

Gestão por competências em bibliotecas universitárias: um estudo nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso

*Management skills in university libraries: a study in the libraries of Federal University of
Mato Grosso*

Renata Bezerra Valeriano

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso, Câmpus de
Rondonópolis – UFMT.

Bibliotecária-documentalista na Universidade Federal de Mato Grosso, Câmpus de Rondonópolis – UFMT.

E-mail: renata_bvaleriano@hotmail.com

Lindalva Maria Novaes Garske

Pós-Doutora em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT.

Professora associada da Universidade Federal de Mato Grosso, campus Universitário de Rondonópolis – UFMT.

E-mail: lindalvanovaes@gmail.com

Resumo

O estudo apresenta as bibliotecas universitárias como organizações que, ao longo do tempo, para continuarem a oferecer serviços e produtos em harmonia com as necessidades informacionais de seus usuários, tornaram-se extremamente dependentes das novas tecnologias da informação. Neste contexto, apontam-se, com base na literatura científica, quais são as competências necessárias ao pessoal que atua neste ambiente cada vez mais desenvolvido e dinâmico. De abordagem qualitativa, este estudo tem como objetivo identificar como ocorre a gestão por competências nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com o propósito de subsidiar a gestão de pessoas neste setor. Para tanto, foram realizadas entrevistas com três dos gestores destas bibliotecas no intuito de identificar como ocorre, nestas, a gestão por competências. As respostas dos gestores demonstram que a gestão por competências nas bibliotecas ainda não é efetiva, uma vez que não contempla a todos os servidores das bibliotecas, devido ao número insuficiente de servidores com nível de instrução compatível com as atividades a serem desempenhadas e a necessidade da contratação de novos servidores com formação intelectual e cultural para atuar em bibliotecas.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias. Gestão por competências. Gestão de pessoas.

Abstract

The study presents the university libraries as organizations that, along the way, to keep offering services and goods in adequacy with user informational needs, became too dependent on new information technologies. In this context, it is pointed, based on scientific literature, what the necessary competences are to people who work in this environment, more and more improved and dynamic. Qualitative approached, this work is aimed to identify how the competence management in the Mato Grosso Federal University libraries occur, which purpose is to help people management on this sector. For so, interviews were conducted with three managers from these libraries, intending to identify how the competence management is done in these places. The manager answers show that the competence management on the libraries is not effective still, for this competence does not apply to all libraries staff, because of the insufficient amount of persons without the level of instruction compatible with the activities to be developed and the need to hire new qualified people, intellectually and culturally, to work on libraries.

Keywords: University libraries. Competence management. People management.

1. Introdução

Com o advento das novas tecnologias e da grande quantidade de informações produzidas diariamente em todo o mundo, as bibliotecas universitárias se encontram frente a um grande desafio, o de acompanhar essa evolução, buscando atender, da melhor forma possível, às necessidades informacionais de seus usuários.

Segundo Santos e Tolfo (2006), as bibliotecas estão sujeitas às mesmas pressões que as outras organizações e procuram, dentro do possível, adaptar-se aos novos tempos sem perder de vista o seu objetivo de disseminar a informação. Para que a tecnologia possa ser uma ferramenta eficaz no alcance dos resultados, as organizações necessitam desenvolver estratégias para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) que deem suporte aos colaboradores para o uso desse instrumental. O avanço das tecnologias de produção e informação, inovações na área das telecomunicações, o aumento do acesso e uso da internet e das exigências dos consumidores (usuários), são algumas das inovações às quais as organizações precisam se adequar.

As bibliotecas universitárias trabalham com a organização da informação e do conhecimento em seus diversos suportes com a finalidade de disponibilizá-los aos seus usuários com precisão e eficiência. Como organizações do conhecimento, portanto, é necessário que se mostrem preparadas para sustentar seu crescimento e se desenvolver num ambiente dinâmico, contando com a competência e a experiência de seus membros, que devem ser capazes de constante aprendizado e inovação (CHOO, 2006).

As organizações do conhecimento baseiam suas ações na compreensão do seu ambiente e de suas necessidades e são alavancadas tanto pelas fontes de informação disponíveis como pela competência dos seus membros (CHOO, 2006). Por serem unidades de informação, as bibliotecas universitárias deveriam possuir todo um aparato para desenvolver as competências em seus colaboradores, alinhadas aos objetivos institucionais, considerando, também a competência gestora de seus dirigentes e as condições objetivas para sua execução.

Assim, a gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao objetivo da organização e à valorização e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com a missão organizacional (BARBALHO, 2002).

Neste sentido, o tema deste estudo insere-se na área de gestão de pessoas nas organizações e envolve a gestão por competências em bibliotecas universitárias, buscando unir a teoria sobre a gestão estratégica de bibliotecas universitárias com a gestão por competências.

O problema do estudo configura-se no âmbito das bibliotecas universitárias de instituições públicas, que, na maioria dos casos, possuem, em seu quadro de pessoal, funcionários sem formação específica ou competências adequadas para atuarem nestas unidades de informação que se espera sejam dinâmicas e disseminadoras de conhecimento. Essa questão é contínua devido a inúmeros fatores de gestão e também pela ausência de concurso público para ingresso de novos funcionários com formação acadêmica apropriada ou com a formação específica de auxiliares de biblioteca. Com isso em mente, o objetivo do estudo é identificar como ocorre a gestão por competências em bibliotecas universitárias a fim de subsidiar a gestão de pessoas neste setor, considerando que a administração pública “está cada vez mais sendo cobrada por resultados mais efetivos, por mais eficiência. A eficiente e correta utilização dos recursos é essencial para conferirem suporte e segurança aos gestores” (SILVA; GOMES; ARAÚJO, 2014, p. 104).

