



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADA
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA**

REGIANE DA SILVA SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
PÚBLICAS DO ESTADO DO PARÁ**

**BELÉM
2017**

REGIANE DA SILVA SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
PÚBLICAS DO ESTADO DO PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
Instituto Ciências Sociais Aplicadas da
Faculdade de Biblioteconomia, como requisito
à obtenção do certificado de bacharel em
Biblioteconomia.

Orientadora: Prof.(a) Merabe Carvalho Ferreira
Gama

BELÉM
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Souza, Regiane da Silva

Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias Públicas do Estado do Pará [manuscrito] / Regiane da Silva Souza. Belém- PA – 2017

52 f. : il.

Orientadora: Merabe Carvalho Ferreira da Gama.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Pará, Faculdade de Biblioteconomia, Belém-PA, 2017.

1. Biblioteca Universitária Pública. 2. Gestão por Competência. Gestores – Estado do Pará. 3. Pesquisa com os Gestores. I. Título: Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias Públicas do Estado do Pará.

REGIANE DA SILVA SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS
DO ESTADO DO PARÁ**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Biblioteconomia,
pela Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Pará.

Examinado em Belém, 22 de Janeiro de 2017.

Banca Examinadora

Prof.^a Merabe C. Ferreira da Gama
Orientadora UFPA

Prof.^o Dr.^o Hamilton Vieira de Oliveira
Examinador UFPA

Prof.^o Diego Barros
Examinador UFPA

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu Pai amado: Osaias de Oliveira, e minha mãe Terezinha de Jesus! Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pois, tenho certeza que ele esteve do meu lado em todos os momentos dessa jornada, me auxiliando, fortalecendo e guiando-me nas horas mais difíceis, quando pensei que não iria conseguir. Em todas as horas de angústia, medo e dificuldade, tinha certeza que Ele estava ao meu lado segurando minha mão e me ajudando a prosseguir! Obrigada meu Deus!

Agradeço ao meu pai Osaias Oliveira de Souza, por acreditar no meu sucesso e capacidade, sempre investiu moralmente e financeiramente para que eu pudesse conseguir conquistar essa jornada, a minha mãe Terezinha de Jesus da Silva Souza que me deu fonte de força e perseverança para conquistar mais essa vitória. Obrigada pelo amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

A toda minha família e amigos: Gabriel, Joanne, Ellen, que estiveram ao meu lado contribuindo para que eu chegasse até aqui. E exclusivamente aos meus amigos do seletto grupo.

A minha Orientadora Merabe Carvalho, pela paciência, compreensão e dedicação em todas as etapas desse trabalho. Te admiro pela sua enorme competência e determinação!

Obrigada a todos!

**“As raízes do estudo são amargas, mas seus
frutos são doces”**

(Aristóteles)

RESUMO

O propósito do tema é responder à seguinte questão problema: as bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará percebem a importância da gestão por competência?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a importância da gestão por competência nas bibliotecas universitárias públicas do Estado do Pará. Já os objetivos específicos foram: analisar o perfil dos gestores das bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará quanto a gestão por competência; identificar as bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará que adotam a gestão por competência; descrever a caracterização da gestão por competência nas unidades mantenedoras, sob a ótica dos gestores das bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará. A pesquisa foi de caráter qualitativa e descritiva. Realizou-se uma pesquisa com as gestoras das bibliotecas pesquisadas para conhecer o desenvolvimento da gestão por competência nessas bibliotecas, a partir de um roteiro de perguntas que foi dividido por 3 partes. Os resultados da pesquisa, foram relatados por meio da percepção das entrevistadas, obtido por meio do roteiro de entrevista. Onde se dividem-se em sete seções. As seis primeiras referem-se às percepções da gestão por competência nas bibliotecas entrevistadas. Já última seção descreve os aspectos de maneira global.

Palavras-chave: Biblioteca Universitária Pública. Gestão por Competência. Gestores. Pesquisa com Gestores.

ABSTRACT

The purpose of the theme is to answer the following question: The public university libraries in the state of Pará perceive the importance of skills management?

The general goal of the research is to reveal the importance of skills management in the public university libraries of the State of Pará. The specific goals were: to analyze the profile of public university libraries managers in the state of Pará in terms of skills management?; to identify the public university libraries of the State of Pará that adopt skills management; to describe the characterization of skills management in the maintainer units, from the perspective of the managers of the public university libraries of the state of Pará. The research was qualitative and descriptive character. A research was carried out with the managers of the libraries researched to know the development of the skills management in these libraries, from a script of questions that was divided by 3 parts. The results of the research were reported through the perception of the interviewees, obtained through the interview script. Where they are divided into seven sections. The first six refer to perceptions of skills management in the libraries interviewed. The last section describes the aspects in a global way.

Key words: Public University Library. Skills management. Research with Managers.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

BCRP/USP - Biblioteca Central Ribeirão Preto do campus da Universidade de São Paulo

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CHA – Competências Habilidades e Atitudes

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GP – Gestão de Pessoas

GPPC - Gestão de Pessoas por Competências

IFPA – Instituto Federal do Pará

ISBN - International Standard Book Number

ISSN - International Standard Serial Number)

MGP – Modelo de Gestão de Pessoas

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

SIGAA - sistema integrado de gestão de atividades

acadêmicas SIBI – Sistema Integrado de Bibliotecas

UEPA – Universidade do Estado do Pará

UFOPA – Universidade Federal do oeste Pará

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia

UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- PROCESSOS DE GESTÃO, REPRESENTATIVO COMO BALANÇA.....	8
FIGURA 2- COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO	15
FIGURA 3- CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE (CHA)	16
FIGURA 4- ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFPA.....	30
FIGURA 5- ACESSO NO SIGAA-BIBLIOTECA.....	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XX.....	5
QUADRO 2 - COMPROMETIMENTO ENTRE ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS	6
QUADRO 3 - AS CINCO ABORDAGENS DO MGP	9
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS DE VÁRIOS AUTORES	12
QUADRO 5 - PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA...	43

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
2 GESTÃO DE PESSOAS	3
2.1 INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	3
2.2 INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	4
2.3 ERA DA INFORMAÇÃO	4
2.4 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS	5
2.5 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	7
3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	10
3.1 BREVE HISTÓRICO	10
3.2 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	11
3.2.1 Competências Individuais.....	13
3.2.2 Competências Organizacionais	14
3.2.3 Competências: Valor para o indivíduo e para organização	15
3.3 CHA	16
3.4 DECRETO 5707/2006: POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL	18
4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	20
4.1 DEFINIÇÃO DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	20
4.1.2 Conceitos de Competição Organizacional	21
4.2 RELAÇÃO ENTRE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E ORGANIZAÇÃO	22
4.3 MAPEAMENTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	23
5 METODOLOGIA	26
5.1 CARACTERIZAÇÕES DAS BIBLIOTECAS COMPONENTES DA PESQUISA..	26
5.1.1 Biblioteca Universitária da IFPA	26

