



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ALINE RODRIGUES DE LIMA MENDES

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS À ATUAÇÃO DOS
BIBLIOTECÁRIOS GESTORES DE PESSOAS NAS BIBLIOTECAS DA REDE
FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

FORTALEZA

2014

ALINE RODRIGUES DE LIMA MENDES

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS À ATUAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS
GESTORES DE PESSOAS NAS BIBLIOTECAS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia Bentes Pinto.
Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca do Campus de Quixadá

M49c

Mendes, Aline Rodrigues de Lima.

Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica / Aline Rodrigues de Lima Mendes. – 2014.

86 f. : il. color., enc. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2014.

Orientação: Profa. Dra. Virgínia Bentes Pinto.

Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

1. Competências essenciais. 2. Gestão de pessoas. 3. Bibliotecário gestor de pessoas. I. Bentes Pinto, Virgínia (orient.) II. Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC). III. Título.

CDD 658.3

ALINE RODRIGUES DE LIMA MENDES

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NECESSÁRIAS À ATUAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS
GESTORES DE PESSOAS NAS BIBLIOTECAS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Virgínia Bentes Pinto (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Maria do Socorro de Sousa Rodrigues

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Antonio Clécio Fontelles Tomaz

Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Ao Senhor Deus do universo, por todas as coisas entre o céu e a terra.

Aos meus avós Joaquim e Teresinha, por todos os ensinamentos.

Ao meu esposo Jefferson pelo companheirismo de sempre.

A minha mãe Rosana e meus irmãos Márcia, Anderson e Alisson.

À toda minha família.

AGRADECIMENTOS

À Deus o criador de todas às coisas, pela força que me revigora a cada dia.

Ao meu esposo Jefferson, pelo companheirismo incondicional, pela torcida e por tudo que representa para mim, como exemplo de pessoa.

A toda minha família pelo incentivo constante, meu refúgio em momentos difíceis.

À profa. Virgínia Bentes, por todo aprendizado ao longo da minha vida acadêmica, e pelo exemplo de amor à profissão.

Aos professores Clécio Thomaz e Socorro Sousa, por suas maravilhosas contribuições e por aceitarem gentilmente participar da banca.

Ao prof. Eder Cardozo, diretor do IFCE Campus Crato, que permitiu essa qualificação.

A Emília, Amanda e Joana, amigas que incentivaram o início dessa jornada.

As companheiras Glacínésia, Elieny e Lígia por todo incentivo, inclusive intelectual.

Aos colegas da VI turma do Poleduc, por esse desafio que passamos juntos, em especial a Maria Naires, por suas palavras de conforto em horas difíceis.

Aos colegas da nossa equipe “Proatividade”: Glacínésia, Teana, Rosalete, Rafael, Eduardo, Lucivaldo e Gil.

Aos companheiros do IFCE e aos bibliotecários que contribuíram com a pesquisa.

Aos professores Davi Romero e Andréia Libório, direção do Campus da UFC em Quixadá, por possibilitar a continuidade desta empreitada.

À companheira Luciane por “segurar a barra” nos momentos da minha ausência, por ocasião das aulas e orientações.

Às amigas Fernanda por todo apoio, incentivo e torcida e Islânia, por tudo isso e também pela normalização do trabalho.

Aos companheiros de luta do Campus da UFC em Quixadá: Maurício, Venício, Bruno, Zarathon, Evalda e Jones.

*"Eu não tenho ídolos. Tenho admiração por
trabalho, dedicação e competência".*

Ayrton Senna

RESUMO

A pesquisa teve como propósito identificar as competências essenciais dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, buscando responder ao seguinte questionamento: quais são as competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para assumir a função como gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede EPCT? Teve como objetivo identificar, na visão dos bibliotecários-gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para tanto, se buscou embasamento teórico sobre competências, competências essenciais (*core competences*), gestão de pessoas e bibliotecas universitárias. A pesquisa, quanto aos objetivos foi classificada como exploratória, com abordagem qualiquantitativa, sendo o levantamento de dados feito mediante questões semiestruturadas (abertas e fechadas). Quanto ao ambiente, é classificada como de campo, sendo que o método de sustentação das análises se fundamenta na abordagem estruturalista. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário eletrônico, elaborado e enviado através da ferramenta Google Docs. A pesquisa contou com a participação de 42 bibliotecários de várias regiões do Brasil, o que configura 9,56% do universo total da pesquisa, que é de 439 bibliotecários em todo o País. A análise dos dados e a discussão dos resultados demonstram que as competências essenciais necessárias para subsidiar as práticas da gestão de pessoas pelos bibliotecários nas bibliotecas da Rede EPCT, apontadas por esses profissionais são: Gestão de pessoas, Liderança, Trabalho em equipe, Fazer biblioteconômico (práticas do bibliotecário), Comunicação, Relacionamento interpessoal, Responsabilidade, Visão holística e Compromisso. Também ficou latente o fato de que a maioria desses profissionais é especialista, do gênero feminino e está na gestão em média de 2 a 5 anos (35%), sendo que grande parte deles já tinham experiência de gestão de pessoas antes de entrar para Rede EPCT. As competências que eles julgam ter são: responsabilidade como característica pessoal, habilidades de liderança e, como técnica que ele julga ter na função como gestor de pessoas, foi a de responder às demandas e solicitações. As competências gerenciais que os bibliotecários aplicam no exercício da gestão de pessoas foram, entre outras: saber comunicar, assumir responsabilidades, se engajar e ser comprometido com a função.

Palavras-chave: Competências essenciais. Gestão de pessoas. Bibliotecário gestor de pessoas.

ABSTRACT

The research aimed to identify the core competences of people managers librarians in the libraries of the Federal Network of Vocational Science and Technology, seeking to answer the following question: what are the core competences that librarians need to have to take on the role as manager of people in the libraries of EPCT Network? Aims to identify, in the view of librarians, managers, key competences for his performance in people management in the libraries of the Federal Network of Vocational Education, Science and Technology. To this end, we sought theoretical foundation in skills, core competences, people management and academic libraries. Research as to the objectives was classified as exploratory, with qualitative and quantitative approach, with data collection done by semi-structured questions (open and closed). For the environment, it is classified as a field, and the method of support of the analyzes is based on structuralist approach. The data collection instrument used was the electronic questionnaire prepared and sent through Google Docs tool. The research involved the participation of 42 librarians from various regions of Brazil, which sets up 9.56% of the total universe of research, which is 439 librarians throughout the country Data analysis and discussion of the results showed that the core competences necessary to support the practices of people management by librarians in the libraries of EPCT Network, pointed out by these professionals are: People Management, Leadership, Teamwork, Making librarianship (practices Librarian), Communication, Interpersonal Relationship, Responsibility, Vision holistic and Commitment. It was also the latent fact that most of these professionals are expert female and the management is on average 2-5 years (35%), and that most of them had experience of people management before joining Network EPCT. The skills they believe they are responsible as personal characteristic, leadership skills and technique as he thinks he has the role as a manager of people, was to respond to the demands and requests. Managerial skills that librarians apply to the exercise of employee management were, among others: know how to communicate, take responsibility, engage and be committed to the role.

Keywords: Core competences. People management. Librarian manager of people.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	21
Figura 2 – Competências como fonte de valor para a pessoa e para a organização.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de competências.....	19
Quadro 2 – Competências gerenciais para o profissional.....	22
Quadro 3 – Competências em âmbito profissional.....	24
Quadro 4 – Definição de competências em âmbito educativo.....	27
Quadro 5 – Desdobramento do conceito de competência.....	28
Quadro 6 – O CHA dividido em Competência técnica e Competência comportamental	31
Quadro 7 – Os seis processos da Gestão de Pessoas.....	34
Quadro 8 – Diferença entre chefe e gestor.....	46
Quadro 9 – Competências essenciais e Competências básicas.....	48
Quadro 10 – Descrição, vantagens e desvantagens de <i>surveys</i> autoadministrados	52
Quadro 11 – Habilidades	62
Quadro 12 – Atitudes.....	64
Quadro 13 – Conhecimentos	65
Quadro 14 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber comunicar).....	70
Quadro 15 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber assumir responsabilidades)	71
Quadro 16 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber engajar-se e comprometer-se).....	72
Quadro 17 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber agir).....	73
Quadro 18 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber mobilizar recursos).....	74
Quadro 19 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber aprender).....	75
Quadro 20 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Ter visão estratégica).....	76
Quadro 21 – Questões relevantes da fala dos participantes da pesquisa.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	57
Gráfico 2 – Formação acadêmica.....	58
Gráfico 3 – Tempo de gestão na biblioteca.....	59
Gráfico 4 – Uso de técnica ou ferramenta da Administração para a gestão.....	60
Gráfico 5 – Competências essenciais.....	62
Gráfico 6 – Disciplinas que forneceram subsídios para a gestão de pessoas.....	67
Gráfico 7 – Competências gerenciais para o profissional.....	69
Gráfico 8 – Características pessoais.....	77
Gráfico 9 – Habilidades.....	78
Gráfico 10 – Técnicas.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BU	Biblioteca Universitária
CBBI	Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
FNBI	Fórum Nacional dos Bibliotecários dos Institutos Federais
IES	Instituições de Ensino Superior
EPCT	Educação Profissional, Científica e Tecnológica
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
NTIC	Novas Tecnologia da Informação e Comunicação
POLEDUC	Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	18
2.1	Considerações sobre as competências.....	19
2.1.1	<i>Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).....</i>	28
2.2	Considerações sobre a gestão de pessoas no ambiente organizacional.....	32
2.2.1	<i>A gestão das competências.....</i>	36
2.3	A gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias.....	40
2.3.1	<i>Bibliotecas universitárias.....</i>	40
2.3.2	<i>O bibliotecário como gestor de pessoas nas bibliotecas universitárias.....</i>	42
2.3.3	<i>Competências essenciais necessárias aos bibliotecários gestores.....</i>	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1	Caracterização da pesquisa.....	51
3.2	Instrumento de coleta de dados.....	51
3.3	Campo, universo e amostra da pesquisa.....	53
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
5	ALGUMAS REFLEXÕES CONCLUSIVAS E RECOMENDAÇÕES.....	82
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	91
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	92
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ON LINE VISTO PELO RESPONDENTE.....	95
	ANEXO A - GLOSSÁRIO DE ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA (CONHECIMENTO; HABILIDADE E ATITUDE) PARA IC.....	98
	ANEXO B – DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA.....	105

1 INTRODUÇÃO

As mudanças advindas do avanço científico e tecnológico, principalmente oriundas do aparecimento das tecnologias eletrônicas e digitais de informação e comunicação, alteraram a dinâmica das organizações e das pessoas, pois introduziram a ideia de desterritorialização,¹ bem como expandiram o conceito de globalização² e gestão, o que será tratado com profundidade nos próximos capítulos. Esse fato, além de se concretizar consubstancialmente, possibilita outras perspectivas, tanto do ponto de vista das tecnologias como também em estudos acerca da gestão de pessoas nas organizações.

Baseando-nos em Nunes (2006), o termo gestão é entendido como conjunto de atividades com o intuito de utilizar os recursos da organização de maneira eficaz com a finalidade de atingir determinados objetivos. Já a gestão de pessoas, para Fleury (2002), é entendida como a união de políticas e práticas determinadas pela organização, que visa a dar orientação ao comportamento das pessoas em suas relações no ambiente onde trabalham.

Ora, se vivemos em uma sociedade cujas mudanças de paradigmas se efetivam em todos os campos de saberes, naturalmente, também, deparamos novas opções referentes à gestão de pessoas, independentemente se serem organizações públicas ou privadas, industriais, comerciais ou de prestação de serviços educacionais e culturais, como é o caso, por exemplo, das bibliotecas universitárias, mesmo que tenham características escolares. A temática concernente à gestão de pessoas trazida para dentro das organizações, instituições, no caso aqui as bibliotecas, é de fundamental importância para agregar valor ao trabalho dos profissionais da informação - bibliotecários - que lidam com sua equipe de trabalho diariamente, mediando conflitos e estabelecendo relações positivas com essas pessoas, sensibilizando-as para que suas ações venham ao encontro de objetivos comuns, tanto para elas - as pessoas - quanto para a instituição na qual estão inseridas. Portanto, esse profissional precisa atuar com a devida competência, de modo a trazer resultados positivos na prestação de serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas onde atuam como gestores.

Tomando por base as reflexões de Fleury (2002), entende-se por competência a capacidade de o ser humano fazer algo ou com determinada qualidade, em tempo hábil e com

¹ Desterritorialização é entendida aqui como minimização de territórios e barreiras geográficas. Marc Augé (AUGÉ, 2010, p.80-81), discorre sobre “a sensação de não lugar que se instaura nos espaços não fixos, de não-pertencimento, que se manifestam exatamente no desenraizamento característico da contemporaneidade, nas indefinições identitárias, nas diversificações e pluralidades, nas fendas que oportunizam passagens”.

² Globalização é “a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”. (GIDDENS, 1991, p.69).

certo grau de complexidades. É, pois, observando esses aspectos que esta pesquisa se insere e busca responder ao seguinte **questionamento**: quais são as competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para assumir a função como gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT)?

A motivação para pesquisar esse tema surgiu em 2009, quando estávamos assumindo coordenação de geral de cinco bibliotecas escolares de uma instituição de ensino localizada em Fortaleza-CE. Nessa nossa experiência em gerenciar uma equipe bastante diversificada de pessoas, desde aquelas que possuíam graduação em Biblioteconomia, até os “menores aprendizes” que atuavam nessas bibliotecas, deparamos com problemas advindos da complexidade do ser humano no cotidiano do seu trabalho. Notamos que não estávamos preparada para lidar com questões de conflitos entre a equipe e outros originários da relação entre os colaboradores e os usuários dessa rede de bibliotecas. Tal realidade nos impulsionava a buscar conhecimentos sobre como lidar com esses problemas, por meio de cursos e leituras acerca do tema Gestão de Pessoas e Competências, bem como em conversas informais com colegas de profissão. Essas iniciativas levaram-nos a perceber que, além das competências e habilidades, lidar com pessoas nos incentivava cada vez mais o interesse para nos capacitar com maiores conhecimentos sobre esse tema.

Ao ser nos aprovada no concurso para o cargo de Bibliotecária de uma instituição pública, novamente assumimos a função como gestora, ali deparamos problemas mais complexos do que a experiência anterior, pois, embora com portaria para tal função, no ato de tomar as decisões, nos sentíamos de certa forma, limitada, haja vista que lidávamos com pessoas com muitos anos de trabalho no serviço público, e, de certa forma, viciadas no seu fazer cotidiano. Então, em conversas informais nas reuniões com colegas de profissão que assumiam a gestão em organizações públicas, procuramos saber se eles deparavam esses problemas. As respostas vieram ao encontro da nossa realidade. Isso tudo despertou nosso interesse em estudar maneiras de como gerir equipes de trabalho que enfrentam certos conflitos em organizações públicas. Então, buscamos na literatura acerca das competências essenciais de bibliotecários gestores de pessoas e percebemos que essa literatura é bastante escassa. Então percebemos que o Mestrado de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) - UFC poderia ser um caminho para que pudessemos aprofundar nossos estudos a respeito de competências e habilidades na gestão de pessoas.

No que se refere à **relevância social** e **política**, este estudo poderá trazer contribuições para a melhoria do desempenho do papel dos gestores de bibliotecas em geral, porém, particularmente para aqueles que atuam em bibliotecas de instituições de ensino

superior (IES), dando subsídios aos bibliotecários gestores de pessoas na identificação das competências essenciais para o aprimoramento no gerenciamento de suas equipes de trabalho, uma vez que este ensaio traz para a discussão as vivências dos bibliotecários atuantes nos *campi* da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT). Do ponto de vista **científico**, colabora com a produção de conhecimentos que poderão ser socializados em eventos da área em geral, como também nos fóruns para discussão promovidos pela Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CBBI). Este escrito tem como **objetivo geral**: identificar na visão dos bibliotecários-gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede EPCT. E os objetivos **específicos são**:

- a) verificar, junto aos bibliotecários gestores, a percepção sobre as competências essenciais necessárias para subsidiar as práticas da gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT);
- b) mapear as características pessoais, habilidades e técnicas que o bibliotecário julga possuir na prática do seu papel como gestor de pessoas;
- c) averiguar se os bibliotecários gestores de pessoas fazem uso de alguma técnica ou ferramenta da administração na gestão de suas equipes de trabalho;
- d) identificar as competências gerenciais que os bibliotecários aplicam no exercício da gestão de pessoas.

Este estudo foi realizado, no primeiro momento, nos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e Instituto Federal Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), onde já existe o profissional bibliotecário, e, depois na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT) dos outros estados do Brasil. O intuito foi verificar como está sendo a gestão dos bibliotecários em relação às suas equipes de trabalho, se fomentam discussões sobre gestão de pessoas e as competências na Biblioteconomia, como forma de contribuir futuramente para a melhoria da administração do pessoal das bibliotecas em instituições de ensino superior (IES).

Para que os objetivos propostos fossem atingidos, o estudo empírico configurou-se como pesquisa exploratória com abordagem qualiquantitativa. Quanto ao ambiente, é classificada como de campo, e amparada pelos modelos de coleta estruturalista.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário, elaborado por via da ferramenta Google Docs. O questionário é composto por dez questões semiestruturadas (abertas e fechadas). Iniciamos com a explicação dos objetivos da pesquisa e o pedido de

participação dos bibliotecários (APÊNDICE A). Este foi enviado aos bibliotecários do IFCE e IF-Sertão Pernambucano, perfazendo um total de 23 questionários, entretanto, o retorno foi somente de sete. Sendo cinco bibliotecários do IFCE, um do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão – PE) e um que não identificou o instituto nem o *campus* a que pertence.

Após o pré-teste, o questionário foi enviado à Lista de Discussão (cbbi.googlegroups.com) da Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CBBI), e obtivemos um retorno de 42 instrumentos respondidos por bibliotecários gestores de pessoas de regiões diversas do Brasil, o que configura 9,56% do universo total da pesquisa, que é de 439 bibliotecários do País.

Para uma boa compreensão e organização deste trabalho, ele está dividido em cinco capítulos: o primeiro consta da introdução que apresenta o tema da pesquisa, expondo o problema, a justificativa, os objetivos, um resumo da metodologia e estrutura da dissertação. No segundo módulo abordamos as competências na gestão de pessoas³ em bibliotecas universitárias (BUs) e a atuação do bibliotecário como gestor de pessoas nas bibliotecas. As competências essenciais para os gestores de pessoas também estão aí. Nele também são discutidas aquelas competências relacionadas às ações dos bibliotecários; os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA). O terceiro segmento discorre acerca do método utilizado na investigação, caracterizando a natureza da pesquisa, o instrumento e as técnicas de coleta dos dados, o campo, o universo e a amostra. A análise dos dados e discussão dos resultados encontra-se no quarto capítulo. No quinto e último, trazemos as sugestões e recomendação para trabalhos futuros.

³ A expressão “gestão de pessoas” será utilizada em todo o trabalho como essa gestão do bibliotecários dentro da biblioteca, significando assim, na perspectiva de Fischer (2002, p. 32), o seguinte: “a expressão *gestão de pessoas* também não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – *a gestão* e seu foco de atenção: *as pessoas*”.

2 COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Este capítulo é constituído pela fundamentação teórica, que procura elucidar pontos importantes para subsidiar o estudo, centrado na síntese das Competências na Gestão de Pessoas nas Bibliotecas Universitárias, sua evolução histórica e conceitual. Para falar de competências, porém, é necessário ter o entendimento do seu significado.

O termo competência surgiu na década de 1970, quando teóricos franceses iniciaram estudos acerca da competência, definida como qualificação no processo de educação profissional e técnicas. (FARIAS; BELLUZZO, 2012).

Em 1973, David McClelland publicou um trabalho intitulado *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Teste de competência no lugar de inteligência). Nesse momento, tem-se o início das considerações sobre competência nas áreas da Psicologia e Administração. Esse artigo foi considerado um divisor de águas no que se refere ao desenvolvimento de pessoal. De acordo com Soares e Andrade (2010, p. 488), McClelland trabalhava para o Governo dos Estados Unidos e realizava seleções para o Departamento do Estado, onde criou um método para avaliar as pessoas. Ele identificava as variáveis de competências sem discriminação de gênero, etnia ou condição social, pois os testes de QI (coeficiente de inteligência) tinham problemas pelo fato de não serem capazes de prever o sucesso das pessoas e ainda gerava preconceitos. Tal publicação abordava as seguintes argumentações:

1. As notas obtidas na escola não eram capazes de prever o sucesso profissional.
2. Os testes de inteligência e de aptidão não conseguiam prever o sucesso profissional ou outras realizações relevantes em outras áreas da vida.
3. O desempenho acadêmico era útil para prever o desempenho profissional única e exclusivamente em função de sua relação subjacente com a condição social.
4. Testes desta natureza seriam, portanto, injustos com as minorias.
5. Competências seriam, por sua vez, mais apropriadas para prever comportamentos importantes do que testes mais tradicionais. (FACCINA, 2006, p. 46).

Nos anos de 1980, o autor norte-americano Richard Boyatzis definiu o conceito de competência como desempenho (uma alta performance), afirmando que as competências podem ser divididas em 5 cinco categorias (FERNANDES, 2010, p. 21), de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de competências

Categoria	Descrição
Motivação	Necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo.
Traços de caráter	Forma de se comportar ou responder.
Conceito que tem de si próprio	Atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer.
Conhecimentos	Noções, procedimentos técnicos e experiências pessoais.
Competências comportamentais e cognitivas	Podem ser mais visíveis (escuta ativa e relacionamentos interpessoais) ou menos visíveis (raciocínio dedutivo ou indutivo).

Fonte: Fernandes (2010, p. 21). Com adaptações.

Já em 1990, a literatura francesa exprime competência com um conceito que vai além de qualificação, e tendo-se também, a publicação do clássico artigo *The Core Competences of Corporation* (A competência essencial da organização), de Prahalad e Hamel, onde ensinavam que “uma organização ganha vantagens competitivas no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes através das unidades de negócio”. (SOARES; ANDRADE, 2010, p. 488).

No Brasil, os conceitos se baseiam na literatura americana, que tem competência como algo próprio da pessoa. Os teóricos contribuem para o conceito de competência, ensejando assim, novos entendimentos. Ressaltamos as contribuições dos autores brasileiros, como Rodrigues, Ruas, Fleury e Fleury, Leme, os franceses Le Boterf e Zarifian, e ingleses como Elliott Jacques.

2.1 Considerações sobre as competências

Ao longo da História, os aspectos relativos à gestão vêm sendo estudados, tanto por teóricos dessa área, quanto de outras; entretanto, de acordo com Rabechini Junior e Carvalho (2003, p. 5), a palavra competência “vem do latim *com* (conjunto) e *petere* (esforço), então *competere* = esforço”. Sabemos, no entanto, que seu conceito vai muito além desse. Fleury (2002) define competência como saber agir responsável, que reúna valor à organização e à pessoa. Não tratar de competências, no entanto, se pode considerar que tal assunto começou a se desenvolver na década de 1970, no ambiente empresarial. Logo depois, esse termo começou a ser estudado no sistema escolar, com as pesquisas do contexto da

educação com base na problemática educacional da evasão escolar e sua relação com as desigualdades sociais. Na perspectiva de Fleury (2002, p. 53),

O conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

É importante que, os gestores capacitem suas equipes de trabalho para o cumprimento das atividades práticas, pois, essa capacitação ajudará na melhoria do ambiente em que trabalham.

Para tanto, torna-se necessário aos gestores conhecer as competências individuais, a fim de poderem nortear suas estratégias para a realização do seu trabalho e, ainda, desenvolver aquelas competências que ele julga não possuir. Avaliar suas competências gestoras é de fundamental importância, pois, assim, esses gestores poderão utilizá-las adequadamente de acordo com a conveniência do ambiente organizacional.

