



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

SNBU 2014

**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
Virgínia Bentes Pinto



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

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 Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica? Teve como objetivo identificar, na visão dos bibliotecários-gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede EPCT. 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 quali-quantitativa, 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. Responderam ao questionário 42 bibliotecários gestores de pessoas o que corresponde a 9,56% do universo da pesquisa, que é 439 bibliotecários. 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.

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

ABSTRACT

The research aimed to identify the core competencies 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 essential skills that librarians need to have to take on the role as manager of people the libraries of the Federal Network of Scientific and Technological Vocational Education? Aims to identify, in the view of librarians, managers, core competencies for their role in managing people in libraries EPCT Network. To this end, we sought theoretical foundation in skills, essential skills (*core competencies*), 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. 42 managers answered the questionnaire librarians of people which corresponds to 9.56% of the survey, which is 439 librarians. Data analysis and discussion of the results demonstrate that the essential skills needed 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, do librarianship (practices librarian), communication, interpersonal relationships, responsibility, commitment and holistic vision.

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



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, bem como expandiram o conceito de globalização e gestão, o que será tratado com profundidade no próximo item. 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), entendemos que o termo gestão configura-se 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 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 de 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 as organizações, instituições, no caso aqui as bibliotecas, é de fundamental importância para ajuntar 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 com determinada qualidade, em tempo hábil e com 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 problemas advindos da complexidade do ser humano no cotidiano do seu trabalho. Notamos que não estávamos com preparo para lidar com questões de conflitos entre a equipe e outros originários da relação entre os colaboradores e os usuários dessa rede de bibliotecas.

O objetivo geral deste escrito consiste em identificar na visão dos bibliotecários-gestores, as competências essenciais para sua atuação na gestão de pessoas nas bibliotecas da Rede EPCT. Para isso, definiu-se como objetivos específicos: 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), e averiguar se os bibliotecários gestores de pessoa fazem uso de alguma técnica ou ferramenta da administração na gestão de suas equipes de trabalho.

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**¹ 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. A Rede EPCT, tem início em 1909, com a criação das escolas de Aprendizes e Artífices, pelo presidente da República, na época, Nilo Peçanha. Essas escolas, se tornaram, em seguida escolas técnicas federais (ETFs), quando posteriormente surgiram os centros federais de educação profissional e tecnológica (CEFETs).

2 Discutindo competência no âmbito da gestão de pessoas

2.1 Algumas considerações sobre competência

¹ <http://redefederal.mec.gov.br>



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 técnica (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), 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.

Para Perrenoud (1999, p. 28). "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".

Segundo 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.

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; Discrção; 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.

Todas essas dimensões estão diretamente relacionadas ao gerenciamento no âmbito das bibliotecas. Por isso, entendemos que o comportamento humano e a equidade no gerenciamento das relações de trabalho 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, é preciso o máximo de cautela para evitar os desgastes das relações interpessoais no ambiente de trabalho.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

2.2 Gestão de pessoas e bibliotecas universitárias

A gestão de pessoas é mais uma inovação que busca trazer novos olhares no que diz respeito ao humano nas organizações. Chiavenato (2005) 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 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”.

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,



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

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).

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.



3 Materiais e Métodos

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.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, optou-se por utilizar esse 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”.

O universo da pesquisa é composto pelos 439² 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.

² Dado atualizado em 17/10/ 2013, de acordo com o presidente da CBBI e moderador do grupo de discussão.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG
XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

