de suas atribuições no ambiente profissional, o indivíduo combinaria conhecimentos, habilidades e atitudes, revelando, assim, suas competências frente aos desafios e desenvolvimento de suas atividades na organização. As competências das pessoas seriam, portanto, elementos que comporiam a estratégia de atuação organizacional (MUSSAK, 2003; DUTRA, FLEURY, RUAS, 2008).

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009, p. 43) apontam que o termo competência tem utilização vasta na gestão de pessoas e nas organizações o que provocou uma gama de aceções quanto a sua conceituação. Entretanto, esses autores, colocam que se pode perceber duas correntes principais que tratam das competências. A corrente norte-americana “entende competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho”. A segunda corrente, de origem francesa, “associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009, p. 43), constroem, a partir dessas duas correntes teóricas, um conceito ampliado de competência integrando-as, tomando competência

não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Os autores ainda definem esse tripé que forma a competência. O conhecimento “corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento”. A habilidade relaciona-se com a “aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, a capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação”. A atitude, por seu turno, “refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho”. Os três elementos quando aplicados com sinergia produzem um desempenho elevado nas atividades profissionais. Destaque-se que as características de complementariedade e interdependência são inerentes a esse processo (CARBONE, BRANDÃO, LEITE, VILHENA, 2009, p. 45).

Outros autores apontam a competência como fator que pode gerar um valor para a organização e para o indivíduo. Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nessa acepção, a competência é ligada aos resultados que pode produzir, possibilitando uma valoração das ações do indivíduo e da organização.

Ducci (1996, p. 20), assenta uma acepção de competência baseada também na experiência diária dos indivíduos e conceitua:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Zarafian (2003, pp. 137, 139) insere uma acepção de responsabilidade intrínseca da ética profissional reformulando um conceito de competência como “tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta” para “tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Para além dos aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes, o elemento ético de

responsabilidade quanto às ações dos indivíduos e suas consequências é inserido na competência.

Apresentadas conceituações da literatura para competências, faz-se oportuno destacar as relações que as competências estabelecem no ambiente organizacional e a maneira como elas podem ser classificadas por seus tipos, dimensões e níveis de complexidade.

2.4 Competências dimensões e níveis de complexidade

A combinação de recursos que mobiliza a ação do indivíduo é o que forma a competência profissional. Esse conjunto de recursos envolve três elementos: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). O conhecimento pode ser entendido como um aglomerado de informações que foram assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. É gerado com a soma dos saberes que são internalizados no transcurso da vida (PANTOJA, 2015, DURAND, 1998).

Saliente-se que, o conhecimento é gerado pela informação. Esta, por sua vez, é nascida dos dados. A informação é um dado ou um conjunto deles a quem já foi atribuído um significado e adquirem importância no cotidiano e nas relações produtivas. O dado, por sua vez, é um algo que poderá se transformar em informação, porém, ainda, não são entendidos num contexto maior de relação com outros eventos ou fatores (PANTOJA, 2015).

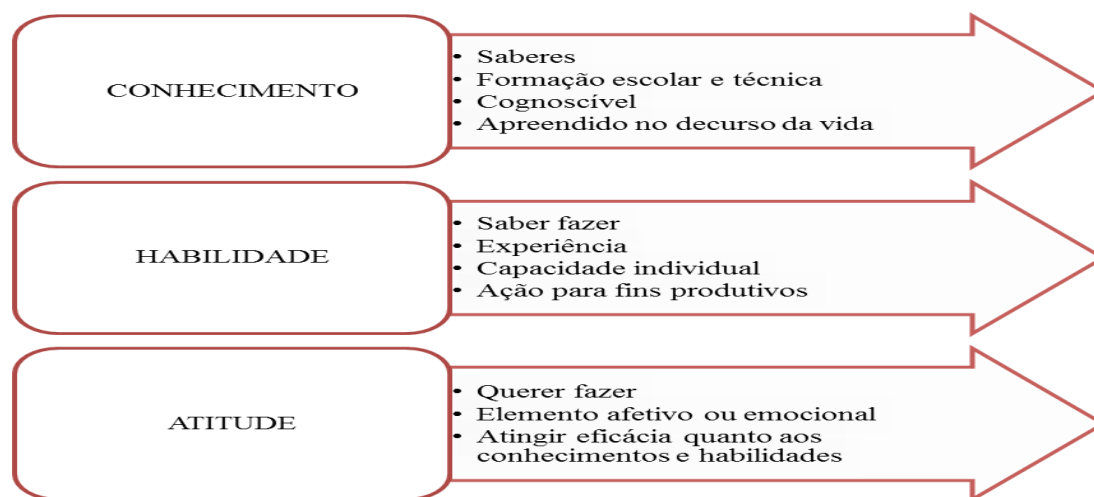
Em se tratando de habilidade, remete-se à ação do indivíduo pondo em prática o conhecimento já adquirido para fins produtivos. É o saber fazer algo. Do ponto de vista da operacionalidade, a habilidade se liga à capacidade de, recorrendo ao conjunto de conhecimento adquiridos com sua experiência pregressa, o indivíduo pode avaliar e solucionar questões de ordem diversa (PANTOJA, 2015, LEME, 2005).

A atitude está relacionada às características individuais ligadas à sociabilidade no mundo do trabalho. Diante da complexidade do ser humano, as atitudes implicam na forma como este se comporta em relação a outras pessoas, eventos e fatos, indicando um direcionamento de ação individual. Pantoja (2015, p. 17) aponta que a atitude tem como efeito “ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica”. Essa dimensão da competência está relacionada a sentimentos e emoções e define o quanto o indivíduo

está disposto a fazer ou deixar de fazer uma atividade ou executar determinada ação (BELLUZZO, 2007).

A figura abaixo aponta, sinteticamente, as três dimensões da competência:

Figura 1: Dimensões constitutivas da Competência



Fonte: Adaptado de Pantoja (2015) e Ruzzarin (2002).

Pantoja (2015) destaca também que há outra dimensão que impacta diretamente a competência e que a autora chama de “poder fazer”. Essa dimensão se apresenta em função do contexto que se insere o indivíduo e suas relações sociais, o que apresentarão as condições de aplicação das competências no ambiente organizacional. Contexto social, apoio gerencial e condições materiais se mostram relevantes e indicam, respectivamente, os fatores de motivação para ação do indivíduo, o suporte dado pela alta gerência e gestores da organização facilitando as novas competências, e a apresentação das condições físicas e disponibilidade de recursos necessários para o desenvolvimento das competências.

Nesse sentido, pode-se presumir que as competências profissionais dos indivíduos são diretamente ligadas aos conhecimentos, habilidades e atitude. Entretanto, não haverá efetivo exercício de competência se as condições necessárias para que se aplique e se expanda essa competência sejam permitidas e promovidas. Mesmo sabendo o que fazer, como fazer e querendo fazer, será infrutífero se não houver condições para poder fazer (PANTOJA, 2015).

Quando aplicada coletivamente e internalizadas nos processos administrativos e gerenciais de uma organização, as competências passam a compor um grupo

destacado delas que poderão acrescer os resultados que essa organização almeja ou planeja. Na Administração Pública Federal, as competências são classificadas em: i) Competências Transversais Governamentais; ii) Competências Transversais Organizacionais; e iii) Competências Setoriais (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015). Abaixo são caracterizadas cada tipo de competências adotadas na Gestão Pública.

a) Competências Transversais Governamentais

As Competências Transversais Governamentais são formadas pelas competências individuais que são comuns a todos os agentes públicos que formam os órgãos da Administração Pública Federal. Nesse sentido, essas competências são tomadas pela Administração Governamental como aquelas a serem ostentadas pela coletividade dos servidores com vistas à promoção da consecução dos objetivos propostos pela própria Administração (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015).

O Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2013, p. 19) apresenta as Competências Transversais Governamentais definidas para a Administração Pública Federal. O quadro a seguir as apresenta:

Quadro 1 – Competências Transversais Governamentais

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Atendimento ao público
Comunicação
Ética
Orientação para resultados
Visão Sistêmica

Quadro 1: Competências Transversais Governamentais (BRASIL, 2013, p. 19)

Para essas competências são mensuradas quanto aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) o nível de desenvolvimento de cada servidor público, não cabendo às instituições que compõem a Administração Pública Federal a construção ou indicação de novos descritores. Esse grupo de cinco competências deve, portanto, ser desenvolvido por todos os que compõem os quadros da Administração Pública e está sintonizado com os princípios da Gestão Pública que dirigem as ações do Governo Central e seus entes.

b) Competências Transversais Organizacionais

As competências transversais organizacionais, comuns a todos os servidores do órgão ou instituição, tomam por base os elementos da gestão estratégica da organização. Nesse sentido, devem observar na definição de seus descritores a visão, missão e objetivos estratégicos apontados nos documentos de Gestão. Elas devem ser compreendidas como aquelas que a organização entende que tenha que ser apresentada por todos os servidores do órgão, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos. Para o serviço público, essas competências precisam considerar o contexto social, político e econômico, além da legislação que dirige a atuação dos entes públicos (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015).

Essas competências ganham valor no contexto de transformações organizacional e do mundo do trabalho que impõe novas exigências aos profissionais. São possíveis de serem identificadas por meio do mapeamento das competências de cada órgão ou instituição (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015).

c) Competências Setoriais

As competências setoriais abrangem as competências técnicas e gerenciais. E representam aquelas dos indivíduos de uma unidade ou setor que podem colaborar com a expansão da capacidade de realização da unidade com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais propostos (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015).

As competências individuais ou profissionais, por seu turno, são construídas por meio de acesso a diversidade de fontes de conhecimento, especialidades e experiências. São inerentes aos indivíduos e não necessariamente são transpostas para a organização. Podem ser classificadas em competências técnicas ou competências gerenciais, de acordo com a natureza do papel que esse indivíduo ocupa na organização. As competências técnicas “são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento”. As competências gerenciais englobam os “comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção” (PANTOJA, 2015, p. 30; ZARIFIAN, 2008).

2.5 Competências Gerenciais

O contexto da administração pública atual apresenta aos gestores públicos desafios ligados à complexidade dos problemas, limitações orçamentárias, exigências sociais de serviços públicos de qualidade e para um maior público, entre outros. Nesse sentido, o gestor público carece de desenvolver habilidades e competências que tenham por base um conjunto de atributos ligados à motivação, atitudes, valores, habilidades e capacidades cognitivas, além de resiliência e adaptabilidade aos novos cenários políticos, sociais e administrativos, que lhe permitam o desempenho com eficácia de suas atividades (SCHWELLA, 2005; LONGO, 2003).

Amaral (2006, p. 554) indica que as competências do gestor público devem se adequar aos objetivos institucionais, importando, sobretudo, em “olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico”. Dessa maneira, “o foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho”, o que indica competências para atuar num cenário de incertezas, disposto a correr riscos. Nesse sentido, é o agir gerencial que revela as competências dos gestores, promovendo combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento profissional por meio das realizações e dos resultados conseguidos (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

As competências gerenciais são, por sua dinâmica de construção, agrupadas de acordo com os conhecimentos a que são ligadas, a natureza das atividades nas quais são exercidas, a relação com a instituição, entre outros fatores. Nesse caminho, surgem as categorias de competências gerenciais.

Fleury e Fleury (2001) classificam as competências gerenciais em três grupos:

Competências técnico-profissionais: específicas para a execução de operações ou atividades;

Competências de negócios: ligadas ao gerenciamento do negócio, relação com o mercado, clientes, etc.;

Competências sociais: necessários nas relações com as pessoas, envolvendo comunicação, negociação, mobilização para mudança, trabalho em equipe.

Diversos outros autores apontam classificações diversas para as competências gerenciais. Entretanto, parte considerável delas se aplica a organizações privadas. O setor público exige análise adequada a sua especificidade. Nesse sentido, Amaral (2006, p. 558) citado por Ésther (2011, p. 7) aponta um grupo de competências público brasileiro, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 – Competências do dirigente público brasileiro

Classe	Competências
Gerenciais	Liderança inspiradora; Senso de direção; Comprometimento; Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento); Visão/mente aberta; Capacidade de análise e síntese; Implementação equilibrada das políticas públicas; Gestão de pessoas.

Fonte: Amaral (2006, p. 558) citado por Ésther (2011, p. 7)

Nessa pesquisa, optou-se pelo modelo usado no estudo conduzido por Pereira e Silva (2010) que analisou as competências em ação de gestores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Nordeste brasileiro (PEREIRA, SILVA, 2010).

No presente estudo as competências gerenciais são categorizadas em quatro componentes principais: cognitivo; funcional; comportamental e política. Também são observados fatores, tais como, o contexto institucional e o ambiente de trabalho (PEREIRA, SILVA, 2010).

2.6 Dimensões das Competências

Pereira e Silva (2010) classificam as competências gerenciais em quatro dimensões: i) Competências cognitivas; ii) Competências funcionais; iii) Competências comportamentais; e iv) Competências políticas.

i) Competências Cognitivas

As competências cognitivas são aquelas ligadas à aplicação dos conhecimentos no desenvolvimento das atividades profissionais. Nesse sentido, consideram os conhecimentos oriundos de saberes com fontes diversas. Os primeiros são os saberes teóricos que remetem a compreensão de situações e processos utilizando-se de conceitos

teóricos e parametrizados de uma área de conhecimento. Os segundos são os saberes empíricos que emanam de uma prática profissional que se conectam com os conceitos teóricos. O terceiro grupo é dos saberes procedimentais que se manifestam nos procedimentos e métodos do agir gerencial. O quarto grupo remete ao agir profissional dentro do contexto em que se insere, observando as regras e normas de gestão de convivência social (LE BOTERF, 2003; PEREIRA, SILVA, 2010). O quadro abaixo apresenta essas unidades:

Quadro 03 – Competências Cognitivas

Dimensão: Competências Cognitivas	
CATEGORIA	Unidade de significado
Conhecimentos	Teóricos
	Práticos
	Procedimentais
	Contextuais

Fonte: Adaptado de Pereira, Silva, 2010, p. 11

ii) Competências Funcionais

As competências funcionais referem-se ao agir do gestor no exercício da gerência coordenando processos de trabalho, definindo metas e estratégias para o desenvolvimento da instituição, considerando o contexto; como também gerenciar a complexidade inerente ao contexto da organização (PEREIRA, SILVA, 2010).

A gestão dos processos de trabalho indica a “forma como as atividades são desenvolvidas para identificar prioridades e demandas”, observando a utilização eficaz dos recursos e definindo a estratégia organizacional de modo a coadunar com às políticas públicas (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 12).

A complexidade é a categoria inerente às mudanças que marcam o ambiente organizacional hodierno. Nesse sentido, o caráter complexo da ação gerencial marcada por “fatores objetivos e subjetivo, instáveis” (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 12). O quadro abaixo aponta essas características:

Quadro 04 – Competências Funcionais

Dimensão: Competências Funcionais	
CATEGORIA	Unidade de significado
Gerenciamento de processos de trabalho	Gestão do processo de trabalho
Gerenciamento da complexidade	Incertezas, mudanças de cenário

Fonte: Adaptado de Pereira, Silva, 2010, pp. 12, 13

iii) **Competências Comportamentais**

As competências gerenciais comportamentais encerram as habilidades individuais do gestor relacionadas as suas características de personalidade, refletindo nas atitudes e comportamento adequado nas relações de trabalho e com as pessoas. “Referem-se ao *setting* social por meio do qual as pessoas interagem para realizar suas tarefas profissionais”. Nesse caminho, essas competências se revelam as mais destacadas na gestão de pessoas, desenvolvendo uma gerência agregadora, harmonizadora e promotora do diálogo e que evite conflitos (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 13).

A esta dimensão estão vinculadas quatro categorias de competências (saber ouvir, liderança, responsabilidade e interação social). **Saber ouvir** exige do gestor abertura a sugestões e críticas a atividade gerencial e ao trabalho, além de capacidade de absorver novas ideias, estimulando a participação da equipe no desenvolvimento das atividades de trabalho. A **liderança** é a capacidade do gestor para influenciar a equipe para atingir as metas e objetivos da instituição. Na **interação social** a gestão de pessoas reflete toda complexidade das relações humanas com suas motivações e percepções distintas, promovendo a articulação dos recursos humanos da organização. Quanto à **responsabilidade**, própria do exercício da gestão, aponta para “ações da sua unidade, seja nas atividades cotidianas do trabalho ou nos resultados demandados pela instituição, e que deve ser percebido como membro da equipe não apenas nos acertos, mas também nas dificuldades” (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 15).

O quadro abaixo aponta essas categorias:

Quadro 05 – Competências Comportamentais

Dimensão: Competências Comportamentais	
Categoria	Unidade de significado
Saber ouvir	Abertura ao outro, escutar outras possibilidades
Liderança	Uso da liderança como um atributo do gestor
Responsabilidade	Atitude responsável
Interação social	Relacionar-se com equipe, clientes e fornecedores

Fonte: Adaptado de Pereira, Silva, 2010, pp. 14, 15

iv) Competências Políticas

As competências gerenciais políticas são ligadas “aos valores sociais do gestor, suas atitudes frente à instituição como servidor público. O foco é o público, a junção e colaboração entre os setores”. Através dessas competências o gestor age buscando a supremacia do interesse público (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 15).