Na perspectiva de Silva e Vasconcelos (2012, p. 16), “[...] os indivíduos desenvolvem as competências individuais em um grande universo, e é necessário verificar quais competências são primordiais”.

Uma das definições de competência no ambiente da Administração coincide como a ideia de competição, que vem da influência do conceito de *core competences*⁴, que, para Ruas *et al.* (2005, p. 2), se configura como

Competências organizacionais extraordinárias que viabilizariam diferenciais competitivos sustentáveis. Nessa perspectiva as competências da empresa, colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional, aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição.

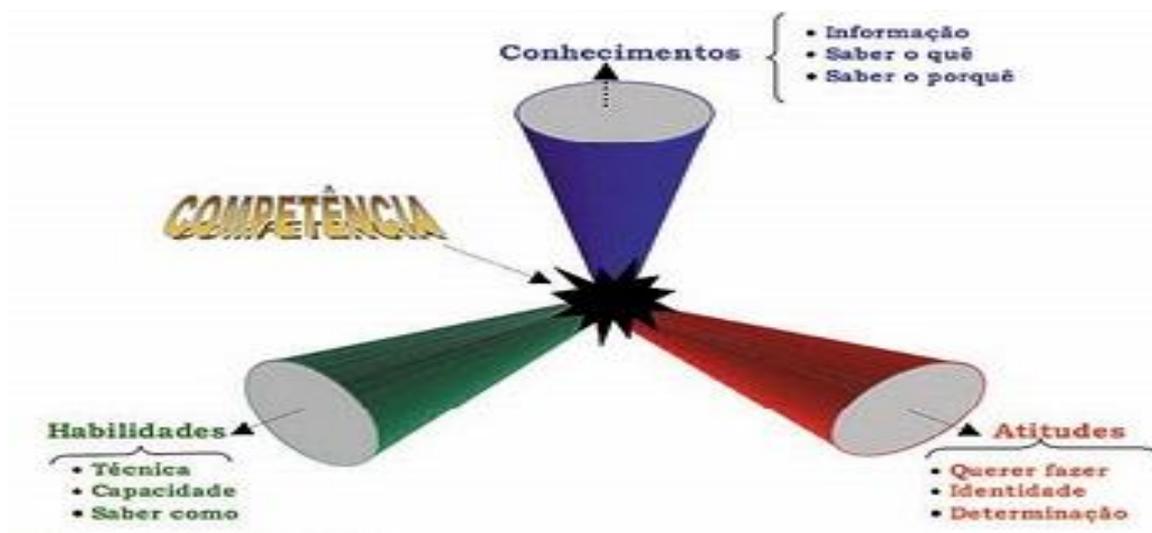
Consoante Brito, Carlos e Avelino (2007, p. 58), “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício ao cliente”. Para ser considerada uma competência, dita “específica”, da organização, uma habilidade precisa passar por três etapas: o seu valor ser percebido pelos clientes; diferir da concorrência e ser capaz de se expandir.

⁴ “A tradução de *core competences* não é padronizada na língua portuguesa, podendo significar competências específicas, competências diferenciadas, ou mesmo como é mais frequente, competências essenciais.” (SAMPAIO, 2010, p. 49).

A Competência Essencial é o conjunto de competências centrais (e não periféricas) compostas de habilidades pessoais, de habilidades de promoção, de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado e que faz com que seus produtos e/ou serviços: sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e/ou serviços agregadores, em termos de qualidade e custo, de benefícios fundamentais e de valores; apresentem diferenciação qualitativa, que não pode ser facilmente copiada, entre os concorrentes; e garantam a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade nos mercados do futuro. (BRITO; CARLOS; AVELINO, p. 58).

A Figura 1 ilustra as dimensões da competência, em seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Figura 1 – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).

Leme (2012, p. 2) considera os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes (CHA), como os “Pilares das Competências”. E ainda separa o CHA em dois grupos: Competências Técnicas, “tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, e são expressas pelo C e pelo H do CHA, o “Saber” e o “Saber Fazer”. Já as Competências Comportamentais são “o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados. Aqui, são expressas pelo A do CHA, o “Querer Fazer”. (LEME, 2012, p. 3).

Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontam em seus estudos sobre competência esta percebida como “tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”.

Fleury (2002, p. 55) define a palavra competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. No Quadro 2, Fleury (2002) mostram o que tais termos dessas tarefas significam.

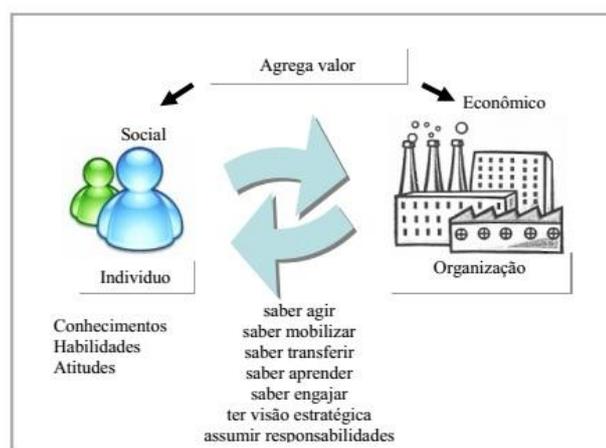
Quadro 2 - Competências gerenciais para o profissional

Saber agir.	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos.	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar.	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender.	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se.	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades.	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica.	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: (FLEURY, 2002, p. 55).

As atividades da gestão desenvolvidas nas instituições ou organizações não são somente fruto de trabalho das tarefas próprias do cargo, mas também da proatividade de cada profissional. A habilidade é algo próprio da pessoa. Por outro lado, as competências podem ser adquiridas e fundamentadas em três pilares: na pessoa, na educação e na profissão (ZARIFIAN, 2001). A Figura 2 ilustra essa definição.

Figura 2 – Competências como fonte de valor para a pessoa e para a organização



Fonte: Fleury (2002).

Podemos perceber, nas associações de termos e expressões mostradas na Figura 2, a ideia de que para as organizações alcançarem a competitividade, que se configura como uma dimensão essencial da gestão empresarial e tão almejada no cenário atual, para que elas consigam manter o espaço competitivo atual, é necessário compreender a dinâmica na qual aquele que traz consigo sua bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas ao longo de sua trajetória de vida, faz com que tais atributos contribuam para a organização no que se refere ao valor econômico, retornando para esse indivíduo um chamado valor social.

Para Ruas (2005 p. 75), a competência

Não se reduz ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o movimento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade.

Farias e Belluzzo (2012, p. 110), colaboram, assinalando que

O conceito de competência, de modo geral, é um conceito em construção, sendo assim um processo que não termina e que a formação do profissional deverá estar direcionada à realidade do mercado no qual atua. Isso porque a educação voltada para o desenvolvimento das competências é decisiva à formação de indivíduo capaz de transformar o ambiente onde se encontra, sendo ele um diferencial na sociedade contemporânea.

Esse dito conceito em elaboração mostra a forma inacabada da definição de competência, pois ninguém é sempre competente, ou uma atitude competente, hoje, poderá não ser amanhã, portanto as pessoas estão constantemente em situação de aprendizado, elaborando suas competências ao longo de sua história de vida pessoal e corporativa.

É lícito dizer que a competência surgiu de uma noção oriunda do discurso empresarial no início da década de 1970, com o intuito de “designar o que caracteriza uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa real de forma eficiente”. (ZABALA; ARNAU, 2010, p. 17). No Quadro 3, Zabala e Arnau (2010) exprimem as competências em âmbito profissional na perspectiva de vários autores e instituições.

Quadro 3 – Competências em âmbito profissional

	Dimensão semântica				Dimensão estrutural
	O que é?	Para quê?	De que forma?	Onde?	Por meio da
McClelland	Aquilo	Que realmente causa um rendimento superior		No trabalho	
McLeary	Presença de características ou ausência de incapacidades	Pessoa adequada para realizar tarefas específicas			
OIT (Organização Internacional do Trabalho ou dos Trabalhadores)	Capacidade efetiva	Realizar uma atividade laboral planamente identificada	Exitosamente		Capacidades, conhecimentos e atitudes.
Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais	Capacidade	O desempenho da ocupação de que se trate			Conhecimentos, habilidades e atitudes.
Dicionário Enciclopédico Larouse	Habilidade	Discutir, consultar e decidir		Sobre o que se diz respeito ao trabalho	Conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões.
INEM (Instituto Nacional de Emprego)	O exercício das capacidades	Permitem o desempenho de uma ocupação	Eficamente	Relacionados aos níveis requeridos no emprego	Engloba as capacidades a um conjunto de comportamentos
Tremblay	Capacidade	A identificação de tarefas-problema e sua solução	Ação eficaz	Dentro de um grupo de situações	Conhecimentos conceituais e procedimentos organizados em esquemas operacionais
Le Boterf			Mobilização de recursos que somente são pertinentes em uma situação		Esquema operativo transferível a uma família de situações

Fonte: Zabala e Arnau (2010, p.31).

Em todas as definições ora apontadas, os autores corroboram suas ideias entre si, abordando termos, como capacidades, habilidade e ação.

O teórico Philippe Perrenoud (1999) surge com um modelo educacional que tem um ciclo de três anos. De acordo com ele, nesse período, as crianças têm a oportunidade de desenvolver competências de acordo com sua faixa etária. Na mesma linha de pensamento, Zabala e Arnau (2010, p. 17) defendem a noção de que a competência deve ser implementada.

[...] inicialmente nos estudos de formação profissional, para que, em seguida, se estendessem de forma generalizada ao restante das etapas e dos níveis educacionais: tenta-se identificar as competências básicas do ensino; avaliações com base no domínio de competências são realizadas; nas universidades são elaborados estudos com base em competências, e de forma cada vez mais generalizada, os currículos oficiais de muitos países são reescritos em função do desenvolvimento de competências.

Perrenoud (1999) discorre acerca da discussão a respeito de competências no âmbito da necessidade de se ter objetivos práticos que possam ser observados, para ele volta-se a uma “pedagogia por objetivos”, pois, seria importante um ensino que buscasse metas definidas e claras e com avaliação constantes, acerca da apreensão de conhecimento dos estudantes.

Competência, para Perrenoud, é “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. (1999, p. 7). E ainda: "A noção de competência designará aqui uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação". (PERRENOUD, 1999, p. 15).

Pode-se, aliás, ensinar e avaliar por objetivos sem preocupar-se com a transferência dos conhecimentos e, menos ainda, com sua mobilização diante de situações complexas. A assimilação de uma competência a um simples objetivo de aprendizado confunde as coisas e sugere, erradamente, que cada aquisição escolar verificável é uma competência, quando na verdade a pedagogia por objetivos é perfeitamente compatível com um ensino centrado exclusivamente nos conhecimentos. (PERRENOUD, 1999, p. 19).

O autor ainda trata de outro significado, comparado à noção de competência, que é o desempenho. Para ele, esse é um indicador da competência em que se pode confiar, pois a competência não se pode ver e só pode ser atestada mediante o desempenho observável. Para ele, "uma competência pressupõe a existência de recursos mobilizáveis, mas não se confunde com eles, pois se acrescenta aos mesmos ao assumir sua postura em sinergia com vistas a uma ação eficaz em determinada situação complexa". (PERRENOUD, 1999, p. 28).

Ainda, como leciona Perrenoud (1999), os homens nascem geneticamente com a possibilidade de criarem competências, porém essas competências não são estimuladas desde o início.

As potencialidades do sujeito só se transformam em competências efetivas por meio de aprendizados que não intervêm espontaneamente, por exemplo, junto com a maturação do sistema nervoso, e que também não se realizam da mesma maneira em cada indivíduo. Cada um de aprender a falar, mesmo sendo geneticamente capaz disso. As competências, no sentido que será aqui utilizado, são aquisições, aprendizados construídos, e não virtualidades da espécie. (PERRENOUD, 1999, p. 20-21).

O teórico Perrenoud (1999) tece ainda uma discussão acerca de se o papel de desenvolver competências é atribuição da escola, pois o ambiente corporativo tomou conta da definição de competência. A escola segue essa direção, também, com intuito de se tornar moderna e inserir-se na economia globalizada, buscando a qualidade total, a gestão de pessoas, excelência e flexibilização dos trabalhos e trabalhadores. Zabala e Arnau (2010), no Quadro 4, apontam o pensamento de teóricos, documentos e instituições, acerca das definições de competência no âmbito educativo.

Quadro 4 – Definição de competência no âmbito educativo

	Dimensão semântica				Dimensão estrutural
	O que é?	Para quê?	De que forma?	Onde?	Por meio de
Conselho Europeu		Permitem realizar ações			Conhecimentos, habilidades e características individuais.
Eurydice CIDE		Permitem participar, de modo eficaz, na vida política			Capacidade, conhecimentos e atitudes.
Projeto DeSeCo OCDE	Habilidade	Cumprir com êxito exigências complexas			Pré-requisitos psicossociais, habilidades práticas, conhecimentos, motivações, valores, atitudes e comportamentos.
Currículo Basco (documento base)	Capacidade	Para se enfrentar tarefas simples ou complexas	Com garantias de êxito	Em um contexto determinado	Operações (uma ação mental) sobre um objeto (é o que habitualmente chamamos “conhecimento”) para a obtenção de um determinado fim.
Conselho da Catalunha		Para resolver problemas diversos da vida real			Conhecimentos, habilidades e atitudes de caráter transversal.
Monereo	Domínio	Resolução de problemas		Em determinado âmbito ou cenário da atividade humana	Amplo repertório de estratégias.
Perrenoud	Aptidão	Para enfrentar, de modo eficaz, uma família de situações análogas.	Mobilizando a consciência e de maneira rápida, pertinente e criativa.		Múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

Fonte: Zabala e Arnau (2010, p.35).

Ainda no entendimento do teórico Perrenoud (1999, p. 22), "construir uma competência significa aprender a identificar e a encontrar os conhecimentos pertinentes. Estando já presentes, organizados e designados pelo contexto, fica escamoteada essa parte essencial da transferência e da mobilização." Para ele, uma competência se mostra na relação

da bagagem de conhecimentos adquiridos anteriormente, fazendo com que estes auxiliem na resolução de problemas.

Gramigna (2002), também, compartilha de tal entendimento, quando aborda o baú do conhecimento, que a pessoa junta a vida inteira, mas, se ele não for aberto, não servirá para nada, de modo ser preciso abri-lo para usar nas situações em que dele se precisar, principalmente quando no ambiente organizacional onde atua.

2.1.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

Conforme o pensamento de Gramigna (2002, p. 63), os componentes da competência denominam-se Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). O conhecimento é entendido como “um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimentos colocarmos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos ser flexíveis para enfrentar as mudanças e as rupturas que surgem [...]”. Ainda para a mesma autora, habilidade é “usar o conhecimento de forma adequada”. Dando seguimento às definições dos componentes da competência, as atitudes, no entendimento de Gramigna (2002, p. 62), se configuram como “um dos indicadores de impacto e que dá distinção aos profissionais de vanguarda é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o nível de influência diante dos liderados”. No Quadro 5, pode ser observado um exemplo de como o CHA atua no contexto da definição de uma competência. No exemplo, Amaral (2006) elaborou o desdobramento do conceito da competência “Comunicar”.

Quadro 5 – Desdobramento do conceito de competência

Competência: Comunicar		
Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir e compreender o conceito da mensagem.		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
<ul style="list-style-type: none"> - Língua portuguesa - Processo de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Consegue prender a atenção das pessoas - Usa recursos auxiliares: humor, exemplos, ilustrações, etc. - Não é prolixo 	<ul style="list-style-type: none"> - Faz anotações enquanto ouve - Mantém seu grupo atualizado - Esclarece seus pontos de vista quando outros necessitam

Fonte: Amaral (2006, p. 35).

De acordo com a função exercida, o mercado de trabalho exige do gestor conhecimentos específicos e essenciais, pois nesse meio estão inseridos, por exemplo, os processos de decisão, planejamento e organização e administração de conflitos, entre outros. Quanto mais preparado o profissional estiver, mais poderá interferir de forma qualitativa nos processos organizacionais. Será necessária para o gestor uma atualização constante, pois precisará aprender rápido para poder aplicar no seu cotidiano, e ter em suas metas e da equipe uma gerência bem definida, e assim, estar sempre à frente do seu tempo, buscando inovação e aprimoramento profissional.

Existem profissionais que, ao longo de suas carreiras, têm excessos de informações e não conseguem aplicá-las de maneira proveitosa no seu ambiente de trabalho. O gestor precisa adequar suas atitudes ao meio organizacional onde se encontra. Assim, logrará maior influência perante sua equipe.

Cada pessoa traz consigo competências próprias, adquiridas e desenvolvidas ao longo do seu percurso nos âmbitos pessoal, acadêmico e profissional. Na gestão de pessoas, o gestor o próprio perfil. A motivação é um exemplo, pois o gestor, além de ser motivado, tem que constantemente sensibilizar a sua equipe para garantir o bom andamento do trabalho.

A questão da motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho, não depende de somente uma pessoa, esta pode ser uma alavanca para começo de uma estrutura grupal voltada para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto. (BUENO, 2005, p. 127).

A competência integra e coordena o CHA, que, na prática, atuam de forma diferenciada, mas complementando-se (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003). As competências dividem-se de forma homogênea por toda a organização e não em um setor específico; e, ainda, interagem de maneira holística na vida e nas ações do profissional, o que forma o modo de agir, de ser e, por consequente, altera o grau de motivação para realizar determinada atividade, como, por exemplo, o ato de gerenciar a equipe de trabalho. Nesse caso da gestão de pessoas, é dado enfoque às competências gerenciais. Nesse sentido, é de suma importância que a empresa envolvida, por via de um planejamento estratégico, forme e capacite seus gestores, para, assim, aumentar o desempenho de ambos (pessoas e organização). Corroborando Bueno (2005, p. 127) essa ideia, pois assim como qualquer organização, “uma unidade de informação, pode e deve sofrer várias mudanças em seu processo administrativo, gerencial e de serviço. São essas as mudanças que proporcionam o seu crescimento, expansão e durabilidade”.

Com a utilização do modelo de formação de competência, as organizações adotam diversos pontos de melhoria, Benetti *et al.* (2007) destacam para as pessoas da organização o estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações e o desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras.

Ainda nessa perspectiva da busca de qualificação profissional no ambiente organizacional, Vergueiro e Castro Filho (2007, p. 91) comentam que

A segunda metade do século XX caracterizou-se por uma reversão de tendências, com os trabalhadores deixando de serem peças animadas de uma linha de montagem e passando a ter que dar respostas às mais variadas solicitações, tanto dos patrões como dos clientes. A transformação da era industrial para a era da informação rompeu com uma mudança dramática: a da transferência da ênfase no capital físico para o capital humano e intelectual. Dessa forma, a vantagem competitiva de uma organização passou a ser o capital humano e a sua rapidez na qualificação. A correta compreensão dessa mudança é essencial para o sucesso das unidades de informação na gestão de sua equipe de profissionais, garantindo que os serviços de informação representem um ambiente de realização profissional para todos aqueles envolvidos. Ao mesmo tempo, ela também representará a garantia de melhores serviços e produtos, pois trabalhadores satisfeitos com o seu ambiente de trabalho expressam essa satisfação por meio de maior dedicação a suas atividades e têm mais motivação para prestar melhor atendimento aos clientes.

De acordo com Gramigna (2002, p. 15), citando Levy-Leboyer, competências designam “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras as fazendo eficazes em uma determinada situação”, e, assim, fazem com que profissionais e organizações estabeleça diferenças no mercado.

Na perspectiva de Leme (2010, p. 16), comportamento não é necessariamente o que fazemos, mas sim “o que os outros observam das reações que temos em um ambiente (organizacional) e em dadas circunstâncias (na execução de nossas tarefas, responsabilidades, ao gerenciar uma equipe, solucionar um conflito, ao nos depararmos com um problema etc.)”.

Ainda para Leme (2012, p.3), o conhecimento é o “saber, o que aprendemos nas escolas, universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos muito, mas não utilizamos tudo que sabemos”. Habilidade, em seu entendimento, é “saber fazer, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia”. Já atitude é “o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer”.

O autor separa o CHA em dois grupos para trabalhar de modo mais prático, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – O CHA dividido em Competência técnica e Competência comportamental

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2012, p.3).

Para Leme (2012, p.3) competências técnicas deverão ser “tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, e são expressas pelo “C” e pelo “H” do CHA, o “Saber” e o Saber fazer”. E competências comportamentais “são o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados”.

Dutra (2004, p. 24) assegura que “O fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é a garantia de que elas irão agregar valor à organização”.

A competência de um sujeito, segundo Zarifian (2001), se manifesta em situações práticas, ou seja, somente quando se põe em prática as competências torna-se possível avaliá-las de forma coerente.

Na perspectiva das três dimensões da competência, que são: o saber (conhecimentos), o saber fazer (habilidades), e o saber ser (atitudes), o professor Amaral (2006), desenvolveu um modelo para mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes, com o intuito de estabelecer a gestão de pessoas por competências em inteligência competitiva, melhorando continuamente, onde a evolução é necessária. Neste modelo, mapeou 45 habilidades, 25 atitudes e 19 conhecimentos, conforme, a saber:

a) 45 Habilidades: Aprender com as experiências; Apresentação de resultados; Capacidade de análise; Capacidade de obtenção de informações não publicadas; Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados; Capacidade de redação; Capacidade de síntese; Compreender tipos psicológicos; Considerações dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados; Destreza com as fontes; Discernir; Disposição para viajar com frequência; Entrevistar; Equilíbrio emocional; Extrair dados relevantes; Extrair implicações estratégicas; Foco nos resultados; Gerar explicações consistentes dos fatos; Gerar recomendações de acordo com a análise; Gerenciar a coleta de informações; Gerenciar fontes de informação; Identificação e uso de fontes convencionais; Identificação e uso de fontes criativas; Influência; Interpretação de dados; Intuição; Julgamento; Lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos; Liderança; Negociação; Organização e planejamento;

Organizar dados coletados; Organiza equipes; Pensamento analítico; Percepção de sinais fracos; Perspicácia; Pontualidade; Raciocínio estratégico; Raciocínio lógico; Reconhecer anomalias de informação; Relacionamento com pessoas chave; Resolução de problemas; Saber ouvir; Saber quando parar a análise; Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração; Trabalhar sobre pressão; Uso de redes de contatos; Versatilidade; Visão de futuro; Visão global.

b) 25 Atitudes: Agilidade; Assertividade; Confiabilidade; Cooperação; Criatividade; Curiosidade; Detalhista; Diplomacia; Disciplina; Empatia; Estar constantemente atento às informações: monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas; Ética; Flexibilidade; Humildade; Iniciativa; Motivação; Observação; Otimismo; Percepção; Perfeccionismo; Perseverança; Proatividade; Respeito; Senso crítico; Seriedade.

c) 19 Conhecimentos: Conduzir auditorias de inteligência; Contra inteligência; Estratégia organizacional; Estrutura de poder da organização; Ferramenta de *groupware*; Fontes de informação; Inteligência competitiva; Línguas estrangeiras; Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial; Metodologia científica; Métodos e técnicas de análise; Métodos, técnicas e ferramentas de coleta; Organização da informação; Planejamento; Relatórios; Setor industrial; Técnicas de entrevista; Tecnologia da informação; Terminologia do setor.

2.2 Considerações sobre a gestão de pessoas no ambiente organizacional

Ao longo do tempo, o conceito gestão evoluiu na perspectiva de atender com maior qualidade os objetivos das organizações, sejam públicas ou privadas. Consideramos que o termo gestão é uma inovação do vocábulo clássico administração. Efetivamente, porém, a que nos referimos quando falamos em gestão?

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385), acentuam que a gestão se configura como o “processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle organizacionais”. Por sua vez, Nunes (2006, p. 1) aponta a gestão como “conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados [pela mesma organização]”.