Neste aspecto, a biblioteca universitária é um elemento de suma importância dentro de uma organização maior, uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), cuja missão é dar suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária. Assim sendo, acredita-se que a sua equipe de profissionais deve ser tão dinâmica quanto as formas de acesso à informação que existem atualmente. O volume informacional cresce rapidamente e os usuários (professores, alunos e comunidade em geral) buscam cada vez mais encontrar informações relevantes em diferentes formatos e no menor espaço de tempo. Como esta instituição cumprirá o seu objetivo se não estiver dotada de pessoas capacitadas e empenhadas neste propósito?

Em vista disso, é imprescindível que os recursos humanos das bibliotecas possuam competências com as características do ambiente de trabalho, ou seja, que possuam habilidades com tecnologia, comunicação, gestão do conhecimento e relações interpessoais.

Implantar esse modelo de gestão de pessoas se tornou necessário a partir do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, ao estabelecer que organizações públicas federais devam pautar sua gestão pelo conceito de competências (BRASIL, 2006a).

Neste aspecto, a presente pesquisa buscou compreender como ocorre a gestão por competências em duas Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT. Na visão dos gestores destas bibliotecas, a gestão por competências não se efetiva plenamente, tendo em vista que nem todos os profissionais são bibliotecários de carreira.

No momento em que as competências da organização são consideradas estratégicas para sua competitividade, os serviços públicos têm se aperfeiçoado cada vez mais. Frente a essa realidade, o estudo é relevante na medida em que possa contribuir para uma melhor compreensão da gestão de pessoas por competências em consonância com a missão das bibliotecas universitárias.

2. Gestão por competências

O processo de gestão nas organizações públicas ou privadas vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências da sociedade do conhecimento, em que o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais, que equivalem às competências que cada profissional possui e à forma como estas são aplicadas no trabalho a fim de que a organização evolua cada vez mais na direção desejada (BARBALHO, 2002).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. As competências podem ser identificadas no recrutamento e seleção de pessoas, porém, no cotidiano das organizações as pessoas podem não corresponder as suas expectativas, cabendo à organização proporcionar meios para o desenvolvimento destas competências nos indivíduos.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (BRANDÃO; BARHY, 2005). No entanto, nem sempre as pessoas que possuem este conjunto de características são capazes de agregar valor à organização. Nesse sentido, a gestão por competências torna-se um instrumento a ser utilizado pelas organizações para moldar as competências das pessoas de acordo com o perfil dos profissionais e os objetivos institucionais.

Sparrow e Bognanno (1994¹ apud PAIVA; MELO, 2008) correlacionam o conceito de competências a um leque de atitudes que permitam adaptação rápida a um ambiente cada vez menos estável, instigando o uso produtivo do conhecimento, e promovendo inovação e aprendizagem permanentes.

A gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização e à valorização e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com as estratégias de negócios da organização (BARBALHO, 2002).

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional: a partir da estratégia organizacional, ela “direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”.

A economia ancora-se hoje, mais do que no passado, em informações adquiridas, veiculadas e disseminadas, sendo que o conhecimento de seu fluxo, a percepção do ambiente informacional, a destreza na utilização dos recursos tecnológicos que favoreçam o acesso, o tratamento, a recuperação e o uso, de modo a facilitar a geração de novos conhecimentos, vem exigindo dos profissionais que lidam com a informação competências emergentes e imediatas que redimensionam o seu o *saber fazer* (BARBALHO, 2002).

Maluf (2009) pontua que será por meio das competências que o desenvolvimento das pessoas fará a diferença para a vida da organização e dos indivíduos que desta tomam parte. Em termos contemporâneos, competências pressupõem conhecimento, habilidades e atitudes mais a entrega, ou seja, a capacidade efetiva das pessoas atenderem o que a organização delas espera, agregando-lhes valor.

Na gestão de pessoas, algumas competências passam a ser cada vez mais valorizadas e podem ser quase reconhecidas como universais, por se enquadrarem em diferentes organizações e carreiras, atuando em diversos setores. Dentre estas competências, destacam-se: comunicação eficaz, capacidade de valorizar os colegas, saber trabalhar em equipe, buscar a cooperação e deixar a competição para situações estritamente necessárias para o sucesso da

¹ SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing Learning**. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

organização, conduta emocional adequada e valorizar incentivos que mostrem alinhamento entre necessidades individuais e organizacionais (MALUF, 2009).

A gestão de pessoas por competências permite concentrar energia no que é necessário executar para que a instituição alcance suas metas, enxergando o trabalho não como um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas como a extensão da competência que o indivíduo mobiliza para atender às demandas profissionais (GRAMIGNA, 2007).

Percebe-se, então, que o foco da gestão de pessoas está mudando do modelo centrado no controle de pessoas para o modelo focado no desenvolvimento de pessoas, com a finalidade de obter bons resultados tanto para as pessoas quanto para a organização.

Como é possível notar, a gestão por competências é um modelo de gestão, bastante utilizado hoje em dia, por organizações de diversos segmentos de atuação, pois permite uma melhor interação entre seus recursos humanos, produtos e clientes.

Além da gestão por competências, é indispensável, no contexto organizacional, que os indivíduos possuam competência informacional, definida por Dudziak (2003, p. 28) como um “processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessários à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida”.