Nessa categoria se inserem a competência **ética** que baliza a conduta do gestor público com vistas ao desempenho pleno de suas e voltado à coletividade, exibindo qualidades requisitadas pelo fazer da atividade pública, “tais como dedicação, integridade e igualdade de tratamento a todos os cidadãos”, como também a competência **Agir com base no interesse público** direcionadora de um agir com fins de valorização do bem público (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 15).

O quadro a seguir aponta essas competências:

Quadro 06 – Competências Políticas

Dimensão: Competências Políticas	
Categoria	Unidade de significado
Interesse Público	Foco no bem público
Ética	Postura adequada e íntegra

Fonte: Adaptado de Pereira, Silva, 2010, p. 16

Os fundamentos teóricos apresentados nesse capítulo formaram a base para análise dos dados pesquisados que se apresentarão no capítulo quarto com vistas à consecução dos objetivos propostos no capítulo introdutório.

No capítulo que se segue será exposta a trilha metodológica percorrida no curso da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve o caminho metodológico trilhado no curso da pesquisa com vistas a alcançar os objetivos propostos. Nesse curso, apresentará o delineamento da pesquisa, contexto e sujeitos da pesquisa, procedimentos de coleta e técnica de análise de dados, além de, ao final desse capítulo, apontar um desenho do estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa científica pode ser caracterizada como a “realização de um estudo planejado”, cuja finalidade é “descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 43). Nesse sentido, a presente proposta de pesquisa intenciona realizar o mapeamento das competências gerenciais dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba, com vistas ao fortalecimento da Gestão por Competências.

Quanto à sua natureza, o estudo em tela será classificado como pesquisa aplicada, tendo em vista que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática direcionados à resolução de problemas específicos, como também será realizado um levantamento documental e uma coleta de dados junto à população a ser pesquisada, o que exigirá do pesquisador que as informações sejam alcançadas diretamente no espaço de manifesta o fenômeno a ser estudado (GONSALVES, 2001; GIL, 2010; FONSECA, 2002; PRODANOV e FREITAS, 2013).

A pesquisa aplicada além de possibilitar a geração de conhecimentos com aproveitamento utilitário para solucionar problemas concretos, práticos e operacionais pode “contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento” (PRODANOV e FREITAS, 2013; TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 171).

Com base nos critérios metodológicos adotados e para seguir a abordagem qualitativa no curso dessa investigação, o presente estudo se caracteriza quanto ao seu tipo em exploratório e descritivo, tendo em vista que uma pesquisa descritiva buscar expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, relacionando-as entre variáveis. Também é marcada pela ação do pesquisador em descrever e registrar fatos por meio de observação, sem interferência no desenvolvimento deles. A pesquisa exploratória, por seu turno, proporciona maior

familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou construir hipóteses e explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. Assim, ambas as observações aplicam-se ao objetivo desta proposta de construir o mapeamento das competências profissionais dos assistentes em administração da Universidade Federal da Paraíba com vistas ao fortalecimento da Gestão por Competências (GIL, 2006; PRODANOV e FREITAS, 2013; ZANELLA, 2009).

A pesquisa descritiva procura descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e envolve o uso de técnica padronizada de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistêmica (GIL, 1991; TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa exploratória, segundo Gil (1991, p. 45) “visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses” e tem como principal objetivo “o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições”.

O mapeamento exige o conhecimento das características dos sujeitos pesquisados e do fenômeno da Gestão por Competências como modelo de Gestão de Pessoas, com suas variáveis diversas. A descrição e análise desse fenômeno podem ser efetuadas por meio de uma pesquisa descritiva.

Para promover o alcance dos objetivos, a pesquisa será executada nas abordagens qualitativa e quantitativa, simultaneamente, por considerar a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, além da dinâmica relacional entre os sujeitos pesquisados e o mundo real, como também, buscar traduzir em números informações para, posteriormente, classifica-las e analisa-las.

O enfoque do estudo em questão é qualitativo, considerando “a tentativa de uma compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 1999, p. 90).

A pesquisa qualitativa considera “que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito”. Dessa forma, a quantificação numérica não permite uma tradução fiel entre “o mundo objetivo” e a “subjetividade do sujeito” que ocorre por uma ligação indivisível. Na pesquisa qualitativa são vívidas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 70).

O enfoque quantitativo do estudo toma por base o emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. O autor aponta que

esse método é geralmente utilizado em estudos descritivos que investigam as características de um fenômeno, descobrindo e classificando relações entre variáveis (RICHARDSON, 1999).

A construção de um mapeamento de competências é processo que se caracteriza por fatores conceituais e significantes inerentes às pessoas e ao ambiente institucional a que elas estão ligadas, como também, por uma relação dinâmica e interdependente entre os atores envolvidos. Nesse sentido, a abordagem qualitativa se impõe por permitir interpretar os fenômenos relacionados.

Entretanto, é imprescindível à construção do mapeamento de competências uma abordagem quantitativa, tendo em vista que, a classificação das variáveis utilizadas nesse processo tem forte vinculação com elementos quantificados e estatísticos que graduam a importância individual das competências ou de seu conjunto para o processo de gestão de pessoas por competências. Logo, a adoção de uma abordagem mista é mais indicada para o alcance dos objetivos de pesquisa propostos.

Assim, o presente estudo pode, então, ser delineado como de natureza aplicada, através das abordagens qualitativa e quantitativa, do tipo exploratório e descritivo.

3.2 Contexto e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Biblioteca Central e nas demais bibliotecas setoriais que compõem o Sistema de Bibliotecas – SISTEMOTECA – da Universidade Federal da Paraíba.

A Biblioteca Central é um órgão suplementar da Reitoria universitária e tem como missão “dar suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFPB”. Foi criada em 1961 por instrumento de Regimento da UFPB, entretanto, só em 1967 sua implantação foi iniciada com a construção do prédio de suas instalações no campus de João Pessoa, porém, até ocupar o espaço atual se passou quase uma década, pois a construção foi interrompida.

Em 1976, a partir da junção do acervo de treze Bibliotecas Setoriais a Biblioteca Central completa sua implantação com contratação de servidores, atualização do acervo de livros e periódicos, elaboração e aprovação do regulamento do Sistema de Bibliotecas.

Atualmente, a Biblioteca Central tem sua estrutura organizacional formada por Diretoria, Vice-Diretoria, Secretaria Administrativa, Setor de Contabilidade e três (3) Divisões, subdivididas em onze (11) Seções.

A Biblioteca Central integra o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA), formado pelo conjunto das bibliotecas da UFPB, integradas funcional e operacionalmente, com objetivo de promover a unidade e harmonia das atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da UFPB, visando à aquisição, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, apoiando os programas de ensino, pesquisa e extensão da universidade.

O Sistema de Bibliotecas da UFPB foi regulamentado em 1980 pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE). O Regimento Interno do Sistema de Biblioteca da UFPB atual foi aprovado através da RESOLUÇÃO N° 31/2009. O SISTEMOTECA é formado pela Biblioteca Central e mais dezessete (17) Bibliotecas Setoriais.

Nesse estudo, o universo dos indivíduos será formado pelos servidores Técnico-Administrativos do Sistema de Bibliotecas da UFPB ocupantes dos cargos gerenciais. O universo da pesquisa consiste no conjunto de elementos, pessoas, objetos ou eventos que possuem determinada característica comum, isto é, a totalidade dos elementos que se deseja estudar sobre a qual se efetivarão generalizações. Para Marconi e Lakatos (2013, p. 223), essa delimitação do universo da pesquisa “consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. que serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.” (RICHARDSON, 2012; MARCONI e LAKATOS, 2013).

Dessa forma, os sujeitos dessa pesquisa serão os servidores Técnico-Administrativos com função gerencial na Biblioteca Central e nas Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba, em número de 33 gestores.

3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Por seu caráter qualitativo e quantitativo, julgou-se coerente a utilização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário do tipo *survey* junto aos servidores Técnico-Administrativos com função gerencial nos Sistema de Biblioteca da

UFPB. Estas entrevistas foram estruturadas por meio de um roteiro de questões abertas, desenvolvido com base em indagações básicas envolvidas na investigação que tiveram o respaldo de um referencial teórico (TRIVIÑOS, 1994).

Prodanov e Freitas (2013, p. 106) apontam que “a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. Nesse estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada que abordou a percepção dos gestores quanto aos processos de trabalho, visão institucional e exercício da gerência com vistas à prospecção de competências gerenciais e se revela um dos principais meios para a obtenção de dados nos estudos de abordagem qualitativa e quantitativa, permitindo que a entrevista interfira no conteúdo da pesquisa por meio da construção do seu pensamento e experiências (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista semiestruturada teve como suporte o conteúdo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal, a Política de Gestão de Pessoas por Competência da UFPB, como também os fundamentos teóricos que balizaram essa pesquisa. Na entrevista semiestruturada, à medida que o pesquisador recebe as respostas dos entrevistados, as informações que fundamentaram a entrevista ganham maior significado (TRIVIÑOS, 1987).

O questionário, por seu turno, é uma “série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)”. Instrumento de coleta de dados na pesquisa, o questionário pode ser preparado pelo pesquisador e preenchido pelo entrevistado (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 108).

O questionário, ainda, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”, e, tem por objetivo “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

O questionário pode ser usado, inclusive, para se obter respostas a aspectos variados da realidade estudada. Dessa forma, as perguntas poderão ter conteúdo sobre “fatos, atitudes, comportamentos, sentimentos, padrões de ação, comportamento presente ou passado, entre outros” (GIL, 1999, p. 132).

Na confecção das perguntas do questionário foram observados aspectos dos métodos, técnicas e aplicações do mapeamento de competências, o caminho teórico e político da gestão da capacitação por competências adotado pela Administração Pública Federal e pela UFPB.

Nas pesquisas sobre gestão por competências, especificamente no tocante ao mapeamento das competências, o questionário é uma técnica bastante utilizada. Na sua formatação, esse instrumento de pesquisa exige a aplicação de outras técnicas, tais como, análise documental, observação e/ou entrevista, para identificar os elementos que constarão nos itens do questionário (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Nessa pesquisa, após análise documental e entrevistas, foram elencadas as competências consideradas relevantes para a organização. Em seguida, foram ordenadas e descritas com vistas à composição dos itens do questionário, procurando eliminar ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Foi adotada a escala tipo Osgood com dez (10) pontos no intervalo para avaliar o nível de domínio da competência e o nível de encorajamento de competência pela instituição, com base no estudo desenvolvido por Pereira (2012). Rocha e Christensen (1997 apud Brandão e Bahry, 2005) sugerem escalas com intervalos de 4 a 10 pontos. Com número de pontos inferior a 4 os resultados podem não apontar diferenciação satisfatória. Com número superior a 10, os respondentes poderão ter dificuldade para responder (BRANDÃO e BAHRY, 2005; CARBONE et al, 2005; PEREIRA, 2012).

3.4 Análise de Dados

Para a análise de dados, a presente pesquisa adotou o método de Análise de Conteúdo, de Bardin (1977), como modelo de análise de dados, tendo em vista que se deseja qualificar as vivências dos sujeitos, além de captar suas percepções sobre determinado fenômeno. A autora (2011, p. 15) assim define a análise de conteúdo como “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Nesse sentido, a análise de conteúdo pode ser tomada por um conjugado de técnicas para analisar a comunicação num processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, a fim de realizar deduções lógicas e justificadas sobre a origem das mensagens (BARDIN, 1979).

Nesse estudo, a adoção da análise de conteúdo pode ser explicada pela necessidade de enriquecimento na compreensão da gestão por competência por parte dos servidores técnico-administrativos através das significações e pertinência de desvelar as relações que se estabelecem além das falas em si. Nesse caminho, Oliveira (2008) propõe que a análise de conteúdo tem um conjunto de técnicas que, de acordo

com a linha teórica escolhida pelo pesquisador, uma delas pode ser aplicada. Nesse trabalho, adotar-se-á a Análise Temática ou Categorical, tipo de análise de conteúdo realizado por meio do processo de categorização de elementos das falas (BARDIN, 1979).

A categorização é um dos modelos de análise de conteúdo utilizado por muitos pesquisadores que adotam esse método, mesmo não sendo “uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo” (BANDIN, 1977, p. 117).

A autora (1977, p. 117) define a categorização como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Para Bardin (1997, p. 117) as categorias, são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos ou unidades de registro sob o título genérico. Essa reunião se dá “em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

O processo de categorização pode ocorrer utilizando vários critérios: o semântico agrupa elementos por tema; o sintático, através de verbos, adjetivos etc.; léxicos classifica as “palavras segundo o seu sentido”, aproximando os sinônimos e significantes; e expressivo que reúne categorias de “perturbações da linguagem”. Nessa direção, a autora (1977, p. 118) coloca que “classificar elementos em categorias, impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros”. O que os reunirá será o que há de comum a todos (BANDIN, 1977, p. 118).

A autora (1977, p. 118) ainda destaca duas etapas do processo de categorização:

- **O inventário:** isolar os elementos;
- **A classificação:** repartir os elementos, e, portanto, procurar ou impor uma certa organização às mensagens.

Durante o processo de categorização deve-se produzir um sistema de categorias que fornecerá, por condensação, “uma representação simplificada dos dados brutos”. (BANDIN, 1977, p. 119). A autora sugere que esse processo é determinado pela capacidade desenvolvida de categorizar do analista e de “categorizar em função de um material sempre renovado e de teorias evolutivas”.

Em termos operacionais, a Análise Temática de Conteúdo é dividida em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material ou codificação; e 3) tratamento dos resultados obtidos/inferência/interpretação (BARDIN, 2006; MINAYO, 2007).

A fase de pré-análise envolve a organização do material a ser analisado para sistematizar as ideias primeiras que comporão um quadro teórico referencial e estabelecerão indicadores para a interpretação das informações coletadas na pesquisa. Essa fase compreende quatro processos: leitura flutuante; escolha dos documentos; formulação de hipóteses e objetivos; e elaboração de indicadores (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

A leitura flutuante promove um contato direto e intensificado do pesquisador com o material de campo. Nesse momento ocorrem relações entre as hipóteses iniciais, as que emergem no processo e as teorias que se relacionam ao tema. Na leitura flutuante são estabelecidos os documentos de coleta de dados, textos, entrevistas etc (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

A escolha dos documentos ou constituição do corpus de análise é o momento da seleção do que será analisado ou constituição do universo estudado. Nesse processo se exigem critérios de validade, tais como: *exaustividade* para se esgotar o texto na totalidade; *homogeneidade* com clara separação entre os temas; *exclusividade* garantindo que um elemento só estará em uma categoria; *objetividade* que permitirá que qualquer codificador alcance os mesmo resultados; e *adequação* ou *pertinência* que promoverá a adaptação aos objetos do estudo a ser realizado (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

Também na fase de pré-análise se realiza a formulação e reformulação de hipóteses ou pressupostos na qual se retoma a etapa exploratória da pesquisa através da leitura de material e volta aos questionamentos iniciais que o pesquisador deseja averiguar (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

Por fim, na pré-análise são elaborados os indicadores que fundamentarão a interpretação final por meio de recortes textuais nos documentos analisados com vistas a interpretação do material coletado (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

Bardin (1977) alguns critérios devem ser atendidos no processo de seleção dos documentos: *exaustividade* (não excluir ou deixar de incluir qualquer dos elementos do corpus da pesquisa); *representatividade* (se adotada uma amostra, os documentos selecionados devem ter conteúdos representativos do universo da pesquisa); *homogeneidade* (seguir com precisão os critérios estabelecidos de escolha dos documentos); e *pertinência* (manter correspondência na seleção das fontes com o objeto de análise proposto pela pesquisa).

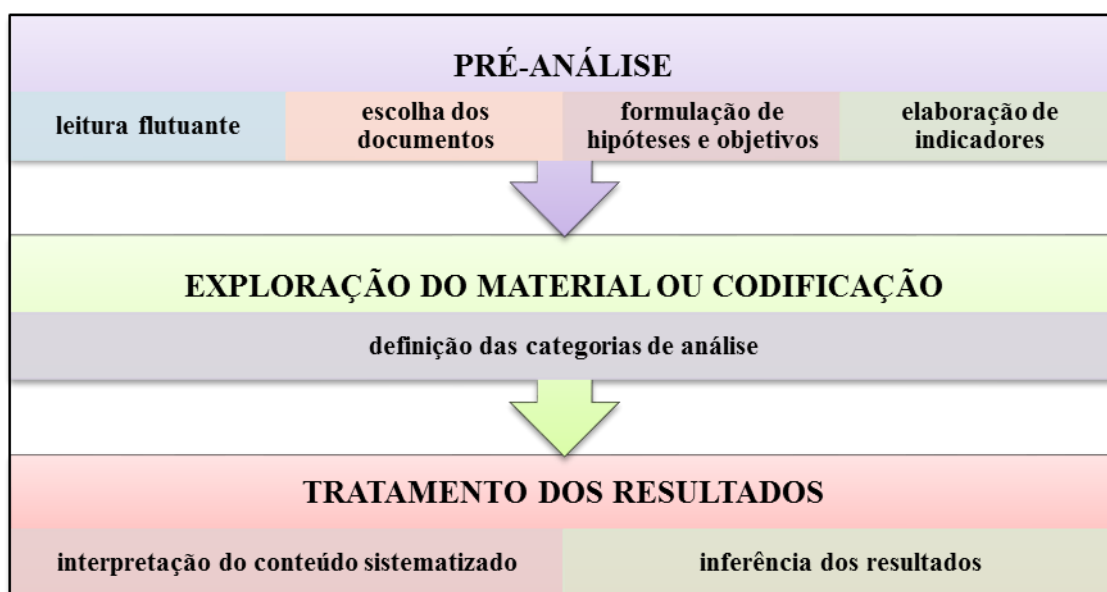
A segunda etapa da Análise Temática de Conteúdo ou de Categorias é exploração do material. Nela, a análise de conteúdo define as categorias de análise que agrupam os elementos na forma de um título generalista em função de expressões ou palavras significativas, além de aplicar regras de contagem e agregar informações em categorias simbólicas ou temáticas.