Na perspectiva de Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 316), “[...] A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da

organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Sob o prisma de Lima (2008, p. 35) a gestão é percebida além dos aspectos técnicos, pois “[...] envolve fenômenos como liderança, coordenação, supervisão, gerência e gerenciamento”. Os estudos de Chiavenato (2011, p. 25) avançam nessa discussão e a gestão é entendida como a “maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Muitos autores utilizam a palavra gestão como sinônimo de administração, Guinchat e Menou (1994, p. 443) dizem, sobre a gestão nas bibliotecas, que

[...] o processo que dirige as competências e a energia dos indivíduos e atribui os recursos materiais, com a finalidade de atingir um determinado objetivo. A gestão é também um conjunto de técnicas que permite tomar decisões racionais e pôr estas decisões em prática, para que todos os recursos do organismo sejam empregados da melhor forma possível, tendo em vista sua eficácia.

Baseando-se na Sociologia e na Psicologia, Orlickas (2010, p. 146), ressalta que a administração “inclui-se na elaboração de premissas ou normas, cuja aplicabilidade visa contribuir na gestão plena de uma organização, considerando as suas inúmeras variáveis envolvidas, como, por exemplo, os ganhos econômicos, as aplicações das habilidades e das competências”. Ainda para Orlickas (2010, p. 146), administrar é “um conjunto de ações que visam à criação e à elaboração de planejamentos, análises, pareceres e relatórios, nos quais estão presentes os conhecimentos inerentes às técnicas de administração”.

No contexto de evolução da sociedade e do desenvolvimento científico e tecnológico, os conhecimentos estão cada vez mais fragmentados e especializados, fazendo com que as áreas de atuação profissional também sigam a mesma direção, de modo a atender essa tendência de compartimentalização. Com a gestão, não poderia ser diferente, pois, dentro das organizações, é perceptível a noção de compartimentar não somente os produtos, no entanto, também, os serviços e as especialidades, a exemplo da gestão de pessoas. Isso ocorre pelo fato de as pessoas se tornarem cada vez mais importantes no ambiente institucional, sendo nesse momento que surge o conceito gestão de pessoas. Na concepção de Dutra (2012, p. 17), gestão de pessoas é o “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para Ruas (2005, p. 20), a expressão gestão de pessoas “tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem

da transição de gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas reside na consciência da importância dessas pessoas na organização”.

Na inteligência de Chiavenato (2005b, p. 10), a gestão de pessoas “é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregadas, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Ainda, de acordo com Chiavenato (2005b, p. 14), a Gestão de Pessoas é percebida como “um conjunto integrado de processos dinâmico (*sic*)” que interagem. Esses seis processos estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Os seis processos da Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas	
Processos de agregar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Seleção
Processos de aplicar pessoas (em nosso entendimento poderia ser chamado de empregar ou investir em pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem do trabalho • Avaliação do desempenho
Processos de recompensar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Benefícios • Incentivos
Processos de desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Desenvolvimento • Aprendizagem
Processos de manter pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene, e segurança • Qualidade de vida • Relação com sindicatos
Processos de monitorar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados • Sistemas de informações gerenciais

Fonte: CHIAVENATO (2005a, p. 14). Com adaptações.

No concernente aos meios para o alcance dos objetivos organizacionais com relação à gestão de pessoas, Chiavenato (2005b, p. 11-12) argumenta que servem para:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Com efeito, as instituições necessitam do bom trabalho das pessoas que delas participam para alcançarem sucesso. Para tanto, conforme Fischer (2002), foram desenvolvidos, nas organizações certos modelos, a fim de alinhar o comportamento de seus

colaboradores de acordo com os fatores externos e internos à instituição. Tais modelos devem evidenciar a imagem da instituição no contexto em que esta atua.

Na era globalizada, colocam-se em xeque os modelos e práticas de gestão que se tinha. Com a Revolução Técnico-Científico-Informacional (ADAS, 2002), advinda do uso das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC's), os gestores começaram a pensar em fatores que indicam o diferencial de mercado, que, de acordo com Gramigna (2002, p. 01), são “Competências fundamentais; Gestão de pessoas; Gestão do conhecimento; Mudança na estrutura organizacional; Inovação; Custo de produção”.

Notadamente a antiga área de Recursos Humanos, hoje denominada Gestão de Pessoas, ou Desenvolvimento Humano Organizacional (dentre outras denominações), deixa de ser operacional e centralizadora, tornando-se mais estratégica, dividindo a responsabilidade de desenvolver pessoas com os gestores diretos. Outro fator-chave na cultura organizacional é a participação mais efetiva dos colaboradores. A rapidez com que a sociedade atual se transforma exige que as organizações adotem políticas para enfrentar os desafios que surgirem (GRAMIGNA, 2002).

Desde o seu nascedouro, os modelos da gestão interagem com conceitos primordiais referentes à gestão de pessoas. Ao analisar essa interação, entende-se como ocorreram as especificidades de cada modelo. No conceito de Fischer (2002, p.12), o modelo da gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Tais modelos definem estratégias para orientar as práticas dos gestores com relação ao comportamento de suas equipes de trabalho.

Conforme as reflexões de Araújo e Garcia (2010), na sociedade da informação e do conhecimento, do mundo virtual, acreditava-se que as pessoas perderiam valor nas instituições. O que aconteceu, entretanto, foi o contrário, o mundo corporativo e institucional curva-se diante uma nova situação que demanda cada vez mais a qualificação das pessoas. Em decorrência desse fato, os colaboradores passaram a ter outra atitude com relação as suas práticas cotidianas. O resultado é o maior entendimento e domínio dos produtos e serviços sob o seu comando. Em consequência, esses produtos e serviços são elaborados e executados com maior qualidade, impactando os seus consumidores, sejam clientes internos ou externos. O efeito é o maior poder de decisão dos gestores e colaboradores junto à alta gestão. Tudo isso vem ao encontro da chamada reengenharia no contexto das organizações.

Estudiosos concordam, com ligeiras alterações, que a reengenharia já transformou o processo de trabalho, pois trata do que outras tecnologias sequer mencionam: os processos. Agora é necessário transformar a estrutura social, ou seja, as pessoas que trabalham nas empresas para conseguir ações conjuntas capazes de um desempenho superior. (ARAUJO; GARCIA, 2010, p. 177).

Na contextura dessa realidade, o que se observa, empiricamente e nas nossas vivências cotidianas, é que há certa preocupação por parte dos gestores, no que diz respeito à observação das competências e habilidades das pessoas nas organizações.

Amaral (2008, p. 61) defende o constante aprimoramento do desempenho profissional daquelas que integram as equipes dos serviços de informação:

Sob esse aspecto, torna-se importante a preocupação com a educação continuada de toda a equipe, inclusive a do gerente. É preciso que haja um plano de desenvolvimento de recursos humanos que favoreça a participação em eventos e, em especial, em cursos, treinamentos, visitas e estágios que levem a atualização e o domínio do conhecimento de marketing e das habilidades exigidas para o exercício profissional no mercado da informação.

Algumas pessoas têm propensão a fazer coisas muito específicas com determinadas habilidades, porém, se os gestores investirem em observar outras possibilidades, poderão desenvolver outros potenciais. Do mesmo modo, outras são bastante generalistas, com a competência de se adaptarem a situações novas, realizando bem suas atividades, ensinando e aprendendo bem com os que estão a sua volta, tendo, assim, uma visão holística de todo o ambiente organizacional. Logo, os gestores precisam estar atentos a essas nuances, pois, muitas vezes, não se dão conta dessa realidade e pode deixar de haver pessoas que poderiam contribuir positivamente para os resultados.

2.2.1 A gestão das competências

Vive-se na era de uma economia globalizada e isso faz com que os gestores demandem mais esforços para um realinhamento de suas práticas na gestão de pessoas. Muitas mudanças nos contextos e o nível alto na complexidade do ambiente organizacional demonstram um grande impacto e o colaborador maior para o fortalecimento deste é o fator competitividade. Nesse sentido, Gramigna (2002) assinala que, com a abertura dos mercados brasileiros em 1991, descobriu-se a ineficiência de antigos modelos da gestão. Tal fato colaborou para que a questão da competitividade fosse revista. Para a mesma autora, o ambiente organizacional hoje está focado para fatos que lhe ofereçam o chamado diferencial de mercado que, dentre outras, tem as **competências fundamentais e gestão de pessoas**.

Ultimamente se experimentaram várias práticas em gestão. As que tiveram maior influência na cultura e comportamento organizacional e na gestão de pessoas foram: Desenvolvimento organizacional; Qualidade total e Reengenharia (GRAMIGNA, 2002; FACCINA, 2006). A gestão buscando objetivos e resultados foi o foco nas organizações.

Para a efetiva implementação de um modelo da gestão por competência, é fundamental, na visão de Brito, Carlos e Avelino (2007), um processo de participação profunda para identificar competências essenciais na equipe de trabalho. Cabe, assim, envolver as unidades estratégicas de negócios no desenvolvimento de uma arquitetura estratégica e na definição das metas de aquisição de competência, de um conjunto claro de prioridades de crescimento da empresa aliado ao desenvolvimento de novos negócios.

Ainda para Brito, Carlos e Avelino (2007, p. 58), a implantação desse modelo requer

[...] estabelecer papéis “administrativos” e mecanismos explícitos para as Competências Essenciais, fazer o benchmarking de esforços de desenvolvimento de competências em relação aos concorrentes, analisar regularmente o status das Competências Essenciais existentes e recém-criadas e criar uma comunidade de pessoas dentro da organização que se considerem “detentoras” das Competências Essenciais da Corporação.

De acordo com Gramigna (2002) a adoção de um modelo da gestão por competência é bastante significativo, pois passa a fazer com que os gestores repensem as organizações, melhorando qualitativamente o modo de gerenciar as pessoas dentro do ambiente organizacional.

No que se refere a Qualidade total e Reengenharia, Faccina (2006) aponta que foi na década de 1980 que a qualidade se tornou prática, principalmente nas indústrias, e o ser humano passou a estabelecer o diverso. Nesse momento, foram montados grupos de supervisores, gerentes e colaboradores que eram responsáveis pelas melhorias de processos de trabalho e ampliação da capacidade de produção. Antes os problemas eram da responsabilidade dos dirigentes, gestores, supervisores, mas agora passaram a ser discutidos com as equipes de trabalho para se chegar às soluções. Acentua Gramigna (2002) que, nesse momento, as pessoas começaram a fazer parte do processo com sugestões, discussões dos problemas e contribuições nas soluções. Essa autora salienta também que, desde a década de 1990 o Brasil passou a perceber relação entre os serviços e as competências, os mercados se tornaram mais competitivos, flexíveis, ágeis, inovadores e móveis para as pessoas. Produtos e serviços tornaram-se competitivos (um competindo com outro) em qualidade e preço, e as organizações buscavam reduzir os custos da produção. Com as exportações, estabilidade da

moeda brasileira e a difusão da globalização, passou-se a ver com clareza a ineficiência das práticas da gestão e dos processos. As organizações que eram consideradas de sucesso passaram a mostrar fraquezas. Os gestores começaram a perceber que teriam que mudar suas práticas, porque senão iriam sucumbir ante a popularidade dos outros países. É nesse momento que se começa a buscar a excelência em produtos, serviços e gestão.

Também na década de 1990, Gramigna (2002), argumenta que foi adotado por algumas empresas do Brasil o modelo da Reengenharia, cuja estratégia era fundamentada nas alterações das organizações, no que diz respeito às mudanças culturais, estrutura e pessoas. Esse modelo radical não vingou, pois perderam talentos, conhecimentos e elementos culturais nas organizações. Por ter sido passageiro, não chegou a ameaçar o movimento da Qualidade total. O Brasil começou a enxergar que o cliente era a principal fonte de riqueza e passou a adotar as práticas da Qualidade total, aplicando o *benchmarking* que já era admitido nas empresas no Japão. Visava-se à melhoria contínua na produtividade, na satisfação do cliente e também a certificação ISO (GRAMIGNA, 2002).

Ainda nesse âmbito, Gramigna (2002) aponta que os três modelos foram os mais importantes das últimas décadas no que se refere às práticas da gestão, essas pequenas, porém significantes maneiras de gerenciar as pessoas apresentam profundas melhorias para as organizações. A autora argumenta que, antes a chamada área de Recursos Humanos, que centralizava os processos referentes ao pessoal, descentraliza seu trabalho, tornando-se, pois, mais estratégico, pois se passou a distribuir as responsabilidades do desenvolvimento profissional das pessoas aos seus gestores diretos.

Um dos indicadores de competitividade, e talvez aquele que se constitui no alvo das preocupações dos gestores de pessoas, é sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a dança das cadeiras. A frase “não faz mais parte de nosso quadro” repete-se cada vez mais, acarretando perda de talentos, história e cultura organizacional. (GRAMIGNA, 2002, p. 4).

Outra inovação que merece destaque na gestão de pessoas é um modelo participativo das equipes de trabalho, citando, por exemplo, o *Coaching* e o *Mentoring*⁵. Valentim (2002, p. 118) complementa acentuando que,

⁵ *Coaching* uma aceleração de resultados que consiste no desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance de resultados planejados, e, para serem alcançados com êxito, necessitam de: empenho, foco e ações efetivas por parte do cliente.

Mentoring é uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando no mercado de trabalho ou numa empresa, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras. Estas orientações vão desde o âmbito pessoal até o profissional. (MARQUES, 2014).

Agir com responsabilidade no uso dos diferentes recursos e instrumentos da profissão que atenda os diferentes públicos existentes. Buscar a melhoria contínua na execução das atividades profissionais, visando resultados com mais qualidade, é requisito fundamental do profissionalismo.

Brandão (2012, p, 6) corrobora e complementa:

[...] as competências individuais dos integrantes de uma equipe de trabalho influenciam as competências coletivas da equipe, ao mesmo tempo em que são influenciadas por estas. Da mesma forma, as competências de equipes de trabalho afetam as competências organizacionais, e vice-versa. As competências nos diferentes níveis (individual, de equipes e organizacional), por sua vez, são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida.

Ainda na visão de Gramigna (2002), a velocidade com que o mundo está se transformando faz com que as organizações se adaptem para enfrentar novos desafios e um dos parâmetros da competitividade, o que mais preocupa os gestores de pessoas, é sua capacidade de criar e manter o capital intelectual, evitando com que tais profissionais migrem para outras organizações. Assim, é necessária uma reflexão por parte dos gestores para a identificação dos fatores que contribuem para que o profissional permaneça no ambiente de trabalho. O que atrai um profissional, como a estabilidade, os benefícios, uma grande corporação, já não retém os profissionais. É fundamental que os gestores repensem as práticas da gestão de pessoas, que inovem, transformem, passando a gerenciar competências e talentos dentro das organizações. As mudanças na área da gestão de pessoas não são rápidas como, por exemplo, na área da tecnologia. Para se ter uma ideia, alguns métodos e técnicas da era pós-industrial ainda estão no cotidiano de muitas organizações brasileiras. Com a Era da Informação, contudo, não se pode mais permitir a aplicação de tais métodos e técnicas que não condizem com a realidade atual. Ante essa realidade, faz-se necessário que o gestor de pessoas também precise estar atento aos novos processos e adotá-los na gestão de suas equipes de trabalho. A autora enfatiza que as organizações que alcançarão êxito serão aquelas que adotarão como modelos efetivos a gestão de pessoas, que saibam unir interesses de cada membro da equipe aos da organização. Afinal, um dos maiores desafios das organizações hoje, conforme Gramigna (2002), é a sua capacidade de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores que possuem algum talento.

2.3 A gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias

Este tópico versa a respeito da biblioteca universitária, sua definição, quais os seus propósitos e ainda o papel do bibliotecário e as competências essenciais necessárias em sua atuação como gestor de pessoas no âmbito desses equipamentos acadêmicos.

2.3.1 Bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias são organizações de apoio às instituições de ensino superior, cooperando para a melhoria da tríade ensino, pesquisa e extensão.

Considerada um dos pilares da vida acadêmica, as bibliotecas universitárias têm por função essencial subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados. (SILVEIRA, 2009, p. 127).

No âmbito dos institutos federais (IFs), as bibliotecas têm características diferentes, pois são consideradas como mistas, haja vista que atendem tanto os cursos de nível superior, como também aqueles de nível médio, por exemplo, os concomitantes, integrados ao ensino médio, subsequente, EJA/PROEJA.

As bibliotecas estão vivendo uma fase de mudança da sua natureza, dos objetivos dos seus serviços e da sua relação com a comunidade. Os atuais suportes em que estão inseridas as informações e as novas rotinas administrativas obrigam as bibliotecas a lançarem outra visão sobre seus objetivos.

As bibliotecas universitárias (BUs) ofertam o acesso e uso da informação à toda a comunidade acadêmica [...], ademais, contribuem para a construção do conhecimento, aplicação da inovação e do desenvolvimento social. (ROSSI, 2012, p. 2).

No ambiente das bibliotecas de instituições públicas de ensino, as mudanças significativas que vêm ocorrendo, principalmente com a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs) e também com as atuais técnicas administrativas, que têm sido desafiadoras, exigindo novos comportamentos e ações dos gestores envolvidos com essas organizações. Em adição, têm-se os contextos relevantes da política, economia e sociedade, que rompem com “velhos” paradigmas, trazendo muitos desafios para as organizações envolvidas com o processo do âmbito da educação. A informação, a qualidade dos serviços ofertados e os usuários passaram a somar às atividades das técnicas da Biblioteconomia, antes

consideradas muito importantes. O bibliotecário, cuja preocupação era voltada para a guarda dos acervos com a visão nova,

[...] deve acompanhar as tendências de administração e de gestão de pessoas, a fim de que possa tomar decisões mais adequadas, pois a teoria constitui-se em um apoio para o processo na prática, ele deve ter conhecimentos atualizados e procurar informação para sua própria capacitação e capacitar sua equipe de acordo com as necessidades que surgem, e até mesmo para se prepararem para as exigências futuras. (ALVES, 2004, p. 48).

O conhecimento é destacado como fator que tem o intuito de garantir “condições para um desenvolvimento humano sustentável” (CARVALHO, 2004, p. 77), aumentando significativamente o papel das bibliotecas e dos bibliotecários nas organizações, ambos fornecendo uma base informacional para a educação, que se configura como pilar para a produção de saberes. Desse modo,

[...] a universidade e a biblioteca refletem-se. Uma medida da qualidade de uma instituição de ensino superior é a excelência de sua biblioteca. Ela, talvez, possa ser considerada a determinante da qualidade. Não é possível a existência de uma universidade de nível alto erguida sobre uma biblioteca com acervo ridículo, pessoal incompetente e espaço inadequado. (MILANESE, 1983, p. 72).

As bibliotecas devem estar preparadas para enfrentar as exigências impostas pelos modelos atuais da educação, pelas necessidades informacionais da sociedade, que tem a informação como seu insumo primordial. Esta realidade exige destas organizações uma atitude dinâmica e de eficiência no modo como estão sendo gerenciadas. As bibliotecas, assim como qualquer outra instituição, devem ser administradas como um negócio, portanto, devem traçar estratégias para alcançar seus objetivos (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

A percepção da Biblioteconomia e Ciência da Informação como pertencentes à esfera dos serviços tem se ampliado em todas as áreas de atuação. Tanto em bibliotecas públicas como em unidades de informação ligadas a empresas ou instituições do Terceiro Setor, cresce a preocupação com a gestão, capacitação e motivação da equipe, visto como fatores essenciais para a qualidade do serviço da unidade de informação. (VERGUEIRO; CASTRO FILHO, 2007, p. 83).

As bibliotecas universitárias precisam acompanhar as técnicas modernas de gerenciamento, utilizando a gestão com pessoas como ferramenta administrativa, ficando, assim, mais aptas a conseguirem sucesso na elaboração de seus produtos e na execução de seus serviços. Nessa nova perspectiva, “Compete às bibliotecas universitárias prover o acesso da comunidade acadêmica aos recursos de informação relevantes, de modo a subsidiá-la no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.” (MACHADO;

BLATTMAM, 2011, p. 11). Consequentemente, as BUs contribuem com o desenvolvimento, tanto no plano pessoal, como educacional de seus usuários, contribuindo para a capacitação da comunidade universitária. Em consequência, os egressos dos cursos poderão produzir serviços melhores, refletindo beneficentemente na sociedade.

2.3.2 O bibliotecário como gestor de pessoas nas bibliotecas universitárias

Como já mencionado, a gestão de pessoas, conhecida por muitos, também, como gestão com pessoas (BÚRIGO; LOCH, 2011), já se encontra formalizada, estruturada, e proporciona o alcance dos objetivos, e, consequentemente o sucesso na administração das organizações. No âmbito das bibliotecas universitárias brasileiras, entretanto, tal fato ainda não se configura como realidade, o que também se verifica no contexto das bibliotecas escolares, sejam elas na educação básica ou superior.

Do mesmo modo como acontece nas outras organizações, as bibliotecas universitárias – e, no caso dos IFs, também escolares – como instituições, também, necessitam dos gestores. Os bibliotecários gestores são profissionais atarefados, pois, no contexto em que se encontram (as bibliotecas), se acham divididos nas atividades que compreendem as técnicas biblioteconômicas, no atendimento ao usuário, na disseminação seletiva da informação, dentre outras, e estes se veem como gestores de pessoas das equipes de trabalho dentro das bibliotecas. Nessa função, pensam na biblioteca para gerenciá-la como uma organização. Todos os métodos e técnicas aplicadas na gerência devem ser aprendidos e postos em prática na biblioteca, pelo bibliotecário gestor. Maciel e Mendonça (2006, p. 7), acentuam ser essa uma boa estratégia, pois

[...] possibilitaria à biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovação e incertezas que caracterizam o período. Um modo de facilitar o seu gerenciamento e acrescentar qualidade aos seus produtos e serviços, evidenciando o seu papel social junto às comunidades envolvidas.

Além da apropriação dos conhecimentos inerentes à função de gestão propriamente, entretanto, os bibliotecários ainda precisam compreender outros fatores atrelados a essa função, pois, conforme defendem Luiz Pinto e Moreiro González (2010, p. 55),

O sucesso ou fracasso de uma instituição depende, entre outros fatores, da sensibilidade e habilidades das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento de sua equipe no conjunto de conhecimentos, habilidade e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos traçados pela instituição.

Vivemos na chamada “Sociedade da Informação” ou “Sociedade do Conhecimento”, em que nas organizações o conhecimento é a mola da sua economia, e as pessoas nelas inseridas se tornam parte essencial e determinante do crescimento, do **gerenciar com pessoas**⁶, que requer compartilhamento de tarefas e responsabilidades; tomadas de decisão descentralizadas, passam a ser o diferencial competitivo dentro das organizações.

Em um ambiente organizacional é essencial que todo pessoal envolvido tenha em mente a definição da missão e dos objetivos incorporados na organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. É importante também, que nesse contexto, as gerências desenvolvam uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização, “gerando” subsídios ao desenvolvimento criativo da(s) equipe(s) e sua participação nas tomadas de decisão. A participação das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances de que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas com excelência. (LUIZ PINTO; MOREIRO GONZÁLEZ, 2010, p. 54).

Para Sampaio, 2010, p. 12, “[...] as pessoas passaram a ser consideradas como um dos principais recursos das organizações, pois são elas que propiciam o suporte intelectual necessário para o uso racional das informações”.

O bibliotecário é o profissional da informação que pode atuar em bibliotecas, centros de documentação e informação, unidades de informação, em empresas privadas e instituições públicas, que, além de suas funções técnicas, é agente produtor e mediador da informação, independentemente do suporte em que esteja inserida, recupera e dissemina a informação para o público-alvo e desempenha ainda o papel como gestor. Em suas atividades, o bibliotecário se responsabiliza por desenvolver ações de relacionamentos interpessoais, e, no momento em que assume a coordenação e o comando do pessoal alocado na biblioteca, onde é ressaltado seu papel como gestor de pessoas, aplica as diversas técnicas e ferramentas para o aprimoramento profissional da equipe. Ainda nesse ambiente, são trabalhados comportamento e cultura da equipe, mudanças e gerenciamento de conflitos organizacionais, e por conseqüente avaliação e *feedback* constantes.