A competência em informação permite que os indivíduos aprendam com a informação e habilitem-se para analisar e avaliar as informações de forma crítica, produzindo conhecimento. Estas habilidades são fundamentais para o desenvolvimento das atividades profissionais e pessoais (CONEGLIAN; SANTOS; CASARIN, 2010), potencializadas pela gestão e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Entende-se que é extremamente relevante que as pessoas busquem constantemente a informação para fundamentar suas ações no trabalho, tendo como base o estímulo e o suporte da organização, haja vista que a inabilidade no uso dos recursos de informação confere a qualquer indivíduo o papel de espectador dentro da construção do saber (SOUSA; NASCIMENTO, 2010).

Desta forma, a equipe de colaboradores de uma biblioteca universitária precisa ter competências informacionais para atuar em um ambiente onde agregar valor à informação é fundamental para cumprir a sua missão. Neste sentido, o escopo desse estudo é identificar como ocorre a gestão por competências nas bibliotecas universitárias da Universidade Federal

de Mato Grosso, no intuito de conscientizar os gestores no sentido de melhor direcionar as pessoas nesta instituição.

3. Bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias são instituições inseridas nas universidades, centros da produção técnico-científica, e são responsáveis pelo tratamento, armazenamento e disponibilização da informação em diversos suportes, com a missão de subsidiar o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

Atualmente, os serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas universitárias estão totalmente vinculados às novas tecnologias da informação, o que possibilita mais rapidez e facilidade no acesso ao conhecimento. As mudanças tecnológicas afetam todas as áreas da sociedade, alterando as dimensões do trabalho. No que tange às bibliotecas, ocorreram mudanças nos serviços e produtos, no tipo de usuário e na maneira de executar determinadas tarefas (SCHWEITZER, 2007).

As bibliotecas universitárias criaram novos serviços e aperfeiçoaram os que já eram oferecidos, como o serviço de referência on-line e o acesso a bases de dados gerais e especializadas. Rowley (1994) destaca que a importância dos sistemas informatizados em unidades de informação está em comportar um maior volume de trabalho, conseguir maior eficiência, introduzir novos serviços e tirar vantagem da cooperação e da centralização.

De acordo com Prado e Abreu (2005, p. 108), cabe às bibliotecas universitárias “fornecer informações em níveis compatíveis com as necessidades dos usuários, como apoio imprescindível às atividades de ensino, pesquisa e extensão”, contudo, esta unidade de informação necessita adequar seus serviços e produtos e promover o uso intensivo dos recursos informacionais, acompanhando as mudanças políticas, sociais, econômicas, culturais e tecnológicas.

Com a incorporação em suas práticas cotidianas das tecnologias de informação e comunicação, as bibliotecas alteraram as formas de sociabilidade, implicando o redimensionamento dos papéis sociais dos atores que nela atuam (MORIGI, PAVAN, 2004). Quanto mais o mundo evolui em termos de tecnologia e de informação, mais as atividades desenvolvidas por estas unidades de informação devem priorizar a dinâmica do seu acesso, seja qual for seu suporte.

Igualmente, é necessário que os profissionais que atuam nesta instituição estejam aptos a trabalhar com novas ferramentas tecnológicas, desenvolver novos produtos de acesso à informação e oferecer um trabalho de qualidade, otimizando a prestação de serviços de informação (SCHWEITZER, 2007).

3.1 Gestão estratégica em bibliotecas universitárias

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões que envolvem riscos aos objetivos esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões, e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas sustentadas. As organizações bem-sucedidas são aquelas que constante e ininterruptamente estão se renovando à medida que os concorrentes inovam e os clientes exigem cada vez mais. Portanto, para que as organizações atuem com excelência, faz-se necessária a formulação de estratégias e a inovação em suas atividades e atitudes decisórias (DRUCKER, 1984² apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A gestão estratégica caracteriza-se como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade em médio e longo prazos, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas. Logo, as estratégias definem como “deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças”, como afirmam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 232), ou seja, determinam os meios para alcançar os objetivos.

Para Almeida (2005) as estratégias de uma organização são definidas a partir de uma análise do contexto ou do ambiente em que a organização está inserida. São escolhidas à luz de fatores favoráveis e de análises de risco relativas às possibilidades de sucesso na implementação de cada estratégia.

As bibliotecas universitárias são vinculadas às Instituições de Ensino Superior (IES) e têm grande responsabilidade social no que concerne à qualidade do ensino. Diante desta responsabilidade, é necessário que a biblioteca universitária possua um planejamento estratégico para subsidiar as tomadas de decisões, tendo em vista que o avanço tecnológico

² DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984. p. 133-136.

influencia no crescimento do fluxo informacional e as bibliotecas devem estar preparadas para atender, com eficiência e eficácia, a demanda por serviços de informação.

O planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se frequentemente vinculado ao planejamento da IES, o que não significa que a unidade de informação não possa criar o seu planejamento estratégico, ou seja, planejar levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da sua instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades ou avaliando alternativas de cursos de ação (ALMEIDA, 2005).

A gestão estratégica da biblioteca universitária, conforme Hamel e Prahalad (1990³ apud CASTRO, 2005, p. 101), é responsável pela discussão e definição das suas “*core competences* – competências centrais e essenciais de uma organização, ou seja, aquilo que elas fazem de melhor e que as torna especiais”.

Na gestão de bibliotecas universitárias, é de suma importância que as competências do capital humano estejam alinhadas com a missão e os objetivos da instituição, pois a informação apenas armazenada é o mesmo que um produto sem utilização, ou seja, a biblioteca existe para disseminar os seus produtos informacionais e não somente para armazená-los.