Para Bardin (1977) a codificação é a transformação através de recorte, agregação e enumeração, baseada em regras definidas com precisão sobre as informações dos textos que representem as características do conteúdo. Minayo (2007), por sua vez, aponta que a categorização versa sobre um processo que reduz o texto a palavras e expressões significativas.

Na análise temática ou categorial o texto é recortado em unidades de registro para constituir palavras, frase, temas etc. com relevância para o processo de pré-análise. Em seguida, através das codificações e índices quantitativos são definidas as regras de contagem para ser realizada a classificação e a agregação dos dados, com escolha das categorias teóricas ou empíricas que especificam o tema. Então, as inferências e interpretações são levadas a cabo pelo analista estabelecendo relações com o painel teórico anteriormente escolhido, porém permitindo modificações em função de novas dimensões teóricas e interpretativas, por meio do escrutínio do material (BARDIN, 1977; MINAYO, 2007).

A terceira e última fase da Análise Temática de Conteúdo é **tratamento dos resultados, inferência e interpretação** na qual são apreendidos os conteúdos evidentes e ocultos no conjunto do material coletado, sejam entrevistas, questionários, documentos e observação. Esse é o momento da intuição e análise reflexiva e crítica. Uma análise comparativa pode ser realizada por meio da justaposição das categorias ocorrentes em cada análise para que apareçam as semelhanças e diferenças nos aspectos anteriormente concebidos (BARDIN, 1977; OLIVEIRA, 2008).

O método de Análise de Conteúdo pode ser sinteticamente apresentado por meio de suas fases no quadro a seguir:

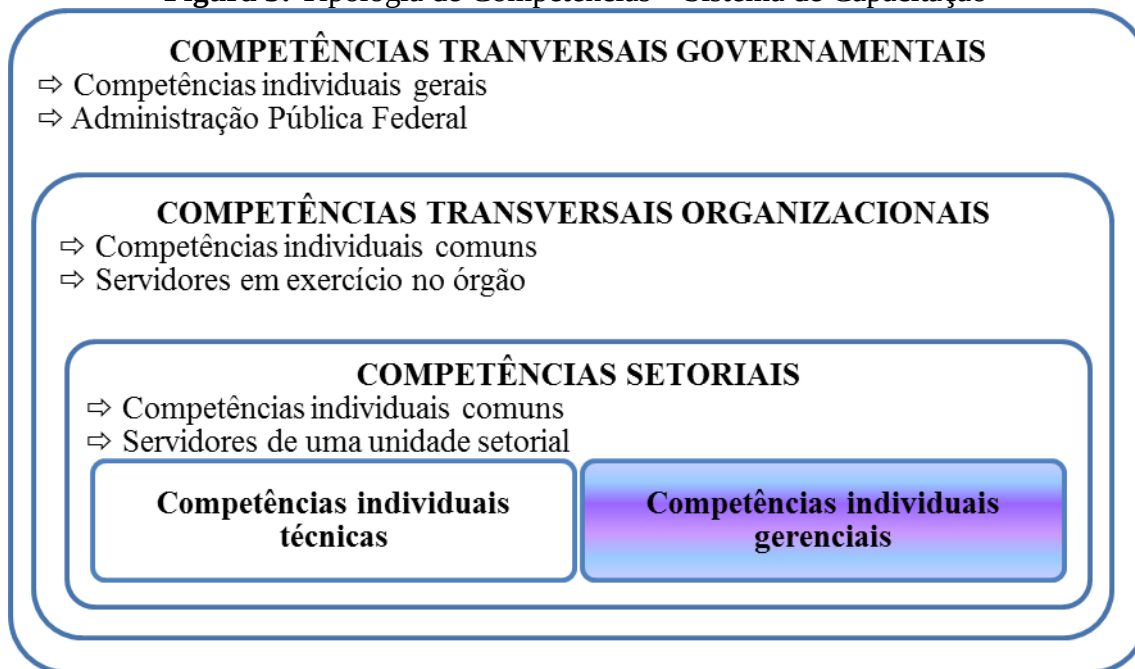
Figura 2: Fases da Análise de Conteúdo

FONTE: Elaborado a partir de Bardin (1977) e Oliveira (2008).

Percorrendo esse caminho do método de Análise de Conteúdo por Categoria ou Tema, nesse estudo foi analisada a **categoria das competências individuais gerenciais**.

As competências gerenciais representam os comportamentos requisitados dos indivíduos com exercício de “funções de supervisão ou direção” (BRASIL, 2013; PANTOJA, 2015).

A figura a seguir sintetiza Tipologia de competências segundo o Sistema Capacitação:

Figura 3: Tipologia de Competências – Sistema de Capacitação

Fonte: Adaptado do Guia da Gestão da Capacitação por Competências (BRASIL, 2013).

Todo o processo foi baseado em análise de conteúdo que fundamentou a categorização das competências. Inicialmente foi realizada uma leitura flutuante de normativos legais e documentos institucionais, além de literatura da área para aprofundamento do tema e contato direto com o campo de pesquisa; Em segundo momento foi selecionado um conjunto de documentos que foram analisados visando caracterizar a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal e na UFPB, obedecendo a critérios de validade. Posteriormente foram definidas as categorias de análise e as regras para análise. Na etapa final os dados foram tratados e interpretados criticamente para realização do Mapeamento das Competências Gerenciais a ser oferecido à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) como contribuição desse pesquisador ao desenvolvimento institucional da UFPB e fortalecimento da Gestão por Competências na Política de Gestão de Pessoas da universidade.

Para o mapeamento de competências, as entrevistas com os gestores foram transcritas e analisadas, visando a identificar as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes para a organização. Foram entrevistados oito (8) gestores, sendo quatro (4) da Biblioteca Central e os outros quatro (4) das Bibliotecas Setoriais, identificados e selecionados por critério de acessibilidade e perfil. Essa amostra

preliminar foi intencional. O perfil dos entrevistados adotado foi: ser chefe de seção ou coordenador de biblioteca com experiência de gestão acima de 2 anos, formação superior e disponibilidade de tempo para participar das entrevistas.

Segundo Brandão (2012, pp. 32 e 33), na seleção da amostra de pessoas a serem entrevistadas pode-se utilizar os critérios de “*acessibilidade* ao entrevistado, caracterizada pela facilidade de acesso a ele por sua disposição em participar da entrevista”, como, também, o de “*intencionalidade*, caracterizada pela necessidade (ou intenção) de se entrevistarem pessoas que possuem conhecimento mais amplo da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização”. Para o autor, também, “não há um número ideal ou mínimo de pessoas a serem entrevistadas”. Dessa maneira, “o tamanho da amostra deve ser delimitado levando-se em consideração os propósitos e a amplitude do mapeamento de competências, as características da organização (tamanho e estrutura, por exemplo)”, além da disponibilidade das pessoas que serão entrevistadas.

Brandão (2012, p. 30) aponta que a entrevista é uma das técnicas de pesquisa com uso intenso quando do mapeamento de competências e “é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os resultados apurados na análise documental, visando confirmar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais”.

Para fins de mapeamento de competências, a entrevista semiestruturada é comumente usada, pois permite ao entrevistador formular perguntas “seguindo um roteiro preestabelecido, procurando, por meio delas, obter do entrevistado descrições de situações profissionais, comportamentos observados no trabalho”, além de “expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados, competências relevantes ao exercício de determinado papel ocupacional, crenças, pensamentos, percepções, etc.” para dar base a identificação das “competências relevantes ao sucesso da organização” (BRANDÃO, 2012, pp. 30 e 31).

Após a realização das entrevistas individuais com base na pesquisa bibliográfica sobre o tema e seguida análise semântica, uma das técnicas de mapeamento de competências indicada por Brandão (2012), emergiram dezenove (19) descritores de competências gerenciais.

Brandão (2012, p. 34) aponta que, “na análise do conteúdo da entrevista, busca-se examinar as respostas ou discursos do entrevistado, visando interpretar e

descrever seu conteúdo, definir categorias de análise”, como, também, “identificar elementos que permitam inferir que competências são relevantes para a organização”.

O próximo, então, é a confecção dos descritores operacionais das competências que, segundo Brandão (2012, p. 35), “é importante agrupá-las por semelhança semântica ou temática, a fim de eliminar duplicidades e irrelevâncias, bem como refinar sua redação”, para depois, fazer a classificação de acordo com o sistema de categorias já estabelecido.

Nesse estudo, as dezenove (19) competências que emergiram das entrevistas foram categorizadas em quatro dimensões: funcional, política, comportamental e cognitiva. Em cada dimensão as competências foram classificadas em categorias.

Os descritores de competências emergiram da análise dos discursos dos gestores entrevistados segundo as categorias adotadas.

Da análise dos discursos dos gestores e dos documentos institucionais relacionados à Gestão por Competências surgiram os descritores operacionais das categorias de cada dimensão de competência adotada como balizadores na formação dos descritores das competências que viriam a seguir.

Após a concepção do descritor operacional foram formados os descritores das competências a partir da análise dos discursos dos gestores, buscando-se o alinhamento com o referencial teórico adotado.

Brandão (2012, pp. 14, 15 e 17), aponta que a descrição de uma competência representa um “desempenho ou comportamento esperado” e deve conter, necessariamente

um verbo e um objeto de ação, como “digitar textos”, “redigir pareceres”, “organizar processos” e “solucionar problemas”. Podem ser acrescidos à descrição de competência, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e/ou critérios que indiquem padrões de qualidade ou níveis de desempenho considerados satisfatórios.

Nesse sentido, os descritores de competência que emergiram nesse estudo foram construídos obedecendo ao esquema VERBO + OBJETO DA AÇÃO + CONDIÇÕES.

O quadro a seguir apresenta um exemplo de descritor de competência que emergiu na pesquisa:

Quadro 07: Modelo de descritor de competência

Descritor operacional	<i>Praticar valores e princípios presentes no código de ética do servidor público</i>
Descritor de Competência	Atuar observando as regras de conduta ética e as normas da instituição para promover o respeito às pessoas e urbanidade no atendimento aos usuários
Valor da competência para o gestor	O papel da ética como norteadora do agir dos gestores no desenvolvimento das atividades diárias, balizando o comportamento esperado no gestor e dos servidores que formam a sua equipe.
Fragmento do discurso	<i>A gente tenta, na realidade, usar da ética porque eu tenho que lhe tratar como eu gostaria de ser tratado. Eu to falando de respeito... Eu acho que ética tem muito haver com respeito mesmo, com empatia...(GESTOR 2).</i>
Base teórica	<i>“a ética pública trata da construção democrática dos valores, ou seja, de uma concepção de cidadania democrática voltada para o cidadão comum, o que demanda uma concepção aberta de gestão pública”.</i> (FILGUEIRAS e ARANHA, 2011, p. 63)

Fonte: Elaboração própria (2017).

Após a identificação das competências, foi elaborado um questionário com questões fechadas e escala de diferencial semântico (tipo Osgood) de dez (10) intervalos que buscou mensurar os níveis atribuídos pelos respondentes às variáveis domínio de competência e encorajamento pela instituição quanto às competências gerenciais. Foi realizado um pré-teste com quatro (4) gestores para avaliar se as questões levantadas se mostravam pertinentes e suficientes no atendimento dos objetivos da pesquisa.

O instrumento de pesquisa tipo *survey* foi aplicado a quinze (18) gestores tanto da Biblioteca Central, quanto das Bibliotecas Setoriais, numa amostragem não probabilística, intencional e por tipicidade, abarcando os servidores técnico-administrativos que exercem um cargo de gerência (diretor, chefe de seção ou coordenador) nas unidades do Sistema de Biblioteca da UFPB.

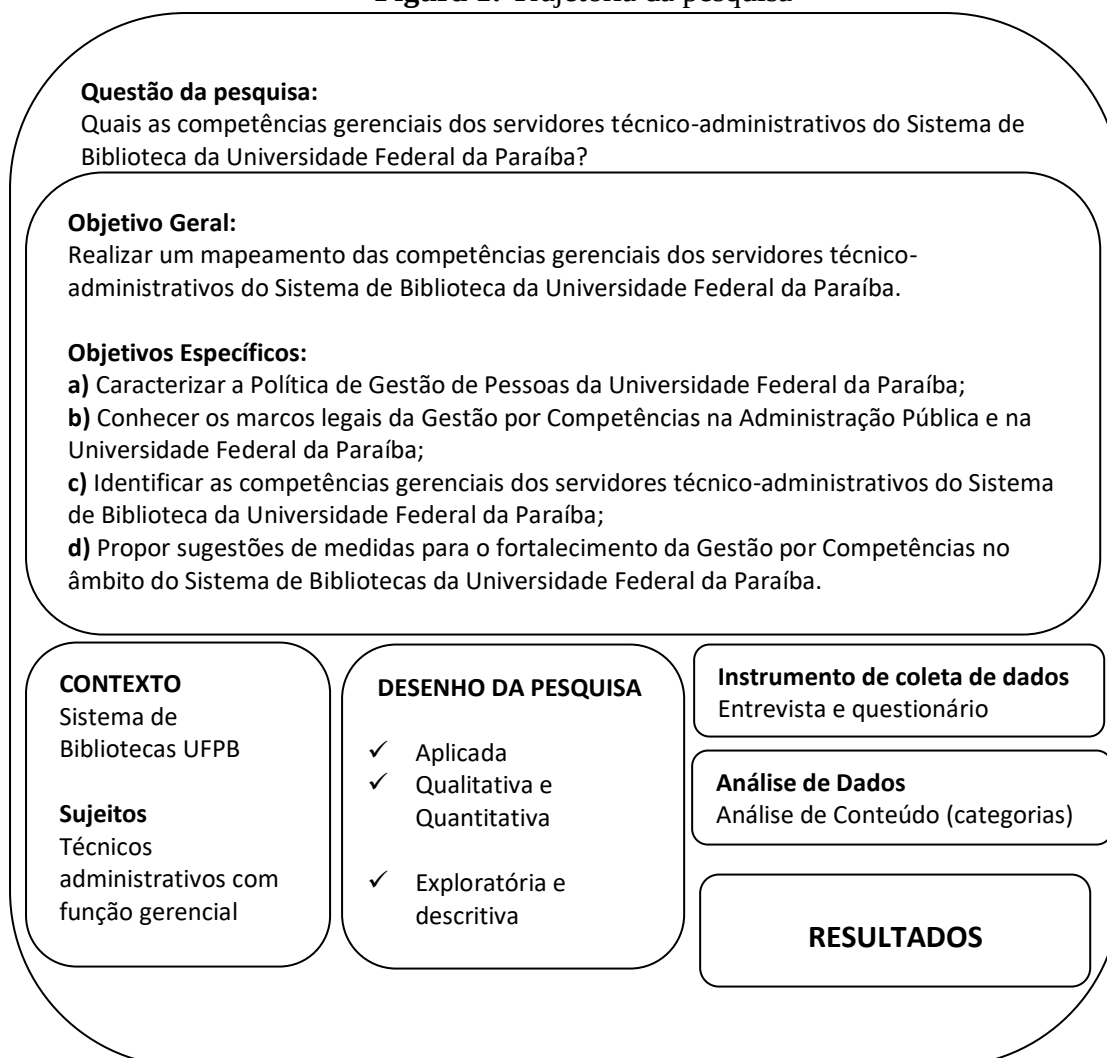
Na presente pesquisa foram entrevistados oito (8) gestores e aplicados questionários a outros 18 (dezoito), perfazendo (26) gestores participantes do universo

de trinta e três (33) gestores que compõem o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba.

A etapa de aplicação dos instrumentos de coleta de dados foi realizada em duas fases. Na primeira foram realizadas entrevistas com oito (8) gestores do SISTEMOTECA. Na segunda etapa foi aplicado questionário tipo *survey* a dezoito (18) outros gestores.

A etapa quantitativa da pesquisa (entre setembro de 2016 e janeiro de 2017) coincidiu com a transição de gestão do Sistema de Biblioteca, provocando a não ocupação de todos os cargos de chefias (três cargos estavam aguardando a indicação/ocupação das chefias), além de licença e férias dos gestores de bibliotecas setoriais (quatro bibliotecas setoriais estavam com seus gestores afastados por licença ou férias).

Como apresentada nesse capítulo, a presente pesquisa trata-se, pois, de um estudo de natureza aplicada, demarcada nas abordagens qualitativa e quantitativa. Partindo dos objetivos, os procedimentos da pesquisa encontram-se baseados na tipologia descritiva e exploratória. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e aplicada aos servidores técnico-administrativos com função gerencial e um questionário do tipo *survey*. A análise de dados foi executada, por fim, por meio do método de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (1997). A figura 3 demonstra como está desenhada a presente pesquisa:

Figura 1: Trajetória da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2017).