5.1.2 Biblioteca Universitária UEPA	28
5.1.3 Biblioteca Universitária UFOPA	28
5.1.4 Biblioteca Universitária UFPA	29
5.1.5 Biblioteca Universitária UFRA	31
5.1.6 Biblioteca Universitária da UNIFESSPA	32
6 RESULTADOS	34
6.1 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DO IFPA.....	34
6.1.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública do IFPA.....	34
6.1.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora do IFPA.....	34
6.1.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública do IFPA.....	35
6.2 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UEPA.....	35
6.2.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UEPA.....	35
6.2.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UEPA.....	36
6.2.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UEPA.....	36
6.3 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFOPA.....	36
6.3.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFOPA.....	37
6.3.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFOPA.....	37
6.3.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFOPA.....	37
6.4 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFPA.....	38
6.4.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFPA.....	38
6.4.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFPA.....	38
6.4.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFPA.....	39
6.5 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFRA.....	39

6.5.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFRA.....	39
6.5.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFRA.....	40
6.5.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFRA.....	40
6.6 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFRA.....	40
6.6.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFRA.....	41
6.6.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFRA.....	41
6.6.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFRA.....	41
6.7 ANÁLISE GERAL DA PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS BIBLIOTECAS PESQUISADAS.....	42
6.7.1 Síntese dos Dados sobre Gestão por Competência.....	43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE.....	51

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas sempre teve sua importância no ambiente de trabalho, é uma área que merece destaque levando em consideração a sua relevância para todo o corpo funcional da organização. Atualmente vem sendo aplicado nas organizações, um modelo de gestão de pessoas de suma relevância para as mesmas que é a gestão por competência.

Com o passar dos tempos a gestão está sendo cada vez mais descoberta e aplicada como uma atividade importante de sucesso para o empreendimento. Saber gerenciar uma unidade de informação é necessário que a conheça sua grandeza; sua produção técnica e tática a ser aplicada na unidade, e ter um olhar sistêmico e futurista para compreensão global do negócio. (RAMOS, 1996).

Para que a biblioteca universitária seja bem sucedida ela deve investir não somente nos funcionários e estratégias, mas também no atendimento das demandas dos seus clientes. Nesse sentido, uma preocupação constante das bibliotecas universitárias deve ser, oferta de produtos e serviços com altos índices de qualidade. Esse aspecto é importante relacionar com a competitividade, que hoje impacta as unidades de informação, uma vez que quanto mais satisfeitos com os serviços, mais os usuários fidelizam-se e voltam a consumi-los. A qualidade, é dependente do trabalho de todos os colaboradores, uma vez não executado afeta todo o corpo organizacional. Portanto, a qualidade só melhora se estiver produto para atender as necessidades e perspectivas do usuário. (FITZSIMMONS, 2014; MAXIMILIANO, 2000; DEMING, 2000).

Marino (2006, p. 6), destaca que para ser competitivo deve: “encontrar métodos para reduzir o esforço físico, encurtar o tempo de execução, diminuir custos, oferecer produtos e serviços com alta qualidade”. Entretanto, é necessário que as empresas se conheçam ao ponto de saber suas deficiências no âmbito interno e externo. O critério para saber se uma empresa tem competitividade é introduzir-se no confronto com outras empresas com características comuns existentes em diferentes localidades.

Em outra concepção, Baxter (1995), menciona que as organizações precisam introduzir continuamente novos produtos, para impedir que parte de seu mercado seja perdido para outros concorrentes. Nessa perspectiva é importante compreender que para o bom desenvolvimento de produtos e serviços é fundamental para uma equipe preparada, para a mesma consiga alcançar os objetivos específicos propostos pela a unidade de informação.

Por meio dos enunciados demonstrados, percebe-se que para que a organização possa ser gerida com eficiência é imprescindível que a conheça. É importante o questionamento do porque é relevante a gestão por competências nas bibliotecas universitárias e que tipo de ferramentas é utilizada e necessária para que possa gerir com excelência. Assim, pode-se aplicar técnicas elaborada pelo gestor da unidade e a partir da aplicação, o gestor começa a obtém uma visão ampla e sistêmica necessária para o crescimento e sobrevivência da unidade no mercado. Que hoje, se encontra tão competitivo.

Diante do exposto, esta pesquisa teve como propósito responder à seguinte questão problema: as bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará perceberam a importância da gestão por competência?

Assim o objetivo geral da pesquisa foi analisar a percepção da gestão por competência nas bibliotecas universitárias públicas do Estado do Pará. Já os objetivos específicos foram: analisar o perfil dos gestores das bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará quanto a gestão por competência; identificar as bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará que adotam a gestão por competência; descrever a caracterização da gestão por competência nas unidades mantenedoras, sob a ótica dos gestores das bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará.

Dessa maneira, a gestão de pessoas se apresenta como uma das áreas de gestão por competência que contribuíram para que a biblioteca universitária pública ofereça serviços com maior qualidade e destaque na competitivamente. Uma vez que são as pessoas daquela unidade que desenvolvem os serviços. E assim, a gestão de pessoas identifica as necessidades nas bibliotecas universitárias, instruindo as pessoas a contribui para alcançar as metas da organização e a tomar decisões a frente de situações cotidianas e notória na unidade atuante.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo do século XIX, surgiu o departamento de recursos humanos, com a finalidade de minimizar a necessidade de calcular as atividades dos trabalhadores como os registros, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, eram temidos por terem uma fama de severos, não se importavam com a questão pessoal dos seus funcionários. Felizmente, as grandes organizações trouxeram com elas as primeiras mudanças. Mudando seu foco carrasco para o investimento de análises e pesquisas, com enfoque nos campos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho. Com essa mudança tanto a organização como o departamento de recursos perceberam que os funcionários não eram máquinas e nem objetos, mas sim pessoas que tinham sentimentos e emoções que faziam delas seres existenciais. (ESTORK; VISCAINO, 2007).

A gestão de pessoas é fundamental para que uma organização consiga realizar seus objetivos com êxito e alcançar suas metas. A gestão de pessoas dependerá da realização de tarefas com eficiência e eficácia. Desse modo, ao passar do século XX a gestão de pessoas tem evoluído e procurando se aperfeiçoar com o intuito de contribuir para somar com as organizações, para que as mesmas possuam um bom desempenho.

De acordo com, Gil (2001, p. 17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

Nesse aspecto, as características das organizações acabam por influenciar os modelos de gestão de pessoas que se vem adotado. Desse modo, será traçado um breve panorama das características das organizações, nas eras como a industrialização clássica, neoclássica e era da informação. (CHIAVENATO, 2010 apud NAPOLI et al, 2014).

2.1 INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

No início da primeira metade do século XX, por volta da metade da década de 1950. As empresas nesse período possuíam um formato piramidal, centralizador e um modelo burocrático. O foco nessa década foi voltava para a eficiência da produção no âmbito organizacional foi método na rotina, ambiente estável, imutável, tecnologia permanente e na baixa capacidade para mudança e inovação. E por fim, a cultura organizacional voltava para o regresso e o foco estava para a conservação de tradições e valores. (CHIAVENATO, 2010 apud NAPOLI et al, 2014). Nessa era, a produção da organização era o mais essencial

que o próprio indivíduo, reproduzido em forma de trabalho mecanicista, o homem era considerado como um prolongamento da máquina. Contudo, o que marca essa época era como a gestão de pessoas e as organizações enxergavam os indivíduos, de modo isolado e não como seres capazes intelectualmente. Entretanto, a gestão de pessoas desconsiderava os fatores emocionais dos trabalhadores. (WYSE, 2016).