É sabido que na maioria das bibliotecas universitárias de instituições públicas, o gestor é um profissional bibliotecário, com formação adquirida no curso de graduação em Biblioteconomia, e que no exercício de suas funções pode contribuir para uma nova postura na administração das unidades de informação, com uma visão sistêmica da organização.

Por conseguinte, é fundamental que o gestor de uma biblioteca universitária saiba a quem ele está delegando, entendendo o comportamento e a cultura do grupo e da própria instituição administrativa da unidade de informação, como enfatizam Pinto e González (2010, p. 60), pois, neste caso, “é importante que exista aptidão para uma dinâmica do grupo, onde todos saibam as dificuldades e as facilidades dos seus parceiros para as atividades que estão destinadas, podendo assim, enriquecer a troca de experiência”.

Neste sentido, o gestor consegue identificar quais dos seus colaboradores possuem mais habilidades, podendo, assim, avaliar o seu desenvolvimento, promovê-los, trocá-los de

³ HAMEL, G.; PRAHALAD, J. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

funções e até mesmo desligá-los, se seus objetivos não estiverem satisfatórios para o bem de todo o processo organizacional.

Para uma instituição pública as coisas são bem mais complicadas, principalmente porque os funcionários possuem estabilidade no emprego e há uma série de fatores administrativos burocráticos que os mantêm contratados. O gestor deve discutir constantemente as carências laborais dos colaboradores, sempre que estas se refiram ao desenvolvimento e melhora das funções desempenhadas (KOROBINSKI; PEREIRA, 2000⁴ apud PINTO; GONZÁLEZ, 2010).

3.2 Recursos humanos em bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias necessitam de pessoal (auxiliares) assim como necessitam de bibliotecários, profissionais graduados em Biblioteconomia, responsáveis por atividades técnicas específicas e pela gestão das unidades de informação.

Existe um cargo específico para atuar em bibliotecas, o Auxiliar de biblioteca, que, ao ingressar por concurso público, já conhece suas atribuições e está capacitado para desempenhá-las. Porém, é muito comum, nas bibliotecas universitárias de instituições públicas, a existência de funcionários que não ocupam este cargo e nem mesmo cargos afins, daí a necessidade de rever como ocorre a gestão por competências nestas instituições.

A Classificação Brasileira de Ocupações (2002, online) define a importância das atividades desempenhadas pelos auxiliares de biblioteca:

Atuam no tratamento, recuperação e disseminação da informação e executam atividades especializadas e administrativas relacionadas à rotina de unidades ou centros de documentação ou informação, quer no atendimento ao usuário, quer na administração do acervo, ou na manutenção de bancos de dados. Participam da gestão administrativa, elaboração e realização de projetos de extensão cultural. Colaboram no controle e na conservação de equipamentos. Participam de treinamentos e programas de atualização. (BRASIL, 2002).

A literatura da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação muito pouco tem abordado as questões que envolvem o trabalho desenvolvido pelos auxiliares de biblioteca. Ferreira (2006) foi o único autor encontrado na literatura, até a realização deste estudo, que faz referência a estes profissionais, destacando que:

⁴ KOROBINSKI, R.R.; PEREIRA, E.C. O empowerment na administração de Unidades de Informação. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 21-29, 2000

As tarefas atribuídas aos auxiliares de bibliotecas são expressas em linhas gerais na Resolução n. 075/73 do CFB (CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA, 1973). Elas estão agrupadas em oito categorias: 1) serviços auxiliares de aquisição; 2) serviços técnicos auxiliares; 3) preparação e conservação do material bibliográfico; 4) serviços auxiliares de audiovisuais; 5) serviços auxiliares de consulta e empréstimo; 6) divulgação; 7) serviços auxiliares de processamento de dados; 8) outras tarefas de ordem administrativa. (FERREIRA, 2006, p. 103).

A formação do auxiliar de biblioteca tem sido feita em cursos de capacitação e/ou treinamentos oferecidos pelas próprias bibliotecas universitárias. O auxiliar de biblioteca, devidamente capacitado é o profissional apropriado para executar com desenvoltura as principais tarefas auxiliares de uma biblioteca ou centro de documentação, utilizando técnicas e métodos aplicáveis ao tratamento da informação e documentação. Deve possuir conhecimentos básicos sobre ciência da informação, ser capaz de diagnosticar uma falha e suas causas e conhecer o vocabulário profissional (SILVA; ARAÚJO, 2003).

As atividades desempenhadas por esses profissionais abrangem o serviço de referência, em que se destacam as relações humanas, o contato com o usuário, localização de material bibliográfico no acervo e nas bases de dados, organização geral do acervo e o serviço no setor de Circulação, no qual desenvolvem atividades como: empréstimo, devolução, renovação, reserva de materiais (livros, material audiovisual, periódicos, teses e dissertações etc.) e cadastro do usuário.

Além destas atividades específicas, também são responsáveis por realizar tarefas que envolvem a organização, processos técnicos, controle e preservação do acervo, uso e manutenção de mobiliários e equipamentos do ambiente de trabalho.

Contudo, a realidade dos recursos humanos nas bibliotecas universitárias de instituições públicas está bem distante da teoria, tendo em vista que, muitas vezes, os auxiliares são funcionários em desvio de função, despreparados para atuar em uma unidade de informação, desprovidos de conhecimentos básicos até mesmo sobre a organização das bibliotecas.

Vale destacar, porém, que o Decreto 5.927 de 11 de outubro de 2006 (BRASIL, 2006b), extinguiu 1.179 cargos vagos do quadro de pessoal das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica, dentre eles, o de auxiliar de biblioteca. Mais recentemente, o cargo de auxiliar de biblioteca foi extinto no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, pelo Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018

(BRASIL, 2018), exterminando de uma vez por todas a possibilidade de mudança no perfil dos profissionais das bibliotecas universitárias.