Delimitado por essas balizas metodológicas e observando o arcabouço teórico da Gestão por Competências para amparar a análise executada dos documentos, entrevistas, fontes e instrumentos de pesquisa, o presente estudo apresentou os resultados que se seguem no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresentará os resultados e discussão do presente estudo, estruturado em três seções. A primeira apresenta a estrutura da Gestão de Pessoas na UFPB através da análise dos documentos institucionais que orientam as políticas ligadas a essa temática. A segunda e terceira seções apresentam: a) Perfil socioeducacional dos gestores; e b) Categorização das competências gerenciais a partir das análises de conteúdo das entrevistas e fatorial do *survey* aplicado, apontando os níveis de domínio de competência pelos gestores e de encorajamento pela instituição.

4.1 A Gestão de Pessoas na UFPB

A Gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba, como Instituição Federal de Ensino Superior, pode ser caracterizada à luz dos instrumentos normativos, legais e institucionais que orientam a Política de Gestão de Pessoal da instituição. Sob esse prisma, ganham relevância o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o quinquênio 2014 – 2018, as Leis nº 8.112/90 e nº 11.091/2005, os Decretos nº 6.944/2009 e nº 5.707/2006, e Resolução CONSUNI Nº 23/2012.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014 – 2018 da Universidade Federal da Paraíba aponta, entre as diretrizes e metas da instituição, o aprimoramento das políticas de Gestão de Pessoas, para atender “os desafios presentes aliados a sua projeção de crescimento”. (UFPB, 2014, p. 27).

No mesmo PDI (UFPB, 2014, p. 27) há a indicação que, quanto à Gestão de Processos e Pessoas, a diretriz para o período 2014 – 2018 é a

consolidação das políticas de desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos administrativos e de gestão de pessoas, bem como melhoria nas rotinas administrativas.

Para atingir essa diretriz, entre outras, o documento (UFPB, 2014, pp. 28, 29) apresenta um conjunto de metas para o quinquênio 2014-2018, com destaque para a área de Gestão de Processos e Pessoas:

- Promoção do desenvolvimento dos servidores por meio do aumento progressivo da oferta de vagas para capacitação e qualificação, do

acompanhamento da gestão do desempenho e da implantação do Dimensionamento de Pessoal Técnico-administrativo;

- Criação de uma matriz de alocação de vagas de pessoal;
- Ampliação das ações relacionadas à qualidade de vida, à saúde e à segurança no trabalho dos servidores, consolidação dos exames periódicos de saúde e fiscalização do cumprimento das Normas Regulamentadoras (NR) relacionadas à Segurança, Vigilância Ambiental e Medicina do Trabalho;
- Promoção de um melhor gerenciamento, da modernização da área de Gestão de Pessoas por meio da elaboração do Manual do Servidor e da implantação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos;
- SIGRH, promovendo a descentralização, a automação, a otimização e a racionalização dos serviços.

O PDI 2014 – 2018 (UFPB, 2014, p. 29) também traz os objetivos estratégicos “para o desenvolvimento institucional da UFPB, no quinquênio 2014-2018”, destacando-se aqueles da Gestão de Pessoas:

- Concluir a implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG-UFPB), disseminando sua utilização em todas as instâncias institucionais;
- Consolidar as políticas de gestão de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos de trabalho dos servidores da UFPB;

As diretrizes, metas e estratégias adotadas pela UFPB norteiam a Política de Gestão de Pessoal da instituição. Nesse caminho, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) atua por meio de três eixos de ação que envolvem as Coordenações de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho (CQVSST).

A Política de Gestão de Desempenho por Competências tem por objetivo executar o ciclo de Planejamento, Avaliação, Verificação e Acompanhamento (P.A.V.A.) que mensura o desempenho dos servidores e possibilita o aperfeiçoamento da atuação das chefias das unidades administrativas por meio dos relatórios técnicos e gerenciais. Além de regulamentar a “integração da gestão de desempenho com a avaliação dos serviços prestados aos usuários da UFPB” e buscar a definição dos “mediadores institucionais” com vistas a “compor o formulário da avaliação de desempenho individual”. (UFPB, 2014, p. 53).

Por meio do Plano de Capacitação e Qualificação, a PROGEP busca o “desenvolvimento das ações de capacitação e qualificação” alinhando as competências individuais às competências institucionais com base na “Capacitação por Competência” e realização periódica do Levantamento de Necessidade de Capacitação (LNC). Além de promover o “desenvolvimento integral do servidor (profissional e cidadão)”, a

“revitalização da cultura organizacional” e fomentar a participação dos servidores nos cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), entre outras ações. (UFPB, 2014, p. 53).

Quanto à seleção e contratação de pessoal para compor o corpo técnico-administrativo, a UFPB tem suas ações regulamentada através da Lei Nº 8.112/90 e pelo Decreto Nº 6.944/2009. A PROGEP procura atuar, então, no estabelecimento de “critérios e parâmetros para alocação de servidores e concentrar esforços na consolidação de uma matriz ideal de alocação de cargos de Técnico-Administrativos em Educação (TAE)” (UFPB, 2014, p. 88).

Quanto às Políticas de Qualificação, Plano de Carreira e Regime de Trabalho, a PROGEP atua no “desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos” com base na Política de Gestão por Competências, fundamentada no Decreto Nº 5.707/2006 e regulamentada através da Resolução CONSUNI Nº 23/2012 que institucionalizou o Sistema de Gestão de Pessoas por Competência (SGPC). Os aspectos relacionados ao Plano de Carreira e Regime de Trabalho tem assento no Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei Nº 11.091/2005 que estabeleceu cinco classes para os cargos de servidores técnico-administrativos, a partir de critérios de escolaridade, responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação, experiência, risco e esforço mentais e físicos: A, B, C, D e E. O PCCTAE também criou “instrumentos para o aperfeiçoamento e desenvolvimento institucional e profissional”. São eles: Progressão por Capacitação Profissional, Progressão por Mérito Profissional e o Incentivo à qualificação. (UFPB, 2014, p. 88).

No contexto da Gestão Pública a Gestão por Competência ganha contornos específicos e precisa observar uma estrutura de leis, normas e decretos que a determinarão. O quadro abaixo apresenta, em síntese, a estrutura legal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal:

Quadro 8 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – Legislação

Decreto 2.794/1998 (Revogado pelo Decreto 5.707/2006)	Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações; <i>Inclui a capacitação entre os requisitos para promoção nas carreiras;</i> <i>Utilização da avaliação de desempenho e capacitação como ações complementares;</i> <i>Institui instrumentos da Política (Diretrizes Biaisuais, custo/hora/treinando, Plano Anual, Relatório de Execução).</i>
Decreto 5.707/2006	Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP); Instrumentos da PNDP: ✓ <i>Plano Anual de Capacitação;</i> ✓ <i>Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação,</i> ✓ <i>Sistema de Gestão por Competências;</i> <i>Cria o Comitê Gestor da Política;</i> <i>Estabelece as atribuições da SRH/MP.</i>
Portaria nº 208/MP	Regulamenta o Decreto 5.707/2006; <i>Plano Anual de Capacitação-divulgação até 01 de dezembro;</i> <i>Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação-envio até 31 de janeiro ao MP, que consolida os dados até 31 de março e encaminha ao Comitê Gestor;</i> <i>Sistema de Gestão por Competências.</i>
Decreto 6.114/2007	Regulamenta a Gratificação por encargo de Curso ou Concurso (GECC) – Art. 79 da Lei nº 8.112/90; <i>Determinação de critérios para o pagamento da GECC.</i>
Portaria nº 1.547/2011	Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas; Subsidiar o Comitê Gestor: <i>Identificação e planejamento de estratégias voltadas à implementação da PNDP;</i> <i>Atuação de forma articulada e coordenada com órgãos e entidades do SIPEC para potencializar o compartilhamento de conhecimentos relativos à gestão por competências.</i>

Fonte: Adaptado de Gestão por Competências. (PANTOJA, 2015, pp. 52, 53).

4.2 Perfil socioeducacional dos gestores

Os dados socioeducacionais coletados na pesquisa permitiram construir o perfil dos gestores das bibliotecas da UFPB por meio das seguintes variáveis: faixa etária, sexo, formação acadêmica, área de formação acadêmica em nível de pós-graduação, tempo de serviço na UFPB, tempo na atual função de gestor (em anos), atuação anterior como gestor e tempo de experiência como gestor.

Quanto à faixa etária, os dados exibiram um equilíbrio entre os gestores mais jovens e aqueles com mais tempo de vida. Os gestores na faixa etária entre 31 e 40 anos somam 41, 66% representando o maior grupo dessa variável. As faixas etárias de 41 a 50 e de 51 a 70 anos somam 25% cada uma, apontando a participação substancial dos gestores com maior experiência na administração das bibliotecas da UFPB. Os mais jovens, faixa etária de 20 a 30 anos, compõem o menor grupo com 8,34%.

O quadro a seguir apresentam esses dados.

Quadro 09 – Faixa etária dos Gestores

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categorias</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Faixa etária</i>	<i>20 a 30</i>	<i>8,34</i>
	<i>31 a 40</i>	<i>41,66</i>
	<i>41 a 50</i>	<i>25</i>
	<i>51 a 70</i>	<i>25</i>
	<i>Total</i>	<i>100</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao gênero, os dados demonstraram um predomínio das mulheres com percentual superior a 83 pontos, enquanto os homens somam mais de 16. O quadro a seguir apresentam esses dados.

Quadro 10 – Gênero dos Gestores

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categorias</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Gênero</i>	<i>Masculino</i>	<i>16,67</i>
	<i>Feminino</i>	<i>83,33</i>
	<i>Total</i>	<i>100</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto à formação acadêmica, a totalidade dos gestores tem formação em nível de pós-graduação, incluindo mestrado, sendo que 75 por cento deles são especialistas e 25 por cento são mestres, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 11 – Formação acadêmica dos Gestores

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categorias</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Formação acadêmica</i>	<i>Especialização</i>	75
	<i>Mestrado</i>	25
	<i>Total</i>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os dados apontam também uma formação diversificada dos gestores em nível de pós-graduação, com destaque para a área de educação com 33,33%. Nas áreas de Administração e Gestão Pública há 25% dos respondentes. Mesmo índice das áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação. A área de Gestão de Pessoas responde por 16,67% dos gestores pós-graduados.

O quadro a seguir demonstra esses dados.

Quadro 12 – Área de formação (pós-graduação) dos Gestores

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categorias</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
<i>Área de formação (pós-graduação)</i>	<i>Administração/Gestão Pública</i>	25
	<i>Biblioteconomia/Ciência da Informação</i>	25
	<i>Educação</i>	33,33
	<i>Gestão de Pessoas</i>	16,67
	<i>Total</i>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na variável tempo de serviço na UFPB, os dados apresentaram que a maior parte dos gestores está na instituição há pouco tempo. 41,67% deles tem um tempo de serviço de até 5 anos. Enquanto que 25%, tem entre 6 e 10 anos na instituição.

Os dados estão demonstrados no quadro a seguir.

Quadro 13 – Tempo de serviço na UFPB

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categoria: anos</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
Tempo de serviço na UFPB	<i>1 a 5</i>	<i>41,68</i>
	<i>6 a 10</i>	<i>25</i>
	<i>11 a 15</i>	<i>8,33</i>
	<i>16 a 20</i>	<i>8,33</i>
	<i>20 a 30</i>	<i>8,33</i>
	<i>Acima de 30</i>	<i>8,33</i>
	<i>Total</i>	<i>100</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na variável tempo no atual cargo de gestor, os dados demonstraram que a maior parte dos gestores está exercendo a gerência num período de 1 a 5 anos, 75%. Os que têm entre 6 e 10 anos de gerência perfazem 8,33%. E aqueles com tempo de gerência compreendido entre 11 e 15 anos são 16, 67%, conforme é demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 14 – Tempo no cargo de gestor

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categoria: anos</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
Tempo no cargo de gestor	<i>1 a 5</i>	<i>75</i>
	<i>6 a 10</i>	<i>8,33</i>
	<i>11 a 15</i>	<i>16,67</i>
	<i>Total</i>	<i>100</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na variável experiência anterior como gestor, os dados exibiram que a maior parte dos gestores (75%) tem experiência anterior de gestão. Enquanto os que estão exercendo um cargo nesse nível pela primeira vez somam 25%.

Quadro 15 – Experiência anterior de gestão

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categoria: anos</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
Experiência anterior de gestão	<i>Sim</i>	75
	<i>Não</i>	25
	<i>Total</i>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na variável tempo de experiência anterior como gestor, 33,33% dos gestores pesquisados tem entre 1 e 5 anos de experiência anterior de gerência. Enquanto 16,67% têm de 6 a 10 anos. E 25%, entre 11 e 15 anos.

Quadro 16 – Tempo de experiência anterior de gestão (em anos)

<i>VARIÁVEL</i>	<i>Categoria: anos</i>	<i>Frequência Relativa (%)</i>
Experiência anterior de gestão	<i>1 a 5</i>	33,33
	<i>6 a 10</i>	16,67
	<i>11 a 15</i>	25
	<i>Total</i>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Depreende-se dos dados extraídos da pesquisa um perfil preponderante do gestor de biblioteca da Universidade Federal da Paraíba marcado pelos seguintes traços:

- a) equilíbrio entre os jovens gestores e aqueles com mais idade;
- b) as mulheres representam maioria superior a 80%;
- c) o gestor é um novo servidor que adentrou a Universidade na última década;
- d) por conseguinte, é um novo gestor que ocupa o cargo há menos de 5 anos;
- e) a despeito de pouco tempo de serviço na Instituição e também pouco tempo no cargo, esse gestor já adquiriu experiência anterior na gestão pública dentro ou fora da UFPB;
- f) esse gestor também tem formação acadêmica sólida em nível de pós-graduação, inclusive na área de gestão.

Quadro 17 – Perfil do Gestor – UFPB

PERFIL DO GESTOR – UFPB			
Variável	Categorias	%	Análise
<i>Faixa Etária</i>	<i>20 a 40</i>	50	<i>Equilíbrio etário</i>
	<i>41 a 70</i>	50	
<i>Gênero</i>	<i>Masculino</i>	17	<i>Predomínio feminino</i>
	<i>Feminino</i>	83	
<i>Tempo de serviço</i>	<i>1 a 10</i>	67	<i>Novo servidor</i>
	<i>Acima de 10</i>	33	
<i>Tempo na gestão</i>	<i>1 a 5</i>	75	<i>Novo gestor</i>
	<i>6 a 15</i>	25	
<i>Experiência anterior</i>	<i>Sim</i>	75	<i>Experiência de gestão</i>
	<i>Não</i>	25	
	<i>1 a 10</i>	75	
	<i>11 a 15</i>	25	
<i>Formação acadêmica</i>	<i>Especialização</i>	75	<i>Área de Gestão</i>
	<i>Mestrado</i>	25	
	<i>Administração/Gestão Pública/Gestão de Pessoas</i>	42	
	<i>Biblioteconomia/Ciência da Informação</i>	25	
	<i>Educação</i>	33	

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir dessa perspectiva, pode-se caracterizar o Gestor de Biblioteca que emergiu da pesquisa como um servidor público que, independente da idade, buscou uma qualificação profissional de alto nível e tem experiência anterior de gestão pública.

A atração de profissionais com formação acadêmica em nível de pós-graduação e experiência anterior para o serviço público, juntamente com os programas de incentivo à qualificação do governo federal, contribuíram pela renovação nesse perfil do Gestor da UFPB. Além de representar oportunidade para a instituição modernizar seus processos, ampliar suas competências, buscar excelência no atendimento ao público e cumprir seu mister de observar a supremacia do interesse público, face as exigências da sociedade por serviços públicos de qualidade.

4.3 As Competências Gerenciais dos gestores de biblioteca

A análise dos discursos dos gestores entrevistados afluíram um conjunto de vinte (20) competências gerenciais que foram, posteriormente, validadas pelos gestores por meio de um questionário de validação de escala tipo *Osgood* com questões fechadas e escala de diferencial semântico de dez (10) intervalos medindo os níveis de domínio de competência e de encorajamento pela instituição. Essas competências foram categorizadas em quatro dimensões: i) Dimensão Cognitiva; ii) Dimensão Funcional;

iii) Dimensão Comportamental; e iv) Dimensão Política. Cada grupo de competências agrupados nas quatro dimensões foi classificado, ainda, por categorias temáticas traçadas por descritores operacionais (BRANDÃO, 2012).

A apreciação das competências gerenciais dos gestores se apresenta a seguir:

4.3.1 Competências gerenciais da Dimensão Cognitiva

Na Dimensão Cognitiva, ligada às competências mobilizadoras dos conhecimentos na atividade gerencial e prática dos processos de trabalho, emergiram, da análise das entrevistas com os gestores, três descritores de competência em duas categorizações: a) Conhecimentos Técnicos e Operacionais e b) Conhecimento do Ambiente Institucional.

a) A CATEGORIA CONHECIMENTOS TÉCNICOS E OPERACIONAIS aponta para a execução das atividades profissionais por meio de procedimentos teóricos, técnicos e legais na prestação dos serviços da instituição aos usuários. Nessa categoria emergiram dois descritores de competência.