Castro et al (2002 apud WYSE, 2016), afirma que: “a partir dos anos 1910 teve início o taylorismo, forma prescritiva de gestão em que o controle burocrático assumiu o mundo dos negócios”.

2.2 INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

A era industrial neoclássica surge entre a década de 1950 e vai até 1990. Nessa era, as mudanças no mundo se intensificaram e aceleraram e de forma paralela a concorrência motivou a competição entre as empresas, assim como o inesperado das mudanças ambientais. (CHIAVENATO, 2010; COELHO, 2014; DRUCKER, 2012)

Segundo Chiavenato (2010), este momento foi de grande valia para entender a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas, para se aliar as transformações do ambiente em evolução, com ênfase no estímulo a inovação e de melhoria no âmbito organizacional. Assim, o autor buscou explicar que:

Uma estrutura funcional acoplada à estrutura de produtos e serviços, com padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores. Nesse período, as pessoas eram vistas como recursos organizacionais e a ênfase para a administração das pessoas estava nos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 16-17).

2.3 ERA DA INFORMAÇÃO

A era da informação iniciou-se em 1990 e permanece até hoje. É considerada a mais turbulenta do século, marcada por mudanças osciladoras que surgiram com a evolução das tecnologias de comunicação e informação. Essa era resultou na mudança de visão da gestão de pessoas e da organização sobre as pessoas nas organizações. Essa nova visão fortificou a valorização do conhecimento e do potencial de inovação do indivíduo dentro de pequenos grupos de trabalho. (CHIAVENATO, 2010 apud NAPOLI et al, 2014).

Conforme, Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli,(2007, p. 5), afirma de modo que “Na era da informacional, as atividades de conhecimento e de processamento de informação passaram a ser o coração das economias industriais, surgindo os empreendimentos em rede”

Nessa linha, Chiavenato (2010, p. 56) completa: “A era da informação, de forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional. Para uma nova era de gestão de pessoas para as pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 56, grifo do autor).

Contudo, na era da informação se exibia o grau de importância das pessoas nas organizações reconhecendo e dando abertura ao novo vislumbre para o indivíduo, que tem sido citada como moderna gestão de pessoas.

QUADRO 1 - AS TRÊS ERAS DA ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XX		
Era Clássica 1900 – 1950	. Início da Industrialização . Estabilidade . Pouca mudança . Previsibilidade . Regularidade e certeza	. Administração Científica . Teoria Clássica . Relações Humanas . Teoria da Burocracia
Era Neoclássica 1950 – 1990	. Desenvolvimento Industrial . Aumento da mudança . Fim da previsibilidade . Necessidade de inovação	. Teoria Neoclássica . Teoria Estruturalista . Teoria Comportamental . Teoria de Sistemas . Teoria da Contingência
Era da Informação Após 1990	. Tecnologia da Informação . Globalização . Ênfase nos serviços . Aceleração da mudança . Imprevisibilidade . Instabilidade e incerteza	<u>Ênfase na:</u> Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Fonte: Chiavenato, I. 2.000:657

Nota: Citado por Luiz Tatto

2.4 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Foi marcada por mudanças na interpretação sobre o papel das pessoas para organização e na maneira de lidar com elas. Essa nova visão sobre as pessoas se baseia fundamentalmente nos seguintes aspectos, segundo Chiavenato (2010, p. 10):

Pessoas como seres humanos; Pessoas como parcerias da organização; Pessoas como talentos fornecedores de competências; Pessoas como capital humano.

Chiavenato (2010), relata que, através de formação de equipe, surge a gestão de pessoas, por meio das observações mudou-se o olhar para os especialistas, fazendo que eles realizassem várias funções, contribuindo, assim para reunir várias aptidões. A nova gestão de pessoas

favoreceu no avanço do corpo corporativo dos processos que envolvem a administração de pessoas, colocando as pessoas no centro de suas atenções com foco no futuro.

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional. De acordo com Dutra (2012), o questionamento se deu origem com Fayol, aproximadamente em 1916 onde se fazia comparação da administração de empresas com a anatomia humana.

Nessa analogia, procurava-se compreender administração fazendo analogia ao corpo humano que é um mecanismo perfeito de precisão da execução de suas atividades com perfeita harmonia. Subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa”. (DUTRA, 2012).

Com o mesmo pensamento do autor ele relata que o comprometimento entre a organização e as pessoas só iniciou depois de ideias de desenvolvimento e satisfação de ambas. As pessoas deixaram seus comportamentos passivos e mecanicistas e assumiram o papel ativo na gestão de pessoas de forma compartilhada com a organização.

Para melhor compreensão deste conteúdo, Dutra (2012 p. 16) apresenta um quadro indicando a grande pressão por novas formas de unir a gestão de pessoas nas organizações:

QUADRO 2 - COMPROMETIMENTO ENTRE ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS			
“O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade”;	“A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas”;	“A gestão de pessoas deve oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa e às pessoas, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo”;	“As pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da empresa não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com a organização, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização”.

Fonte: Dutra (2012, p.16)

Já Chiavenato (2008, p. 4-8), entende que a Gestão de Pessoas (GP), é formada por:

Pessoas e organizações. Assim as organizações se comportam como verdadeiros seres vivos. A GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importante.

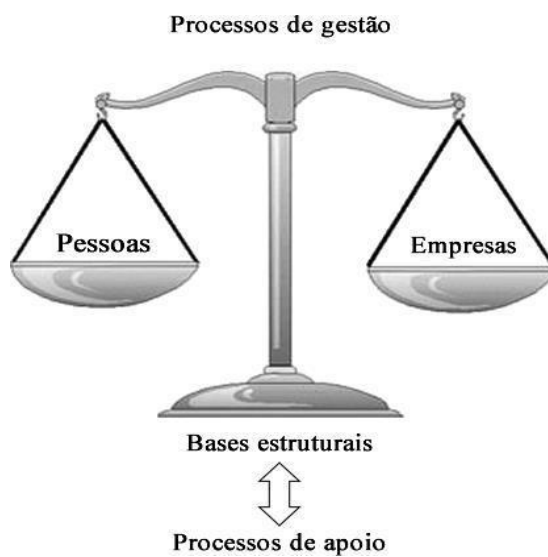
Esses argumentos nos ajudam a formam uma definição para a gestão de pessoas que pode ser definida como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”, (DUTRA, 2012, p.17).

2.5 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002, apud ANDRADE; MACÊDO, 2012, p.3), é :

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano do trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, diretrizes são implementadas e orientam-se os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

Dutra (2012, p.47), representa o modelo de pessoas em forma de balança na (figura 1) de como as pessoas e organizações deveriam ter um comportamento de contínuo equilíbrio e papeis interlaçados no seu hábito organizacional.

FIGURA 1 – PROCESSOS DE GESTÃO, REPRESENTATIVO COMO BALANÇA

Fonte: Dutra (2012, p.47)

É necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem e sirvam de base na sustentação, tanto no equilíbrio quanto nos processos que são as bases estruturais. (DUTRA, 2012).