Neste aspecto, consideramos que uma forma de mudar a realidade do quadro de pessoal das bibliotecas seria a implantação da gestão por competências no intuito de melhor aproveitar as características pessoais dos seus servidores em conjunto com a missão e os objetivos organizacionais.

3.3 Universo da pesquisa: bibliotecas universitárias da UFMT

Criada em 1970, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) tem seu Câmpus-sede na cidade de Cuiabá e mais cinco campi localizados nas cidades de: Rondonópolis, Barra do Garças, Pontal do Araguaia, Sinop e Várzea Grande.

A UFMT atua também em 24 polos de educação a distância, em uma base de pesquisa no Pantanal e em fazendas experimentais em Santo Antônio do Leverger e em Sinop, além de dois hospitais veterinários, em Sinop e Cuiabá, e do Hospital Universitário Júlio Müller, na capital.

Cada um dos campi possui uma biblioteca. No Câmpus de Cuiabá funciona a Biblioteca Central, responsável por coordenar o Sistema Pergamum (programa de gerenciamento de bibliotecas) e outras atividades que exijam uma padronização (exemplo, aquisição de livros) nas demais bibliotecas dos campi de Rondonópolis, Sinop, Pontal do Araguaia e Barra do Garças, assim como nas bibliotecas setoriais da Faculdade de Direito, do Instituto de Educação, Biblioteca do Hospital Universitário Júlio Muller, todas situadas em Cuiabá.

A universidade possui nove bibliotecas, sendo importante lembrar que as normas de funcionamento de cada uma correspondem à gestão universitária do Câmpus ao qual estão vinculadas.

No site institucional⁵, a UFMT informa que possui o maior sistema de bibliotecas do Estado, com mais de 400 mil volumes, destinadas a atender as demandas de pesquisa, ensino e extensão, no entanto, as bibliotecas constituem-se em um sistema apenas no que corresponde ao *software* de gerenciamento utilizado (Pergamum).

⁵ www.ufmt.br.

4. Procedimentos metodológicos

A pesquisa é de abordagem qualitativa, que tem como propósito “entender os diferentes significados que as pessoas atribuem a suas experiências [...]” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 164). Para isso, como técnica de coleta de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, que iniciaram com uma questão específica – norteadora da discussão –, e depois seguiram o curso de pensamento dos participantes com intervenções dos pesquisadores, quando necessário.

Os participantes da pesquisa são 03 (três) bibliotecários gestores, sendo dois da Biblioteca Central (Câmpus Sede) e uma da Biblioteca Setorial do Câmpus de Rondonópolis. A amostragem utilizada é de abordagem intencional, em que “os pesquisadores escolhem os participantes de acordo com suas características ou suas experiências, atitudes ou percepções únicas” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 171).

As entrevistas realizaram-se no período de 01/08/2014 a 02/09/2014.

Quadro 1 – Características dos gestores entrevistados

Nome fictício	Idade	Sexo	Formação acadêmica	Tempo de atuação como bibliotecário na UFMT	Tempo de atuação como gestor da biblioteca universitária
Entrevistada 01	50	Feminino	Especialização em Arteterapia e Educação	8 anos	1 ano e 2 meses
Entrevistada 02	32	Feminino	Especialização em Gestão de Pessoas	7 anos	2 anos
Entrevistado 03	34	Masculino	Mestrado em Educação	7 anos	2 anos

Fonte: elaborado pela autora.

Diante da temática da pesquisa, os gestores entrevistados afirmaram possuir conhecimento acerca das competências do pessoal da biblioteca universitária, bem como do bibliotecário gestor. Todavia, segundo eles, este conhecimento acaba sendo inutilizado, uma vez que são os órgãos administrativos da universidade os responsáveis por alocar as pessoas nos setores, inclusive nas bibliotecas, restando, aos mesmos, adequar as competências dos servidores às suas necessidades.

Neste contexto, foi lançada a questão: Como ocorre a gestão por competências nesta unidade de informação? A partir desta indagação, buscou-se identificar se ocorre e como

ocorre a gestão por competências nas bibliotecas universitárias em que os entrevistados atuam.

Os dados das entrevistas foram analisados de forma interpretativa com base no que foi exposto no referencial teórico. Nesse sentido, a partir da pesquisa teórica sobre o assunto, da elaboração de entrevistas e interpretação das informações, relacionando-as com a teoria e as reflexões dos autores, este estudo compreende e descreve como ocorre a gestão por competências nas bibliotecas universitárias da UFMT.

Ressalta-se que os gestores entrevistados consentiram em sua participação na pesquisa, cuja publicação foi autorizada por eles e pela UFMT.

5. Análise dos resultados

A análise dos dados qualitativos realizou-se de modo a confrontar o conhecimento dos participantes quanto à “gestão por competências nas bibliotecas da UFMT” com o referencial teórico explanado sobre o tema.

Neste sentido, ao serem questionados sobre como ocorre a gestão por competências na biblioteca em que atuam, os entrevistados responderam que ela ocorre de forma fragmentada, o que pode estar relacionado ao pequeno número de funcionários que possuem competências para realizar o trabalho técnico e o atendimento ao usuário da forma como foi exposto no referencial teórico e que reafirma a missão da biblioteca universitária:

[a gestão por competências ocorre] em parte sim, em parte não, pois nem todos que atuam nessa biblioteca possuem competências para atender ao público em todos os setores da biblioteca. (Entrevistada 01).

[...] as pessoas são designadas para ocupar os cargos e desempenhar as suas funções exclusivamente conforme suas competências. (Entrevistado 03).