A COMPETÊNCIA 01 tem o seguinte descritor: Atuar na gerência de biblioteca com foco nos usuários buscando melhoria constante na qualidade do atendimento de suas necessidades. Esse descritor nasceu da visão dos gestores de que o atendimento aos usuários é a parte principal da missão da biblioteca, como destacam as falas dos gestores.

Sobre atendimento ao usuário, o gestor 1 destaca que uma das principais atividades da biblioteca é “a questão de atendimento ao usuário, a gente tem que propor o melhor serviço e, assim, tentar buscar pela qualidade”.

Corroborando essa visão, o gestor 2 aponta que “é a função da biblioteca atender as pessoas... o objetivo da biblioteca é atender bem as pessoas”. E destaca, ainda, que

A gente tem que gostar de gente primeiro. Depois que eu gosto de gente então é, o fato de eu gostar de gente, de pessoas, de querer ajudar as pessoas, faz com que eu tenha interesse, eu na realidade me dedique a conhecer de planejamento, conhecer um pouquinho de psicologia, conhecer da parte

administrativa da instituição para que eu possa, na realidade, atender o melhor possível a essas pessoas e aquilo a que eu me propus a fazer.

Na mesma direção, o gestor 8 aponta: “eu prezo muito a questão do atendimento, é a questão da qualidade do atendimento”.

A COMPETÊNCIA 02 tem o seguinte descritor: Exercer a gerência com capacidade contínua de adaptação (resiliência) aos novos recursos tecnológicos e procedimentos gerenciais.

Esse descritor surgiu da necessidade de aprimoramento contínuo por parte do gestor nos novos recursos sejam tecnológicos ou gerenciais. As falas abaixo destacam:

O gestor 2 aponta que na gerência é preciso “conhecer, ter noção de planejamento, ter noção da organização e aí a administração como um todo”.

Confirmando a importância da competência para o gestor público, o gestor 4 assinala

entendo que necessitamos, nós, como gestores, está constantemente buscando nos adaptar esse mundo que a gente vive da tecnologia. Então destacaria essa questão de tá sempre se atualizando no que se refere às tecnologias da informação.

O gestor 5, por sua vez, indica que, para “ser gestor é necessário conhecimento de gestão de pessoas, gestão financeira ... são atribuições do cargo, enquanto gestor, pesquisar e saber sobre licitação, saber sobre empenho...”

b) A CATEGORIA CONHECIMENTO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL aduz os fatores sociais, econômicos e políticos ligados ao ambiente institucional que envolvem o exercício gerencial. Nessa categoria emergiu uma competência.

A COMPETÊNCIA 03 tem o seguinte descritor: Atuar na gerência local com visão institucional conhecendo o ambiente em que está inserido; as metas, objetivos e os documentos que regem a instituição. Esse descritor emergiu da necessidade apontada

pelos gestores de conhecimento do ambiente institucional e os documentos institucionais na sua prática gerencial, como se destaca nas falas dos gestores abaixo:

Nesse aspecto, o gestor 1 destaca que

Além dos conhecimentos técnicos, a gente tem que pensar na questão de conhecimentos da instituição, do que é a instituição, da biblioteca também, que é onde a gente trabalha, quais são os nossos serviços, o que é que a gente está se propondo, e até mesmo o regimento, tem que conhecer o regimento da biblioteca, o que pode, as regras, o que pode, o que não pode, então a gente tem que estar ligado nos instrumentos, nesses instrumentos também, nas normas, as regras, e...

O gestor 3 também aponta a importância do conhecimento do ambiente institucional no exercício da gerência, destacando que

o gestor, ele tem que ter conhecimento da instituição como um todo, aqui, aplicando na UFPB, tem que ter o conhecimento da instituição e, se for assim, reduzindo até um setor menor do Centro, da organização do Centro, o fluxograma do Centro, qual a missão do Centro e dos setores que compõem o Centro até chegar na biblioteca. Tanto a organização dos setores, quanto a documentação, todos os instrumentos que existem pra administração, os estatutos, as resoluções, as portarias, porque eu preciso desse apoio para poder fazer a gestão do setor. A gestão administrativa, a gestão dos recursos financeiros, a gestão de pessoas....

Bueno e Oliveira (2002) apontam que a gestão pública moderna, seguindo os moldes gerenciais de administração, deve promover a prestação de serviços adequados e eficazes à sociedade, o fortalecimento de mecanismos de controle social e o uso racional de recursos. Nesse sentido, o alinhamento das atividades gerenciais aos objetivos estratégicos da instituição é indispensável para a consecução da missão instituição. Esse alinhamento deve ser constante e direcionado pelo planejamento estratégico que se revela como “um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. A fala do gestor aponta essa necessidade de alinhamento do agir gerencial ao planejamento institucional (MINTZBERG (2000, p.17).

A análise estatística da Dimensão Cognitiva quanto ao nível de domínio de competência aponta para um domínio das competências elevado pelos gestores.

A tabela 22 apresenta o nível de domínio de competência e o nível de encorajamento pela instituição da Dimensão Cognitiva.

Tabela 01 – Níveis de Domínio e de Encorajamento – Dimensão Cognitiva

DIMENSÃO COGNITIVA					
Variável	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Variância
<i>Nível de Domínio</i>	8,72	1,14	9,00	9,00	1,29
<i>Nível de Encorajamento</i>	6,53	1,81	7,00	5,00	3,28

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As competências apresentam, pois, um bom domínio por parte dos gestores que permitem, no exercício da gerência, a mobilização dos conhecimentos para o desenvolvimento das atividades do trabalho e da instituição.

4.3.2 Competências gerenciais da Dimensão Funcional

Na Dimensão Funcional, abrangente da gestão dos procedimentos de trabalho, o estudo evidenciou quatro competências gerenciais categorizadas no grupo Processos de Trabalho.

A CATEGORIA PROCESSOS DE TRABALHO está ligada ao exercício contínuo do gestor junto à sua equipe relacionado ao desenvolvimento das atividades fins do setor sob sua gerência. Dessa forma, o grau de complexidade das competências desse grupo é elevado, notadamente, quanto ao seu exercício.

Na categoria Processos de Trabalho emergiram quatro descritores de competências:

A COMPETÊNCIA 04 da Categoria Processos de Trabalho é coordenar a equipe de trabalho de forma coesa e proativa buscando a melhoria constante na qualidade do atendimento ao usuário. Esse descritor emergiu da visão dos gestores de biblioteca da UFPB de que a finalidade maior do ente público é o atendimento de qualidade elevado ao usuário. Como é salientado na fala do gestor 8 que acentua:

Bem, a minha preocupação hoje é voltado para os usuários, nossos clientes. A gente *tem* que deixar os usuários satisfeitos. Bem como meu papel como profissional o foco é sempre usuário. Então me preocupo muitas vezes na situação que ele se encontra, qualidade do acervo, armazenamento, ver o acervo aos poucos esquecido. Vejo muita reclamação, ... a questão de conforto, estantes enferrujadas, aspecto de biblioteca velha, acervo um pouco desatualizado e é feito apenas alimentação do acervo. Segundo Vergueiro “a biblioteca não pode ser torna um cemitério de obras mortas”.

Corroborar essa percepção o gestor 1 indicando que, entre “as principais atividades” tem destaque “a questão de atendimento ao usuário, a gente tem que propor o melhor serviço e, assim, tentar buscar pela qualidade”.

Essa competência atende ao requisito da missão do Sistema de Biblioteca que é a prestação de serviços aos usuários. As bibliotecas públicas são prestadoras de serviços de informação à comunidade acadêmica e a sociedade. Nesse sentido, fatores como qualidade, agilidade e localização desses serviços são preponderantes para que essa missão seja levada a cabo. O esforço pela melhoria da qualidade dos serviços percebida pelos usuários exige ações inovadoras que envolvem, entre outras, a expansão da oferta de serviços, melhorias na qualidade, acesso, mudanças na estratégia institucional e técnicas avançadas de gestão, incluindo gestão por competência, investimento em pessoas e mudanças na estrutura da organização (FADEL, REGIS FILHO, 2009; BRANDÃO, BRUNO-FARIA, 2013).

Meirelles (2006) aponta que serviço não é o que resulta da ação do trabalho, mas, sim, o próprio trabalho em processo. Logo, não se pode produzir um serviço. Apenas prestá-lo. Nesse caminho, a participação das pessoas nesse processo de prestação de serviço se mostra indispensável, entretanto, também é elemento provocador de disfunções de gestão pelos processos comportamentais intangíveis que, por suas características, são de difícil controle. Os discursos dos gestores encontra guarida na literatura e aponta a conscientização por partes deles quanto às características que marcam a prestação de serviços das bibliotecas (GIANNOCCARO et al., 2008).

A COMPETÊNCIA 05 apresenta o seguinte descritor: planejar as ações da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) alinhando-as ao planejamento da instituição através dos seus instrumentos organizacionais de desenvolvimento. Esse descritor

emergiu da importância do planejamento para o desenvolvimento do trabalho dos gestores nas suas gerências.

A fala do gestor 1 destaca que

Então quando a gente planeja o funcionamento, o andamento dos serviços, a gente procura qualidade e tem metas, quando, procura ver situações, ter o diagnóstico do que está acontecendo. Eu tava até, assim que eu entrei, estava tentando fazer um diagnóstico da questão da circulação dos serviços pra gente propor melhorias.

O gestor 8, nesse mesmo caminho, aponta o seguinte:

Bem eu acho que essa visão é o plano, planejamento bastante importante, planejar aquilo que vai fazer, ver aquilo precisa ser melhorado, corrigir as falhas. Eu acho, pelo menos que o gestor deve ter acesso a este plano, o que está sendo gerado.

Os discursos dos gestores apontam a importância dada ao planejamento como ferramenta de gestão que auxilia no exercício da gerência. No serviço público, além de observar elementos tais como visão, missão, objetivos e metas da instituição, o planejamento deve levar em conta o contexto sócio-político e os institutos legais.

Nesse sentido, Oliveira (2009, p. 126) aponta que,

Planejamento é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados - objetivos e metas- a serem alcançados pelas organizações e delinear ações - estratégias – para alcançar estes resultados, bem como estabelecer leis e normas - políticas - que servem de sustentação a esse procedimento administrativo.

Corroborando os discursos dos gestores entrevistados, Drucker (1987, p. 32) aponta que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Nesse caminho, “torna-se necessária a realização de um diagnóstico interno da organização”.

Mintzberg (2000, p.17) elencou os principais benefícios da realização de planejamento: a) agiliza decisões; b) melhora a comunicação; c) aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões; d) promove uma consciência coletiva; e) proporciona uma visão de conjunto; f) acrescenta maior delegação de tarefas; g) possibilita direção única para todos; h) melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Entretanto, Mintzberg (2000, p.17) destaca que a dificuldade de efetivação do planejamento é inerente ao próprio processo. Nas organizações públicas esse quadro se repete. E, mesmo que os discursos dos gestores apontem a importância dada ao planejar, não se pode obscurecer que o planejamento “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra”.

A COMPETÊNCIA 06 da Categoria Processos de Trabalho é gerenciar as atividades administrativas da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) observando os procedimentos regimentais e organizacionais para atender os requisitos legais da instituição. Esse descritor emergiu das atribuições inerentes ao cargo gerencial apontadas como destacadas pelos gestores nas entrevistas. Os fragmentos das falas dos gestores destacam essa requisição.

Para o gestor 6,

O meu cargo, eu tenho que fazer toda administração da biblioteca, tanto do pessoal, as atividades de cada um, o horário e a parte da terceirizada. Fazer todo o controle e está requisitando o terceirizado para limpeza da área externa ... Essa parte da gestão, ver se a biblioteca está limpa, reclamar para fazer isso, criar um mutirão para colocar livros, fazer reuniões ... mais essa parte administrativa lidar com pessoas.

Enquanto o gestor 3 também põe que

Então, assim, eu tanto cuido dessa parte de organização da biblioteca, de envio de memorandos da biblioteca e do arquivo ... marcação de férias no sistema, esse plano de trabalho, eu tenho sempre que implantar o plano de, da biblioteca ...

A Gestão Pública estabelece um norte na busca constante da eficácia da administração pública moderna. Nesse sentido, o gestor público deve direcionar sua atuação com base na realidade em que desenvolve suas atividades gerenciais, observando três aspectos: i) atos de governo, da esfera político-social; ii) atos administrativos, na esfera legal; iii) atos gerenciais (SANTOS, 2006; SILVA, 1999).

Os atos gerenciais têm como parâmetros fundamentais: I – tradução da Missão; II – realização de planejamento e controle; III – administração de Recursos Humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; IV – inserção de cada unidade organizacional no

foco da organização; e, V– tomada de decisão perante conflitos internos e externos (SANTOS, 2006; SILVA, 1999).

A COMPETÊNCIA 07 da Categoria Processos de Trabalho apresenta o seguinte descritor: realizar a gestão de pessoas promovendo a integração da equipe tendo em vista o atendimento do interesse público e o desenvolvimento das atribuições de cada cargo. Esse descritor emergiu da preponderância da gestão de pessoas na atividade dos gestores entrevistados, tendo em vista que, de acordo com as falas dos entrevistados, essa é uma das principais atribuições da gerência.

O que se apresenta no discurso do gestor 4 que pontua:

... o gestor tem que ter eu percebi que é essencial termos essa questão do a gestão pessoal, interpessoal, a gestão mesmo humana, relações humanas pra poder fazer o setor fluir, o serviço fluir. Isso sem falar que tem que se ter, técnicas, inerentes a ao serviço em si.

Corroborado na fala do gestor 5 que destaca:

“...a principal atribuição é gestão de pessoas. O gestor de biblioteca ele vai ter que lidar com pessoal o tempo todo, férias, estagiário ... é atribuição de quem faz a coordenação, tem que tá preocupado com férias de servidor, tem que tá preocupado com gestão de estagiários o tempo todo. É a própria biblioteca quem faz a seleção de estágio, ela quem gerencia tudo.... Pra ser gestor é necessário conhecimento de gestão de pessoas, algo que acho que é necessário”.

A Gestão de Pessoas, segundo Dessler (2003, p. 2):

[...] refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Nesse sentido, as boas práticas de Gestão de Pessoas promovem o comprometimento dos servidores e a prestação de serviços de qualidades aos usuários. A consciência, por parte dos gestores públicos, de que “as pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização”, abre caminho para a condução da gestão

de pessoas de modo a desenvolver as competências dos servidores e atender o interesse público (DESSLER, 2003; LOUIS ALLEN apud LACOMBE, 2005, p. 16).

Para Schikmann (2010), a Gestão de Pessoas no setor público ainda é marcada por fatores, tais como, a) rigidez imposta pela legislação; b) desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; c) pouca ênfase no desempenho; d) mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; e) limites à postura inovativa; f) poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; g) rotatividade na ocupação de posições de chefia; e h) uso disfuncional da gratificação. Essas características são reforçadas pelos “ditames constitucionais e legais” e a forte cultura organizacional que dificulta modernização na adesão a novas tecnologias de Gestão de Pessoas. Os discursos dos gestores revela a preocupação com o desenvolvimento dos recursos humanos nas bibliotecas, a necessidade de capacitação quanto às tecnologias de Gestão de Pessoas, sem obscurecer as dificuldades inerentes ao ambiente público (BERGUE, 2007, p. 18).

Na avaliação estatística da percepção dos gestores quanto ao domínio da competência e o encorajamento na aplicação da competência pela instituição os descritores surgem com força destacada quando mensurado nos instrumentos estatísticos do *survey* aplicado por meio do modelo de *Osgood*. Os índices do nível de domínio de competência são elevados, com a Média variando entre 8,67 e 9,25; a Mediana 9,00; a Moda varia entre 8,00 e 9,00, enquanto o Desvio Padrão oscila entre 0,58 e 0,95; e a Variância, entre 0,33 e 0,91.

Esses índices apontam que há um amplo domínio da competência com Médias próximas de 9,00 e a nota atribuída pelos próprios gestores respondentes do *survey* que mais se repete sendo também 9,00, referente à Moda. A Mediana, nota de equilíbrio entre os dados apontados, também é elevada (9,00).

Quanto às medidas de dispersão – Desvio Padrão e Variância – apontam que, no quadro geral, os valores das notas estão próximos da Média, como, também, haveria um pequeno grau de “erro” numa possível substituição de qualquer das notas por sua Média. Apontando, pois, um equilíbrio na avaliação dos respondentes quanto a essa competência.

Para os índices do nível de encorajamento de competência pela instituição o quadro se deteriora. A Média tem índice variando entre 6,50 e 7,25; a Mediana oscila entre 5,00 e 8,00; a Moda apresenta índices 8,00 e 9,00; o Desvio Padrão varia entre 1,71 e 2,32; e a Variância, entre 2,93 e 5,36.

Para os índices do nível de encorajamento de competência pela instituição o quadro se deteriora. Há uma disparidade entre os índices de domínio da competência e os de encorajamento pela instituição. Para as medidas de dispersão os índices se acrescem atingindo 2,32 para o Desvio Padrão e 5,36 para Variância.

Na avaliação da DIMENSÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS a variável de nível de domínio apresenta Média, Mediana e Moda elevadas e medidas de dispersão abaixo de um ponto indicando domínio do conjunto das competências de forma homogênea entre os gestores.