⁶ CHIAVENATO (2005a, p. 306), “[...] existe uma grande diferença entre gerenciar as pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto passivo da gerência. Elas são guiadas e controladas para o alcance de determinados objetivos. No segundo caso, as pessoas são o sujeito ativo da gerência. Elas é que decidem, executam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais”.

A gestão de pessoas dentro das bibliotecas é tarefa bastante difícil e desafiadora. São poucos os bibliotecários que têm o perfil de gestor, pois precisam tratar com especificidade do comportamento humano que se exprime como imprevisível e bastante complexo.

Muito se debate acerca da promoção da eficácia e eficiência nos serviços das bibliotecas e centros de informação, mas, como será que os bibliotecários lidam na prática dessa questão?

A gestão de pessoas tornou-se nos últimos tempos uma preocupação para muitas organizações, para que metas e objetivos fossem atingidos, tendo a participação ativa, tanto do gestor imediato, quanto do seu grupo de trabalho. Esse gestor que lidera as equipes precisa passar, de acordo com Pestana *et al.* (2003, p. 78), por alguns desafios estratégicos no decorrer de sua jornada:

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências; Gerir conhecimento;
- Formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- Gerir novas relações trabalhistas;
- Manter motivação/clima organizacional;
- Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- Recursos Humanos reconhecido como contributivo para o negócio;
- Recursos Humanos reconhecido como estratégico;
- Conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- Equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- Descentralizar gestão de Recursos Humanos.

O bibliotecário gestor de pessoas, para fazer com que o objetivo final seja alcançado, que é qualidade dos serviços prestados, terá que lidar com as atitudes individuais de cada membro da equipe e balanceá-las para que a meta a ser atingida tenha a qualidade esperada.

As decisões humanas são o controle supremo – e talvez o único – de uma organização. As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização, que nunca pode ir melhor do que as pessoas com que conta. Um gerente eficaz deve sempre procurar obter mais dessas pessoas. O rendimento do recurso humano determina o desempenho da organização. (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 14).

O gestor de pessoas precisa estar atento e se questionar acerca das mudanças necessárias para a melhoria contínua da sua equipe. As inovações tecnológicas são grandes aliadas, pois, graças ao mundo globalizado em que nos inserimos, nunca tivemos tanto acesso aos modelos externos e, por consequência, aos modelos de gestão empregadas pelo mundo, que fazem com que várias organizações tenham êxito.

Para os bibliotecários do século XXI, o desafio é encontrar modernas maneiras de se valorizar e se tornarem relevantes dentro de um ambiente altamente competitivo, de constantes e rápidas mudanças.

De acordo com Silveira (2009, p. 130), “a literatura de biblioteconomia e ciência da informação ressalta a necessidade de mudança de atitude do bibliotecário para que ele se enquadre ao perfil desejável do profissional de informação demandado pela sociedade”. Então, para ele conseguir enxergar o impacto e as consequências das funções gerenciais e sociais da gestão com pessoas, seus benefícios, serão essenciais para que as bibliotecas da atualidade continuem com seu papel democrático como disseminadoras do saber. Conforme Rodrigues Pereira e Borges (2007, p. 3748),

No caso de um bibliotecário, por exemplo, a descrição de cargo define os papéis explícitos, mas existe um universo de questões que fogem às descrições formais e são incorporadas aos papéis implícitos dessa categoria. Um conjunto de procedimentos dificilmente poderá reproduzir o trabalho cotidiano num ambiente de biblioteca. A rapidez com que ocorrem as mudanças da ciência e tecnologia se prestaria a uma análise parcial das transformações do universo do saber canalizadas para o ambiente interno e externo.

Desta forma, as bibliotecas e os bibliotecários podem realmente se tornarem cooperadores para o desenvolvimento educacional, implicando assim no desenvolvimento da instituição. Corroborando, ainda, Alves (2004, p. 37-38) na ideia de que

O bibliotecário deve utilizar as tendências de administração e gestão que julgar necessárias e aplicáveis, e adaptá-las para sua realidade quando necessário. Neste novo século, caberá ao bibliotecário gerente da unidade de informação, um novo papel, ou seja, valorizar os aspectos humanos da equipe que coordena, para melhor desempenho da organização em que atua.

Entende-se que a informação é um dos principais recursos gerenciais para a administração da organização e da gestão das pessoas, e cabe ao gestor encontrar os melhores métodos para fazer com que este recurso seja efetivamente aproveitado, empregado e associado à produção de capital e à obtenção de resultados para a instituição.

Sampaio (2010, p 20), argumenta que

A biblioteca desempenha atividades de comunicação e disseminação da informação de forma que o usuário possa agir como um ser crítico e capaz de fazer julgamentos a respeito do contexto social e das informações que são disseminadas, tanto pelos meios de comunicação quanto pela comunidade científica.

O Quadro 8 ilustra, de maneira clara, as diferenças no mundo corporativo entre chefe e gestor.

Quadro 8 – Diferença entre chefe e gestor

Chefe manda.	Gestor desenvolve.
Chefe tem um cargo.	Gestor tem uma missão.
Chefe gera medo.	Gestor gera confiança.
Chefe gosta de elogio.	Gestor gosta de <i>feedback</i> .
Chefe centraliza.	Gestor compartilha.
Chefe fala.	Gestor ouve.
Chefe é focado na tarefa.	Gestor tem o foco nas pessoas.
Chefe tem segredos.	Gestor tem informação.
Chefe tem grupo.	Gestor tem equipe.
Chefe é temido.	Gestor é respeitado.
Chefe oprime.	Gestor ensina.
Chefe quer privilégios.	Gestor quer ética.

Fonte: Diferenças entre chefe e gestor (2008).

O comportamento humano e a equidade no gerenciamento das relações laborais com as equipes de trabalho é uma tarefa bastante desafiadora para os bibliotecários no gerenciamento das pessoas, pois os seres humanos são dinâmicos, ou seja, estão em constantes mudanças comportamentais, sendo preciso o máximo de cautela para evitar os desgastes das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2005b) defende a “gestão de pessoas com as pessoas”, e nesse modelo, ganham o gestor, a organização e as pessoas, pois, por meio de uma gestão envolvendo a participação das pessoas no processo, estas poderão se tornar uma vantagem competitiva para o ambiente de trabalho.

Senge (1990, p. 154) defende o argumento de que o hábito e a prática são determinantes para o domínio pessoal, “Todos nós dominamos uma grande variedade de técnicas e habilidades que aprendemos através do ‘treinamento’ do subconsciente. Uma vez aprendidas, elas passam a ser tão automáticas, tão ‘subscientes’, que nem percebemos quando as executamos”.

Na Sociedade da Informação e do Conhecimento, é fundamental que o bibliotecário gestor de pessoas aprimore a criatividade, o dinamismo e a eficiência. O conhecimento diferenciado e a qualificação desses bibliotecários são primordiais para a humanização e harmonização no ambiente das bibliotecas. Nesse âmbito, entram em cena as competências essenciais para aqueles que atuam como gestores de pessoas ou “com pessoas”. (CHIAVENATO, 2005b).

2.3.3 Competências essenciais necessárias aos bibliotecários gestores

Torna-se necessário, ao bibliotecário gestor de pessoas, investir constantemente no seu aprendizado, no intuito de ajuntar valor e constantemente trabalhar suas competências essenciais para gerenciar as pessoas em seu ambiente de trabalho. É de fundamental importância que as pessoas dentro da organização estejam comprometidas com a missão dela e dispostas a firmar parcerias entre profissionais, facilitando assim a tomada de decisão no que se refere à gestão de pessoas.

Atualmente as organizações se reinventam a cada dia. Agilidade, competitividade e foco no cliente ou usuário final, com o recurso do conhecimento aliado à informação, estabelece o diferencial na hora da gestão de pessoas.

A competência é requisito essencial para que o bibliotecário gestor de pessoas possa se consolidar no desempenho desse seu exercício. E, ainda, a necessidade desse bibliotecário gestor é uma constante, pois, só assim, desenvolverá novas competências para gerenciar, lidando sempre com o novo e preparando para as constantes mudanças do mundo organizacional.

Para Martins ([200-?]⁷, p. 3), algumas qualificações são fundamentais para os bibliotecários hoje em dia:

Domínio das tecnologias de informação; Aquisição de mais de um idioma; Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Capacidade gerencial e administrativa; Administração estratégica; Educação continuada; Planejamento estratégico; Adaptabilidade social; Visão interna e externa do ambiente; Gestão participativa envolvendo todos os funcionários da unidade de informação; Tomada de decisões compartilhadas; Trabalhar em equipe de forma globalizada e regionalizada; Deve ser participativo, flexível, inovador, criativo, delegar poderes facilitando a interação entre os níveis hierárquicos e a comunicação entre eles.

Martins ([20--?], p. 5) enfatiza ainda que,

Enfim, o moderno profissional da informação deve gerenciar sua unidade de informação como uma organização moderna, com uma visão centrada no ser humano como um sistema aberto, participativo, com co-responsabilidades, voltado para interação com o meio externo apresentando características de administração estratégica, flexibilidade na hierarquia da unidade, exercendo controle sobre resultados, trabalhando em equipe de forma compartilhada, capacitando e avaliando a informação, possuindo uma visão sistêmica da realidade, ampliando a capacidade organizacional de sua unidade de informação, criando e, por fim, inovando.

⁷ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) - NBR 6023/2002 - quando uma data de publicação não puder ser determinada, registra-se uma data aproximada entre colchetes, neste caso, significa década provável. (ABNT, 2002).

Muller e Alves (2010), em pesquisa acerca dos Valores Organizacionais, identificam ainda outros valores não presentes na escala citada, mas identificados em seu trabalho com implicações de alguns valores para o gestor e para os colaboradores: Competências; Comprometimento; Confiança; Dinamismo; Proatividade; Produtividade e Relações Interpessoais.

Com essas constatações, as autoras nos trazem, ainda, uma definição de competência, “uma capacidade adquirida nestes novos tempos como pré-requisito para executar ações de forma a alcançar objetivos, ao mesmo tempo em que pressupõe a interação entre teoria e prática”. (MULLER; ALVES, 2010, p. 9).

Ruas (2005 p. 42), descreve, no Quadro 9, as principais diferenças entre competências essenciais e competências básicas para o profissional de hoje.

Quadro 9 – Competências essenciais e Competências básicas.

Competências Essenciais	Competências Básicas
Contribuem decisivamente para a competitividade da organização;	Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização;
Estão presentes naquilo que diferencia a empresa frente aos clientes e concorrentes;	Constituem características fortes da empresa, junto a clientes e concorrentes;
Estão presentes em todas as unidades da organização – mesmo que em diferentes intensidades e não apenas em uma ou poucas unidades dela, sendo, portanto, competências coletivas;	Estão de alguma forma presentes em todas as unidades da organização – mesmo que em diferentes intensidades e não apenas em umas poucas unidades dela, sendo, portanto, competências coletivas;
O número de competências essenciais numa mesma empresa é muito pequeno.	O número de competências organizacionais numa mesma empresa é pequeno.

Fonte: Ruas (2005, p.42).

No que tange ao aspecto dos relacionamentos interpessoais nas bibliotecas, ou unidades de informação, Barreto (2005, p. 173) considera as competências relacionais, no que se refere aos gestores:

[...] são empreendidas para manter um bom nível de relacionamento entre os pares e favorecer a participação eficaz do grupo no trabalho. São formas de desenvolver as competências relacionais. Algumas delas já consagradas [...] motivar pessoas, formar equipes, influenciar pessoas. Outras, precisam ser enfatizadas. É o caso da formação da identidade no ambiente organizacional, questão pouco enxergada como capaz de influir na maneira como as pessoas estabelecem suas relações com as outras.

Todo profissional possui determinadas competências, assim como predisposição para algumas atividades. Portanto, é fundamental que o bibliotecário gestor de pessoas possa cada vez mais se capacitar para atender as demandas que o trabalho de gerenciar as pessoas das suas equipes se tornem proveitosas. As mudanças que porventura devam ocorrer, precisam ser paulatinamente introduzidas para não entrar em confronto ou ferir individualidades. O bibliotecário gestor de pessoas deverá agir levando em consideração o perfil de cada membro de sua equipe de trabalho. É importante ver o lado da organização, porém sem deixar de levar em consideração a parte humana.

Na perspectiva de Valentim (2004, p. 165), as competências individuais “devem ser complementares, de forma que possibilitem uma integração real. A formação de cada profissional que atua em equipes multidisciplinares deverá fornecer habilidades que, somadas, possibilitarão a eficiência e a eficácia do trabalho”.

Ainda, consoante Valentim (2002, p. 118),

[...] o profissional da informação que pretenda desenvolver competências necessárias para uma determinada área de atuação deve, primeiramente, ter consciência de suas limitações que precisam ser aprimoradas. A partir desta percepção individual, o profissional poderá ter a possibilidade de atuar de forma mais qualitativa.

Os aspectos cognitivos da pessoa formam uma base para que ele constitua as suas competências individuais. Esses aspectos possuem dados objetivos, comportamentais e subjetivos, e, ainda, levam em conta aspectos próprios da pessoa como suas crenças e percepções. (PERRENOUD, 1999).

Silva (2009, p. 161) aponta, todavia, ser imprescindível para o profissional bibliotecário “buscar adquirir competências é o caminho para se manter atuante no mercado de trabalho. Além do mais, é preciso ter visão holística da organização onde está inserido, ser dinâmico, flexível e consciente de seu papel na sociedade da informação”.

É no desempenho da gestão de pessoas que o bibliotecário acaba por desenvolver novas competências, pois a dinâmica desta atividade concorre para que a cada dia conheça novas realidades e desafios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste segmento, são delineados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a investigação. Foi caracterizada a pesquisa com a definição do universo a ser pesquisado e os procedimentos e técnicas para a coleta dos dados, bem com a análise dos resultados.

Minayo (2012, p. 14) certifica a metodologia na pesquisa como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. O enfoque da autora com relação à importância da metodologia é que: “A metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade)”. Ainda para ela, “A metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está referida a elas”.

De acordo com os teóricos Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27), método é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado. Entende-se por método nas ciências, o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Já técnicas “são os meios corretos de executar as operações de interesse de tais ciências.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 30).

Marconi e Lakatos (2009, p. 83) conceituam método como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Técnica é o “conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 176).

Este experimento pesquisou as competências essenciais necessárias aos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), portanto, é expressa como de natureza exploratória.

A pesquisa exploratória, para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63-64),

[...] realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Foram verificados os bibliotecários da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT) no gerenciamento de suas equipes de trabalho, no desempenho das atividades da gestão de pessoas, as competências essenciais imprescindíveis a esses, tudo isso com suporte em uma abordagem integrada ao pensamento dos teóricos que discorrem acerca da gestão de pessoas e competências essenciais, bibliotecários gestores de pessoas, entre outros.

3.1 Caracterização da pesquisa

Foi realizada uma busca exploratória, que, de acordo com Gil (1999, p. 43), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Quanto à natureza, a pesquisa se caracteriza com abordagem quali-quantitativa. No concernente ao ambiente, é classificada como de campo, pois, na concepção de Marconi e Lakatos (2009, p. 188), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

O método quanto aos procedimentos foi o estruturalista, de Lévi-Strauss, pois, para Marconi e Lakatos (2009, p. 93),

[...] parte da investigação de um fenômeno concreto, eleva-se a seguir ao nível abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo, retornando por fim ao concreto, dessa vez como uma realidade estruturada e relacionada com a experiência do sujeito social.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, por meio de um *survey* autoadministrado. *Survey* são:

[...] questionários auto administrados enviados por computador usam intranets organizacionais, a Internet ou serviços *on-line* para alcançar os respondentes. Os respondentes podem ser escolhidos ou auto selecionados. Os estudos de interceptação podem usar um questionário tradicional ou um instrumento computadorizado em um ambiente predeterminado, sem assistência do entrevistador. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 260).

Quadro 10 – Descrição, vantagens e desvantagens dos *surveys* autoadministrados.

Descrição	Vantagens	Desvantagens
<p>Os questionários são:</p> <p>(a) Enviados por correio, fax ou por courier para serem auto-administrados – com mecanismo de retorno geralmente incluso;</p> <p>(b) Enviados por computador via intranet, Internet e serviços <i>on-line</i> – o computador armazena/envia instrumentos completos automaticamente;</p> <p>(c) Pessoas interceptadas/estudadas via papel ou instrumento computadorizado em um local central – sem assistência do entrevistador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma (p. ex.: presidentes de empresas). • Podem ser usados incentivos para aumentar o índice de respostas. • Normalmente, a opção de custo mais baixo. • Maior cobertura geográfica sem aumento nos custos (a). • Exige poucos funcionários (a). • Percebida como mais anônima (a). • O respondente tem tempo para pensar sobre a pergunta (a). • Podem ser usados instrumentos mais complexos (b). • Acesso rápido às pessoas que sabem lidar com computador (b). • Coleta de dados rápida (b, c). • Os respondentes que não podem ser alcançados por telefone (voz) podem tornar-se acessível (b, c). • A estrutura de amostragem lista locais viáveis, e não respondentes potenciais (b, c). • Podem ser usados auxílios visuais (b, c). 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice de resposta em alguns modos. • Não é possível a intervenção do entrevistador ou explicação (a). • Não pode ser longo ou complexo (a). • São necessárias listas de endereçamento acuradas (a). • Normalmente os respondentes que devolvem a <i>survey</i> representam os extremos da população – respostas distorcidas (a). • Ansiedade entre alguns respondentes (b). • Instruções no <i>software</i> para prosseguir através do instrumento (b). • Segurança computadorizada (b). • Necessidade de ambiente com pouca distração para responder ao questionário (c).

Fonte: COOPER; SCHINDLER (2003, p. 261-262). Com adaptações.

Na pesquisa de *survey*, os questionários são aplicados buscando respostas sob a forma estatística, gerando margem de erro e intervalo de confiança. Normalmente elas objetivam quantificar algumas idéias e opiniões. As etapas que devem ser seguidas em uma pesquisa de *survey* são: Reconhecer e/ou constatar o problema da pesquisa; Planejar a pesquisa; Definir os objetivos da mesma e seu planejamento, em que se formulam hipóteses e cronogramas; Executar a pesquisa: coletar dados em fontes; processá-los e interpretá-lo; Comunicar os resultados: apresentar as descobertas da pesquisa. (DIAS; PIRES, 2004, p. 16-17).

Optamos pelo emprego desse instrumento, pois, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”.

Quando a amostragem desejada estiver disponível na Internet, a pesquisa via Internet pode ser o método de comunicação mais barato, com disponibilidade de dados mais rápida (simultânea). O uso de computador para selecionar os respondentes e reduzir o tempo de codificação e processamento vai continuar a melhorar os perfis de custo/desempenho desses métodos no futuro. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 265).

A estrutura desse questionário (APÊNDICE B) consistiu em questões elaboradas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. O instrumento é constituído de dez questões abertas e fechadas, elaborado na ferramenta *Google Docs* que possibilita maior alcance na coleta de dados de estudos empírico.

Visando à qualidade da pesquisa, fizemos duas avaliações do questionário - uma de forma e outra de conteúdo. Para a avaliação de forma, apresentamos as questões a um professor de Metodologia a fim dar seu veredito sobre a estrutura do questionário. Com relação à validação de conteúdo, fizemos um pré-teste com 7 sete bibliotecários do IFCE e IF - Sertão Pernambucano, a fim de identificar se havia dificuldades no entendimento das questões propostas. Apenas um bibliotecário sugeriu incluir um item a mais em uma das respostas, o que foi aceito por nós.

Após o pré-teste, fizemos o contato com todos os bibliotecários gestores de pessoa que atuam nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), por meio da Lista de Discussão (cbbi.googlegroups.com) da Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CBBI), solicitando-lhes que colaborassem com a pesquisa em lide. A coleta de dados foi feita no período de 15 de setembro a 16 de dezembro de 2013. Responderam ao questionário 42 bibliotecários gestores de pessoas, o que corresponde a 9,56% do universo da pesquisa, que é de 439 bibliotecários.

3.3 Campo e universo da pesquisa

Os campos de pesquisa para o estudo empírico foram as bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), em **38** institutos federais com **366**⁸ unidades (*campi*), atuando em todos os estados do Brasil, dentre os quais estão os institutos federais, as universidades tecnológicas, os CEFETS e as escolas técnicas vinculadas às universidades.

⁸ <http://redefederal.mec.gov.br>

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica cobre todos os estados brasileiros, oferecendo cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrado e doutorado. As escolas que compõem a rede federal são referência nesta modalidade de ensino, prova que seus alunos sempre estão entre as primeiras colocações em avaliações nacionais. (REDE FEDERAL, p. 1).

Os institutos federais de educação, ciência e tecnologia foram criados pelo Governo Federal, por intermédio do Ministério da Educação, pela Lei nº 11.892/2008 de 29 de dezembro de 2008.

No que se refere ao desenho curricular da educação profissional e tecnológica nos institutos federais, Pacheco (2010, p. 20) assinala,

Como princípio em sua proposta político-pedagógica, os Institutos Federais deverão ofertar educação básica principalmente em cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; graduações tecnológicas, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em particular as engenharias, bem como, programas de pós-graduação *latos e stricto sensu*, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada de trabalhadores.

O universo da pesquisa é composto pelos **439⁹** bibliotecários dos *campi* da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT) cadastrados no grupo de discussão da Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CBBI), instituída em 08/10/2011 por votação em sessão plenária do VI Fórum Nacional de Bibliotecários dos Institutos Federais, em Petrolina, PE. Desse total de 439 enviados, foram devolvidos somente 42 questionários respondidos. Portanto, a pesquisa foi feita com uma amostra de 9,56% total de bibliotecários gestores de pessoas, pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica o que foi considerado pelos parâmetros estatísticos amostra válida.

As instituições cujos questionários foram respondidos são: IFCE (Campus: Quixadá, Sobral, Caucaia, Juazeiro do Norte, Morada Nova, Aracati, Canindé, Cedro), IF Sertão Pernambucano (Campus: Petrolina), IFES (Campus: Vitória, Ibatiba), IFMG (Campus: São João Evangelista, Formiga, Ouro Preto, Sabará), IFRN (Campus: Parnamirim), IFC (Campus: Concórdia, Ibirama, Rio do Sul - Sede), IFTM (Campus: Uberlândia), IFSP (Campus: Araraquara, Avaré), IFMA (Campus: Buriticupu), IFPE (Campus: Recife), IFTO (Campus: Araguatins, Gurupi), IFRS (Campus: Porto Alegre), IFAL (Campus: Maceió), IFF (Campus: Itaperuna), IFS (Campus: Estância), IFNM (Campus: Almenara), IFSC (Campus:

⁹ Dado atualizado em 17/10/ 2013, de acordo com o presidente da CBBI e moderador do grupo de discussão.

Florianópolis), IFG (Campus: Aparecida de Goiânia, Inhumas), IFB (Campus: Reitoria, Samambaia), IF Baiano (Campus: Reitoria).

Com suporte nos dados recolhidos, constatamos, nos *campi* que devolveram o questionário, que seis respondentes não identificaram o campus a que pertencem. De acordo com os *campi*, percebemos a diversidade de regiões que colaboraram com a pesquisa. Essa diversidade foi de fundamental importância, pois, assim, pôde-se ver, com as respostas das outras questões, que alguns problemas enfrentados por um bibliotecário gestor de pessoas em um *campi* é bem parecido e às vezes idêntico ao de outro bibliotecário de outra região do País.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, voltamos a atenção para a análise dos dados e a discussão dos resultados referentes aos achados da pesquisa. Assim, o propósito desta pesquisa é identificar as competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para assumir a função como gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), tendo como objetivos específicos:

- a) verificar quais as competências essenciais necessárias ao bibliotecário-gestor para subsidiar as práticas da gestão de pessoas nas bibliotecas;
- b) mapear características pessoais, habilidades e técnicas que o bibliotecário julga possuir na prática do seu papel como gestor de pessoas;
- c) averiguar se os bibliotecários gestores de pessoa fazem uso de alguma técnica ou ferramenta da administração na gestão de suas equipes de trabalho;
- d) identificar quais as competências gerenciais que os bibliotecários desenvolvem no exercício da gestão de pessoas.