Continuando a abordagem, Dutra (2012) argumenta sobre os cinco modelos de gestão de pessoas, conforme a seguir:

QUADRO 3 - AS CINCO ABORDAGENS DO MGP	
1ª Papel das Empresas	Neste modelo cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira na organização. As pessoas assimilam que é responsável conscientemente de seu papel e passam a exigir de si mesmas a gestão de sua carreira, e da organização as condições objetivas de desenvolvimento profissional.
2ª Papel das Organizações	Modelo a qual se compete as organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A organização não executa sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.
3ª Processos de Gestão de Pessoas	Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, e são passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc. Processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros que tem a função de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas. Parâmetros esse previamente definidos.
4ª Bases Estruturais	É um agrupamento de compromissos mútuos estabelecidos entre a organização e as pessoas. Esses compromissos são traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento, relacionando à integridade da pessoa e compromissos por parte da unidade com qualidade de vida dos colaboradores, ambiente organizacional e participação nos processos decisórios.
5ª Processos de Apoio	É um modelo de processos de gestão de pessoas, que visa a importância dos papéis mútuos de pessoa e organização nesses seguimentos. Entretanto, compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. Nos processos como informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

Fonte: Dutra, 2012

3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A gestão por competência começou a ser discutida por volta dos anos de 1973 entre os estudiosos da área como psicólogos e administradores nos EUA. E nessa época gerou força e resultou em debates nas academias e empresas, relacionando a diferentes compreensões em termos dos seguintes fragmentos: “da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)”. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Costa (2008 apud FILENGA e VIEIRA, 2012 p.4), “podemos chamar esse processo de mapeamento das competências. Através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades”.

Filenga e Vieira (2012), relata que pode ser adotado como modelo de gestão de pessoas a base em competências, as quais discerni o que é eficaz em suas competências individuais e estabeleça os níveis de dificuldade. Na concepção de que as competências individuais associam a outros métodos que geram as competências organizacionais é essencial que se defina suas competências de modo que alinhem nos objetivos e estratégias, onde estabeleçam as suas competências individuais.

3.1 BREVE HISTÓRICO

Contudo, não se sabe exatamente quando foram criadas as primeiras teorias e práticas que constituiu o comportamento organizacional. Quadros e Trevisan, afirmam que foi por meados do século XVIII e XIX. Na revolução industrial. Onde as invenções se espalharam naquela época, gerando novas formas que tornaram obsoletos os métodos gerenciais empregados até aquela época. Portanto, tendo uma grande busca começou a solicitar mais trabalhadores. As organizações solicitaram a mão de obra especializada para atender à conservação dos equipamentos, por outro lado ficaram deficientes para realizar uma gestão. Pois, nessa era não se tinham muitos gerentes para promover sua execução em frente as suas tarefas com métodos e técnicas estabelecidos no século XVII. (QUADROS e TREVISAN, 2002).

Quadros e Trevisan (2002) relatam sobre quatro abordagens da evolução histórica que percorreu pela pesquisa e prática da administração, que nesse contexto esclarece como poderiam ilustrar esses momentos em evolução que influenciaram e muito o desenvolvimento do comportamento organizacional.

A primeira foi à chamada administração científica que teve como área de concentração foi o aumento da eficiência do comportamento no trabalho e dos processos de produção.

Uma outra abordagem refere-se aos princípios da administração, que enfocou o aumento da eficiência de todos os procedimentos empregados pelos gerentes para alcançar resultados, incluindo-se aí as pessoas. Tal abordagem enfatizava o estímulo ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores, sendo chamada abordagem de relações humanas.

Tem-se, a seguir, a abordagem de que toda empresa constitui um sistema, uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados sujeitos as influências do ambiente, denominada abordagem dos sistemas abertos.

Hoje se percebe que o campo do Comportamento Organizacional evoluiu de uma orientação com ênfase nas estruturas e processos de pequenos grupos, para uma perspectiva de grandes subsistemas, organizações e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção. (QUADROS e TREVISAN, 2002, p. 2-3).

E por fim, Quadros e Trevisan (2002), concluíram que para gerar recursos e teorias desenvolvidas, precisa-se utilizar de forma competente e eficiente uma maneira de criar recursos válidos que geram vantagem competitiva nas organizações.

3.2 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Na nova era informacional, gestão por competência está sendo muito discutida por pesquisadores e estudiosos com objetivo de definir que tipos perfis profissionais que podem ser aplicados para fins satisfatórios para a organização. Partindo de uma concepção de sustentação na organização de forma real e de extrema importância que são as competências individuais.

Encontram-se diversos tipos de definições de competências em diversas literaturas, porém com conceitos diferentes e relevantes. Vejamos:

QUADRO 4 – DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS DE VÁRIOS AUTORES	
Autor	Conceito
Ferreira (1995, p. 353)	“Competência, segundo o dicionário, vem do latim competência e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”
Leme (2012 p. 1)	“A gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização, através de suas competências técnicas e comportamentais”
Fleury e Fleury (2001, p. 185)	“O conceito de competência é pensado como conjunto de capacidades humanas, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”
Scott B. Parry (apud LEME, 2012 p.17)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
Gramigna (2007 p. 43)	“a gestão por competência é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”

Fonte: Autores citados no quadro.

A partir dos conceitos mencionados, podemos fragmentar as competências, que são divididas em dois grupos de competências. Segundo Leme (2012), são as competências técnicas, onde o profissional precisa executar e colocar em pratica suas atribuições. Portanto, ser um especialista tecnicamente. Competências comportamentais, nesse viés o profissional precisa mostrar o seu leque de competências técnicas e comportamentais. Chamando atenção para seu diferencial competitivo e seus resultados, por meio de suas habilidades na organização.

3.2.1 Competências Individuais

Para entender as competências individuais, McClelland (1973, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.187) relata sobre o primeiro trabalho acadêmico que tratou o conceito de forma arquitetada na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

Baccaro (2013 p. 50) afirma que, “Com relação ao comportamento individual, podemos analisar alguns atributos, como por exemplo, as características biográficas, as habilidades e a forma de aprendizagem, emoção, percepção e motivação [...]”.

Fernandes (2006, p. 167) “Demonstra como a competência humana somada a outros recursos e, bem coordenada, se converte em competência organizacional e se manifesta sob a forma de um desempenho sustentável a médio e longo prazo”.

Arthur; Rousseau (1996 apud AMARAL e AMORIM 2011 p.4). Cita que “as organizações buscam indivíduos, não somente pelo seu conhecimento técnico, mas privilegiam pessoas com habilidades e atitudes compatíveis com as suas estratégias, objetivos e valores”.

Já para Ubeda; Santos (2008), os aspectos da gestão por competências estão relacionados às pessoas e suas know-how e execuções, por meio das estratégias comerciais e ao objetivo desejado para as organizações. Logo, as empresas reconhecem que a alma da organização é o gerenciamento das competências individuais.

De acordo, Ubeda; Santos, (2008 apud HSM MANAGEMENT, 2004; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). “As competências individuais, identificadas através de uma avaliação de desempenho conjunto em todos os níveis da organização, são dados importantes para a consolidação das estratégias de inovação da empresa”.

E por fim, Freury; Freury (2010), completa que as competências são um conjunto de execuções desenvolvidas pelos indivíduos e as suas ações mais adequadas a ser executado para alcançar as metas do negócio na organização, que são às competências essenciais.

3.2.2 Competências Organizacionais

Conforme a exigência do mercado aumenta as novas competências e recursos são necessários nessa evolução organizacional.

O estudo do comportamento organizacional teve início segundo, Wagner III; Hollenberk, (2000 apud BACCARO, 2013, p. 1), “na década de 40 quando pesquisadores da área de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências procuraram desenvolver uma estrutura unificada para os estudos organizacionais”.