Para a variável nível de encorajamento, a DIMENSÃO FUNCIONAL apresenta Média e Mediana abaixo dos índices do nível de domínio de competência e Moda na mesma pontuação, e Desvio Padrão e Variância inferior a dois pontos.

A tabela 12 apresenta as variáveis nível de domínio de competência e nível de encorajamento pela instituição das competências da Dimensão Funcional:

Tabela 02 – Níveis de Domínio e de Encorajamento – Dimensão Funcional

<i>DIMENSÃO FUNCIONAL</i>					
<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Variância</i>
<i>Nível de Domínio de Competência</i>	9,02	0,73	9,00	9,00	0,73
<i>Nível de Encorajamento pela Instituição</i>	6,98	1,95	7,00	9,00	1,95

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se auferir desses dados que há um amplo domínio elevado das competências da Dimensão Funcional.

4.3.3 Competências gerenciais da Dimensão Comportamental

As competências gerenciais comportamentais constituem o grupo das competências que o gestor deve ostentar no agir com comportamento apropriado no seu exercício gerencial e nas relações interpessoais dentro e fora da equipe de trabalho, para colocar-se adequada e produtivamente nas atividades funcionais. Nesse estudo, emergiram oito (8) competências comportamentais agrupadas em seis (6) categorias (D'AMELIO e GODOY, 2009, p. 4).

a) A CATEGORIA SENSO DE RESPONSABILIDADE indica a mobilização do gestor dos elementos atitudinais de responsabilidade e autonomia na dinâmica do gerenciamento do trabalho. Nessa categoria emergiram duas competências que guardam relação direta entre si.

A COMPETÊNCIA 08 apresenta o seguinte descritor: Motivar a equipe a atuar com responsabilidade no desenvolvimento de suas atividades por meio de ações de conscientização e diálogo, promovendo a autonomia dos servidores no ambiente de trabalho.

A COMPETÊNCIA 09 tem o descritor: Propor à equipe ações de mudança da cultura organizacional promovendo o comprometimento dos servidores com a melhoria constante do atendimento ao usuário.

Os descritores das competências 08 e 09 emergiram da responsabilidade do gestor na motivação da equipe por meio de conscientização, integração e diálogo, buscando compreender as expectativas dos servidores, observando os objetivos da instituição.

Nessa direção, o gestor 2 destaca que tenta "... enxergar aquilo que aquelas pessoas tem de melhor pra contribuir". Além de destacar que

... a motivação, na realidade, ela é muito variada, depende, cada um tem um sonho, um desejo, tem uma forma que toca mais. Então é conhecendo cada um deles que a gente vai vendo onde é que a gente pode, qual é o ponto que a gente pode tocar para que aquilo melhore.

O gestor 5, reforçando essa percepção, aponta:

A questão que eu tenho feito para motiva-los é integrar a equipe ... fazer treinamentos com todo mundo junto, tem grupos no *whatsapp*, no *facebook*,

todo mundo junto, para que todo mundo tire as dúvidas ali junto, para que pelo menos tenha essa integração. E, assim, o outro se sinta motivado por ver que um tá fazendo e ele pode fazer também, pode fazer igual, que ele pode contar com a ajuda do outro, que tá todo mundo ali independente de ser servidor, ser estagiário, tá todo mundo ali para se ajudar, todo mundo ali para fazer o setor funcionar sem distinção.

O gestor 6 indica outro elemento desse papel do gestor e põe que

Mas a parte que eu faço para motivar é você trabalhar no ambiente que você tá, você gosta, você se encontra, eu não gosto de pessoas que estejam num lugar que não gosta, ele não vai trabalhar bem e quase nada. Eu trabalho muito com terceirizadas, na terceirizada eu tento motivar e dando brinde, mostrando coisas, mostrando a importância deles até perante o pessoal ... mas através de falar, elogiar quando faz uma coisa certa e deixando assim no lugar que eles gostam. Pergunto se não tá satisfeito, se esta querendo ir para outro lugar, arrumo outra pessoa para trocar ...

O gestor 8 salienta que o gestor

... em termo de pessoal ele tem que está próximo de seus subordinados, não como chefe autoritário que está ali para amedrontar, ... mas eu acho que você tem que criar o relacionamento muito bom com o funcionário, você tem que trabalhar o funcionário ... se aproximar mais do funcionário, saber das necessidades.

Segundo Ambrose e Kulik (1999) a motivação envolve diversos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, além de comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativas, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe. Nessa acepção a motivação pode ser entendida ação dirigida a objetivos, autorregulada e acionada por necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (SALANOVA; HONTAGAS; PEIRÓ, 1996).

Logo, as tarefas de motivar, facilitar trabalho e utilizar plenamente o potencial da equipe são inerentes à gerência, o que exige do gestor o desenvolvimento de competências relacionadas à cognição para categorizar problemas de ordem administrativa, relacionando-as entre si; competências analíticas para utilizar e potencializar as tecnologias de gestão na solução de problemas com profundidade e criatividade; competências comportamentais necessárias para a obtenção de respostas

comportamentais mais consistentes da equipe com vistas a atender objetivos com eficácia, satisfação e segurança no trabalho; e por último, competências de ação capazes de transformar objetivos, valores e conhecimentos em ação efetiva (MOTTA, 1992).

b) A CATEGORIA INTERAÇÃO SOCIAL trata das relações de trabalho do gestor com a equipe nas quais a gerência é exercida com base em valores de igualdade, reciprocidade e imparcialidade. Nessa categoria aparece uma competência.

A COMPETÊNCIA 10 apresenta o seguinte descritor: Promover o diálogo na equipe estimulando o entendimento e respeito mútuo na interação social.

O descritor de competência 10 emergiu da valorização dos gestores entrevistados do diálogo profícuo como instrumento de gestão de pessoas que promove a boa convivência social e profissional entre os membros da equipe, além de superação de eventuais divergências entre as pessoas e o gestor, como destaca fala do gestor 4:

O diálogo ele é importante, não só importante, como essencial. Se não houver diálogo não tem como o setor existir. Nesse sentido o diálogo é presente, constantemente presente. Vai ter divergência? Vai. Mas o que interessa pro setor a gente tem que colocar os nossos pensamentos para convergir para que o setor venha cumprir aquilo que é atribuído a ele.

c) A CATEGORIA LIDERANÇA aponta para a competência gerencial de exercer influência positiva nas ações da equipe na atuação profissional. Nessa categoria aparece uma competência.

A COMPETÊNCIA 11 apresenta o seguinte descritor: Liderar a equipe através de ações que fomentem o aperfeiçoamento da atuação profissional para atingir os seus objetivos e os da instituição.

O descritor de competência 11 apareceu da visão dos gestores quanto ao seu papel de exercício de liderança na gestão de pessoas, promovendo a coesão e o desenvolvimento da equipe, como destaca fala do gestor 1:

A gente mexe muito com o fator humano. É uma questão de liderança, conseguir unir o pessoal, conseguir fazer com que todo mundo pense de forma proativa não é fácil, mas é necessário.

Bass (1985) três estilos de liderança que o líder precisa desenvolver: Liderança Transacional; Liderança Transformacional e Liderança *Laissez-Faire*. A Liderança Transformacional é fruto do engajamento de várias pessoas para aumentar o grau de motivação de todos, sejam líderes ou liderados. Nesse tipo de liderança, o líder promove o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores, por meio da promoção de um ambiente organizacional afeito a mudança dos valores dos liderados, fomentando a confiança entre eles com objetivo de compartilhar a visão da organização (BRANT, 2012).

A Liderança Transacional, por sua vez, se efetiva na interação entre líder e liderados a partir de uma troca de natureza econômica, política ou psicológica. Enquanto que a Liderança *Laissez-Faire* é marcada pela neutralidade do líder que pode ser interpretada como a ausência da liderança, revelando um significativo nível de negligência no desenvolvimento da equipe (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012; BURNS, 1978).

O gestor de biblioteca da UFPB enquanto gestor público deve adequar seu estilo de liderança ao ambiente institucional no qual está inserido, sem, entretanto, obscurecer os objetivos da instituição, sua visão e missão, como também, o interesse público que deve prevalecer no exercício da gerência pública.

d) A CATEGORIA SABER OUVIR aduz a disposição do gestor como facilitador do diálogo com a equipe, atentando para sugestões e críticas quanto à sua gerência e aos processos de trabalho. Nessa categoria emergiram três competências.

A COMPETÊNCIA 12 apresenta o seguinte descritor: Ampliar a capacidade de ouvir as pessoas da equipe incentivando a apresentação de sugestões e críticas quanto aos processos de trabalho e sua gerência.

A COMPETÊNCIA 13 apresenta o seguinte descritor: Utilizar de forma racional as tecnologias de informação e comunicação no diálogo com a equipe buscar aproximar a gerência da equipe.

A COMPETÊNCIA 14 apresenta o seguinte descritor: Desenvolver a capacidade de empatia para entendimento das demandas da equipe buscando o alinhamento entre os objetivos dos servidores e da instituição.

Os descritores de competência 12, 13 e 14 emergiram da importância dada pelos gestores à disposição que deve nortear ação gerencial para ouvir a equipe e praticar uma gerência próxima das pessoas, buscando o entendimento das necessidades da equipe e de cada indivíduo que a compõe, além de promover o diálogo por meio das tecnologias de comunicação. As falas dos gestores corroboram esse aspecto da vida gerencial.

Quanto ao uso de tecnologias de comunicação, o gestor 2 aponta: “eu mando e-mail eu troco mensagens pelo *whatsapp*, só que as coisas formais eu faço isso por e-mail institucional.”

O gestor 5, sobre o uso das tecnologias de comunicação, indica: “hoje, o meio de comunicação que a gente tem utilizado muito é o *whatsapp*, por conta do grupo, qualquer coisa todo mundo vê, não precisa tá repetindo”.

O gestor 4 afirma que, quanto a capacidade de empatia, “a gente vai conquistando aos poucos, a gente vai entendendo, compreendendo. Esses são os verbos: entender, compreender e aplicar de forma que todos ganhem, nenhum mais, nenhum menos, todos ganhem por igual”.

e) A CATEGORIA EQUILÍBRIO EMOCIONAL aponta para o papel da estabilidade emocional na atuação do gestor no desenvolvimento das atividades profissionais quando ocorrem conflitos ou divergências na equipe. Nessa categoria aparece uma competência.

A COMPETÊNCIA 15 apresenta o seguinte descritor: Atuar com equilíbrio emocional em situações de divergências de opiniões por meio de diálogo produtivo.

O descritor de competência 15 emergiu da importância dada pelos gestores para o papel de intermediador de conflitos exercidos pelos gerentes. Nesse sentido, o equilíbrio emocional para solucionar situações conflituosas insurge com força destacada, como destaca fala do gestor 2:

... quando tem um conflito entre eles, aí, a gente tem que correr atrás pra que isso também seja resolvido. A gente chama e a gente conversa com as partes. Porque não dá pra fechar os olhos numa questão dessa. A gente está falando do serviço ao público. A gente está falando de postura profissional. Então a gente precisa ter essas coisas.

Nesse caminho, o gestor 8 aponta:

Bem, quando acontece alguma coisa errada, primeiramente, eu chego para o funcionário e pergunto porque aquilo aconteceu, quais foram os fatores que o levou aquele fato e tentar uma conversa e pedir para não se repita mais, tentar melhorar, se redimir, corrigir não com o foco punitivo, de advertência...

O conflito pode ser tomado pelo método de discordância entre “indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas”. Nessa perspectiva, o papel do gestor público como líder se reveste de importância, pois, na mediação de conflitos é preciso observar o interesse público em primeiro plano e os objetivos institucionais (DUBRIN, 2003 apud PEREIRA *et al.*, 2009, p. 5).

f) A CATEGORIA COMUNICAÇÃO apresenta a importância da comunicação profícua no desenvolvimento do trabalho em equipe. Nessa categoria aparece uma competência.

A COMPETÊNCIA 16 apresenta o seguinte descritor: Empregar comunicação constante e compreensível em linguagem oral ou escrita com a equipe para desenvolver o trabalho e amenizar as divergências, promovendo a confiança entre gestor e servidores.

O descritor de competência 16 emergiu do caráter imprescindível da comunicação constante na atuação dos gestores para o pleno desenvolvimento das atividades profissionais, além da resolução de conflitos por meio de um diálogo profícuo com a equipe.

A comunicação é elemento presente em todos os ciclos de evolução das organizações e suas estratégias de ação. Na gerência hoje, a comunicação torna-se imprescindível para entender a complexidade da informação na gestão. A época é de ritmo acelerado de mudanças na cultura, economia, sociedade e organizações. O que torna mais complexo o exercício da gerência pública. Nesse seguimento o uso das tecnologias de comunicação se faz premente, como é apontado nas falas dos gestores (CARDOSO, 2006).

Nesse sentido, o uso de comunicação compreensível e constante se revela nas falas dos gestores abaixo.

Quanto ao uso de tecnologias na comunicação, o gestor 2 aponta: “eu mando e-mail eu troco mensagens pelo *whatsapp*, só que as coisas formais eu faço isso por e-mail institucional.”

O gestor 5, sobre o uso das tecnologias de comunicação, indica: “hoje, o meio de comunicação que a gente tem utilizado muito é o *whatsapp*, por conta do grupo, qualquer coisa todo mundo vê, não precisa tá repetindo”.

A rapidez com que a informação circula nos meios eletrônicos hoje facilita a ação dos gestores e reconfigura a forma de se comunicar.

Segundo Primo (2007, p. 9),

os meios digitais abrem novas formas de comunicação e demandam a reconfiguração dos meios tradicionais ao mesmo tempo que amplificam potenciais pouco explorados. A instantaneidade dos intercâmbios mediados, as tecnologias de armazenamento e recuperação de informações e a escrita e leitura hipertextuais vêm também desafiar a estabilidade de alguns consensos teóricos.

O gestor 6 destaca, sobre a comunicação: “É a fala mesmo assim, conversa pessoal... , é mais conversa assim diretamente com a pessoa e eu chamo na minha sala”.

Para o gestor 5, para amenizar divergências usa-se o reforço da mensagem:

Repete mil vezes ou então vê que não tá, vê quem é a pessoa ali, identifica quais são os membros do grupo que não tão contribuindo ou não entenderam qual foi a mensagem e conversa com elas individualmente, cada um

separado, repasso as instruções de maneira mais detalhada, porque de repente pode ser que a pessoa não tenha entendido o que foi passado.

O gestor 4 destaca que, para promover a confiança dos membros da equipe, a comunicação é ferramenta fundamental:

“Ah, então, como lhe dar com isso? Com diálogo, né. Com diálogo. E eu vou sempre frisar nesse verbo, trabalhar a confiança deles. Por que não está convergindo? E eu dou espaço para que eles falem. E eles falam”.

Para o gestor 2 a comunicação é feita pelas tecnologias de comunicação em casos que não exigem formalidade, e por e-mail institucional naqueles que o assunto requer um tratamento institucional. Entretanto, em situações especiais faz uso do diálogo, como se destaca na sua fala: “quando um problema específico eu chamo as pessoas e converso com elas”.

A comunicação organizacional se mostra, então, como um processo marcado por “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer”. Nessa relação, a gestão de pessoas no seu aspecto da liderança precisa ser fundamentada no processo de comunicação que envolva a todos os integrantes da organização e integre os processos gerenciais, administrativos e de trabalho (BALDISSERA, 2008, p. 32).

Nesse mesmo caminho trilha o gestor 1 que aponta: “Geralmente a comunicação é oral mesmo, e assim, quando não converge, tem que chamar e conversar, o que é que não está dando certo e porquê não está dando certo e como é que a gente vai resolver dali por diante”.

Para Leal, Sena e Sousa (2010, p. 784), a comunicação se mostra, portanto, “uma forma de interação na qual se compartilham ideias, mensagens e sentimentos, podendo ter influência sobre o comportamento das pessoas que, por sua vez, irão reagir a partir de suas crenças, valores, histórias de vida e cultura”, revelando-se uma das áreas de gestão que mais requer desenvolvimento de competências por parte dos gestores.

Quanto à percepção dos gestores na variável **nível de domínio de competência** medidas no *survey*, as competências da Dimensão Comportamental mantêm os índices bastante elevados na análise estatística, enquanto as medidas de dispersão têm índices baixos.

Para a variável **nível de encorajamento de competência pela instituição** os índices apontam Média (6,91), Mediana (7,00) e Moda (5,00); enquanto Desvio Padrão (1,91) e Variância (3,65).

A tabela 19 apresentam os números dos níveis de domínio de competência e de encorajamento pela instituição da Dimensão Comportamental.

Tabela 03 – Níveis de Domínio e de Encorajamento – Dimensão Comportamental

<i>DIMENSÃO COMPORTAMENTAL</i>					
<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Variância</i>
<i>Nível de Domínio</i>	8,97	0,85	9,00	9,00	0,72
<i>Nível de Encorajamento</i>	6,91	1,91	7,00	5,00	3,65

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise estatística da DIMENSÃO COMPORTAMENTAL quanto às variáveis nível de domínio de competência e nível de encorajamento pela instituição aponta para um bom domínio do conjunto das competências pelos gestores e uma uniformidade nesse aspecto.

Na prática gerencial, essa dimensão se revela de grande importância por abarcar as competências relacionadas à gestão de pessoas e as relações interpessoais e do gestor com a equipe.