Visando a facilitar a compreensão do estudo, estruturamos os dados da pesquisa empírica conforme as seguintes categorias: Caracterização dos participantes; Uso das ferramentas da área de Administração para a gestão da equipe; e Percepção das competências necessárias para a função como gestores de pessoas.

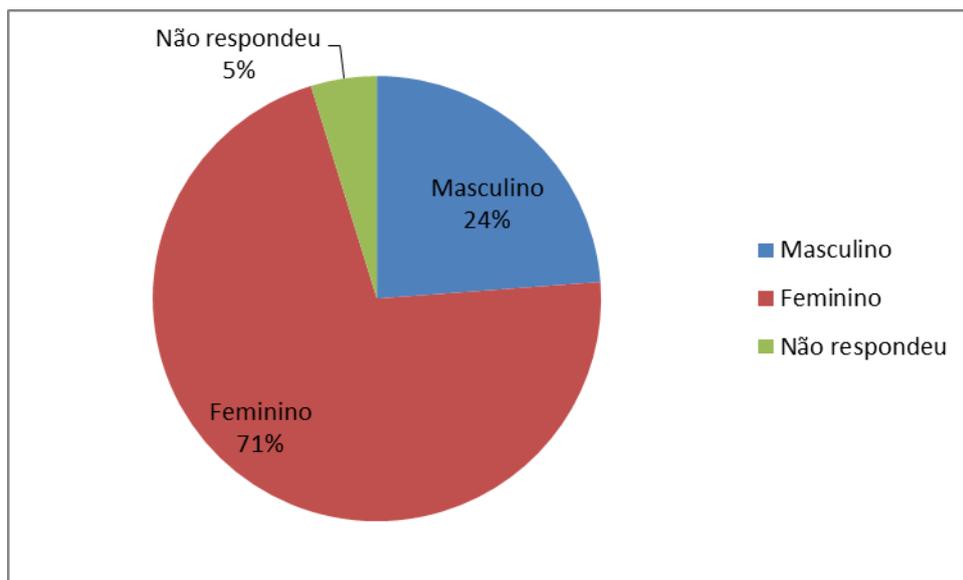
Para garantir o anonimato dos participantes, adotamos a letra maiúscula “B” seguida do número arábico, conforme a seguir (B1, B2,...BN!).

A seguir estão os dados e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

a) **Caracterização dos participantes**

Nesta categoria buscamos ter conhecimentos da formação acadêmica, sexo e tempo de gestão na biblioteca. Conforme os achados da pesquisa, a maioria (71%) é do sexo feminino. Em realidade, esses dados nos surpreenderam de certa forma, pois sabemos que, nos Cursos de Biblioteconomia, a cultura ainda é a presença feminina, entretanto consideramos interessante que, no âmbito dos IFS, já se percebe certa mudança, haja vista que obtivemos 24% de presença masculina.

Gráfico 1 - Gênero

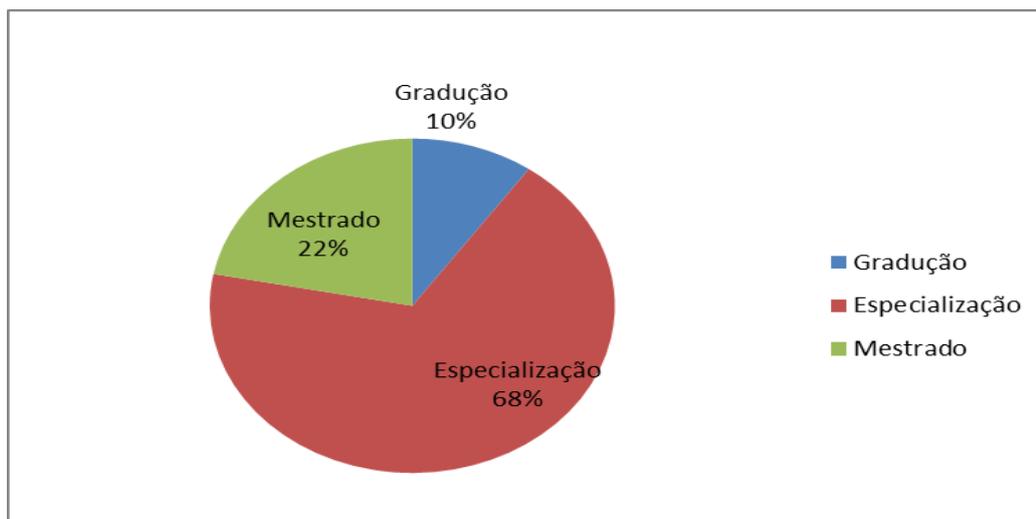


Fonte: Dados da pesquisa.

Algo, no entanto, nos chamou a atenção: é que dois participantes não marcaram a opção que colocamos (masculino ou feminino). Isso é interessante observar para que em outras pesquisas essa possibilidade de indicação do gênero seja aberta a fim de que os participantes possam expressá-la, afinal, na sociedade contemporânea, tais questões estão em debate e precisam ser consideradas em estudos e pesquisas.

Relativamente à formação acadêmica, os resultados finais da pesquisa apontaram que os bibliotecários gestores de pessoa que atuam das bibliotecas da Rede EPCT buscam atualização profissional, pois são, em sua maioria, especialistas 68%, conforme mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Formação acadêmica



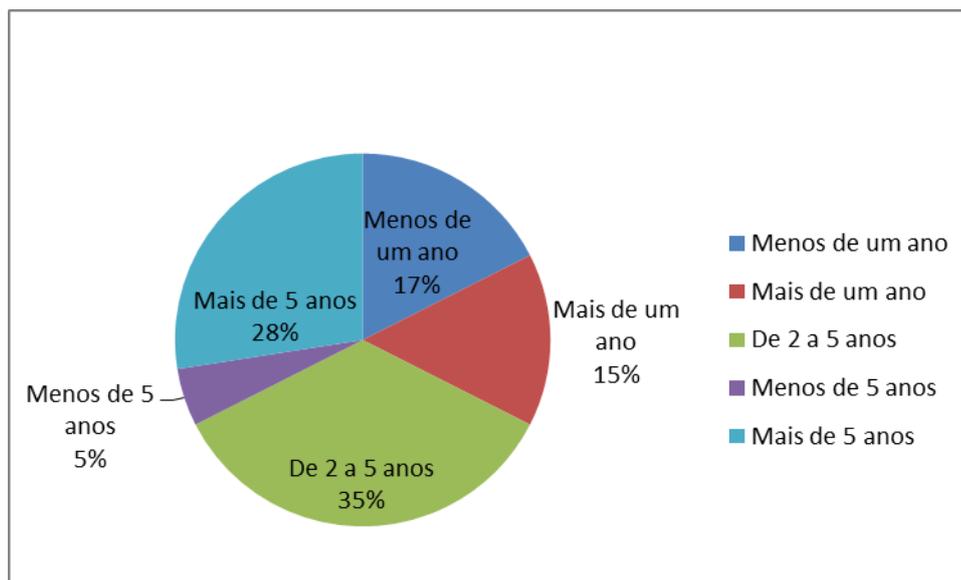
Fonte: Dados da pesquisa.

A busca pela titulação de maior nível é uma realidade no País, e, no caso das instituições federais, essa realidade é cada vez mais acentuada, o que pode ser atribuído tanto, da melhora da atuação profissional como também ao fato de o Serviço Público Federal fornecer a progressão dos servidores por qualificação¹⁰. De acordo com o grau que se tem, por exemplo, especialização são proporcionados 30% sobre o vencimento básico, mestrado 52% e doutorado 75%. Logo, é de se esperar que esses profissionais, mesmo que não tenham como projeto a continuidade dos estudos, quando se trata de conseguir uma vantagem salarial, procurem cada vez mais a educação continuada.

Pelo fato de o objeto desse estudo privilegiar as competências essenciais para os bibliotecários gestores de pessoas e, por ser, de certa forma, já uma prática se acreditar que aqueles com maior tempo de serviços poderiam ser mais competentes naquilo que exercem, buscou-se saber o tempo durante o qual os participantes da pesquisa tinham exercido a função de gestores das bibliotecas em que atuam. Vejamos os dados no Gráfico 3.

¹⁰ Tabela disponível no site do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE). www.sinasefe.org.br

Gráfico 3 - Tempo de gestão na biblioteca



Fonte: Dados da pesquisa.

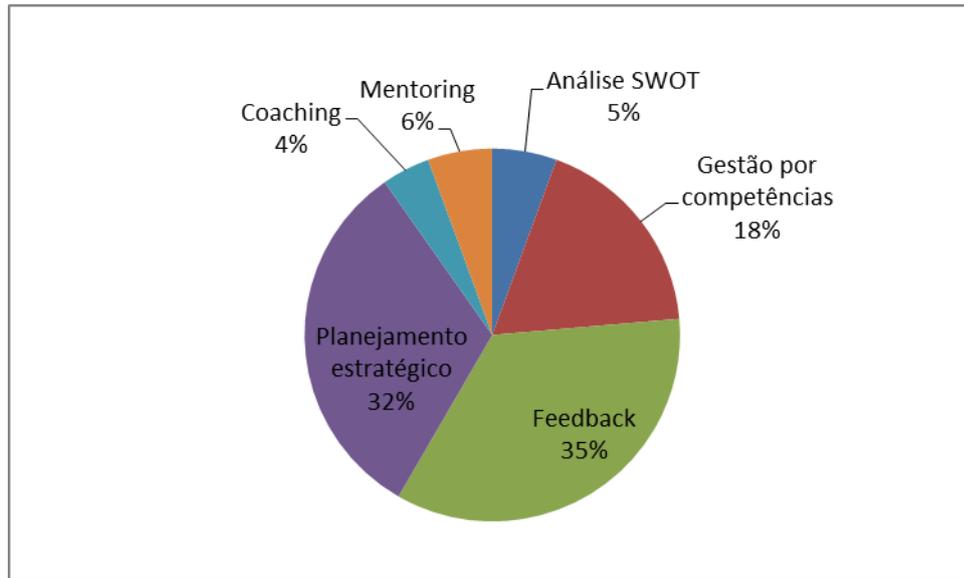
Nessa questão, ficou constatado que a predominância é de dois a cinco anos de experiência na gestão de bibliotecas (35%). Isso pode resultar da expansão da política de implantação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), que proporcionou a abertura de concursos e muitos profissionais recém-graduados ou pós-graduados assumiram esses cargos.

b) Uso das ferramentas da área da Administração para a gestão da equipe

Sabe-se que, na área da Administração, existem inúmeras técnicas e ferramentas para subsidiar o exercício da gestão, de uma maneira geral, a exemplo de: análise *SWOT*, gestão por competência, *feedback*, planejamento estratégico e *COACHING*. Todas essas técnicas e ferramentas estão sendo cada vez mais aperfeiçoadas e outras estão surgindo, na perspectiva de melhorar cada vez mais a gestão. Então se buscou saber se os bibliotecários investigados faziam uso dessas ferramentas no seu cotidiano de trabalho no ambiente biblioteca. Para tanto, solicitamos a eles que indicassem na paleta de opções aquelas que eles mais utilizam.

A técnica de *Feedback* foi a mais indicada, com 35% seguida de planejamento estratégico (32%), conforme aponta o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Uso de técnica ou ferramenta da Administração para a gestão da equipe



Fonte: Dados da pesquisa.

O *feedback* que se sobressaiu na pesquisa é algo que, de certa forma, nos surpreendeu, haja vista que esperávamos a indicação de outras técnicas e ferramentas mais modernas que as organizações estão adotando, justamente para melhorar o desempenho das pessoas no exercício prático de seu trabalho, como, por exemplo: gestão por competência, *coaching* e *mentoring* e que foram apresentadas no capítulo sobre a gestão das competências. Tal resultado pode proceder do cotidiano de trabalho dos bibliotecários, talvez em razão de as equipes serem muito pequenas no âmbito das bibliotecas, pelo menos é o que se observa, empiricamente. Não se pode esquecer, entretanto, de que, como defende Gramigna (2002, p. 129), o *Feedback* “deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para a aquisição e o desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance”.

Um bibliotecário colaborou, dizendo que utiliza a técnica chamada “Administração participativa”, sendo possível inferir que na gestão dele a sua equipe “tem voz”. Na fala do B1 percebe-se também o uso dessa técnica. “Não utilizo nenhuma ferramenta, porém faço reunião periódicas para saber onde estamos falhando e o que podemos melhorar.” (B1). Outra observação que se considera importante é o fato de três profissionais (4%) terem apontado *Coaching*, uma ferramenta considerada ainda muito nova no cenário brasileiro, inclusive nas empresas e indústrias.

Portanto, com relação ao uso de técnicas e ferramentas da administração para a gestão de sua equipe, considera-se que, pelos os achados da pesquisa, os bibliotecários têm conhecimento sim das ferramentas que podem auxiliá-lo no exercício da sua gestão.

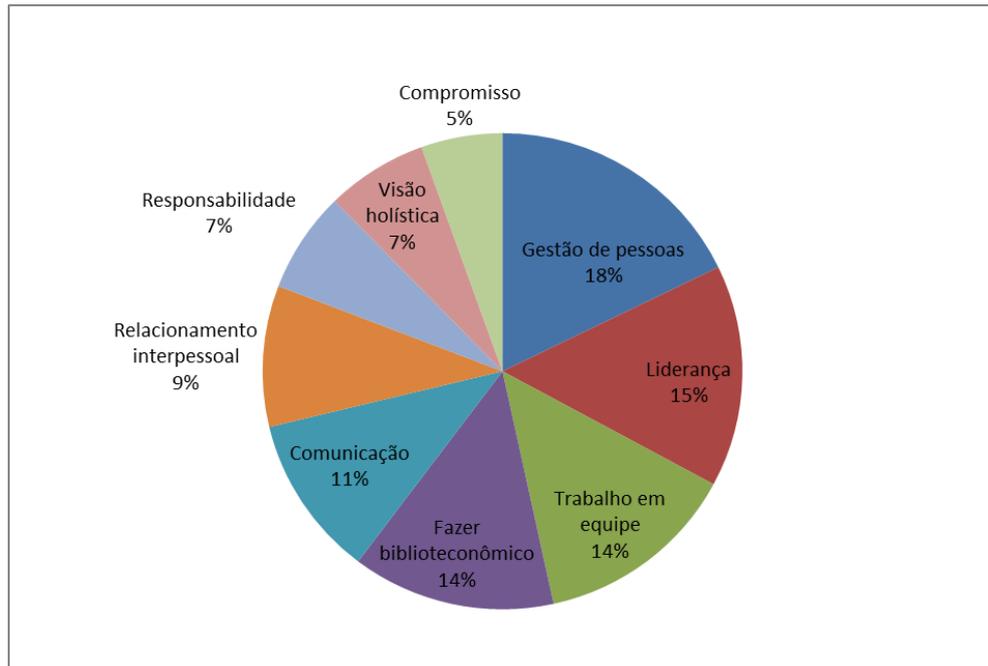
c) Percepção das competências necessárias para a função de gestores de pessoas

Nossa intenção, com essa categoria, era realmente colher impressões sobre o conhecimento que os bibliotecários que assumem a função como gestores de pessoa têm sobre as competências necessárias para tal função. Isto porque, pela sua experiência de ter assumido tal função sem se sentir com a competência suficiente para exercê-la, enfrentou dificuldades ao lidar com as complexidades dos seres humanos e da própria cultura organizacional. Isso pode ter sido influenciado, principalmente, pelo fato de atuar em um serviço público federal e ter que gerenciar pessoas também inseridas nesse âmbito e que tem estabilidade o que lhe dá a certeza de que, realizando ou não seus trabalhos, recebe o salário do mesmo jeito e muito dificilmente perde seu emprego. Outro aspecto é que, na Rede EPCT, poderia haver bibliotecários que já tivessem atuado na função da gestão de pessoas em bibliotecas de outras instituições e que poderiam ter trazido essas experiências para suas novas atuações, na qualidade gestores de pessoas.

Nesse quesito, foi perguntado aos bibliotecários quais as competências para assumir a função como gestor de pessoas. Como se tratava de uma questão aberta; foram oferecidas inúmeras respostas. Ante este fato, e por esta pesquisa ter como embasamento o “**Glossário de atributos de competência (conhecimento; habilidade e atitude) para IC**”, (ANEXO A) de autoria de Amaral (2006, p. 194-202), achamos por bem subdividir essa categoria em três subcategorias: conhecimentos; habilidades e atitudes (CHA). Assim, foram trabalhadas de forma individualizada.

As respostas relativas a essa questão foram bem variadas, desde aquelas concernentes ao conhecimento em gestão de pessoas até o compromisso. Para melhor visualização desses resultados, organizamos conforme os conceitos que mais apareceram sobre competências, essências para a gestão de pessoas e que estão no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Competências essenciais



Fonte: Dados da pesquisa.

Como as respostas foram inúmeras e o interesse da pesquisa estava relacionado à identificação das 3 subcategorias do CHA, mapeamos 27 habilidades apontadas pelos bibliotecários gestores de pessoas e, em seguida, cruzamos com as 45 habilidades do Glossário de atributo de competências. Os resultados foram muito interessantes, pois muitos indicaram o nome idêntico ao do atributo e outros apontaram palavras sinônimas. Consta-se o cruzamento das habilidades no Quadro 11.

a) Subcategoria Habilidades

Quadro 11 - Habilidades

Mapeamento desta pesquisa	Glossário de atributo de competência
Gestão de pessoas	Influência
Liderança	Liderança
Trabalho em equipe	Organizar equipes
Comunicação	Entrevistar
Relacionamento interpessoal	Organizar equipes
Responsabilidade	Foco nos resultados
Visão holística	Visão global
Compromisso	Pontualidade
Dinâmica	Extrair dados relevantes
Inovação	Criatividade
Organização	Organização e planejamento

Mapeamento desta pesquisa (Cont.)	Glossário de atributo de competência
Saber escutar	Saber ouvir
Inteligência emocional	Equilíbrio emocional
Diálogo	Gerar explicações consistentes dos fatos
Imparcialidade	Julgamento
Treinamento	Reconhecer anomalias de informação
Tomada de decisão	Pensamento analítico
Negociação	Negociação
Autocontrole	Trabalhar sobre pressão
Projetos	Visão de futuro
Eficiência	Lidar com ambiguidades, Conflitos e dados incompletos
Enfrentar desafios	Resolução de problemas
Assiduidade	Pontualidade
Gerenciamento de conflitos	Lidar com ambiguidades, Conflitos e dados incompletos
Adaptação	Versatilidade
Sensibilidade	Intuição
Avaliação	Saber quando parar a análise

Fonte: Dados da pesquisa.

Para dialogar com esta constatação, Amorim e Amaral (2010, p. 10) acentuam que é percebida essa maior indicação de atributos considerados como “habilidade” para a atuação do bibliotecário gestor, mas essa não é uma tendência específica do bibliotecário gestor, ela abrange também outros profissionais, pois, “o conhecimento técnico não é suficiente para atender as demandas atuais exigidas pelas organizações ao profissional dito competente”.

O mapeamento das competências que os bibliotecários afirmam possuir é fundamental para que possam superar os desafios advindos do ambiente organizacional que a Rede EPCT proporciona. Com esse entendimento claro das competências essenciais necessárias aos bibliotecários gestores de pessoas, eles estarão aptos a elaborar uma definição de quais deverão ser seus conhecimentos, habilidades e atitudes para que as desenvolvam cada vez mais no exercício da sua função. Com isso, suas equipes de trabalho também conseguirão definir seus atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), de modo que a Rede EPCT possa desenvolver cada vez mais, pois as capacidades de cada membro da equipe serão aplicadas na organização e estas poderão contribuir de forma eficiente, eficaz e com efetividade na execução dos trabalhos.

O mesmo procedimento foi realizado na subcategoria “atitudes”. Percebemos que as expressões mapeadas nesta pesquisa corroboraram ou muito se aproximaram do glossário de Amaral (2006). Nesse mapeamento, foram indicadas 25 atitudes. Como ora se cuida de um

mapeamento de percepções, delineamos aqui os atributos de competências que mais foram citados, representando assim uma visão dos bibliotecários gestores de pessoas sobre as atitudes que julgam ter. O Quadro 12 mostra a relação entre os conceitos mapeados na pesquisa e o cruzamento com o glossário de atributos de competência.

b) Subcategoria Atitudes

Quadro 12 - Atitudes

Mapeamento desta pesquisa	Glossário de atributo de competência
Flexibilidade	Flexibilidade
Criatividade	Criatividade
Educação continuada	Curiosidade
Paciência	Perseverança
<i>Feedback</i>	Assertividade
Respeito	Confiabilidade
Motivação	Motivação
Foco em resultados	Assertividade
Iniciativa	Iniciativa
Compreensão	Percepção
Tolerância	Diplomacia
Postura profissional	Seriedade
Coerência	Senso crítico
Disciplina	Estar constantemente atento às informações
Dedicação	Detalhista
Gostar de pessoas	Respeito
Acessibilidade	Cooperação
Empatia	Empatia
Percepção	Percepção
Marketing	Criatividade
Proatividade	Proatividade e iniciativa

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao “conhecimento”, dentre os 19 atributos mapeados por Amaral (2006), listamos apenas dois, permitindo-nos inferir que, muitas vezes, os bibliotecários gestores de pessoas têm conhecimentos das competências, mas fazem uma pequena confusão na hora de agrupá-las em categorias, como é o caso dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

c) Subcategoria Conhecimentos

Quadro 13 - Conhecimentos

Mapeamento desta pesquisa	Glossário de atributo de competência
Fazer biblioteconômico ¹¹	Fontes de informação, Metodologia científica,
Planejamento	Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante dizermos que, dentre os 19 atributos de Amaral, pelo menos 16 estão diretamente relacionados com a área da Biblioteconomia, a saber: Conduzir auditorias de inteligência; Estrutura de poder da organização; Ferramentas de *groupware*; Fontes de informação; Inteligência competitiva; Línguas estrangeiras; Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial; Metodologia científica; Métodos e técnicas de análise; Métodos, técnicas e ferramentas de coleta; Organização da informação; Planejamento; Relatórios; Técnicas de entrevista; Tecnologia da informação; e Terminologia do setor. Observa-se, ainda, nesse rol, aqueles que realmente fazem parte do fazer do bibliotecário: Organização da informação; Relatórios; Técnicas de entrevista; Tecnologia da informação; e Terminologia do setor, que não foram indicados pelos bibliotecários. Isso demonstra dois aspectos: o primeiro talvez esteja relacionado com a dificuldade de interagir com outras áreas que muitas vezes são bem próximas à sua e o segundo pode estar relacionado com a sua falta de conhecimento com relação às novas propostas que estão surgindo referentes ao tema da gestão de pessoas, que pode ser tanto consequência de sua formação, tanto na graduação como na educação continuada, embora a maioria dos bibliotecários desta pesquisa seja de especialistas, pós-graduados.

No pertinente às 45 habilidades e 25 atitudes, os resultados da pesquisa dialogam com o “**Glossário de atributos de competência (conhecimento; habilidade e atitude) para IC**”, (ANEXO A) de autoria de Amaral (2006, p. 194-202), que aborda Conhecimentos; Habilidades e Atitudes conhecido pela sigla CHA. No que diz respeito aos conhecimentos (entendido aqui como o fazer biblioteconômico), entretanto, consideramos que tal diálogo foi praticamente inexistente, haja vista o fato de que somente dois atributos se fizeram presentes nas respostas dos pesquisados.

Ainda nessa questão, foram situadas algumas falas consideradas importantes para a melhor compreensão dos achados da pesquisa.