O estudo ratifica a carência de servidores capacitados nas bibliotecas da UFMT, tendo em vista desvios de função e falta de capacitação em serviço dos servidores, que, por esses motivos, não abrangem o conjunto de competências necessárias para executar o trabalho das bibliotecas.

Porém, em se tratando de uma instituição pública, a contratação de pessoas ocorre através de concurso público, sendo o maior quantitativo de funcionários nos cargos genéricos de nível médio e/ou fundamental, em que o indivíduo aprovado, na maioria das vezes,

desconhece as atribuições do cargo que assumirá. Além disso, mesmo quando possui competências, pode demonstrar problemas diversos, como os de relacionamento, falta de proatividade, entre outros.

Questionados sobre o impacto da falta de competências necessárias ao pessoal das bibliotecas universitárias onde atuam, os gestores concordam que a ausência de competências técnicas e pessoais em alguns servidores implica em sobrecarga de trabalho para os demais:

[...] infelizmente as pessoas que possuem as competências necessárias, conseqüentemente acumulam mais responsabilidades e ficam mais sobrecarregados. (Entrevistado 03).

Assim, podemos notar que a gestão por competências incide somente entre a minoria de funcionários que as possuem, frequentemente, entre os bibliotecários e alguns técnicos administrativos com formação acadêmica e, sobretudo, disposição para executar as diversas tarefas pertinentes ao seu cargo. Na ausência destes profissionais, a biblioteca apresentaria sérios problemas organizacionais, além de falhas na prestação de seus serviços.

Este assunto pode ser melhor entendido se mostrarmos como exemplo alguns dos serviços e produtos oferecidos pela biblioteca que requerem de seus funcionários o mínimo de conhecimento para orientar e esclarecer possíveis dúvidas dos usuários, tais como o acesso ao Portal de Periódicos Capes e às Normas Técnicas da ABNT, a elaboração de ficha catalográfica, a renovação e reserva de obras on-line. Trata-se de serviços que passaram a existir com a chegada da tecnologia nas bibliotecas, conseqüentemente, é possível supor que, em um futuro próximo, haverá ainda mais serviços e produtos oferecidos por estas unidades de informação.

É importante ressaltar que as bibliotecas fazem parte de uma instituição de ensino que possui aporte para capacitar e estimular a criação de competências em seus servidores, no entanto, ainda não existe uma efetiva gestão de recursos humanos direcionada neste sentido. Carvalho et al. (2009) complementam ao dizer que ao executar uma tarefa, o trabalhador utiliza um conjunto de competências (conhecimento, habilidade e atitudes), porém, o trabalho também expressa suas necessidades de competências e são essas necessidades que servirão de base para os processos educativos oferecidos pelas organizações (aperfeiçoamento, atualização, especialização e outros).

Não há, no quadro de pessoal da UFMT, o cargo de auxiliar de biblioteca. As equipes das bibliotecas compõem-se basicamente de bibliotecários-documentalistas e de técnicos-

administrativos com formações diversas, sendo que alguns deles, à época da realização desta pesquisa, estavam em desvio de função, conforme relata a Entrevistada 02:

A maioria dos servidores lotados no cargo de assistente ou técnico administrativo possuem certa limitação, temos servidor analfabeto, uma vez que são servidores que ocupavam cargos extintos na instituição, como jardineiro, copeiro, entre outros, e não se qualificaram. (Entrevistado 02).

Logo, os servidores concursados de nível superior são a minoria, no caso, os bibliotecários, responsáveis pelo trabalho técnico, aquisição de materiais bibliográficos, planejamento/execução de novos produtos e serviços, dentre outras atribuições, e os técnicos administrativos de nível médio que realizam atendimento ao usuário no setor de empréstimo e devolução de livros, solucionam problemas relacionados ao cadastro de usuário, auxiliam nos processos de aquisição de livros e organização do acervo etc. Deste modo, a gestão por competências acaba sendo direcionada e limitada a esses funcionários.

Existem vários outros servidores, sejam eles técnicos administrativos de nível médio, ou mesmo funcionários contratados, que têm condições de desempenhar bons serviços em bibliotecas, desde serviços auxiliares até serviços que envolvem um maior grau de complexidade, respeitando os limites daqueles serviços técnicos que podem ser executados apenas por bibliotecários. (Entrevistado 03).

Os servidores antigos executam algumas tarefas administrativas mais simples, mas não menos importantes para a biblioteca. O que ocorre é que estes servidores não possuem competências para acompanhar a evolução das tecnologias de informação – algo que se tornou inerente às atividades das bibliotecas –, restringindo-se, assim, as suas funções.

O auxílio ao usuário na consulta ao catálogo on-line, às bases de dados on-line, informações relativas aos serviços oferecidos pelas bibliotecas através do sistema Pergamum etc., são atividades muitas vezes não percebidas por estes servidores, que também revelam deficiência de competências técnicas, independentemente do uso de tecnologias, quanto a aspectos essenciais à organização da biblioteca, tais como o conhecimento sobre os tipos de obra disponíveis para consulta e empréstimo, noções sobre a Classificação Decimal Universal (CDU) e Classificação de Cutter, que são utilizados para individualizar as obras no acervo bibliográfico.

A interação com os usuários, a comunicação verbal no atendimento ao público, também precisa ser aprimorada e cultivada em alguns servidores, pois a cortesia e a boa educação são exigidas em qualquer serviço, sobretudo no serviço público. A excelência no atendimento é o cartão de visita de qualquer instituição, mesmo que o usuário não encontre o que deseja, ele tem que sair satisfeito com o atendimento.