4.3.2 Competências gerenciais da Dimensão Política

Na Dimensão Política, ligada ao entendimento e à observação da atuação do gestor sob o prisma de seus valores sociais no exercício de um cargo público,

emergiram da análise das entrevistas com os gestores três descritores de competência. Essa dimensão apresenta duas categorizações das competências: a) Ética e b) Interesse Público (PEREIRA, SILVA, 2010, p. 15).

a) **A CATEGORIA DE COMPETÊNCIA ÉTICA** aponta para a observação no agir gerencial dos princípios e valores da ética que rege o serviço público. Nessa categoria emergiu um descritor de competência.

A COMPETÊNCIA 17, ligada à categoria Ética, tem o seguinte descritor: Atuar observando as regras de conduta ética e as normas da instituição para promover o respeito às pessoas e urbanidade no atendimento aos usuários. Esse descritor surgiu do papel da ética como norteadora do agir dos gestores no desenvolvimento das atividades diárias, balizando o comportamento esperado no gestor e dos servidores que formam a sua equipe, como destaca a fala do gestor abaixo:

Eu acho que é procurar não só respeitar o que diz a regra, mas, também, respeitar as pessoas com quem a gente trabalha, não só quem a gente trabalha, nosso cliente interno, e o externo também, os usuários, e aí, assim, se eu procuro trata-lo com respeito, com educação e ao mesmo tempo eu sigo o que está dizendo as normas. (GESTOR 1).

O gestor 2 aponta que a ética está ligada ao respeito aos usuários dos serviços prestados pelo serviço público, como aponta a sua fala a seguir:

A gente tenta, na realidade, usar da ética porque eu tenho que lhe tratar como eu gostaria de ser tratado. Eu to falando de respeito... Eu acho que ética tem muito haver com respeito mesmo, com empatia, com me colocar no lugar do outro naquilo que me incomoda, naquilo que eu não devo que, como você bem disse, que a sociedade estabeleceu como comportamentos aceitáveis, comportamentos esperados nas relações de amizade, nas relações de trabalho...

Corroborando a visão da ética como balizadora das relações humanas e de trabalho, o gestor 4 aponta:

Isso nós debatemos muito porque sabemos que trabalhar com seres humanos, com pessoas é muito complexo, com relação a isso. E a questão da ética ela tem que prevalecer qualquer que seja a nossa atitude em relação, tanto ao serviço público, como no nosso dia a dia como homem mesmo, como educação que aprendemos pra ser.

A ética nas organizações pode ser tomada pela “forma pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa”. Nesse caminho as pessoas que formam as organizações levam para o ambiente organizacional as crenças e princípios que apreenderam no convívio social (NASCH, 1993, p. 6).

No ambiente público a ética toma uma acepção mais abrangente no seu aspecto social. Nesse sentido, Filgueiras e Aranha (2011, p. 63) indicam que, “a ética pública trata da construção democrática dos valores, ou seja, de uma concepção de cidadania democrática voltada para o cidadão comum, o que demanda uma concepção aberta de gestão pública”.

A ética, portanto, é elemento imprescindível na gestão moderna, seja no ambiente público ou no privado, na gestão de pessoas e nas relações da instituição com o usuário de seus serviços ou com a comunidade. Para tal, a liderança com base em valores e a estrutura da organização devem promover o comportamento ético, inserindo-o na cultura organizacional. As falas dos gestores encontram, pois, respaldo na literatura que trata do tema (DAFT, 2006; DAMATTA, 2001).

Na variável nível de domínio de competência, a competência 05 mantém os índices elevados na análise estatística das competências anteriores. Média, Mediana e Moda aparecem com índices 9,67 e 10,00, enquanto as medidas de dispersão têm baixos índices (Desvio Padrão – 0,49 e Variância – 0,24).

Para a variável nível de encorajamento de competência pela instituição os índices apontam uma Média de 7,58, Mediana e Moda 8,00, Desvio Padrão 1,83 e Variância 3,36.

Nesse sentido, o descritor de competência 17 (ética) está entre os mais maiores níveis de domínio, apontando o comprometimento do gestor com o elemento ético na sua prática gerencial. E o nível encorajamento de competência pela instituição também é elevado.

b) A CATEGORIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE INTERESSE PÚBLICO aduz o compromisso dos gestores na defesa dos interesses da sociedade e da instituição pública. Nessa categoria emergiram duas competências.

A COMPETÊNCIA 18 apresenta o seguinte descritor: Atuar na gerência observando a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição para alinhar os planos de trabalho setoriais ao Plano de Desenvolvimento da Instituição. O descritor emergiu da necessidade percebida pelos gestores de combinar a atuação gerencial aos objetivos da instituição para atingir resultados que contribuam com o desenvolvimento institucional.

Nesse caminho, o Gestor 1, na sua fala destaca que, “na verdade, a gente tenta botar o quê? os planos das atividades da biblioteca, elas tem que andar em comunhão com o que a universidade se propõe”.

A COMPETÊNCIA 19 é descrita por: Exercer a gerência observando a supremacia do interesse público para realizar a missão institucional. Nesse sentido, o descritor da competência aponta para a principal atribuição das bibliotecas públicas universitárias e que também se aplica ao serviço público de modo geral: o atendimento ao usuário ou público que utiliza os seus serviços. E para praticar essa atribuição o interesse público deve prevalecer sobre o privado, com foco no atendimento de qualidade ao cidadão, como se apresenta no fragmento de fala do Gestor 1 que aponta que

“... a questão de atendimento ao usuário, a gente tem que propor o melhor serviço e, assim, tentar buscar pela qualidade, assim, não importa se é uma pessoa que é meu amigo ou não, a gente que ser indiferente”.

Dias (2012) revela que o interesse público se trata da superioridade do interesse da coletividade em face do interesse individual. Assim, a administração pública tem o dever legal de buscar a satisfação do interesse público em detrimento aqueles privados, promovendo a supremacia do interesse público. Nessa continuação, destaca Mazza (2014) que os agentes públicos também devem, no exercício da função administrativa, atuar, não segundo suas próprias vontades, mas de acordo com o determinado pela

legislação. A partir desses conceitos o gestor público deve exercer sua gerência em nome e no interesse do povo. As falas dos gestores se coadunam com os princípios constitucionais que regem o serviço público.

Quanto aos índices estatísticos da variável nível de domínio de competência prospectados no *survey*, as competências 06 e 06 têm Média, Mediana e Moda variando entre 8,42 e 9,17; e Desvio Padrão e Variância entre 0,52 e 0,90.

Na variável nível de encorajamento pela instituição os índices estão entre 7,00 e 9,00 para Média, Moda e Mediana; e 1,62 e 2,99 para as medidas de dispersão Desvio Padrão e Variância.

As competências 18 e 19 apresentam, pois, um bom domínio por parte dos gestores que buscam capacitação técnica e formação acadêmica voltadas para as necessidades do cargo que ocupam, procurando exercer uma gerência que atenda às requisições dos usuários dos serviços públicos, como, também, coadunem com os objetivos da instituição.

A tabela 16 apresenta os números dos níveis de domínio de competência e de encorajamento pela instituição da Dimensão Política:

Tabela 04 – Níveis de Domínio e de Encorajamento – Dimensão Política

<i>DIMENSÃO POLÍTICA</i>					
<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Variância</i>
<i>Nível de Domínio</i>	9,08	0,87	9,00	9,00	0,76
<i>Nível de Encorajamento</i>	7,25	1,70	7,50	5,00	2,88

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise estatística da Dimensão Política quanto às variáveis nível de domínio de competência e nível de encorajamento pela instituição aponta para um domínio do conjunto das competências elevado pelos gestores e uma uniformidade nesse aspecto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

O presente estudo teve como objetivo geral realizar um mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. Para tal, partiu-se da seguinte questão de pesquisa: *Quais são as competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba?* Para responder a esse questionamento foram realizadas pesquisas nos documentos da instituição com intuito de aprofundar o conhecimento sobre os regulamentos e legislações do tema estudado. Ademais, foram realizadas entrevistas com gestores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, além de ser aplicado junto a esses gestores um questionário para validação dos descritores de competência categorizados, investigando o nível de domínio e o de encorajamento pela instituição para esses descritores.

As transformações sociais, econômicas, culturais e políticas ocorridas na sociedade implicam na requisição de novas competências aos servidores públicos, notadamente, aos gestores públicos. As exigências dos cidadãos atentam por maior agilidade e qualidade no atendimento aos usuários dos serviços públicos. Acrescem, então, as tecnologias de Gestão de Pessoas que promovam o desenvolvimento dos servidores públicos e de suas competências (BRANDÃO, 2012).

O diagnóstico das competências gerenciais, nesse sentido, representa ferramenta importante que permite as organizações públicas conjugarem as competências individuais dos seus gestores às competências organizacionais, alinhando-as aos objetivos institucionais. A partir dos resultados da pesquisa, um conjunto de competências gerenciais dos servidores técnicos administrativos do Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba se apresenta decorrente de um diagnóstico de competências gerenciais perpetrado, apresentando os descritores de competência categorizados nas Dimensões Funcional, Política, Comportamental e Cognitiva.

A análise das variáveis nível de domínio da competência e do nível de encorajamento pela instituição demonstrou que, de modo geral, os gestores têm domínio de bom a amplo das competências.

Nesse sentido, esse trabalho pode ser instrumento de reavivamento da Gestão de Pessoas da UFPB na formatação de programas que visem atualizar as competências gerenciais dos técnicos administrativos e provocar no âmbito da Administração Central da universidade um debate quanto ao encorajamento da aplicação das competências dos gestores.

A formação acadêmica dos gestores somada ao domínio de uma gama de saberes teóricos e práticos pode representar uma oportunidade para a ampliação das competências organizacionais da UFPB. Alinhando-se as competências gerenciais dos técnicos administrativos do Sistema de Bibliotecas aos objetivos da instituição, a organização poderá ampliar o escopo de suas competências.

O estudo de competências gerenciais de gestores de bibliotecas é pertinente a um mestrado profissional tal qual o Mestrado Profissional de Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior.

O mestrado profissional deve ter, segundo a Capes, características que devem

a) expressar associação entre teoria e aplicação, entre conhecimento fundamental e prática técnico-profissional; b) ser a demanda pela criação do curso decorrente, preferencialmente, do interesse comum de setores acadêmicos e dos setores não-acadêmicos a serem beneficiados pelo tipo de qualificação prevista; c) constituir-se em iniciativa de instituição que seja qualificada para oferecer curso profissional que contribua, de forma criativa, para o desenvolvimento ou a indução do surgimento de campos de atividade profissional; e d) ter sua implantação e desenvolvimento respaldados em esquema eficiente de atividade comum do programa promotor com setores profissionais não-acadêmicos relacionados com as áreas do curso (CAPES, 2005, p.156).

Nesse sentido, o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior da Universidade Federal da Paraíba visa à qualificação profissional dos servidores técnico-administrativos desta instituição de ensino superior e tem sua produção de conhecimentos está voltada para a solução de problemas práticos, atendendo aos requisitos dos mestrados profissionais voltados para a aplicação prática, em um campo profissional devidamente definido, com vistas ao uso de conhecimentos e métodos científicos atualizados em situações e problemas reais e mais imediatos (FISCHER, 2003).

Outrossim, o presente estudo procurou contribuir para o aprofundamento das competências gerenciais no âmbito do Sistema de Bibliotecas, fortalecendo a Gestão por Competências como tecnologia de gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba.

Os instrumentos de pesquisa utilizados permitiram conhecer a realidade da ação dos gestores na instituição, além de emergir a percepção deles sobre o domínio das competências requeridas para a prática gerencial na UFPB e o quanto a instituição permite e/ou incentiva a aplicação de cada uma dessas competências.

Os resultados das entrevistas e análise dos questionários podem sugerir que esse cenário desenhado na pesquisa poderá se replicar em outras unidades administrativas da UFPB, além das Bibliotecas.

De modo geral, a formação acadêmica em nível de graduação ou pós-graduação amplia os conhecimentos e expande competências ligadas aos saberes técnicos e especializados de cada atividade profissional. Ao gestor, todavia, são requeridos conhecimentos e competências das áreas de gestão, gestão pública, administração pública, administração financeira e, de forma destacada, gestão de pessoas que representou o principal desafio posto aos gestores entrevistados.

Nesse sentido, recomendamos a ampliação da formação gerencial por meio de cursos de capacitação, seminários, palestras e cursos nas áreas de gestão de pessoas, gestão pública, entre outras, para aperfeiçoar as competências dos gestores e alinha-las às estratégias da organização.

A formação do gestor de bibliotecas é voltada muito mais aos aspectos técnicos profissionais com carências nos aspectos inerentes à gestão pública e gestão de modo geral. Nesse sentido, o conhecimento a respeito das competências desses gestores no campo administrativo e de gestão se mostra imprescindível para a busca de melhor qualificação para o exercício da gerência de bibliotecas.

A partir das considerações apresentadas sugerem-se algumas recomendações:

- Ampliar a amostra da pesquisa para toda a UFPB realizando um mapeamento das competências dos gestores dessa instituição;

- Intensificar estudos sobre competências gerenciais entre os servidores técnico-administrativos do Sistema de Bibliotecas da UFPB, promovendo o desenvolvimento de novas competências;
- Fortalecer as Trilhas de Aprendizado de Competências Gerenciais para os gestores de bibliotecas através de um programa de formação em gestão pública nas IFES, observando o cenário do Sistema de Bibliotecas da UFPB;
- Implantar a “Escola de Gestores da UFPB”, Programa de Formação de Gestores Acadêmicos e Administrativos, um dos sete instrumentos do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências da UFPB, conforme Resolução 23/2012 CONSUNI/UFPB;
- Criação de um Fórum de Gestão e de Gestores do Sistema de Bibliotecas da UFPB para promover a troca de experiências entre os gestores e a formação continuada dos que já exercem a gerência;
- Mapear as competências gerenciais dos técnicos administrativos do Sistema de Bibliotecas que não exercem a gerência para a formação de um Banco de Talentos de Gestores, aproveitando a formação acadêmica dos servidores em nível de pós-graduação para impulsionar a formação antecipada do futuro gestor de biblioteca da UFPB.

Aclara-se, portanto, que os técnicos administrativos da UFPB representam uma classe de servidor público qualificada e que indica um caminho de crescimento em vista da ampliação dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* que têm esses servidores como público alvo, além da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que estimula a formação continuada do servidor público federal.

Ademais, ocorre uma clara transformação do perfil desse servidor que, seja por meio de contratação de novos técnicos administrativos através de concurso público, seja pelas exigências da sociedade que requer a prestação mais profissional de serviço pelos órgãos públicos. As competências gerenciais e sua coordenação junto aos objetivos da instituição são, portanto, caminho para a ampliação da atuação qualificada da Universidade Federal da Paraíba.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO; Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, *Revista do Serviço Público*, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.
- AMBROSE, M. L; KULIK, C. T. Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, vol. 25, pp. 231-292, 1999.
- AMORIM, Iara Rodrigues; AMARAL, Roniberto Morato. Perfil de competências necessárias à função biblioteconômica. XVI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. II Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais. 2011. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amorim/629_Amorim+Amaral.pdf> Acesso em: 10/01/2017
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipurs, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- BELLUZZO, R. C. B. *Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação*. 2.ed. rev. ampl. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. - 3. ed - rev. e atual. - Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão Estratégica no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2014.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Orgs.). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. – Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- BRANDÃO Hugo Pena, BAHRY Carla Patricia. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista do Serviço Público Brasília* 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? REA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

BRANDÃO, Soraya M.; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, fev. 2013.

BRANT, P. S. A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 01/03/2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública. Curso de Gestão por Competências. Brasília. 2013.

BRASIL, CAPES. Parâmetros para análise de projetos de mestrado profissional – 2002. RBPG, v. 2, n. 4, p. 156-161, jul. 2005.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 27/02/2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n. 1, 1997.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. Revista Ciências Administrativas, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38445/perfil-de-competencias-gerenciais-no-ensino-superior-tecnologico/i/pt-br>. Acesso em: 20/09/2016.

BUENO, J.; OLIVEIRA, R. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Rio de Janeiro. 2002.

BURNS, J. M. Leadership. New York: Free Press, 1978.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006.

CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. Painel 05/017. Modelo de Gestão da Capacitação por Competências: sua implementação em diferentes tipologias de competências e instituições do setor público brasileiro. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf> Acesso em: 13/05/2016.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. *ENANPAD*, XXXIII, 2009. São Paulo/SP. CD-ROM.

DAFT, R. L. *Organizações. Teorias e Projetos*. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAMATTA, R. Considerações sócio-antropológicas sobre a ética na sociedade brasileira. Informe de Consultoria apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, 20 nov. 2001.

DIAS, Licínia Rossi Correia. *Direito administrativo I*. São Paulo: Saraiva, 2012.

DRUCKER, P.F.: *Inovação e espírito empreendedor. Prática e princípios*. 2a.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. In: *Seminario Internacional sobre Formación Basada em Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas*, 1, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo : Cinterfor, 1997. 262 p. il.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 4., 1998, Oslo. *Proceedings...* Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (orgs.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *CADERNOS EBAPE.BR*, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p. 667-667.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. Formação de carreiras para a gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. In Revista do Serviço Público, v. 57, n. 1, jan./mar. 2006.