¹¹ Entendido aqui como as práticas do bibliotecário.

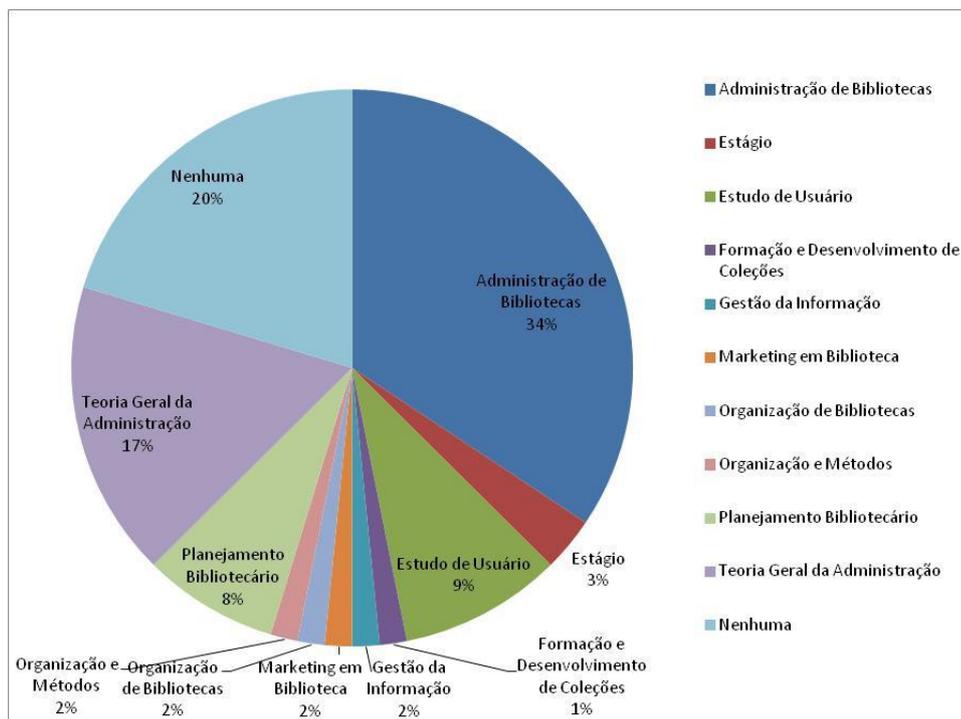
Acredito que o bibliotecário deva possuir algum conhecimento específico de gestão de pessoas para poder desempenhar satisfatoriamente essa função, mas acredito também que ele deva conhecer bem das atividades inerentes dentro de uma biblioteca para ele poder distribuir a seus colaboradores tarefas que condizem com as habilidades e conhecimentos que as pessoas que gere possam ter. (B1).

[...] “Dar um puxão de orelha” em alguém sem deixar um clima ruim no ambiente de trabalho, sinceramente para mim esse é o maior desafio na gestão de pessoas. Uma vez chamei atenção de uma auxiliar de biblioteca, pois ela ficava demais no telefone na hora do serviço. Ficou semanas sem conversar comigo. (B2).

Trabalhar com gestão de pessoas vai além de definir cargos e funções, é preciso sensibilidade de avaliação para aproveitar o indivíduo onde ele mais se destaca [...]. (B4).

Continuando na categoria acerca da percepção das competências necessárias para a função como gestor de pessoas, indagamos aos sujeitos da pesquisa qual (ais) disciplina(s) lhes proporcionou subsídios para realizar as práticas da gestão de pessoas em bibliotecas e que justificassem suas respostas. Foram muitas as respostas, porém, para melhor entendimento, estruturamos suas falas conforme a nomenclatura de cada disciplina apontada por eles e as reproduzimos no Gráfico 6. A disciplina Administração de Bibliotecas foi a mais mencionada, 34% das respostas, seguida por Teoria Geral da Administração (17%) e Estudo de Usuário, que teve 9% de indicação. No meio dessas respostas, 13 (20%) disseram que nenhuma disciplina contribuiu ou que não existiu qualquer uma que tenha proporcionado subsídios para atuar como gestor de pessoas.

Gráfico 6 – Disciplinas que forneceram subsídios para a gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor compreensão de suas falas, eis algumas delas:

A disciplina O & M da profª. Ivone Bastos e o estágio supervisionado foram o que me fizeram viver essa prática de gestão de pessoas. (B1).

Estudos de usuários; Formação e desenvolvimento de coleções; Planejamentos, dentre outras foram disciplinas que ajudaram na prática de gestão, adicionadas a isso a outras fontes de conhecimento. (Seminários, artigos, livros, etc.). (B2).

Na minha formação acadêmica, acredito que as disciplinas de administração de bibliotecas e estudo de usuários tenham contribuído de uma forma mais acentuada. (B3).

Houve ainda um bibliotecário B4 que fez questão de apontar que sua graduação ocorreu na UDESC e menciona, com maior entusiasmo, as disciplinas que contribuíram para a sua formação como gestor, conforme seu discurso:

Na minha formação tive várias disciplinas da área de Administração, desde as teorias gerais administrativas a planejamento estratégico e gestão da informação, portanto, creio que os profissionais formados pela UDESC já saem da Universidade com esta capacitação. (B4).

Embora a maioria tenha se expressado de maneira positiva com relação às disciplinas que contribuíram para sua formação como gestor de pessoas, não podemos deixar de apontar as respostas daqueles bibliotecários (20%) que se manifestaram exprimindo não

haver ocorrido qualquer disciplina que tenha dado subsídio para essa função, conforme as falas a seguir:

Nenhuma. A única disciplina que poderia ser abordado o tema era Administração de Bibliotecas, mas essa não abrangeu sobre praticas de gestão de pessoa. (B19).

Na realidade não existiu uma disciplina específica para gestão de pessoas, mas posso citar algumas que auxiliaram, como: administração de bibliotecas, estudo de usuários e principalmente os estágios, onde tive a oportunidade de vivenciar, na prática, a interação do corpo de funcionários das bibliotecas. (B23).

Nenhuma. As universidades basicamente nos orientam a desenvolver processos técnicos. (B29).

Na minha opinião nenhuma. Este assunto foi tratado de forma superficial em Administração de bibliotecas. (B32)

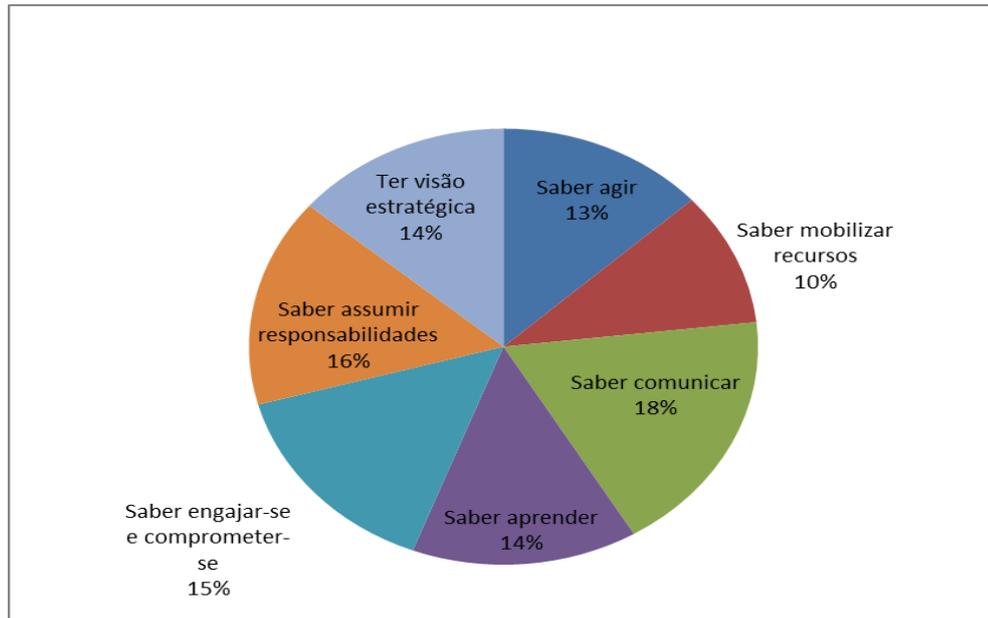
É muito interessante observar essas falas, porque, fomos estudante do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará (de 2002 a 2006) em cuja grade curricular havia as disciplinas Administração de Bibliotecas, O& M e Planejamento Bibliotecário nas quais foi abordada a gestão de recursos humanos que, com certeza, forneceu algum subsídio para o entendimento desse novo conceito: gestão de pessoas.

Ainda na categoria percepção das competências necessárias para a função como gestor de pessoas, entregamos aos bibliotecários gestores de pessoas uma lista das competências gerenciais - com as suas respectivas explicações - para o profissional e solicitamos que justificassem na prática o modo como aplicavam tais conceitos. O intuito foi o de confrontar o que os bibliotecários disseram ter e se marcaram também essas competências na lista fornecida.

Para melhor entendimento desse ponto, e baseando-nos em Fleury (2002, p. 56), inserimos no questionário (APÊNDICE B) as definições de cada competência para os bibliotecários analisarem com discernimento. Salientamos ainda que Fleury se inspirou na obra de Le Boterf, do ano de 1995, a fim de propor essas definições.

A competência **Saber comunicar** foi apontada em primeiro lugar, por 18% dos bibliotecários, seguida de **Saber assumir responsabilidades**, 16%, e **Saber engajar-se e comprometer-se**, que obteve 15% de indicação. Vejamos os dados no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Competências gerenciais para o profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa questão, foi solicitado aos bibliotecários que justificassem como faziam na prática para aplicar tais competências. Discorreram de forma bastante singular suas práticas, no que se refere a essas competências gerenciais para o profissional,

No que concerne à comunicação, de acordo com o que foi apontado por esses mesmos bibliotecários gestores de pessoas, na questão na categoria a, ela foi apontada com um percentual de 18% dos itens assinalados, e harmoniza-se com a ideia de comunicação expressa por Zarifian (2001, p. 9), que “implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais”. Isso pode representar o que foi dito no tópico a respeito do “Saber comunicar”, sistematizado no Quadro 14.

Quadro 14 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber comunicar)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber comunicar (Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos). Fleury (2002, p. 55).	Ter conhecimento do que está acontecendo com a equipe	“Todas as possibilidades de comunicação são executadas pelo administrador de uma biblioteca em busca de se fazer entender e ser entendido”. (B6).
	Disseminar informações aos bibliotecários da Rede EPCT	
	Interagir com o usuário e com a equipe	
	Estar presente no elo entre a direção e a equipe da biblioteca	“Procuro sempre comunicar, explicar e transmitir as informações/trabalhos a serem desenvolvidos de maneira clara e objetiva, para que o andamento das atividades da biblioteca não seja prejudicado”. (B7).
	Ponto mais difícil de alcançar	
	Base para o bom funcionamento da instituição	
	Realizar treinamentos	
	Mostrar aos estagiários do Curso de Biblioteconomia que atuam nas bibliotecas da Rede EPCT a realidade do mercado de trabalho	
	Comunicar através de diferentes suportes informacionais como as redes sociais	
	Fundamento básico para a gestão de pessoas	
	Buscar soluções para o setor	
	Grande virtude do gestor	
	Saber comunicar é saber ouvir	

Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto referente ao “Saber assumir responsabilidades”, os bibliotecários expressaram vários pontos de vista. Para melhor entendimento compilamos suas falas e as reproduzimos no Quadro 15.

Quadro 15 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber assumir responsabilidades)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber assumir responsabilidades (Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido). Fleury (2002, p. 55).	Cumprir prazos estabelecidos	<p>“Ter responsabilidade é primordial, não importa o cargo ou função que exerça dentro da biblioteca. O cumprimento das atividades dentro de prazos e com qualidade repercute bastante na imagem de qualquer centro de informação”. (B15).</p> <p>“Responsabilidade, palavra-chave para um bom desenvolvimento do trabalho. Deve está bem claro para equipe, que tudo que fazemos assumimos consequências positivas ou negativas. Que cada um deve ser responsável pelo todo, para que possamos ser respeitados e assim reconhecidos”. (B16).</p> <p>“Cada um de nós está em um GT/Comissões estratégico do Câmpus, para que a biblioteca seja lembrada em todas as instâncias, e, não somente nas visitas do MEC”. (B22).</p>
	Assumir riscos quanto a erros e críticas ao seu trabalho	
	É essencial ao bibliotecário	
	Planejar estrategicamente e executar conforme o previsto	
	Apresentar relatórios anuais	
	Responsabilizar-se pelo patrimônio da biblioteca	
	Ter ações reconhecidas	
	Dividir tarefas	
	Participar em todos os âmbitos do Campus, mostrando a importância da biblioteca,	
	Ser responsável pelo todo	
	Elaborar projetos de aquisições	
	Agir conforme o planejado	
	Responder por aquisições de alto custo	

Fonte: Dados da pesquisa

No que respeita ao “Saber engajar-se e comprometer-se”, os dados estão dispostos no Quadro 16.

Quadro 16 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber engajar-se e comprometer-se)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber engajar-se e comprometer-se (Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se). Fleury (2002, p. 55).	Alcançar objetivos	“Comprometimento para uma equipe que trabalha em centros de informação como as bibliotecas é de suma importância pois as atividades são todas distribuídas entre os colaboradores e o resultado de um compromete o início da atividade de outro. O trabalho todo é dividido em partes que funcionam interligados em cadeia”. (B12).
	“Vestir a camisa” e lutar para que os resultados aconteçam é	
	Imprescindível para os bibliotecários e suas equipes, pois as atividades na biblioteca estão interligadas	“Não devemos ter medo de arriscar. Uma equipe deve sempre comprometer-se com o outro e assumir o risco para alcançar os objetivos”. (B13).
	Seguir fluxos de trabalho corretamente	
	Criar novos projetos	“Participação de grupos de estudos e pesquisas dentro da instituição”. (B14).
	Arriscar-se a 100% para alcançar resultados positivos	
	Assumir responsabilidades e o que pode cumprir	“Na biblioteca, por exemplo, os diversos projetos “Semana do livro”, “Promoção e formação de leitores”, é fundamental que tenhamos comprometimento para que os mesmos deem certo e evoluam”. (B17).
	Participar de grupos de estudos e pesquisas dentro da instituição	
Arriscar, pois a biblioteca está em constante evolução e é o coração da instituição		

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao “Saber agir”, por exemplo, chamou atenção o fato de um respondente dizer que, em reuniões periódicas, eles fazem a detecção dos pontos fortes e fracos. Isso, no nosso entendimento, vai ao encontro do exame da questão acerca da Análise da matriz SWOT, onde 6% dos bibliotecários afirmaram usar tal ferramenta para o auxílio da sua função. Os dados estão no Quadro 17.

Quadro 17 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber agir)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber agir (Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir). Fleury (2002, p. 55).	Aproveitar os funcionários em que eles são bons, isso utilizado em prol da própria biblioteca	“A todo instante quando estamos a liderar uma equipe temos que julgar, escolher e decidir algo de pouca ou muita relevância”. (B1).
	Conhecer as pessoas que ele gerencia suas habilidades e competências para determinar suas atividades	
	Tomar decisão em relação aos conflitos advindos das equipes de trabalho também foi um fato citado	“A formação acadêmica nos capacita a planejar a quantidade adequada de material para o ambiente; organizar o acervo; normalizar documentos em geral; participar do desenvolvimento de bases de dados; associar-se ao trabalho de gestor da informação e do conhecimento; e desempenhar serviços técnicos e administrativos nas unidades de informação”. (B2).
	Envolver os servidores em primeiro lugar para saberem o que fazer e o porquê desse fazer	
	Contaminação dos servidores pelo sistema público	
	Julgar, escolher e decidir a todo instante, pois é o papel da liderança leva ao gestor a tais atitudes	
	Saber escutar	“Analiso e peço sugestões da equipe antes das tomadas de decisões”. (B24).
	Estar a pouco tempo a frente da gestão da biblioteca, faz com que siga exemplos de outros institutos	
Fazer uma gestão compartilhada e isso reflete na tomada de decisão		

Fonte: Dados da pesquisa

Igualmente no item “Saber mobilizar recursos”, os resultados parecem apontar que é necessário mostrar estatisticamente aos gestores da alta direção da instituição que são necessários recursos, tanto humanos como materiais, para uma boa atuação da biblioteca junto à comunidade acadêmica. Estão referidos dados expressos no Quadro 18.

Quadro 18 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber mobilizar recursos)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber mobilizar recursos (Criar sinergia e mobilizar recursos e competências). Fleury (2002, p. 55).	Buscar parcerias para implementação de projetos	“Essa competência é de grande importância por que é aí que vai fazer todo o esforço e trabalho fazerem a diferença e dar resultado”. (B3).
	Adequar recursos de compra para a biblioteca	
	Motivar o ambiente de trabalho e se esforçar para se conseguiu recursos para que a equipe trabalhe da melhor forma possível	“Procuo sempre mobilizar a equipe, informando que para desenvolver um bom trabalho a mesma deve está integrada de acordo com a competência de cada um”. (B4).
	Organizada a equipe de modo a suprir as demandas do setor pois o quantitativo de pessoal é escasso	
	Mobilizar a equipe, integrando a competência de cada um, o uso da criatividade para a mobilização de recursos cada vez mais deficitários nas instituições em questão	<p>“Numa determinada situação de compra houve redução no valor de produtos e/ou serviços a serem adquiridos foi feita uma adequação do que era essencial e se prosseguiu com a compra”. (B5).</p> <p>“Como nosso Campus é bem novo - (apenas 2 anos) – tenho uma auxiliar de biblioteca e fazemos tudo: compra, catalogação, empréstimo... E estamos necessitando montar uma equipe que venha definitivamente agregar valores às atividades de nossa Biblioteca”. (B42).</p>

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao “Saber aprender”, procedemos do mesmo como fizemos nos itens anteriores. Os dados estão compilados no Quadro 19.

Quadro 19 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Saber aprender)

Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Saber aprender (Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se). Fleury (2002, p. 55).	Tirar experiência de dificuldades passadas anteriormente	“Ouvindo opiniões, experiências e testando-as no cotidiano da Biblioteca”. (B9).
	Aprender com os outros membros da equipe, adaptação com o trabalho em equipe à distância e educação continuada	“O aprendizado é contínuo dentro de um espaço repleto de conhecimento, que vem não só do acervo mas também das pessoas e conhecimentos variados que as mesmas carregam consigo”. (B10).
	Aprender com os erros, escutar, saber aprender com a troca de experiências, troca de saberes entre profissionais ditos “velhos” e “novos”	“Acho que uma equipe que deseja obter resultados satisfatório, deve haver uma troca de experiência para chegar a um objetivo comum e positivo. Estou sempre pronta a escutar”. (B11).
	Aprender com a comunicação com outros bibliotecários de outros <i>campi</i> , através de reuniões periódicas para o compartilhamento de experiências com outros bibliotecários da instituição	

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao estudo sobre a competência “Ter visão estratégica”, constatamos do mesmo modo que anteriormente, traduzindo suas falas por meio de palavras ou expressões que se repetiram, e as explicitamos no Quadro 20.

Quadro 20 - Competências gerenciais dos bibliotecários (Ter visão estratégica)

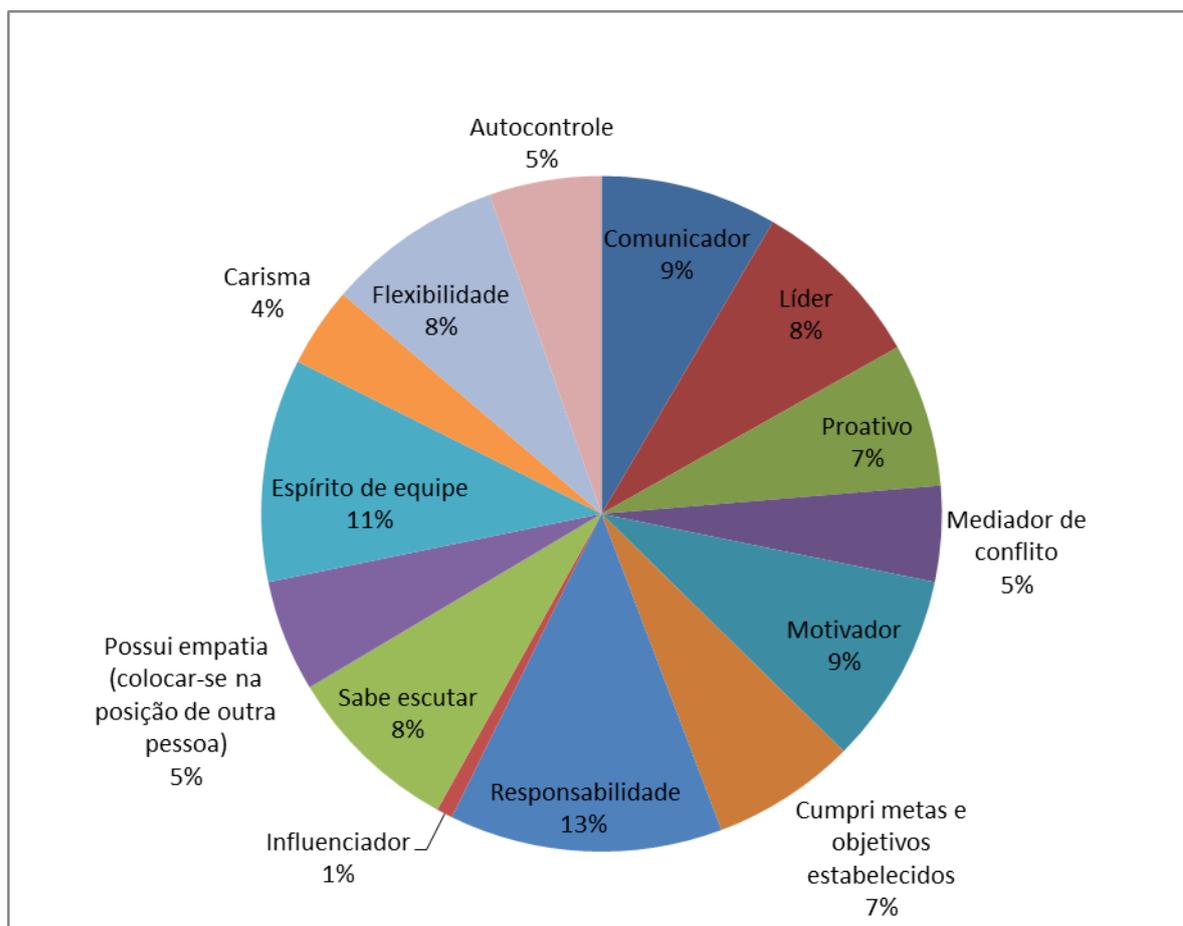
Competências gerenciais dos bibliotecários /Item	Achados da Pesquisa	Ilustração com as falas dos Bibliotecários
Ter visão estratégica (Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas). Fleury (2002, p. 55).	Entender o sistema em que está inserido,	“Desde o primeiro momento que você chega para administrar uma biblioteca você é obrigado a procurar entender toda a sistemática que envolve a organização que a biblioteca está inserida para poder estar em alerta a oportunidades e alternativas de engajamento no negócio”. (B17). “O profissional deve sempre interagir com seu ambiente buscando alternativas para desenvolver bem o seu trabalho, agindo estrategicamente”. (B18). “Solicitação prévia e documentada com planejamento”. (B19).
	Interagir com o ambiente	
	Elaborar projetos e planejamento estratégico da biblioteca	
	Estudar e se atualizar	
	Ter habilidades para responder questionamentos	
	Pesquisar sobre a instituição	
	Realizar solicitações prévias	
	Antipar os acontecimentos	
	Participar ativamente da instituição	
	Perceber as competências das pessoas da equipe	
Traçar metas a serem cumpridas		

Fonte: Dados da pesquisa

Continuando a categoria da percepção das competências necessárias para a função como gestor de pessoas, com relação às características pessoais, habilidade e técnicas, procuramos buscar com que o bibliotecário fizesse uma imersão em si e aferisse pontos concernentes a ele mesmo, ou seja, o que ele próprio julgava ter no exercício prático da sua gestão. Corroborando essa ideia, Senge (1990, p. 154) garante que “Todos nós dominamos uma grande variedade de técnicas e habilidades que aprendemos através do ‘treinamento’ do subconsciente. Uma vez aprendidas, elas passam a ser tão automáticas, tão ‘subconscientes’, que nem percebemos quando as executamos”.