Os artigos de Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.189) relatam sobre as “core competences da empresa” essa temática ativou o interesse de estudiosos da área, para “as teorias sobre recursos da firma (resource based view of the firm)”. Esse autores mencionam que a entrada primordial para as competências deveriam atender a três critérios: “oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difícil de imitar; prover acesso a diferentes mercados”.

Para Ruas (2003), para construir uma competência organizacional, começa a desenvolver a construção da noção, que é a principal referência de competência no âmbito organizacional.

Segundo Zarafian (1999), a competência é a inteligência que se põe em prática em meio as situações que se sustenta sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam em força, quanto mais aumenta as dificuldades das situações no âmbito.

Zarifian (1999 apud Fleury e Fleury, 2001 p.189), destaca o que distingui as competências em uma organização:

Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
 Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
 Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
 Competências de serviços: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
 Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Baccaro (2013 p. 50) menciona que o comportamento organizacional é “um campo de estudos que se preocupa em investigar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura acarretaram sobre o comportamento dentro das organizações, visando melhorar a eficiência e a eficácia organizacional”.

3.2.3 Competências: Valor para o indivíduo e para organização

Para Napoli (et al, 2014), descrever que o colaborador é um portador de competências. Portanto, as competências devem ser entendidas como necessárias para manter sua atratividade para organização e o mercado de trabalho, onde exige o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Gramigna (2007), defende que a identificação de talentos na organização é de grande relevância, pois ela pode trazer alguns requisitos benéficos ao identificar possíveis candidatos para novos programas de desenvolvimento e aproveitando, portanto, os talentos que já compõe o quadro funcional e o conhecimento desenvolvido na própria organização. Nesse processo de mapeamento tanta organização como indivíduo ganha oportunidade de participar do planejamento de seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A fonte de valor para o indivíduo e para organização de dar através da noção de competência como bem menciona, Fleury e Fleury (2001), aparece associada a enunciados a seguir:

saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Ao lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

FIGURA 2 - COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO



Fonte: Fleury e Fleury, 2001

Freury e Freury (2001, p. 188), Passa a definir competência por: “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”.

Já para Dutra (2008 apud FILENGA e VIEIRA, 2012 p.4), tanto as competências individuais com competências organizacionais são a estrutura que forma a base para as competências organizacionais, podendo elas se relacionarem reciprocamente de forma que o âmbito organizacional prepara as pessoas para situações profissionais e pessoais. Contribuindo para o crescimento organizacional onde o colaborador aplica seu aprendizado para encarar novos desafios.

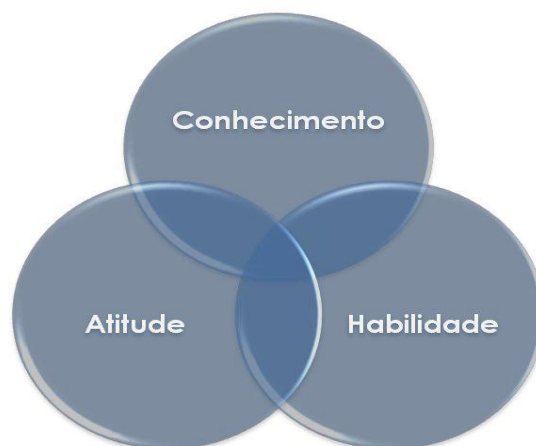
A maioria das análises do impacto das organizações sobre os indivíduos segundo Hall (2004), é o agrupamento nas organizações de trabalho, onde se abrangem um número considerável do tempo gasto no trabalho, onde essas pessoas ocupam uma parte relevante das suas vidas. Interligado do mesmo tempo que a organização proporciona aos indivíduos oportunidade para crescimento e desenvolvimento.

Afinal, a organização é de extrema importância em todas as relações possível da vida. Por ser, responsável em exercer uma função de grandes impactos sobre o indivíduo. Eventualmente as organizações sendo compreendidas os indivíduos podem lidar com a realidade empresarial ao seu redor. (Hall, 2004).

3.3 CHA

A definição de conhecimentos, habilidades e atitudes está baseada num trio muito conhecido como CHA. Competências essa que uma pessoa possui. Conforme a figura abaixo:

FIGURA 3 – CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE (CHA)



Fonte: amconsult, 2016

A definição de competência se dar através do CHA, conforme vários autores contextualizam.

Segundo Rabaglio (2006, p. 21):

[...] são muitas as definições de competências pelos mais diversos autores organizacionais que falam de gestão por competências, a maioria desses autores fala de conhecimento, habilidades e atitudes.

De acordo ainda com o autor, Rabaglio (2006 apud Oliveira et al., 2014 p.21). “O conhecimento tem relação com a formação acadêmica e com o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento. Já atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano”.

Segundo Gramigra (2007), uma competência pode ser notada na rotina de trabalho. Desta maneira, pode ser desdobrada em três blocos de indicadores:

Habilidades: Capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidade – SABER FAZER.

Conhecimentos: Informações, fatos, procedimentos e conceitos – SABER.

Atitudes: Valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais – QUERER.

Pelas descrições acima, Leme (2012, p. 17-18), descreve um fundamento que se chama de “Pilares das Competências”, que são as três famosas letrinhas que formam o **CHA**:

Conhecimento

Habilidade

Atitude

Vejamos o que Leme (2012) entende por CHA:

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer. (Leme, 2012, p. 17-18).

Conforme, Santos; Ubeda (2008). A gestão de competências é literalmente uma prática estratégica acolhida pelas organizações, para obter-se uma melhor busca de vantagem competitiva, para determinados fins de atendimento rápido e eficientemente ao consumidor final em frente de um mercado inconstante de necessidade progressista por novidade. A procura para ordenar as práticas de recursos humanos e as estratégias corporativas, resultou que as pessoas são recurso diferenciado para o sucesso.

3.4 DECRETO 5707/2006: POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL.

Um mecanismo legal importante para a gestão por competência é o decreto 5707/2006. Anterior à publicação desse decreto, houve um evento organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – (ENAP), no ano de 2004, cujo o tema debatido foi “Gestão por Competência em Organizações de Governo”, com direito a “Mesa Redonda de Pesquisa e Ação”, formada por profissionais e acadêmicos por dentro do tema proposto. (CARVALHO et al., 2009).

O resultado do evento ficou registrado em um livro. No evento foram debatidas questões e desafios para o desenvolvimento de competências no setor público. Gestores públicos analisaram e debateram novas ideias e a gestão de pessoas, contribuindo para a abordagem no relato de suas atividades de gestão por competência e os desafios do cotidiano relacionados à sua interação aos subsistemas de recursos humanos e também abordaram descrições de várias organizações. (CARVALHO et al., 2009).

Em 2008, se volta o tema, agora com enfoque na atuação do Sistema de Escolas de Governo da União face às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) – Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Essa iniciativa decorreu do interesse das escolas em debater conjuntamente o assunto, tendo em vista a posição que a gestão por competências adquire na implantação da PNDP. (CARVALHO et al., 2009).

Para permitir que a gestão de competências se relacione com a organização nas suas diretrizes, o plano estratégico da organização deve fornecer informação para sistemas e processos de trabalho nas organizações públicas (UBEDA; SANTOS, 2008 apud FERREIRA; UBEDA, 2016 p.2).