FILGUEIRAS, Fernando; ARANHA, Ana Luiza Melo. Estado, ética pública e corrupção. In: Ética pública e controle da corrupção. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2011. Cadernos Adenauer XII (2011, n.3)

FISCHER, André Luiz et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, T. Sobre a maestria, profissionalização e artesanato intelectual. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 2, p. 353-359, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001.

FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da Pesquisa Científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIANNOCARO, Rosana et al. Measuring citizen satisfaction with aspects of public services from a local authority and determining their importance: a case study. Public Organizations Review, v. 8, n. 1, p. 1-15, Mar. 2008. ISSN 1573-7098.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social – 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSALVES, Elisa Pereira. Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica. 1.ed. Campinas: Alínea, 2001.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. Revista do Serviço Público Brasília 57 (2): 241-258 Abr/Jun 2006.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAL, A. L.; SENA, E. F. C.; SOUSA, L. F. L. A importância da Comunicação não-verbal do professor universitário no exercício de sua atividade profissional. Rev. CEFAC, v. 12, n. 5, p. 784-787, set./out. 2010.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Gabriela Francisca Martins; PAPI, Luciana Pazini. Abordagem sobre a modernização administrativa: há uma alternativa ao gerencialismo? VIII Congresso CONSAD da Gestão Pública. Brasília, maio de 2015.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a revolução gerencial — a persistência da dicotomia entre política e administração. Revista do Serviço Público. Ano 48. Número 1. Jan-Abr 1997.

MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014

MEIRELLES, Dimária S. O conceito de serviço. Revista Economia e Política, São Paulo, v. 26, n. 1, mar. 2006.

MINAYO, M.C.S. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safaria de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RODRIGUES, Regina Rocha. Os Entraves ao Gerencialismo na Gestão Pública de um Município do Interior do Estado de São Paulo. Caderno de Estudos Interdisciplinares – Edição Especial Gestão Pública e Sociedade (2015) 70-80.

MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1992.

MUSSAK, Eugênio. Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NASH, Laura. Ética nas empresas: boas intenções à parte. São Paulo: Makron, 1993.

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo TemáticoCategorial: Uma proposta de sistematização. Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/dez; 16(4):569-76.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 26ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Leila Rabello de. Biblioteca universitária: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo ministério da educação ao contexto brasileiro. 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de PósGraduação em Ciência da Informação – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004.

SILVA, Karol Almeida; SILVA, Luciana Candida. Competências essenciais demandadas aos bibliotecários-gestores que atuam em bibliotecas universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia – GO. XVII Seminário Nacional de Bibliotecas

Universitárias. 2012. Disponível em:

<<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QYJ.pdf>> Acesso em: 10/01/2017

SILVA, J.F.M. O impacto tecnológico no exercício profissional em Ciência da Informação: o bibliotecário. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) Atuação profissional na área de informação. São Paulo: Polis, 2006. cap.5, p.83-96.

PALUDO, Augustinho Vicente. 2010. Administração Pública: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia. Gestão por competências. Apostila Gestão por Competências. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial Programa Gestão de Pessoas – Brasília: Enap, 2015.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. (orgs.) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público – Brasília : ENAP, 2010.

PEREIRA, A. L. et al. Análise de conflitos organizacionais: características, estilos e estratégias. In: ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS, 5, 2009, Cascavel. Anais... Cascavel: 2009.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. De lagarta a borboleta: as competências em ação dos Gestores Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/3878>. Acesso em: 10/09/2016.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Jul. 2011 p. 647-64

PINTO, Maria Cecilia Ferreira; SILVA, Francielle Molon da. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. Revista Eletrônica do TCE-RS. Nº 2. V. 1. (2015). Disponível em: <http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>. Acesso em 20 jul 2016.

PIRES, Alexandre Kalil. et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PIZARRO, Daniella Câmara; DAVOK, Delsi Fries. O papel do bibliotecário na gestão da informação empresarial: uma pesquisa bibliográfica em periódicos nacionais de biblioteconomia e ciência da informação. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-58, jan./jun. 2008.

PRIMO, Alex. Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição Porto Alegre: Sulina, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo:

- Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 19/01/2015.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUZZARIN, R. et al. Gestão por competências: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- SALANOVA, M.; HONTAGAS, P.; PIERÓ, J. M. Motivation laboral. In J. M. Peiró; F. Prieto (Eds.), Tratado de Psicología del trabajo (Vol. 2). Madrid: Síntesis, 1996.
- SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.
- SANTOS, C.S. Introdução a Gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006
- SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. IN: SOUZA, M. R.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- SILVA, C.O.P. A reforma administrativa e a Emenda n. 19/98: uma análise panorâmica. Revista Jurídica Virtual. 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRUJILLO FERRARI, Alonso. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. Resolução n. 23 de 2012. Aprova a implantação do Sistema de Gestão de
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. PROGEP. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014 – 2018. Disponível em: http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf. Acesso em 10/03/2016.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração / Liane Carly Hermes Zanella. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE I

Quadro 18 – Descritores de Competências da Dimensão Cognitiva

DIMENSÃO COGNITIVA	
CATEGORIA: Conhecimentos técnicos e operacionais	
Descritor operacional:	Executar atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos teóricos, técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição que promovam a prestação de serviços aos usuários com qualidade e agilidade.
Descritor de Competência 01	✓ Atuar na gerência de biblioteca com foco nos usuários buscando melhoria constante na qualidade do atendimento de suas necessidades
Descritor de Competência 02	✓ Exercer a gerência com capacidade contínua de adaptação (resiliência) aos novos recursos tecnológicos e procedimentos gerenciais.
CATEGORIA: Conhecimento do ambiente institucional	
Descritor operacional:	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.
Descritor de Competência 03	✓ Atuar na gerência local com visão institucional conhecendo o ambiente em que está inserido, as metas, objetivos e os documentos que regem a instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 19 – Descritores de Competências da Dimensão Funcional

DIMENSÃO FUNCIONAL	
CATEGORIA: PROCESSOS DE TRABALHO	
Descritor operacional	<i>Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.</i>
Descritor de Competência 04	✓ <i>Coordenar a equipe de trabalho de forma coesa e proativa buscando a melhoria constante na qualidade do atendimento ao usuário</i>
Descritor de Competência 05	✓ <i>Planejar as ações da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) alinhando-as ao planejamento da instituição através dos seus instrumentos organizacionais de desenvolvimento</i>
Descritor de Competência 06	✓ <i>Gerenciar as atividades administrativas da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) observando os procedimentos regimentais e organizacionais para atender os requisitos legais da instituição</i>
Descritor de Competência 07	✓ <i>Realizar a gestão de pessoas promovendo a integração da equipe tendo em vista o atendimento do interesse público e o desenvolvimento das atribuições de cada cargo</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 20 – Descritores de Competências da Dimensão Comportamental

DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	
CATEGORIA: Senso de Responsabilidade	
Descritor operacional	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.
Descritor de Competência 08	✓ Motivar a equipe a atuar com responsabilidade no desenvolvimento de suas atividades por meio de ações de conscientização e diálogo, promovendo a autonomia dos servidores no ambiente de trabalho.
Descritor de Competência 09	✓ Propor à equipe ações de mudança da cultura organizacional promovendo o comprometimento dos servidores com a melhoria constante do atendimento ao usuário
CATEGORIA: Interação social	
Descritor operacional	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.
Descritor de Competência 10	✓ Promover o diálogo na equipe estimulando o entendimento e respeito mútuo na interação social
CATEGORIA: Liderança	
Descritor operacional	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.
Descritor de Competência 11	✓ Liderar a equipe através de ações que fomentem o aperfeiçoamento da atuação profissional para atingir os seus objetivos e os da instituição
CATEGORIA: Saber ouvir	
Descritor operacional	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.
Descritor de Competência 12	✓ Ampliar a capacidade de ouvir as pessoas da equipe incentivando a apresentação de sugestões e críticas quanto aos processos de trabalho e sua gerência
Descritor de Competência 13	✓ Utilizar de forma racional as tecnologias de informação e comunicação no diálogo com a equipe buscar aproximar a gerência da equipe
Descritor de Competência 14	✓ Desenvolver a capacidade de empatia para entendimento das demandas da equipe buscando o alinhamento entre os objetivos dos servidores e da instituição
CATEGORIA: Equilíbrio emocional	
Descritor operacional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.
Descritor de Competência 15	✓ Manter o equilíbrio emocional em situações de divergências de opiniões por meio de diálogo produtivo.
CATEGORIA: Comunicação	
Descritor operacional	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.
Descritor de Competência 16	✓ Empregar comunicação constante e compreensível em linguagem oral ou escrita com a equipe para desenvolver o trabalho e amenizar as divergências, promovendo a confiança entre gestor e servidores.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 21 – Descritores de Competências da Dimensão Política

DIMENSÃO POLÍTICA	
CATEGORIA: ÉTICA	
Descritor operacional:	<i>Praticar valores e princípios presentes no código de ética do servidor público</i>
Descritor de Competência 17	✓ <i>Atuar observando as regras de conduta ética e as normas da instituição para promover o respeito às pessoas e urbanidade no atendimento aos usuários</i>
CATEGORIA: INTERESSE PÚBLICO	
Descritor operacional:	<i>Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.</i>
Descritor de Competência 18	✓ <i>Atuar na gerência observando a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição para alinhar os planos de trabalho setoriais ao Plano de Desenvolvimento da Instituição.</i>
Descritor de Competência 19	✓ <i>Exercer a gerência observando a supremacia do interesse público para realizar a missão institucional.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA

CENTRO DE EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – MESTRADO PROFISSIONAL

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB: subsídios para o fortalecimento da gestão
por competências

PERFIL DOS GESTORES BIBLIOTECAS UFPB

Perfil Pessoal

Faixa etária: ☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 70

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Perfil Funcional

Tempo de serviço na UFPB? (Em anos) _____

Tempo na atual função como gestor(a)? (Em anos) _____

Já havia atuado como gestor(a)/chefe/coordenador(a)? ☐ Sim ☐ Não

Tempo de atuação anterior como gestor(a)/chefe/coordenador(a)? (Em anos) _____

Formação acadêmica

☐ Graduação ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado

Curso de formação em nível de graduação? _____

Área da formação (Pós-Graduação): _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

<i>Questões – Gestores Sistema de Bibliotecas – UFPB</i>	
<i>Sobre o contexto institucional</i>	
1.	<i>Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional UFPB 2014-2018? Você participou da sua construção? Como avalia esse documento institucional?</i>
2.	<i>Na sua visão, como o Sistema de Bibliotecas aparece no PDI UFPB 2014-2018?</i>
3.	<i>Você conhece a missão, visão e os objetivos estratégicos da UFPB? Qual sua visão sobre esses itens do PDI?</i>
4.	<i>Como você avalia a execução do PDI UFPB 2014-2018?</i>
5.	<i>Você atua no dia-a-dia observando a missão, a visão e os objetivos estratégicos da UFPB?</i>
6.	<i>Como o seu atual cargo se insere no contexto institucional da UFPB?</i>
<i>Sobre a Gerência</i>	
7.	<i>Como você descreve o seu cargo? Quais suas principais atribuições e/ou atividades?</i>
8.	<i>Quais os conhecimentos necessários para sua atuação? Como você os aplica?</i>
9.	<i>O que facilita e o que dificulta sua atuação como gestor nesse cargo?</i>
10.	<i>Quais são as oportunidades que você vislumbra na sua atuação como gestor e como você as aproveita? E quanto aos desafios, quais são e como os supera?</i>
11.	<i>O que você deseja modificar na sua gestão? Como pretende fazer?</i>
<i>Sobre a Equipe</i>	
12.	<i>Na gestão de pessoas, quais são os obstáculos na motivação da sua equipe para desenvolver com responsabilidade e autonomia o trabalho? Quais estratégias são adotadas para superá-los?</i>
13.	<i>Como é a relação de trabalho entre os membros de sua equipe? O que é mais difícil e o que é mais fácil? Como você atua nesse processo?</i>
14.	<i>Como você estimula a sua equipe para atingir os objetivos da instituição e aperfeiçoar a atuação profissional?</i>
15.	<i>Como você dialoga com sua equipe?</i>
16.	<i>Numa situação de divergência de opiniões entre você e um membro de sua equipe como você atua?</i>
17.	<i>Na ocorrência de conflitos entre membros de sua equipe qual a ação de gerência que você adota (ou já adotou)?</i>
18.	<i>Quais os mecanismos você mais usa para se comunicar com a sua equipe? Como se dá esse processo?</i>
19.	<i>Quando a comunicação e atuação da equipe não convergem para os objetivos da instituição, como você atua?</i>
20.	<i>Como você trabalha os aspectos da ética na sua atuação como gestor e junto à sua equipe?</i>
21.	<i>Como você atua no desenvolvimento profissional de sua equipe?</i>
22.	<i>Como você avalia o aproveitamento das competências da sua equipe?</i>
23.	<i>Você atua promovendo o potencial da sua equipe? Como isso ocorre?</i>
24.	<i>Você avalia o nível de satisfação no trabalho de sua equipe? Como você atua nesse aspecto da vida profissional do servidor?</i>
25.	<i>O que mais dificulta o desenvolvimento do trabalho coletivo na sua equipe?</i>
26.	<i>A sua equipe participa ativamente do planejamento das atividades do trabalho?</i>
27.	<i>O que mais dificulta o planejamento das ações da equipe?</i>
28.	<i>Como você estimula a participação da equipe no planejamento?</i>



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR –
MESTRADO PROFISSIONAL

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPB: subsídios para o fortalecimento da gestão
por competências

As competências gerenciais descritas a seguir estão vinculadas à atuação dos servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo de gerência (Coordenação, Chefia e Diretoria) da Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba. Considerando o contexto de sua atuação profissional, avalie em que nível você expressa cada competência e indique, também, a sua percepção sobre o nível de encorajamento proporcionado pela UFPB na aplicação dessa mesma competência na sua atuação como gestor.

Para responder as questões abaixo, considere:

- **Competência:** Capacidade do servidor público de articular, combinar e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes na sua atuação gerencial.
- **Domínio:** Grau em que você, no cargo de gestor público, expressa determinada competência em sua atuação profissional.
- **Encorajamento:** Grau de estímulo, fortalecimento ou apoio proporcionado pela UFPB na utilização e/ou desenvolvimento de determinada competência.

Para responder a questão sobre NÍVEL DE DOMÍNIO e NÍVEL DE ENCORAJAMENTO, utilize a orientação abaixo:

Quanto mais próximo de UM (1) você se posicionar, MENOS você expressa a competência em sua atuação profissional;

Quanto mais próximo de DEZ (10) você se posicionar, MAIS você expressa a competência em sua atuação profissional.

Para responder a questão sobre nível de encorajamento, utilize a orientação abaixo:

Quanto mais próximo do número UM (1) você se posicionar, MENOS a organização encoraja a utilização da competência em sua atuação profissional;

Quanto mais próximo do número DEZ (10) você se posicionar, MAIS a organização encoraja a utilização da competência em sua atuação profissional.

COMPETÊNCIA	NÍVEL DE DOMÍNIO DE COMPETÊNCIA	NÍVEL DE ENCORAJAMENTO PELA UFPB
1. Coordeno a equipe de trabalho de forma coesa e proativa buscando a melhoria constante na qualidade do atendimento ao usuário.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Planejo as ações da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) alinhando-as ao planejamento da instituição através dos seus instrumentos organizacionais.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Gerencio as atividades administrativas da biblioteca (ou o setor sob sua gerência) observando os procedimentos regimentais da instituição.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Realizo a gestão de pessoas promovendo a integração da equipe tendo em vista o atendimento do interesse público e o desenvolvimento das atribuições de cada cargo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Atuo observando as regras de conduta ética e as normas da instituição para promover o respeito às pessoas e cortesia no atendimento aos usuários.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Atuo na gerência observando a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição para alinhar os planos de trabalho setoriais ao Plano de Desenvolvimento da Instituição.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Exerço a gerência observando o interesse público para realizar a missão institucional.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Motivo a equipe a atuar com responsabilidade por meio de ações de conscientização, promovendo a autonomia dos servidores no ambiente de trabalho	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Proponho à equipe ações de mudança da cultura organizacional promovendo o comprometimento dos servidores com a melhoria constante do atendimento ao usuário	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Promovo o diálogo na equipe estimulando o entendimento e respeito mútuo na interação social	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

COMPETÊNCIA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Lidero a equipe através de ações que fomentem o aperfeiçoamento da atuação profissional para atingir os seus objetivos e os da instituição	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Escuto as sugestões e críticas da equipe quanto ao trabalho e minha gerência	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Utilizo as tecnologias de comunicação no diálogo com a equipe para aproximá-la da gerência	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Atendo as demandas da equipe, alinhamento os objetivos dos servidores e da instituição	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Promovo o entendimento em situações de divergências de opiniões entre os membros da equipe por meio de diálogo produtivo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Emprego comunicação em linguagem oral ou escrita com a equipe para desenvolver o trabalho e amenizar as divergências, promovendo a confiança entre gestor e servidores.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Atuo na gerência de biblioteca com foco nos usuários buscando melhoria constante na qualidade do atendimento de suas necessidades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Mantenho atualização constante aos novos recursos tecnológicos e procedimentos gerenciais.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Atuo na gerência local com visão institucional conhecendo o ambiente em que está inserido, as metas, objetivos e os documentos que regem a instituição.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10