Com relação às características assinaladas pelos bibliotecários, indicamos as que foram mais apontadas, corroborando as práticas recorrentes, a fim de se ter uma boa gestão de pessoas: Responsabilidade (assinalada 17 vezes); Espírito de equipe (14 vezes); Motivador (12 vezes); Comunicador, Líder, Saber escutar e Flexibilidade (11 vezes); Cumprir metas e objetivos estabelecidos e Proativo (9 vezes); Possui empatia e Autocontrole (7 vezes); Mediador de conflito (6 vezes); Carisma (5 vezes) e Influenciador (1 vez), como está representado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Características pessoais



Fonte: Dados da pesquisa.

Essas características pessoais vão ao encontro da categorização de Fernandes (2010, p. 21.): “Conceito que tem de si próprio: Atitudes e valores. Ideia do que fazem ou gostariam de fazer”.

Tais afirmações encontramos o que foi expresso por esses mesmo bibliotecários nas duas questões discutidas há pouco, que versam sobre as competências essenciais para o exercício da sua função de gestor de pessoas. Notamos essa harmonização, averiguando que os termos se repetem e, por conseguinte, se completam.

Bueno (2005, p. 124) corrobora, acentuando que

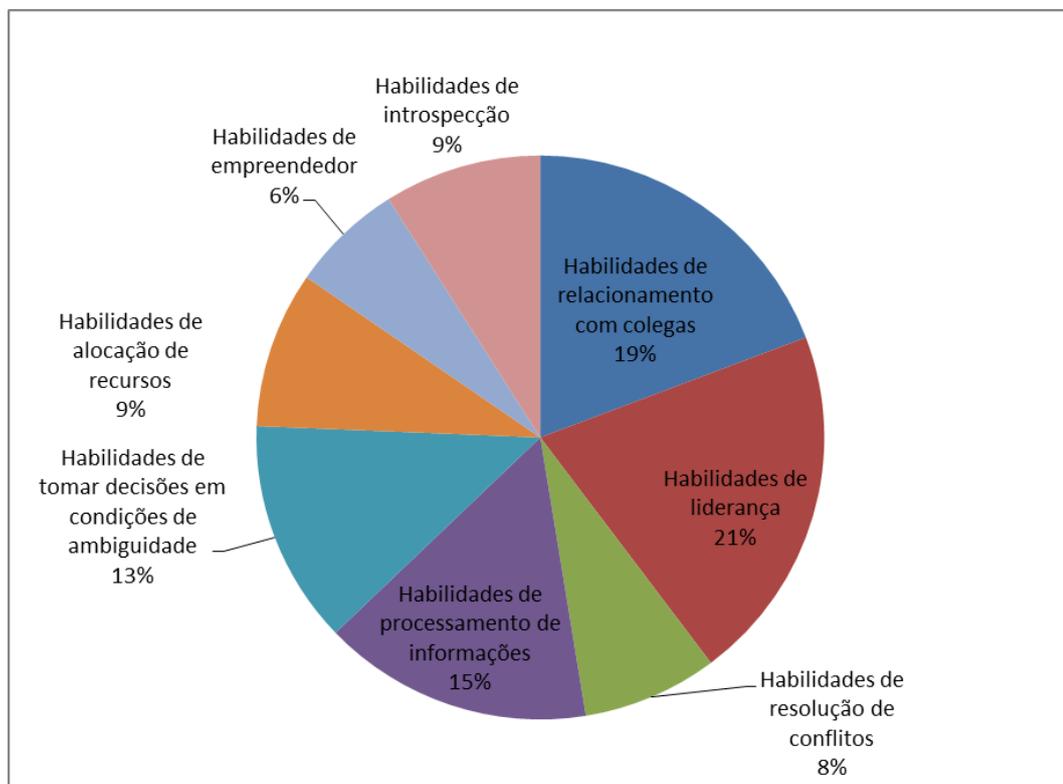
A motivação pessoal e profissional é um fator importante a ser considerado. Ela envolve a dedicação ao trabalho, questões de conduta, convivência em equipe, entre outras implicações da sociedade grupal. Esta cadeia de relacionamentos impulsionará todo ciclo organizacional e todos devem sentir-se satisfeitos em suas atividades.

No nosso entendimento, o bibliotecário gestor de pessoas tem como uma de suas missões a sensibilização de sua equipe de trabalho, pois ninguém motiva ninguém, para que

estas desenvolvam suas atividades de maneira harmônica, pois, mesmo enfrentando problemas estruturais, recorrentes nas bibliotecas da Rede EPCT, essa sensibilização torna-se imprescindível para o bom andamento desse ambiente organizacional.

No que concerne às habilidades dos gestores pesquisados, foi a Habilidade de liderança a mais indicada, 21 %, seguida das Habilidades de relacionamento com colegas, 19 e Habilidades de processamento de informações, que obteve 15 % de indicação. No gráfico 9, estão os percentuais de todas as habilidades apontadas.

Gráfico 9 - Habilidades



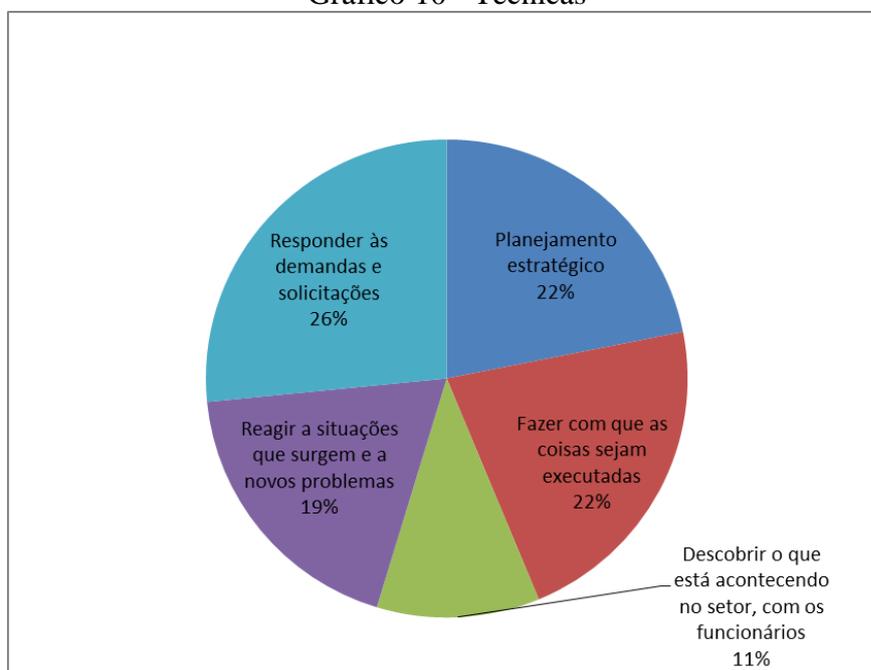
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa harmonizam-se às reflexões de Mintzberg (1973), Maximiano (2006), e coincidem com as ideias de Chiavenato (2002), ao assinalar que, uma habilidade imprescindível ao gestor é a habilidade humana, capacidade de trabalhar com gente, sensibilizando-a sempre que necessário, para atingir as metas e objetivos a que se propõe a biblioteca onde este gestor trabalha.

Consoante Araujo e Garcia (2010, p. 55), habilidade é o “caminho para a aplicação do conhecimento [...] em se tratando de caminho, todo gestor há de perceber que dificilmente se tem uma só possibilidade”.

Já com relação às técnicas, a mais apontada pelos bibliotecários foi a de Responder às demandas e solicitações (26%). Acreditamos que tal sucedia pelo fato de os bibliotecários serem bem requisitados dentro da instituição, de sorte que essa técnica confirma que eles a utilizam como forma de serem percebidos como competentes. Em seguida, foi marcado o **Planejamento estratégico** e **Fazer com que as coisas sejam executadas**, ambos com 22%. O primeiro item foi bem citado pelos bibliotecários que afirmam que o seu reconhecimento, precedente do fato de planejarem e fazerem com esse planejamento seja seguido no decorrer do ano. Com relação a **Reagir a situações que surgem e a novos problemas** (19 %), muitos bibliotecários se veem como um “apagador de fogo”, ou seja, são chamados para intervenção, quando o processo já está no meio; aí vão dando o seu jeito para contornar os problemas. O último item apontado foi **Descobrir o que está acontecendo no setor, com os funcionários**, que obteve 11% de indicação. Entendemos que, se o bibliotecário responsável não estiver em sintonia com sua equipe, e não procurar ter uma percepção aguçada com relação a saber o que está acontecendo no setor onde atua como gestor ou com sua equipe, ele poderá ficar sem saber os pormenores. Abaixo está o Gráfico 10, que ilustra os achados do estudo empírico.

Gráfico 10 - Técnicas



Fonte: Dados da pesquisa.

A última questão do instrumento de coleta de dados foi um espaço aberto para que bibliotecários gestores de pessoas pudessem se manifestar e discorrer acerca da importância das competências essenciais a esse profissional para atuar como gestor de pessoas na Rede

EPCT. Surpreendeu-nos o fato de que todos os participantes da pesquisa tenham se manifestado nesse espaço e principalmente porque foi uma espécie de desabafo de suas angustias na função que ocupam. Nesses discursos, ficou evidente a necessidade de capacitação periódica dos servidores, a fim de adquirirem conhecimentos para melhorar a gestão de pessoas na biblioteca. Foram mapeados alguns pontos relevantes nessa questão suscitada pelos bibliotecários gestores de pessoas. Para melhor entendimento dessas respostas, as reproduzimos no Quadro 21.

Quadro 21 – Questões relevantes da fala dos participantes da pesquisa

Impressões acerca das competências essenciais necessárias para bibliotecários atuar como gestor de pessoas (Questão livre)	Garimpagem das falas
Gostar do que faz	<p>“O que poderia ajudar na gestão de pessoas no âmbito das bibliotecas dos Institutos Federais seria oportunizar aos bibliotecários e demais servidores do setor, cursos e palestras sobre o assunto, de forma periódica. Após a realização de cursos, testar modelos e ferramentas de gestão e promover encontros para socializar experiências”. (B37).</p> <p>“O que muito dificulta todo o trabalho de um bibliotecário é a burocracia do serviço público como um todo. O profissional bibliotecário tem que ter muito ‘jogo de cintura’ para poder exercer suas atividades e seu papel fundamental na educação brasileira”. (B38).</p> <p>“O que poderia ter nas instituições que tem campi no interior e na capital, seria uma padronização a fim de que todos falassem a mesma língua e a oportunidade de capacitação contínua de seu pessoal, tanto da capital quanto do interior”. (B39).</p> <p>“Os institutos federais ao longo dos seus cinco anos, estão reconhecendo o bibliotecário como um profissional essencial na sua estrutura organizacional. Assim, o bibliotecário vem desempenhando de forma satisfatória suas funções. Acredito que nós bibliotecários realmente seremos vistos como essenciais nas organizações, quando nos preocuparmos em exercer com responsabilidade e conhecimento nessas funções, buscando sempre estarmos atualizados, pois, toda organização é formada por pessoas, logo, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho e do conhecimento de cada um no sistema. Considerando que o conhecimento produzido por</p>
Ter ética	
Saber se impor perante a gestão superior	
Mostrar a biblioteca como espaço importante dentro da instituição	
Dificuldades dentro da Rede EPCT como a falta de estrutura física e de servidores e o bibliotecário gestor tendo que resolver muitos conflitos	
Padronização entre capital e interior (falar a mesma língua)	
Paciência para trabalhar a equipe, mostrando a dinamicidade da biblioteca;	
A capacidade gestora adquire-se com a experiência diária	
Atualização constante do bibliotecário	
Criatividade e inovação para o acompanhamento de mudanças	
Assiduidade, disciplina, motivação, comprometimento, educação continuada, companheirismo, dedicação	
Domínio das novas tecnologias e domínio do inglês	
Ter treinamentos e cursos de forma periódica e promoção de encontros na Rede EPCT para a socialização dos conhecimentos e experiências	
Ser líder e motivador	
O reconhecimento dos profissionais bibliotecários por parte dos Institutos Federais, fator relevante para a vantagem competitiva dessas organizações	
Disparidade de linguagens, assim como a capacitação igualmente oferecida para os servidores tanto da capital, quanto do interior	
Conhecimento de legislação da instituição	

Burocracia do serviço público corroborando para a dificuldade do exercício da profissão.	estas pessoas é, hoje, um fator de suma importância para a conquista da vantagem competitiva dessas organizações”. (B40).
Desafios que o exercício da gestão de pessoas traz ao bibliotecário.	<p>“O desafio de ser bibliotecária no IFCE é que a função de gestão de pessoas é apenas mais uma que eu devo exercer”. (B41).</p> <p>“Só acho difícil ao longo dos anos manter uma equipe coesa na biblioteca, como no meu caso há quase 20 anos na mesma biblioteca, mudaram todas as pessoas e convencer, a cada ano, da importância do trabalho de cada uma não é uma tarefa fácil, principalmente quando são servidores públicos, que não estão preocupados, engajados com a responsabilidade do atendimento ao público, como um servidor realmente das pessoas, como um do cidadão que paga seus impostos”. (B42).</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Comprovamos nessas falas certo desabafo pertinente ao exercício da gestão de pessoas. A pesquisa revelou, ainda, que os problemas enfrentados no serviço público, mais especificamente pelas bibliotecas da Rede EPCT são bem parecidos, em alguns casos até idênticos, pois, como exposto na introdução do trabalho lidar com pessoas é uma atividade bastante complexa, pois algumas delas são multifacetadas, têm muitas vertentes e são inconstantes.

As atitudes e a proatividade do profissional bibliotecário gestor de pessoas também foram considerados. Isso nada mais é do que o conhecimento transformado em ação. Gramigna (2002) se reporta ao baú que você constrói ao longo de sua vida, e sua experiência profissional representa toda a sua bagagem adquirida ao longo dos anos de caminhada, mas, se você não abrir e usar ele não servirá para nada, pois é como se não existisse.

É necessário, ainda, ao bibliotecário, ou a qualquer outro profissional proceder a uma reflexão sobre sua atuação prática, mas é imprescindível também organizar, incentivar e dar suporte para que este profissional sempre buscando a educação continuada, procurando inovar em produtos e serviços para a biblioteca. No decorrer desta pesquisa, podemos perceber, no relato de alguns bibliotecários, que, apesar de alguns salientarem a falta de estrutura para se trabalhar, como também ausência de reconhecimento pelo trabalho executado, alguns abordaram de forma bem satisfeita a noção de que seu trabalho é reconhecido e que seu crescimento profissional dentro da Rede EPCT é incontestável.

5 ALGUMAS REFLEXÕES CONCLUSIVAS E RECOMENDAÇÕES

Ao longo desta pesquisa, buscamos colher subsídios a fim de que fosse possível responder ao questionamento de partida para realizarmos esta dissertação, respeitante às competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para atuar como gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT). Assim, retornamos aos objetivos especificados na introdução deste trabalho, de modo a verificar se eles foram atingidos conforme a intenção inicial do pesquisador.

O estudo mostrou que, na percepção dos bibliotecários da Rede EPCT sobre as competências essenciais necessárias para subsidiar suas práticas da gestão de pessoas, aquelas concernentes a Gestão de pessoas, Liderança, Trabalho em equipe, Fazer biblioteconômico, Comunicação, Relacionamento interpessoal, Responsabilidade, Visão holística e Compromisso foram as que mais se evidenciaram. Tal resultado demonstra que esses profissionais, de certa forma, têm o entendimento acerca do assunto tratado e de seu papel na qualidade de gestores dessas tarefas.

No objetivo cujas questões relevantes foram mapear as **características pessoais, habilidades e técnicas** que o bibliotecário julga possuir na prática do seu papel como gestor de pessoas, inferimos que todos eles têm conhecimentos sobre esses itens. Restam evidentes, então aqueles relativos a responsabilidade, habilidade de liderança e o atendimento às demandas dos usuários, como os que mais se sobressaíram em relação aos demais.

Tratando-se do objetivo de averiguar se o uso de alguma técnica ou ferramenta da administração na gestão de suas equipes de trabalho, sobrou a evidência de que eles se apropriam de tais mecanismos no exercício da função que ocupam. Conforme os resultados da análise dos dados, sobressaem-se: *Feedback*, Gestão por competências, Planejamento estratégico, Análise SOWT .

No referente à identificação das competências gerenciais que os bibliotecários aplicam no exercício da gestão de pessoas ressaltamos: Saber comunicar, Saber aprender, Saber engajar-se e comprometer-se, Saber assumir responsabilidades; e apontaram exemplos práticos de como aplicam tais conceitos na sua gestão. Nessa questão, foi possível adentrar o universo dos bibliotecários gestores de pessoas. Pudemos sentir, em alguns momentos, que essa gestão é isolada, sozinha, por outro lado, os achados da pesquisa mostraram que alguns bibliotecários têm uma relação muito próxima e unida com sua equipe de trabalho, pois o fato de participarem de grupos de pesquisa e estudo em outros setores da instituição nos revelou isso.

Constatamos ainda, nesta pesquisa que o bibliotecário gestor de pessoas deve usar competências para embasar a sua função relativamente a sua equipe de trabalho. A gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede EPCT tem fundamental importância e o desenvolvimento de competências essenciais necessárias para atuar na complexidade de um ambiente organizacional é a peça - chave nesse processo.

Assim, consideramos que o resultado da pesquisa empírica trouxe respostas ao problema de pesquisa e que seus objetivos foram atingidos, haja vista que os bibliotecários (gestores) sabem que competências precisam ter para assumir sua função junto às bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT), embora tenha ficado evidente a ideia de que nem todas as competências do Glossário de atributos de competências para inteligência competitiva, da autoria de Amaral (2006), tenham sido apontadas.

Creemos que esta pesquisa possa ser replicada em bibliotecas de outras instituições e que seus resultados possam contribuir para melhorar a gestão de pessoas nessas organizações. Também tencionamos dar continuidade a este estudo, tanto produzindo artigos, assim como capítulos de livros a serem publicados. Outra continuidade deste trabalho é a possibilidade que poderá trazer de debates áreas de competências e gestão de pessoas em bibliotecas universitárias ou ainda a formação de grupos de estudo acerca desse tema.

Salientamos que a realização desta pesquisa não ocorreu sem dificuldades, muito pelo contrário, foram muitas, desde a concepção do projeto para concorrer à vaga do mestrado até as vindas do interior para cursar as disciplinas. As maiores, no entanto, estão relacionadas à coleta dos dados empíricos, porquanto foram muitas idas e vindas de envio dos questionários e solicitação - quase que implorando - que nossos colegas o respondessem. Felizmente, obtivemos uma amostragem que estatisticamente satisfazia as exigências da pesquisa. Entendemos que nem sempre as pessoas têm tempo e disposição para colaborar, respondendo a questionários de pesquisa. Também acreditamos, entretanto, que ao participarmos de uma pesquisa, temos a oportunidade de conhecer assuntos que não dominamos, que estão sendo desenvolvidos na nossa área de atuação. Isso, de certa forma configura uma parceria, uma socialização de experiências e aprendizados, altamente significantes, tanto para a área da Biblioteconomia e Ciência da Informação como para qualquer outra vertente do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ADAS, Melhem. **Geografia: os impasses da globalização e o mundo desenvolvido**. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2002.

ALVES, Roberta Caroline Vesú. A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 4, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/79/81>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

AMARAL, Roniberto Morato. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/2006/577_Amaral2006.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

AMARAL, Roniberto Morato *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

AMARAL, Sueli Angélica do. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, número especial, p. 52-70, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1841/1554>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

AMORIM, Iara Rodrigues de; AMARAL, Roniberto Morato do. Perfil de competências necessárias à função biblioteconômica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., Gramado, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.snbu2010.com.br/index.asp>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares: uma introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Trad. Maria Lúcia Pereira. 6. ed. Campinas: Papirus, 2010.

BAPTISTA, Michele Marques. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **Bíblios**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008. Disponível em: <<http://www.brapi.ufpr.br/documento.php?dd0=0000008376&dd1=ccd53>>. Acesso em: 03 set. 2012.

BARRETO, Ângela Maria. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 166-177, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/download/342/149>>. Acesso em: 12 jul. 2013.

BENETTI, Kelly Cristina *et al.* Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19. p. 179-198, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1530>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 12 jun. 2013.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antônio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão? **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18. p. 56-79, mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1598/1360>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

BUENO, Silvana Beatriz. Proposta de gestão de pessoas em unidades de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 124-130, jan./dez., 2005. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/418>>. Acesso em: 03 set. 2012.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028/1913>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. *In: A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005b.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. v. 1.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, Clara. **Os pré-testes de um questionário**. 2007. Disponível em: <<http://claracoutinho.wikispaces.com/space/content?q=pr%C3%A9-teste>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

DIAS, Maria Matilde Kronka; PIRES, Daniela. **Usos e usuários da informação**. São Carlos: EdUFSCar, 2004.

DIFERENÇAS entre chefe e gestor. 2008. Disponível em: <<http://naocompreendocheefe.blogspot.com.br/2008/03/diferenas-entre-chefe-e-gestor.html>>. Acesso em: 08 fev. 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FACCINA, Carlos. **O profissional competitivo**: razão, emoções e sentimentos na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FARIAS, Gabriela Belmont de; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Reflexões conceituais sobre conhecimento e competência: ensaio para o desenvolvimento de ações de ensino-aprendizagem. *In*: CAVALCANTE, Lidia Eugenia; BENTES PINTO, Virgínia; VIDOTTI, Silvana Aparecida Borsetti Gregório (Org.). **Ciência da informação e contemporaneidade**: tessituras e olhares. Fortaleza: Edições UFC, 2012.

FERNANDES, Fernando Jorge da Cunha. **Concepção de um modelo de avaliação de desempenho em contexto organizacional**: o caso da Sol de Ave. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2010. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1458/1/dm_fernandofernandes.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2013.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, número especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In*: _____. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUINCHAT, Claire; MENOUE, Michel. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. Brasília: IBICT, 1994.

LEITE, Nilde R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **R. Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 19-31, jan./mar. 2011. Disponível em: <www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1415>. Acesso em: 27 jul. 2013.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza SEABRA. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Marcos Antônio Martins. Avaliação e gestão educacional: fundamentos históricos, teóricos e conceituais. *In*: LIMA, Marcos Antônio Martins; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro (Org.). **Avaliação, gestão e estratégias educacionais**: projetos e processos inovadores em organizações. Fortaleza: Edições UFC, 2008. (Coleção Conhecimento Gerando Competitividade, 1).

LUIZ PINTO, Adilson; MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/9441/12530>>. Acesso em: 26 out. 2010.

MACHADO, Marli; BLATTMANN, Ursula. A biblioteca universitária e sua relação com o projeto pedagógico de um curso de graduação. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 25, n. 1, p. 9-20, jan./ jun. 2011. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/1993/1223>>. Acesso em: 13 set. 2013.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Roberto. **O que é coaching e mentoring**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/o-que-e-coaching-e-mentoring/>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

MARTINS, Robson Dias. **Perfil do bibliotecário: uma realidade brasileira**. [s.l.]: [s.n.], [200-?]. Disponível em: <<http://pensandoemlivros.blogspot.com.br/2010/02/perfil-do-bibliotecario-uma-realidade.html>>. Acesso em: 17 fev. 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MILANESI, Luís. **O que é biblioteca**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (Coleção temas sociais).