Compreende-se, então, que para uma efetiva gestão por competências, é fundamental que os servidores tenham perfil para trabalhar em bibliotecas, não apenas com competências técnicas, mas também com características pessoais que incluem saber trabalhar em equipe, comunicação interpessoal, polidez e atenção constante na execução de suas atividades, já que uma ação equivocada pode reduzir a qualidade do atendimento e dos serviços prestados pela biblioteca. Vale salientar que estas características, no entanto, podem ser desenvolvidas nas pessoas pela própria gestão de pessoas da universidade, tendo em vista a sua responsabilidade de produzir e transmitir conhecimento.

No tocante à oferta de cursos e treinamentos para o pessoal das bibliotecas aprimorarem suas competências, os entrevistados responderam que já foram realizados treinamentos nas bibliotecas e constantemente são oferecidos cursos de capacitação na própria UFMT, porém, a maioria dos funcionários não os faz, visto que muitos estão próximos da aposentadoria, apenas aguardando este momento chegar.

Atualmente na biblioteca os trabalhos são distribuídos conforme as competências da equipe. Às vezes, essas competências precisam ser "criadas", ou mesmo "estimuladas", e, para isso, são realizados, principalmente treinamentos e/ou orientações pontuais. Evidentemente, cursos também podem ajudar muito para atingir essa finalidade. Entretanto, algumas limitações, decorrentes da própria composição do quadro de servidores atual, dificultam bastante o estímulo das competências necessárias, o que poderá ser alcançado com mais sucesso, provavelmente, quando alguns servidores se aposentarem e novos servidores assumirem os cargos. (Entrevistado 03).

Os servidores que participam dos cursos são os que pretendem fazer carreira na instituição e veem nestes cursos uma forma de aperfeiçoar seus conhecimentos. A capacitação dos recursos humanos deve ser uma constante nas bibliotecas, pois há sempre novos serviços oferecidos aos usuários e estes, conseqüentemente, acabam buscando informações junto aos servidores. Nesse sentido, não importa em qual setor o servidor esteja desempenhando suas atividades, todos devem estar aptos a prestar as informações básicas sobre o funcionamento e organização da biblioteca.

Por outro lado, a abertura de vagas de concurso para as bibliotecas é uma ação urgente, na visão dos gestores entrevistados, os quais acreditam que a gestão por competências acontecerá a partir do momento em que profissionais graduados e até mesmo pós-graduados ingressarem na universidade através de concurso com grande concorrência, trazendo consigo competências para desenvolver um bom trabalho nas bibliotecas.

Como se vê, a equipe da biblioteca universitária deve ser interdisciplinar, considerando que diferentes conhecimentos são necessários para o desenvolvimento das atividades da biblioteca, conforme destaca a Entrevistada 2:

[...] dentro de uma biblioteca temos atividades que podem ser executadas por pessoas com diferentes formações acadêmicas como nível médio, e cursos superiores como secretariado, contabilidade, pedagogia, história, serviço social etc. (Entrevistada 02).

No entanto, com exceção dos bibliotecários, os funcionários que realizam o trabalho de auxiliares, são, geralmente, servidores mais antigos na universidade, oriundos de outros setores e que foram alocados na biblioteca.

Os últimos concursos para técnicos administrativos da UFMT incluíram vagas para o cargo de bibliotecário-documentalista somente para os campi de Cuiabá e Várzea Grande. Porém, as bibliotecas do interior também necessitam destes profissionais, tendo em vista a implantação de novos cursos de graduação e pós-graduação, a aquisição de materiais bibliográficos e, conseqüentemente, o crescimento do número de usuários que as utilizam as diariamente.

Com a extinção do cargo de auxiliar de biblioteca, no âmbito da administração pública federal, torna-se ainda mais relevante a atuação dos gestores universitários com relação à composição das equipes das bibliotecas, já que o único cargo específico é o de bibliotecário, mas há a necessidade de pessoal técnico auxiliar com outras formações. Neste aspecto, se faz urgente a formação em serviço dos servidores que atuam ou pretendem atuar nas bibliotecas universitárias para que não incorram no problema de não se identificarem com as atividades desenvolvidas neste setor.

Em geral, o número de funcionários lotados nas bibliotecas é insatisfatório, e, além disso, como nem todos estão aptos a desempenhar todas as atividades de nível auxiliar, a universidade se vê diante da necessidade de contratar estagiários e funcionários terceirizados para desenvolver atividades como atendimento ao público no setor de circulação e recepção, auxílio na pesquisa ao acervo, bases de dados, organização do acervo bibliográfico, entre outras. Os estagiários e os funcionários terceirizados são extremamente importantes para o andamento das atividades das bibliotecas, sem os quais haveria ainda mais sobrecarga de trabalho e, por conseguinte, falhas no atendimento e na prestação de serviços. Entretanto, não se pode esquecer que a natureza do serviço público exige funcionários de carreira.

Em suma, a gestão por competências é executada por bibliotecários e técnicos administrativos que se qualificaram e se adequaram ao trabalho das bibliotecas e que colaboram com esta instituição prestando, acima de tudo, um bom atendimento. Estes funcionários estão sobrecarregados de trabalho, uma vez que o crescimento da universidade, em termos de novos cursos de graduação e pós-graduação, demanda o aumento da aquisição de obras para serem disponibilizadas aos usuários em tempo hábil, o surgimento de fontes de informações eletrônicas que exigem treinamento de usuários, além das atividades pontuais do dia a dia das bibliotecas.