Ferreira e Ubeda (2016), define nessa perspectiva, que é interessante à execução dos conceitos e das ferramentas da gestão de competências nas organizações públicas, em razão que, desde 2006 o Decreto 5707 institui a “Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

O art. 2º do Decreto 5707/2006 especifica o entendimento da gestão de pessoas por competências na organização pública, em detalhes:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Ferreira (2016 p. 2), aborda que o Decreto 5707/2016 “está alinhado com as temáticas propostas nos estudos internacionais que apontam para o progresso da administração pública. Porém, no Brasil ainda encontra dificuldades para a sua prática efetiva”.

Wright (2015 apud FERREIRA; UBEDA 2016 p. 2), contextualiza: “a preocupação com o comportamento humano nas organizações públicas e já fez consideráveis progressos em reconhecer a dificuldade de estabelecer princípios universais de comportamento”.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

O tema gestão por competência nas instituições de ensino superior público é um assunto atual e desafiador, onde gestão de recursos humanos tradicional trabalha as competências habilidades e atitudes na atuação organizacional, e não de forma isolada, mas se alinhado a essas diretrizes. A Biblioteca universitária é a mediadora fundamental no elo ensino e aprendizagem acadêmica.

Para Nahuz (2010), a gestão de uma biblioteca universitária tem uma missão dentro da instituição que se dá de forma estratégica, alinhada a todos os processos desempenhado na biblioteca, considerada a base de sustentação da vida acadêmica. As bibliotecas universitárias têm por função essencial suprir as carências acadêmicas que é bem conhecida, que são as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas nas universidades por intermédio de fornecimento de recursos informacionais rigoroso, variados e organizados.

Crepaldi (2008 p.10), aborda que “as organizações precisam definir claramente qual abordagem será adotada sobre o conceito de competências, alinhando-se a sua realidade”.

Aplicar a gestão de competências é um jeito inovador de desenvolver os talentos dos colaboradores para alcançar o objetivo estipulado da instituição. Para que seus funcionários sejam capacitados a biblioteca universitária precisa desenvolver capacitação profissional, pois a biblioteca tem um importante papel que é a mediação da informação uma função que orienta na averiguação e uso da informação. A fim de atender o usuário e fornecer as informações solicitadas. (ROSSI, 2012).

4.1 DEFINIÇÃO DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A biblioteca que hoje é conhecida como biblioteca universitária, iniciou-se na Universidade de Paris-Sorbonne (MARTINS, 1996 apud SANTOS 2012). A partir do que foi mencionado, a biblioteca universitária é um dos principais instrumentos de educação que a universidade dispõe para atingir os seus objetivos estabelecidos. Ferreira, L. (1980, apud SANTOS 2012, p.4) afirma:

Se a biblioteca é importante para o ensino geral, no ensino superior seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, pois nenhuma outra instituição ultrapassa em magnitude a contribuição universitária, a qual torna possível o formidável avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos de conhecimento.

A biblioteca universitária é definida por Cavalcanti e Cunha (2008, p. 53), como aquela que é “mantida por uma instituição de ensino superior e que atender às necessidades de informação dos corpos docente, discente e administrativo, tanto para apoiar as atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão [...]”.

Dessa forma, os objetivos que a biblioteca universitária fomenta é uma infraestrutura bibliográfica e documental aos cursos, com pesquisas acadêmicas e serviços que alimentam e sustentam as mudanças de criação das universidades. (SANTOS, 2012).

Alcântara e Bernardino (2012), também analisam que a biblioteca universitária é uma organização dependente, sem autonomia, que é gerenciada por uma organização maior que é a universidade. Logo, o meio que as cercam interferem gerando mudanças e as tornando mais sujeita a influências externas e internas da esfera organizacional que as cercam.

Para Cavalcante e Pinto (1996 apud RADOS; SCHONS; SILVA, 2006, p. 11), “biblioteca universitária, é um conjunto de atividades que visa atender os critérios para dar suporte informacional às demandas dos usuários”.

Portanto, a biblioteca universitária atua como contribuinte para a mediação em seus diversos segmentos, que os principais propósitos são de suprir as demandas e necessidades informacionais de sua extensa comunidade, com conteúdo programático, projetos acadêmicos oferecidos pela instituição mantenedora. Por fim, atendendo aos usuários da comunidade, que é composta pelos discentes, docentes e pesquisadores. (ALCÂNTARA; BERNARDINO, 2012).

4.1.2 Conceitos de Competição Organizacional

O conceito competência pode ser a melhor concepção a ser empegada para explicar a competitividade nas organizações. (DREJER, 2000).

Para, Porte (1999), o estudo da competição entende-se que:

A competitividade se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição. (PORTER, 1999, p. 7).

Segundo Fleury e Fleury (2004 apud MEDEIROS, 2016 p.4), a competição se tem três estratégias competitivas, portanto, são as organizações onde se podem relacionar e competir no mercado, são assim conceituadas:

Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;

Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;

Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes

Específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Portanto, a organização deve direciona-se à aplicação de estratégias competitivas para cada tipo de necessidade e negócio que podem ser: excelência operacional, inovação do produto e a orientação para serviços.

Medeiros (2016), contextualiza que o nível de competição entre as organizações tem impactado umas nas outras obrigando-as a gerarem estratégias, que concebeu mudanças, de modo que ocasionou impacto ao ambiente externo e interno das organizações, propor novas formas de torná-las menos suscetível a ameaças que a cercam. Para reduzir os riscos negativos deste ambiente instável, tem-se incentivado a realizar a preparação estratégica do ambiente.

Por outro lado, Medeiros (2016 apud FLEURY & FLEURY, 2004), menciona que a vivência dessas competências resulta a continuar na avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela organização. É de extrema importância que a estratégica seja definida para alcançar os objetivos que se pretende.

4.2 RELAÇÃO ENTRE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E ORGANIZAÇÃO

Existe na literatura vários argumentos e prescrições de como é recomendado que as bibliotecas universitárias devem atuar, porém, a maioria delas permanecem com o mesmo modelo, isso resulta numa deficiência gerencial, que as próprias não se compreendem. É essencial que se estude a biblioteca universitária como uma organização, porque ela formula os objetivos com graus de aspectos e compreensões relacionando a estrutura voltada a divisão de rotinas e sujeita à influência externa do ambiente organizacional. (PEREIRA, 2000).

Tarapanoff (1982, p. 73), afirma que “os estudos sobre teoria das organizações veem a biblioteca como uma instituição ou organização de serviço, um serviço suporte dentro da

organização, o que lhe dá ao mesmo tempo a condição de ser uma organização sem autonomia própria”.

Para Rados, Schons e Silva, (2006, p. 1), “visualizar uma biblioteca universitária como uma organização provedora de serviços, requer a compreensão sobre uma estrutura que abrange: definição de estratégia, valor, marketing, qualidade e gestão da produção”.

Logo, um fator primordial para alcançar o sucesso de qualquer empreendimento, sendo ela biblioteca universitária ou não, é a aplicação da definição estratégica orientada para os suprir os objetivos da organização. (RADOS; SCHONS; SILVA, 2006).