MELO, Ana Cristina Azevedo Ursulino. **A percepção na gestão das bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará: paralelo entre a visão dos gestores e usuários**. 2011. 119f. : Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza-CE, 2011.

MINTZBERG, Henry. **As atribuições do administrador: ficção e realidade**. Diálogos, v. 10, n. 1, 1973.

MULLER, Maria Fabiana Bezerra; ALVES, Míriam Cristina. **Gestão centrada em pessoas: uma análise em bibliotecas universitárias**. 2010. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/pdfs/orais/final_414.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2011.

NUNES, Paulo. **Conceito de gestão e de gestor**. 2006. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em: 27 ago 2013.

OLIVEIRA, Luiz Eduardo Bustamante de. **Gestão do conhecimento na administração de recursos humanos: a informação para gerenciamento de pessoas**. Disponível em: <<http://meuartigo.brasescola.com/administracao/gestao-conhecimento-na-administracao-recursos-humanos-.htm>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: IBPEX, 2010. (Série Administração estratégica).

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010. 26 p. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000013531.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PESTANA, Maria Cláudia *et al.* Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, mai/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE-Eletrônica**, v. 2, n. 1, São Paulo, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1333.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

REDE FEDERAL. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: apresentação. 2009. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 14 set. 2013.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos; PEREIRA, Sandra Leandro; BORGES, José Emanuelton E. Silva. Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública federal brasileira. **Conocimiento, Innovación y Emprendedores**: camino al futuro. 2007. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2235577>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

ROSSI, Tatiana. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., Gramado, 2012. **Anais...** Gramado, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RF6.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

SAMPAIO, Larissa Amorim Catunda. **Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gestores das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6624>. Acesso em: 12 dez. 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 13. ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, c1990.

SILVA, Dora Aparecida da. Gestão de pessoas na percepção de um bibliotecário: relações interpessoais da biblioteca da Escola de Engenharia da UFMG. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3255.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

SILVA, Luciana Candida da. **Competências essenciais exigidas do bibliotecário frente aos desafios profissionais de Goiânia-GO**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Nacional

de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5044>. Acesso em: 05 set. 2012.

SILVA, Marco Antônio e; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. Análise do conhecimento: um estudo com alunos formandos no ensino médio. *In: VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. (Org.). **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional**: vencendo desafios na busca de novas oportunidades de aprendizado, inovação e competitividade. Curitiba: Juruá, 2012.*

SILVEIRA, J. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 2, ago. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1072>>. Acesso em: 11 ago. 2011.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues de. **Gestão por competências**: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2014.

SOARES, Mônica Fonseca. “**Gestor de quem**”? **A contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização**: um estudo de caso. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28729/000589958.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 set. 2012.

SOUZA PINTO, Marli Dias de. **O profissional da informação entre a busca de liderança e a convergência de competências**. 2003. 250f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84890/196917.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 set. 2012.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

_____. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. *In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.). **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Thesaurus, 2004. (Estudos avançados em Ciência da Informação, v. 3), p. 154-176.*

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In: MIRANDA, Angélica C. D. (Org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande, RS: Editora da FURG, 2007.*

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) colega Bibliotecário (a),

Sou aluna do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC da Universidade Federal do Ceará, orientanda da Profa. Dra. Virgínia Bentes Pinto.

O objetivo deste trabalho é identificar na visão dos bibliotecários-gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Para que a pesquisa seja realizada, solicito por gentileza, que responda ao questionário. Informo que, neste os dados são agregados e não apresentam a identificação dos respondentes.

Sua colaboração é de fundamental importância para a compreensão das competências essenciais para o profissional bibliotecário, visto por ele mesmo.

Desde já, agradeço pela colaboração e aguardo o retorno do questionário respondido, coloco-me à disposição para quaisquer informações adicionais que desejar.

Atenciosamente,

ALINE RODRIGUES DE LIMA MENDES
Bibliotecária CRB – 3/1040

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

1 Instituição: Campus: Setor/Departamento:

2 Formação Acadêmica:

() Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

3 Sexo

() Masculino () Feminino

4 Tempo de gestão na biblioteca

() Menos de um ano () Mais de um ano () De 2 a 5 anos () Mais de 5 anos

5 Em sua opinião, quais as competências essenciais que o bibliotecário gestor de pessoas deve ter para assumir essa função?

6 Durante a sua formação acadêmica, que disciplinas lhe forneceram subsídios para realizar as práticas de gestão de pessoas na biblioteca? Justifique sua resposta.

7 Uso de técnica ou ferramenta da administração para a gestão da sua equipe?

() Análise SWOT

() Gestão por competências

() Feedback

() Planejamento estratégico

() Coaching

() Mentoring

() Outra:

8 Dentre as competências gerenciais listadas abaixo, quais você considera que desenvolve no exercício da sua gestão?

	Competências gerenciais	O que significa	Exemplifique
()	Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.	
()	Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.	
()	Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.	
()	Saber aprender	Trabalhar o	

		conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.	
()	Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.	
()	Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.	
()	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.	

9 Na função que você ocupa, enquanto bibliotecário gestor de pessoas, assinale as características pessoais, habilidades e técnicas que você julga ter? Você pode marcar mais de uma alternativa.

Características pessoais	Habilidades	Técnicas
() Comunicador	() Habilidades de relacionamento com colegas	() Planejamento estratégico
() Líder	() Habilidades de liderança	() Fazer com que as coisas sejam executadas (planejar à frente, manter o impulso e fazer com que as coisas aconteçam)
() Proativo	() Habilidades de resolução de conflitos	() Descobrir o que está acontecendo
() Mediador de conflito	() Habilidades de processamento de informações	() Reagir a situações que surgem e a novos problemas
() Motivador	() Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade	() Responder às demandas e solicitações
() Cumprir metas e objetivos estabelecidos	() Habilidades de alocação de recursos	
() Responsabilidade	() Habilidades de empreendedor	

<input type="checkbox"/> Influenciador	<input type="checkbox"/> Habilidades de introspecção	
<input type="checkbox"/> Sabe escutar		
<input type="checkbox"/> Possui empatia (colocar-se na posição de outra pessoa)		
<input type="checkbox"/> Espírito de equipe		
<input type="checkbox"/> Carisma		
<input type="checkbox"/> Flexibilidade		
<input type="checkbox"/> Autocontrole		

10 Utilize este espaço para quaisquer observações, comentários e sugestões que julgar importantes para caracterizar sua opinião sobre as competências essenciais ao Profissional Bibliotecário para atuar na Gestão de Pessoas nas Bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ON LINE VISTO PELO RESPONDENTE

Questionário

✎ Edit this form

O objetivo desta pesquisa é identificar na visão dos bibliotecários- gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

1. Instituição

Campus:

Sector/Departamento:

2. Formação acadêmica

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

3. Sexo

Masculino

Feminino

4. Tempo de gestão na biblioteca

Menos de um ano

Mais de um ano

Mais de um ano

De 2 a 5 anos

Menos de 5 anos

Mais de 5 anos

5. Em sua opinião, quais as competências essenciais que o bibliotecário gestor de pessoas deve ter para assumir essa função?

6. Durante a sua formação acadêmica, que disciplinas lhe forneceram subsídios para realizar as práticas de gestão de pessoas na biblioteca? Justifique sua resposta.

7. Uso de técnica ou ferramenta da administração para a gestão da sua equipe?

Análise SWOT

Gestão por competências

Feedback

Planejamento estratégico

Coaching

Mentoring

Outra

8. Dentre as competências gerenciais listadas abaixo, quais você considera que desenvolve no exercício da sua gestão? Dê um exemplo prático.

Saber agir (Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.)

Exemplifique

Saber mobilizar recursos (Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.)

Exemplifique

Saber comunicar (Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.)

Exemplifique

Saber aprender (Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se)

Exemplifique

Saber engajar-se e comprometer-se (Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se)

Exemplifique

Saber assumir responsabilidades (Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.)

Exemplifique

Ter visão estratégica (Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e

- Ter visão estratégica (Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas)

Exemplifique

9. Na função que você ocupa, enquanto bibliotecário gestor de pessoas, assinale as características pessoais, habilidades e técnicas que você julga ter? Você pode marcar mais de uma alternativa.

Características

- Comunicador
- Líder
- Proativo
- Mediador de conflito
- Motivador
- Cumpri metas e objetivos estabelecidos
- Responsabilidade
- Influenciador
- Sabe escutar
- Possui empatia (colocar-se na posição de outra pessoa)
- Espírito de equipe
- Carisma
- Flexibilidade
- Autocontrole

Habilidades

- Habilidades de relacionamento com colegas
- Habilidades de liderança
- Habilidades de resolução de conflitos
- Habilidades de processamento de informações
- Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade
- Habilidades de alocação de recursos
- Habilidades de empreendedor
- Habilidades de introspecção

Técnicas

- Planejamento estratégico
- Fazer com que as coisas sejam executadas (planejar à frente, manter o impulso e fazer com que as coisas aconteçam)
- Descobrir o que está acontecendo
- Reagir a situações que surgem e a novos problemas
- Responder às demandas e solicitações

10. Utilize este espaço para quaisquer observações, comentários e sugestões que julgar importantes para caracterizar sua opinião sobre as competências essenciais ao profissional bibliotecário para atuar na Gestão de Pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Never submit passwords through Google Forms.

ANEXO A - GLOSSÁRIO DE ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA (CONHECIMENTO; HABILIDADE E ATITUDE) PARA IC.

HABILIDADES

Aprender com as experiências: aprimorar resultados continuamente, através do aprendizado oriundo da experiência.

Apresentação de resultados: saber disseminar informações de maneira clara e objetiva, nos diferentes níveis da organização. Compreensão do processo de tomada de decisão na organização, bem como da forma como melhor influenciá-lo, através da inteligência gerada pela equipe.

Capacidade de análise: examinar sistematicamente e estruturar informações, que podem se apresentar em um grande volume, completo ou incompleto, para o objetivo da análise, ou então podem se apresentar em quantidade incipiente, indicando apenas vestígios daquilo que é necessário para o objetivo, dar ordenamento, sentido e utilidade às informações aparentemente desconexas, interpretar indicadores estabelecendo relações de causa e efeito e implicações, reconhecer e destacar insights. Sintetizar as informações significativas e relevantes.

Capacidade de obtenção de informações não publicadas: capacidade de obter informações, normalmente as mais recentes e que sinalizam tendências ou possibilidade de eventos que afetam positiva ou negativamente a organização, as relativas ao ambiente externo ou interno, a respeito das pessoas.

Capacidade de reconhecer padrões e de extrair implicações dos dados: identificar tendências, padrões e relacionamentos-chave em meio aos dados coletados.

Capacidade de redação: capacidade de redigir de forma clara, precisa e com profundidade adequada e concisão, textos contendo informações coletadas, percepções, análises, recomendações e outros conteúdos.

Capacidade de síntese: consolidar um grande volume de informações, dando foco no essencial, sistematizando em poucas palavras.

Compreender tipos psicológicos: compreender os diferentes comportamentos humanos, segundo métodos e conhecimentos da área de psicologia, com vistas a avaliar possíveis reações e comportamentos em circunstâncias específicas.

Consideração dos modelos mentais dos decisores na apresentação dos resultados: saber reconhecer as concepções, ideias e valores do tomador de decisão, no momento da disseminação dos resultados do trabalho de inteligência.

Destreza com as fontes: lidar com as fontes com maestria. Operacionalizar a coleta de forma otimizar a extração de informações relevantes, bem como armazenamento das mesmas, facilitando a análise.

Discernir: fazer escolhas certas; juízo – entendimento.

Disposição para viajar com frequência.

Entrevistar: conduzir entrevistas segundo as mais eficientes técnicas, tendo em vista tanto os objetivos a serem alcançados, quanto as suas implicações para o entrevistado e para a instituição.

Equilíbrio emocional: capacidade de ponderação diante de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira adequada e conduzindo as ações de forma equilibrada.

Extrair dados relevantes: ter objetividade na coleta, compreensão e clareza da pergunta a ser respondida. Foco na seleção e utilização das fontes adequadas de informação para a coleta. Capacidade de compreender o que representam os dados, considerando seu contexto, e o que eles não apresentam (ex.: capacidade de reconhecer as 10 páginas críticas em um relatório de 1.000 páginas).

Extrair implicações estratégicas: identificar alternativas, oportunidades e desafios para o negócio, em meio ao volume de informações necessárias ao processo de tomada de decisão na organização. Envolve a análise profunda da organização e da informação disponível.

Foco nos resultados: orientar ações segundo os objetivos traçados para o trabalho, sem desvios.

Gerar explicações consistentes dos fatos: capacidade de elaborar um embasamento das recomendações de inteligência através das informações coletadas.

Gerar recomendações de acordo com a análise: Recomendação de qual decisão deverá ser tomada, tendo em vista a análise realizada durante o processo de inteligência.

Gerenciar a coleta de informações: gerir atividades de busca de informações para inteligência, tendo em vista os objetivos da coleta, seu planejamento, volume, formato e as fontes de informações necessárias.

Gerenciar fontes de informação: organizar e catalogar fontes de informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, descartando informações irrelevantes.

Identificação e uso de fontes convencionais: ser capaz de identificar e acionar fontes de informação convencionais relevantes para a fase de coleta dentro do ciclo de inteligência.

Identificação e uso de fontes criativas: ser capaz de identificar e utilizar fontes de informação atípicas, indo além das fontes tradicionais (ex.: observar o estacionamento de uma fábrica, contando o número de vagas para estimar o número de funcionários da empresa).

Influência: poder de suscitar mudança de posição, de atitudes e até de conceitos em outros indivíduos.

Interpretação de dados: executar análises e extrair conclusões.

Intuição: sentir e perceber a situação interna e externa a si; conhecimento imediato, sem usar o raciocínio, pressentimento.

Julgamento: fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério. Ter senso crítico e ponderação (examinar com atenção e minúcia, considerando, pensando e refletindo sobre as variáveis envolvidas).

Lidar com ambiguidades, conflitos e dados incompletos: situar-se em um ambiente mutável, imprevisível e ambíguo, identificando e dimensionando suas características, riscos e desafios, de forma a realizar, com maior eficiência, e sem angústias, as atividades de inteligência.

Liderança: catalisar as necessidades e expectativas organizacionais e grupais, promovendo visão, direcionamento, motivação e comprometimento para o alcance de resultados, mediante o estímulo, a participação e a valorização da contribuição individual e grupal.

Negociação: capacidade de solucionar divergências, antagonismos e conflitos por meio da construção compartilhada de acordos que representem ganhos e cooperação entre as partes envolvidas.

Organização e planejamento: capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

Organizar dados coletados: capacidade de organização e catalogação da informação de forma a facilitar ao máximo sua recuperação futura, respeitando o formato determinado pelo analista, sabendo como deve ser organizado o resultado da coleta.

Organizar equipes: capacidade de levar pessoas ou grupos a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico. Saber agrupar pessoas de diferentes competências para trabalhar por um objetivo comum, mediante a participação, cooperação e a integração das contribuições dos membros da equipe.

Pensamento analítico: capacidade de analisar uma situação, processo ou problema, mediante uma visão questionadora e conclusiva a respeito de informações e fatos, para adequada tomada de decisão.

Percepção de sinais fracos: compreensão do contexto e da sua evolução, reconhecer as anomalias do negócio. Compreensão da constante mutabilidade de cenários e antever possibilidades de alterações.

Perspicácia: capacidade de sentir e perceber a situação interna e externa do ambiente e reagir adequadamente.

Pontualidade: cumprimento de prazos.

Raciocínio estratégico: visão de futuro, noção de métodos analíticos para conseguir pensar estrategicamente.

Raciocínio lógico: elaborar pensamentos abstratos, racionais e compatíveis com a natureza da situação e dos fatos, de forma a estruturar e garantir a eficácia dos processos.

Reconhecer anomalias de informação: conhecimento dos padrões e da estrutura das informações, de modo a perceber inconsistências nos dados coletados.

Relacionamento com pessoas-chave: desenvolver e manter relações interpessoais, por meio da comunicação, liderança, interação e cooperação.

Resolução de problemas: buscar ações pertinentes a um problema e determinar uma solução. Habilidade de pesquisar, construir e aplicar metodologias de trabalho que possibilitem a previsão, identificação, análise de dados e a solução de problemas, considerando riscos, custos e benefícios para o negócio da empresa, procurando tirar o máximo de proveito da situação.

Saber ouvir: dar e demonstrar atenção às pessoas e ao que estão falando, buscando perceber e entender seus sentimentos e emoções de forma positiva.

Saber quando parar a análise: formar opiniões sobre determinadas situações e respondê-las apropriadamente, respeitando o prazo para execução do trabalho.

Trabalhar com resultados intangíveis sem frustração: saber lidar com a subjetividade e com resultados qualitativos.

Trabalhar sob pressão: desenvolver o trabalho nos padrões de resultados esperados dentro de ambientes/ situações urgentes, hostis e de coação, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável e maduro.

Uso de redes de contatos: capacidade de inserção em networking, para compartilhamento de problemas e soluções, relacionando-se de forma construtiva.

Versatilidade: adaptável a diferentes situações com capacidade ou experiência para vivenciar diversos papéis e novas posições, demonstrando disposição, interesse e abertura para entendê-las.

Visão de futuro: orientado para o futuro. Normalmente possui pensamento estratégico mais voltado ao planejamento que à operacionalização.

Visão global: enxergar além das especialidades e do tecnicismo, com amplos conhecimentos gerais e analisando as situações com a lógica do todo. Habilidade de realizar abstrações que possibilitem a compreensão da empresa de forma global, sistêmica e integrada interna e externamente. Capacidade de realizar conexões entre o trabalho realizado e as outras atividades da organização entre a empresa como um todo. Compreensão do processo de trabalho.

ATITUDES

Agilidade: desenvolver os trabalhos de forma rápida, desembaraçada e com destreza.

Assertividade: agir de forma que incentive e ampare o grupo de trabalho para o alcance dos resultados desejados.

Confiabilidade: transmitir segurança, fidelidade, transparência e demonstrar respeito com os demais.

Cooperação: interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, informações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.

Criatividade: apresentar novos padrões, ideias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho. Perceber as oportunidades de negócio que não estão evidentes, bem como soluções para situações de trabalho, mediante a concepção e utilização de novas ideias por meio de analogias com situações semelhantes aprendidas e/ou vivenciadas.

Curiosidade: busca pelo novo, vontade de ver e de conhecer.

Detalhista: preocupar-se com os pormenores, agindo cautelosa e cuidadosamente. Ser metuculoso.

Diplomacia: capacidade de apresentar-se de maneira que as relações se mantenham no mais alto grau de respeito, buscando associações e consensos quando em situações de potencial atrito.

Discrição: astúcia ou habilidade com que se trata qualquer negócio de âmbito reservado, mantendo as informações preservadas até segunda ordem.

Empatia: colocar-se no lugar do outro, enxergando situações e acontecimentos pelos olhos do outro.

Estar constantemente atento às informações: monitorar o ambiente baseado nas questões a serem respondidas.

Ética: agir segundo o conjunto de regras que orientam a conduta no âmbito da atividade profissional. Demonstrar integridade, respeito pelas pessoas e senso de justiça.

Flexibilidade: aceitar e adaptar-se com facilidade a novas situações propostas. Perceber e reagir adequadamente às mudanças, sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando abertura, disposição e interesse.

Humildade: ser simples, modesto. Ter consciência da sua implicação na equipe.

Iniciativa: iniciar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.

Motivação: conjunto de fatores conscientes ou não que determinam uma ação. Interesse, boa vontade e curiosidade ante os desafios e oportunidades apresentados. Predisposição para o trabalho.

Observação: estar atento ao ambiente e ter capacidade de captar as informações necessárias.

Otimismo: enfatizar o lado positivo e fortalecer a esperança mesmo em situações adversas.

Percepção: ideia, compreensão de algo. Ato ou efeito de perceber pelos órgãos do sentido.

Perfeccionismo: tendência a fazer tudo com perfeição.

Perseverança: não se deixar abater pelos obstáculos / persistência / obstinação.

Proatividade: capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

Respeito: sentimento que leva a tratar algo ou alguém com consideração.

Senso crítico: formular julgamentos corretos e ponderados, tendo capacidade de fazer apreciações minuciosas, com discernimento e critério.

Seriedade: capacidade de tratar as informações com maturidade e objetividade.

CONHECIMENTO

Conduzir auditorias de inteligência: conhecimento de métodos e técnicas para o levantamento de fontes de informação disponíveis interna e externamente à organização.

Contra-inteligência: conhecimento de técnicas de proteção das informações estratégicas.

Estratégia organizacional: conhecimentos dos fundamentos teóricos, dos métodos e das ferramentas relacionados à estratégia empresarial.

Estrutura de poder da organização: conhecer os principais tomadores de decisão da organização, bem como o modo pelo qual os indivíduos operam em meio às estruturas sociais e políticas da organização.

Ferramentas de *groupware*: conhecimento de soluções de compartilhamento de informações que estimulem o trabalho em rede.

Fontes de informação: conhecimento sobre fontes de informação, sua identificação e uso correto.

Inteligência competitiva: conhecimentos em inteligência competitiva (terminologia, conceitos, utilidade, implantação e operacionalização).

Línguas estrangeiras: proficiência em línguas estrangeiras (sobretudo o inglês).

Mecanismos de troca de informações na organização e no setor industrial: conhecer o fluxo de informações tanto da organização quanto do setor industrial em que se insere.

Metodologia científica: conhecimento sobre o instrumental metodológico fundamental para a atividade investigativa científica, essencial à compreensão do processo de análise.

Métodos e técnicas de análise: conhecimento sobre a estruturação de um processo analítico em IC, bem como de seus métodos e técnicas.

Métodos, técnicas e ferramentas de coleta: conhecimento dos métodos, técnicas e ferramentas de coleta (tanto de fontes primárias quanto de secundárias).

Organização da informação: conhecimento em catalogação, classificação e indexação de informações.

Planejamento: conhecimentos dos métodos e das ferramentas relacionados ao planejamento.

Relatórios: conhecimento sobre a forma correta de redação de relatórios de IC.

Setor industrial: conhecimentos sobre a concorrência, os marcos regulatórios, clientes, fornecedores e outros aspectos relacionados ao setor industrial.

Técnicas de entrevista: técnicas de coleta de informações de fontes primárias, através de abordagens do tipo face a face, por telefone, etc.

Tecnologia da informação: conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.

Terminologia do setor: conhecimento da linguagem técnica do setor.

ANEXO B – DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

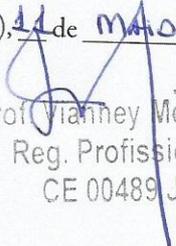


ACADEMIA CEARENSE
DA LÍNGUA PORTUGUESA

DVLCISONAM ET CANORAM LINGVAM CANO

Declara-se, para constituir prova junto ao (à) COORD. DO PÓS-GRAD.
do (da) PROF. REIT. PESQ. PÓS-GRAD. DA U.F.C.,
que, por intermédio do acadêmico titular infra-assinado, foi procedida à correção gramatical e estilística
do (da) DISSERTAÇÃO DE MESTRADO intitulado (da) "COMP. ESSENC. NUC. À ATUAÇÃO
DOS BIBLIOTS. GEST. DE PESSOAS NAS BIBLIOTECAS DA REDE EPCT",
da autoria de ALINE RODRIGUES DE LIMA MENDES,
orientado (a) pelo (a) PROF.ª DR.ª VIRGINIA BENTES PIUNO,
razão por que se firma a presente, a fim de que surta os efeitos legais, nos termos do novo Acordo Orto-
gráfico Lusófono, vigente desde 01.01.2009.

Fortaleza (CE), 11 de MAIO de 2016.


Prof. Vianney Mesquita
Reg. Profissional
CE 00489JP

Prof. João VIANNEY Campos de MESQUITA
Acadêmico Titular da Cadeira número 37 da ACLP.
Escritor e docente Adjunto IV da Universidade Federal do Ceará
Reg. Prof. MTE00489JP.