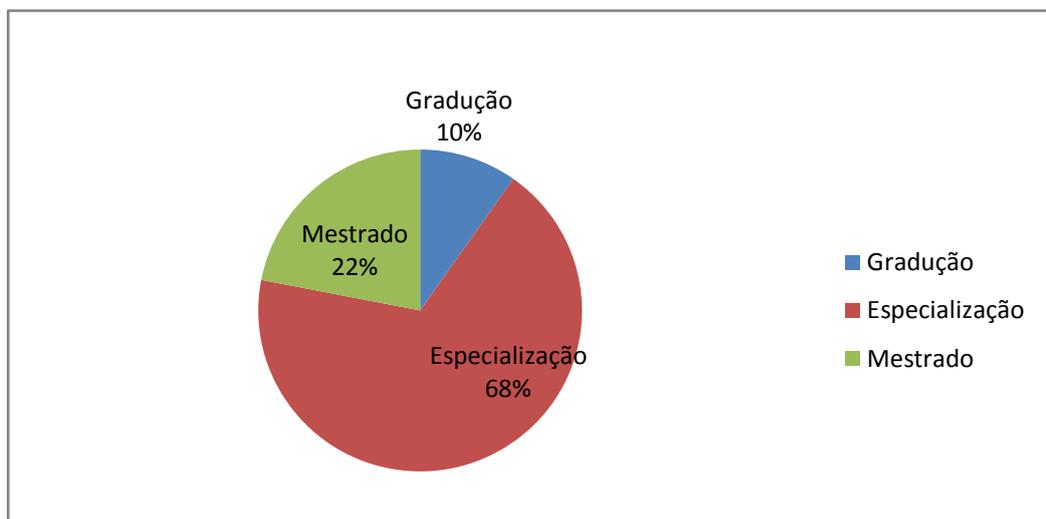
Com suporte nos dados recolhidos, constatamos nos *campi* que devolveram o questionário, que seis respondentes não identificaram o *Campus* a que pertencem. De acordo com os *campi*, percebemos a diversidade de regiões que colaboraram com a pesquisa. Essa diversidade foi de fundamental importância, pois, assim, pôde-se ver, com os resultados 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 Resultados e discussões

O propósito da presente pesquisa foi identificar as competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para assumir a função de gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT).

Responderam ao questionário 42 bibliotecários gestores de pessoas o que corresponde a 9,56% do universo da pesquisa que é 439 bibliotecários.

Gráfico 1 - 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. Fato que pode ser atribuído tanto, pela melhora da atuação profissional como também pelo fato do Serviço Público



Federal fornecer a progressão dos servidores por qualificação³. Afinal, de acordo com o grau que se tem, por exemplo, especialização é proporcionado 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, busquem cada vez mais a educação continuada.

Pelo fato do objeto desse estudo contemplar as competências essenciais para os bibliotecários gestores de pessoas e por ser de certa forma já uma prática se acreditar que aqueles com mais tempo de serviços poderiam ser mais competentes naquilo que exercem, buscou-se saber o tempo que os participantes da pesquisa tinham exercendo a função de gestores das bibliotecas em que atuam.

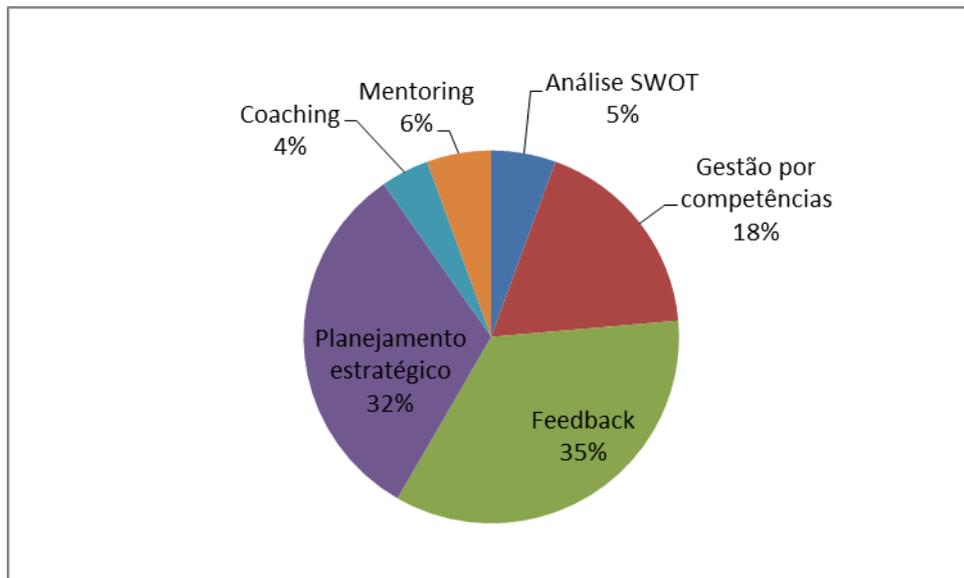
Constatamos que a predominância de tempo de gestão na biblioteca é de 2 a 5 anos de experiência na gestão de bibliotecas (35%). Isso pode ser o resultado da expansão da política de implantação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT) que proporcionou a abertura de concursos e muitos profissionais recém-graduados ou pós-graduados assumissem esses cargos.