4.3 MAPEAMENTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Essa seção busca apresentar casos de mapeamento de gestão competência aplicado em bibliotecas universitárias públicas. Nessa direção, Santos (2012, p. 10), constituiu pesquisa, a qual buscou analisar o serviço de gestão por competência em bibliotecas universitárias. Conforme Santos (2012, p. 10) “é preciso ressaltar, no âmbito das universidades públicas, a necessidade do aperfeiçoamento da estrutura administrativa que influencia os serviços bibliotecários, a fim de torná-los mais eficientes e ágeis atendendo as necessidades dos usuários”.

Nessa perspectiva, como a biblioteca universitária é uma organização dependente e coordenada por uma organização suprema que é a universidade, pode-se citar o elo unificador e um nível hierárquico respeitado entre elas, principalmente pela organização subordinada que é a biblioteca universitária. (ALCÂNTARA; BERNARDINO, 2012; CAVALCANTI; CUNHA, 2008; TARAPANOFF, 1982).

O estudo de Zarifian (2001 apud AMARAL; AMORIN, 2011, p. 1), explora que mapeamento da gestão por competência em organizações e universidades, é definida como: “o conceito de competência e o modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no empresarial”.

O mapeamento, segundo Santos (2007 apud AMARAL; OLIVEIRA, 2012 p. 4), tem a finalidade de:

ajudar a melhorar os processos existentes ou de permitir a implantação de uma estrutura voltada para processos. O objetivo do mapeamento é permitir visualizar os processos atuais e futuros de uma organização. Dessa forma, o mapeamento de processos é o levantamento dos dados necessários à compreensão e modelagem daqueles. Para o mapeamento podem ser utilizadas várias técnicas de levantamento de

dados como a observação, entrevista, análise de documentação e de softwares no apoio das atividades de mapeamento.

A iniciativa começou com a implantação da GPPC em uma instituição é a execução do mapeamento das competências, que serviu de base para o modelo de GPPC. (RUZZARIN et al., 2002).

Amaral e Amorin (2011), analisaram em uma biblioteca central do campus da USP de Ribeirão Preto (BCRP/USP), uma biblioteca universitária subordinada ao sistema integrado de bibliotecas da universidade de São Paulo (SIBI/USP), composto por um conjunto de 43 bibliotecas, situada às unidades universitárias de diversos polos.

A realização deste estudo dos autores, iniciou no primeiro semestre de 2009, com intuito de aplicar um conjunto de elementos para mapear as competências de seu grupo de bibliotecários, com o propósito de operacionalizar a gestão de pessoas por competências (GPPC) na biblioteca universitária. (AMARAL; AMORIN, 2011).

Os resultados da aplicação foram uma sequência de atividades, com uso de instrumentos para dar suporte às atividades e resultados concretos. O processo de mapeamento de competências na BCRP/USP, alcançou todas as atividades citada no quadro do artigo que foi um modelo para o mapeamento de competências em IC. A pesquisa obteve satisfação esperada, consistia em mapear os atributos de competência inevitável para à atuação dos bibliotecários considerando-se a organização do processo de GPPC em bibliotecas e unidades de informação, contudo, gerou uma grande colaboração para os profissionais da área da informação e principalmente para bibliotecários da BCRP/USP, onde o estudo foi aplicado. (AMARAL; AMORIN, 2011).

Em um outro estudo, foi abordado também o mapeamento de em gestão por competência em biblioteca universitária. Bertholino et al. (2006), estudaram o tema em uma universidade. O estudo analisou o seu pessoal composto de bibliotecários, auxiliares de biblioteca e técnicos de biblioteca. Lotados na biblioteca central da universidade estadual de Ponta Grossa, usou-se ferramentas de coleta de dados, aplicando-se um questionário inerente para cada cargo com questões objetivas e subjetivas. Com relação às competências, que foram minuciosamente pré-selecionada no catálogo de procuração de postos universidade estadual de Ponta Grossa e da classificação brasileira de ocupações. Com os dados apurados, foram digitalizados, e a partir da coleta mensurou-se os pontos fortes, médios e fracos de cada item de atribuição do staff da biblioteca.

No segmento dos bibliotecários, as competências atingiram pontos relevantes de fortes impactos, médios e fracos e as atitudes conseguiram pontos fortes e médios. Já, o auxiliar de biblioteca, os conhecimentos e habilidades teve uma escala de pontos fortes e médios e as atitudes foram todas consideráveis na categoria médios. Para a secção técnico de biblioteca, os conhecimentos e habilidades, reuniram-se entre pontos fortes e médios e todas as atitudes alcançaram pontos fortes. (BERTHOLINO et al. 2006).

Concluimos que o efeito do mapeamento de competências comportou identificar as competências necessárias e comprobatórias, igualmente aos gaps de conhecimentos apresentados pelo staff da biblioteca. (BERTHOLINO et al. 2006).

5 METODOLOGIA

Os objetivos propostos nesta pesquisa usaram-se como base fundamentação teórica com enfoque no levantamento bibliográfico e pesquisa qualitativa. O instrumento que se utilizou foi a entrevista realizada com as gestoras das bibliotecas universitárias públicas para conhecer o desenvolvimento da gestão por competência nessas bibliotecas.

A entrevista foi elaborada a partir de um roteiro de perguntas com as seis bibliotecas universitárias públicas, que priorizou a importância da atuação da biblioteca universitária, mais especificamente em bibliotecas universitárias públicas do estado do PA. As conversas com as entrevistadas foram coletadas por meio de gravação, aplicativo de mensagem instantânea, chamada de vídeo, e-mail. Os resultados da pesquisa tiveram como base o roteiro de entrevista dividido por 3 partes, sendo que a parte I – denominada perfil do gestor da biblioteca universitária pública; parte II – corresponde a caracterização da gestão por competência na unidade mantenedora; parte – III, o perfil da biblioteca universitária pública. Após da coleta, os resultados apurados foram dividido em sete seções. As seis primeiras seções mencionam às percepções da gestão por competência nas bibliotecas entrevistadas. Já a última explora os aspectos mais relevante de maneira geral.

5.1 CARACTERIZAÇÕES DAS BIBLIOTECAS COMPONENTES DA PESQUISA

As bibliotecas universitárias mencionadas a seguir, contém informações extraídas dos sites das instituições e organizada de forma hierárquica, iniciando primeiramente com o histórico da instituição mantenedora que é a universidade e logo em seguida, sobre a instituição subordinada que é a biblioteca universitária. Que foi o objetivo de análise.

5.1.1 Biblioteca Universitária do IFPA

“O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPA), em sua trajetória nestes 104 anos de história, representa o sucesso de uma instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade, que está consolidada na comunidade paraense, brasileira e internacional”. (IFPA, 2009)

A instituição foi criada no período de 1909, naquela época era conhecida como a escola de aprendizes artífices do Pará, que atendia o ensino primário, cursos de desenho e oficinas de marcenaria, funilaria, alfaiataria, sapataria e ferraria. Passando por transformações relata que:

Em 1930 transforma-se em Liceu Industrial do Pará e, em 1942, em Escola Industrial de Belém. Na década de 1960, é transformado em Autarquia Federal com autonomia didática, financeira, administrativa e técnica. Passa a atuar com o Ensino Profissional em nível de 2º grau com os Cursos Técnicos de Edificações e Estradas, passando a ser chamado de Escola Industrial Federal do Pará, quando foram criados os cursos de Agrimensura e Eletromecânica. A Escola Técnica Federal do Pará nasce em 1968 e se instala definitivamente na Av. Almirante Barroso, n.º1155, onde se implanta o curso de Eletromecânica, hoje apenas denominado Mecânica. Depois vieram os cursos de Saneamento, Telecomunicações e Eletrônica.