6. Considerações finais

As bibliotecas universitárias são organizações essenciais para o desenvolvimento do ensino e pesquisa de uma universidade, pois é nelas que a comunidade acadêmica pode ter acesso tanto ao conhecimento registrado quanto ao conhecimento disponível virtualmente. No entanto, nos dias atuais, alunos chegam às universidades e desconhecem o funcionamento de uma biblioteca, suas normas, quais tipos de serviços e produtos disponibilizam, onde encontrar as informações de que necessitam. Assim, os servidores que trabalham neste setor devem estar sempre atento às necessidades informacionais de seus usuários, mostrando-se acessíveis no atendimento, na busca pela informação e na resolução de problemas desta ordem.

A gestão por competências acaba sendo realizada apenas entre o grupo de profissionais que possui competências para atuar nas bibliotecas, com formação acadêmica, sendo que alguns destes já possuem mestrado e doutorado. Outros funcionários, mesmo com menos formação, possuem competências para o atendimento ao usuário e a organização do acervo, contudo, não possuem habilidades com sistemas de informação ou outras tecnologias da informação, o que acaba retendo um pouco a gestão por competências, pois a biblioteca universitária tornou-se um ambiente dependente das tecnologias para obter um bom desempenho.

As entrevistas com os gestores das bibliotecas comprovam a necessidade da contratação de novos servidores técnicos administrativos, sendo que o mais apropriado seria a abertura de vagas para o cargo específico de auxiliar de biblioteca, embora este já tenha sido excluído da carreira da administração pública federal, conforme citamos anteriormente.

A pretensão deste estudo foi demonstrar a importância de recursos humanos capacitados para que haja eficiência no setor público. As bibliotecas universitárias são consideradas um local de armazenamento, organização e disseminação da informação, daí a necessidade de profissionais que entendam a sua missão e, mais ainda, se realizem trabalhando neste setor.

A gestão de pessoas no serviço público precisa ser mais direcionada à realidade de cada instituição. Além disso, a gestão de pessoas não pode se limitar apenas à realocação de funcionários de um setor para outro, sem levar em consideração a formação, competências pessoais e habilidades destes, mas sim, combinando-as às necessidades do ambiente de trabalho e aos valores da instituição, os quais, segundo Gramigna (2007, p. 19) “definem os padrões de comportamento e contribuem para o estabelecimento da cultura interna”.

As bibliotecas da UFMT atendem a centenas de pessoas que a elas acorrem, diariamente, em busca de informação e conhecimento, de tal forma que seus colaboradores precisam estar atualizados sobre tudo que a biblioteca dispõe aos seus usuários, a fim de prestar-lhes um bom serviço e cumprir a missão do serviço público de qualidade.

Espera-se que este estudo possa contribuir para que os gestores das IES mudem a sua visão de biblioteca universitária como sendo apenas um local de estudo e armazenamento de livros, que passem a priorizar a gestão de pessoas nas bibliotecas, visando a excelência no atendimento e a possibilidade de inserção de novos produtos e serviços de informação que só podem ser executados com pessoas capacitadas, que se identifiquem com a missão das bibliotecas e entendam a essência do profissionalismo no serviço público.

Referências

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

BARBALHO, C. R. S. Gestão baseada nas competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, **Anais...** Recife: UFPE, 2002. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2567>. Acesso em: 15 fev. 2014.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 06 fev. 2014.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Decreto nº 5.927, de 11 de outubro de 2006. Extingue cargos vagos no âmbito das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 out. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5927.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Decreto nº 9.262, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 jan. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

- CASTRO, G. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101846?show=full>>. Acesso em: 14 fev. 2014.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.
- CONEGLIAN, A. L. O.; SANTOS, C. A.; CASARIN, H. C. S. Competência em informação e sua avaliação. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 255-276.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 762 p.
- DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 out. 2014.
- FERREIRA, R. S. Auxiliares de biblioteca e trabalho informacional: desafios e possibilidades para o Sibi/UFPA. **Ciência da informação**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 102-114, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/739/615>>. Acesso em: 04 abr. 2014.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ed. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MALUF, R. T. **Gestão de pessoas e o setor público**, [s.l: s.n.], 2009.
- MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Tecnologias de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 117-125, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a14.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas, **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2>>. Acesso em: 16 jul. 2014.
- PINTO, A. L.; MOREIRO GONZÁLEZ, J. A. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas, **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010.

PRADO, N. S.; ABREU, J. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do Estado de Santa Catarina, **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 107-123, jan./dez. 2005. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/417/530>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

ROWLEY, J. **Informática para bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.

SANTOS, A.; TOLFO, S. Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em bibliotecas universitárias. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. 26, p. 69-84, jan. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11n21p69/332>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

SCHWEITZER, F. Os novos perfis dos profissionais da informação nas bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.3 , n. 2, p. 80-88, jul-dez. 2007. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/article/viewFile/45/50>>. Acesso em: 02 fev. 2014.

SILVA, D. A.; ARAUJO, I. A. **Auxiliar de biblioteca: técnicas e práticas para formação profissional**. 5. ed. Brasília: Thesaurus, 2003.

SILVA, W. A. C.; GOMES, M. C. O.; ARAÚJO, E. A. T. Controles internos determinantes para a eficiência na gestão do CEFET/MG. **Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 103-120, maio 2014. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/33374/22670>>. Acesso em: 26 maio 2018.

SOUSA, R. S. C.; NASCIMENTO, B. S. Competências Informacionais: uma análise focada no currículo e na produção docente dos cursos de biblioteconomia e gestão da informação, **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 130-150, jul./dez., 2010.

Artigo submetido em: 30 jun. 2017

Artigo aceito em: 06 ago. 2018