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, buscou-se saber se os bibliotecários investigados faziam uso dessas ferramentas no seu cotidiano de trabalho no ambiente biblioteca. Para tanto, solicitamos-lhes que indicassem na paleta de opções aquelas que eles mais utilizam.

A técnica de *Feedback*, foi a mais indicada, com a 35% seguida planejamento estratégico (32%), conforme aponta o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Uso de técnica ou ferramenta da administração para a gestão da equipe

³ Tabela disponível no site do Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE). www.sinasefe.org.br



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”.

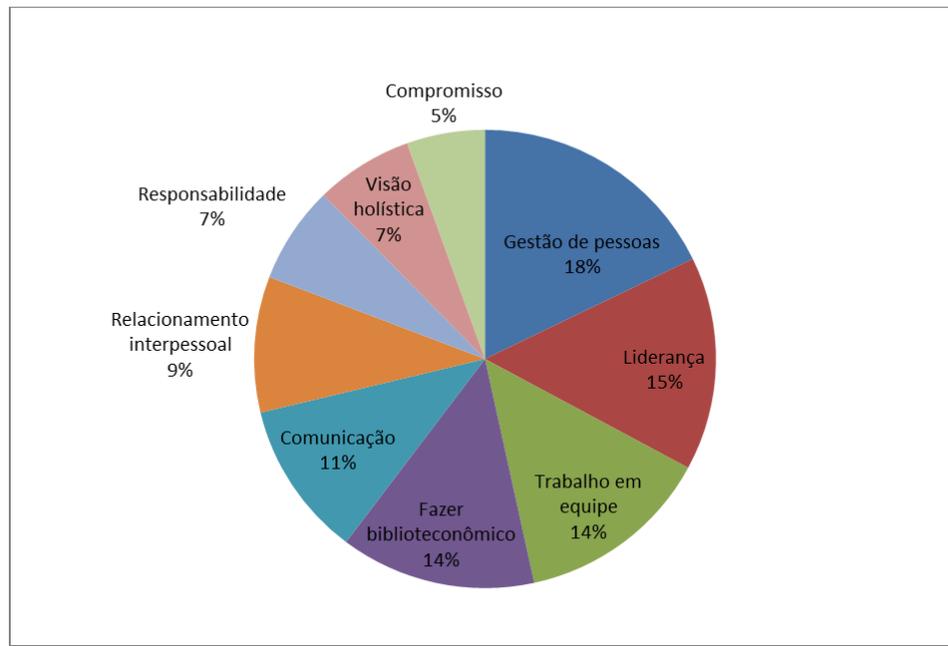
Nossa intenção, com essa categoria, era realmente colher impressões sobre o conhecimento que os bibliotecários que assumem a função como gestores de pessoa têm sobre as competências necessárias para tal função. Isto porque, pela sua experiência de ter assumido tal função sem se sentir com a competência suficiente para exercê-la, enfrentou dificuldades ao lidar com as complexidades dos seres humanos e da própria cultura organizacional. Então, foi perguntado aos bibliotecários quais as competências para assumir a função como gestor de pessoas. Como se tratava de uma questão aberta; foram apresentadas inúmeras respostas.

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 3.

Gráfico 3 – Competências essenciais



Fonte: Dados da pesquisa.

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.

5 Considerações finais

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

SNBU 2014
Belo Horizonte - MGXVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

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.

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.

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.

6 Referências

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.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

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

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.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

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.

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.

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.

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

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.



SNBU 2014
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

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

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.

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

SILVEIRA, Júlia. 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.