A instituição criou nos anos 1975 até 2007 vários cursos, com a missão de atender a esfera educacional, social e cultural. “No ano 2008, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará adquire uma nova configuração com a transformação em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, decorrente da lei n.º 11.892, de 29/12/2008”. (IFPA, 2009).

“Nestes 104 anos, o IFPA está comprometido com as exigências socioeconômicas, culturais e tecnológicas dos seus alunos, num processo de integração com o sistema de produção e no desenvolvimento regional, assumindo um papel de referência educacional, científica e tecnológica no Pará”. (IFPA, 2009).

É de importância, ante de conhecer a divisão central de bibliotecas do IFPA do campus Belém, as bibliotecas que a IFPA atende que são as seguintes regiões Ananindeua, Abaetetuba, Belém, Bragança, Castanhal, Conceição do Araguaia, Marabá industrial, Marabá Rural, Santarém e Tucuruí. Oferecendo produtos e serviços como solicitação de ficha catalográfica, pesquisa no acervo, guias de bibliotecas, fontes de informação, E-Books, portal da capes, minicursos, acesso aos sistemas, empréstimo, renovação e reserva de livros, orientação aos usuários e levantamento bibliográfico e acesso on-line às normas da ABNT. (IFPA, 2015).

A biblioteca universitária oferece também no painel do aluno, serviço chamado SIBI para fornecer mais acesso a informação para a sua comunidade. Com o objetivo a divisão central de bibliotecas do IFPA no campus de Belém, vinculada à direção de ensino, tem por objetivo de colaborar no crescimento do “processo de ensino e aprendizagem no IFPA, através do apoio ao ensino, pesquisa e extensão e promoção de eventos culturais, proporcionando aos usuários um ambiente favorável para a satisfação de suas necessidades de informação”. (IFPA, 2015). A biblioteca tem uma coordenação de divisão que assessora a coordenação, supervisão da administração e planejamento de todas as atividades é essencial para o alcance das finalidades da biblioteca, inseri os serviços técnicos e de apoio. Portanto, a biblioteca “assegura o alcance sua missão, objetivos, valores e metas como facilitadora da geração e uso da informação e do desenvolvimento do ensino pesquisa e extensão; Planejamento e execução da aquisição bibliográfica”. (IFPA, 2015).

5.1.2 Biblioteca Universitária da UEPA

A instituição recentemente tem 22 anos de existência. Ela foi criada para o enlace de faculdades estaduais de Enfermagem, Medicina, Educação Física e Educação. A Universidade Estadual do Pará (UEPA), desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão nas faculdades estaduais. A instituição é composta por cinco campi na capital e outros nos municípios de

“Paragominas, Conceição do Araguaia, Marabá, Altamira, Igarapé-Açu, São Miguel do Guamá, Santarém, Tucuruí, Moju, Redenção, Barcarena, Vigia, Cametá, Salvaterra e Castanhal”. UEPA, [1996?]

A biblioteca universitária da UEPA, é composta de mais de 16 mil discentes matriculados nos 25 cursos de graduação, nos cursos à distância e na pós-graduação lato e stricto sensu. A biblioteca conta hoje com “21 bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UEPA (SIBIUEPA), sendo seis em Belém e 15 nos demais campi. O Sistema se caracteriza por ser descentralizado e as bibliotecas setoriais são responsáveis pelos acervos bibliográficos e pelo atendimento aos usuários. Conta com o software

Pergamum”. Serviços que a biblioteca da UEPA oferece através da aquisição, atualização, acervo por intermédio do Sistema de Bibliotecas da UEPA, que são:

A UEPA oferece bibliotecas com salas de estudo, espaço de convivência e mais de 60 mil títulos e 172 mil exemplares. A Biblioteca Central, localizada no Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)/Campus II, coordena tecnicamente é possível a informatização e o gerenciamento dos serviços técnicos e da rede de Bibliotecas da Uepa, além do acesso ao catálogo *online* do acervo bibliográfico. A Uepa conta, também, com as ações da Editora Universitária e do Centro de Ciências e Planetário, que contribuem para a divulgação e popularização da ciência. UEPA [1996?].

A UEPA tem a preocupação de se solidar de forma referência garantido a através da missão de produzir, difundir conhecimentos e formar profissionais éticos e com responsabilidade social. Suas atividades estão ligadas para à contribuição acadêmica e para o avanço do estado e da nossa região, por intermédio de relação permanente com a sociedade. UEPA [1996?].

5.1.3 Biblioteca Universitária da UFOPA

A universidade federal do oeste do Pará (UFOPA) foi criada no dia 5 de novembro de 2009. A instituição foi a pioneira no ensino superior com sede instalada na Amazônia, no município de Santarém. Vejamos, que a UFOPA:

Surgiu da incorporação do Campus de Santarém da Universidade Federal do Pará (UFPA) e da Unidade Descentralizada Tapajós da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), as quais mantinham atividades na região oeste paraense. A UFOPA assimilou também outras unidades da UFPA e da UFRA para a formação dos câmpus de Alenquer, Itaituba, Juruti, Monte Alegre, Óbidos e Oriximiná. Em Santarém, a UFOPA mantém suas atividades em duas unidades: a unidade Rondon, localizado no bairro Caranazal (antigas instalações da UFPA), e a unidade Tapajós, localizado no bairro Salé (antigas instalações da UFRA). (UFOPA, 2011).

Para acolher essa demanda grande de usuário, a biblioteca que é uma organização subordinada à Reitoria. Resolveu participar de um sistema integrado de bibliotecas da UFOPA (SIBI/UFOPA), a biblioteca dos campi, o SIBI atua com 6 bibliotecas, 3 na sede Santarém, sendo a central, unidades Rondon, Tapajós e Amazônia, que são as setoriais, e outras 3 nos campi de Juruti, Óbidos e Oriximiná se tem uma unidade de biblioteca. Portanto, trabalham na produção das unidades de Itaituba, Monte Alegre e Alenquer. Existem mais instalações unidades multi campi que serão formados em Juruti, que foi previsto o lançamento no ano de 2016, e nas regiões de Monte Alegre, Alenquer e Itaituba.

O SIBI tem por objetivo coordenar as atividades e criar condições para o funcionamento sistêmico das bibliotecas da UFOPA oferecendo suporte informacional ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e extensão. Os serviços que o sistema oferece são diversos de consulta local com acesso livre à comunidade interna e externa, empréstimo domiciliar, orientação à pesquisa bibliográfica on-line, serviço de guarda-volumes, oficina de orientação à normalização de trabalhos acadêmico científicos, oficina de orientação para acessos ao portal de periódicos capes, estação de pesquisas acadêmicas, elaboração de ficha catalográfica, solicitação de ISBN e ISSN para publicações institucionais, catálogo da coleção Amazônia, guia de normalização da produção científica da UFOPA. “O

SIBI dentre suas atividades, desenvolve ações de extensão: Projeto BiblioCine nos demais campus da UFOPA (Aprovado para o Plano de Cultura da Ufopa); Clube do livro; Exposições temáticas”. (UFOPA, 2011).

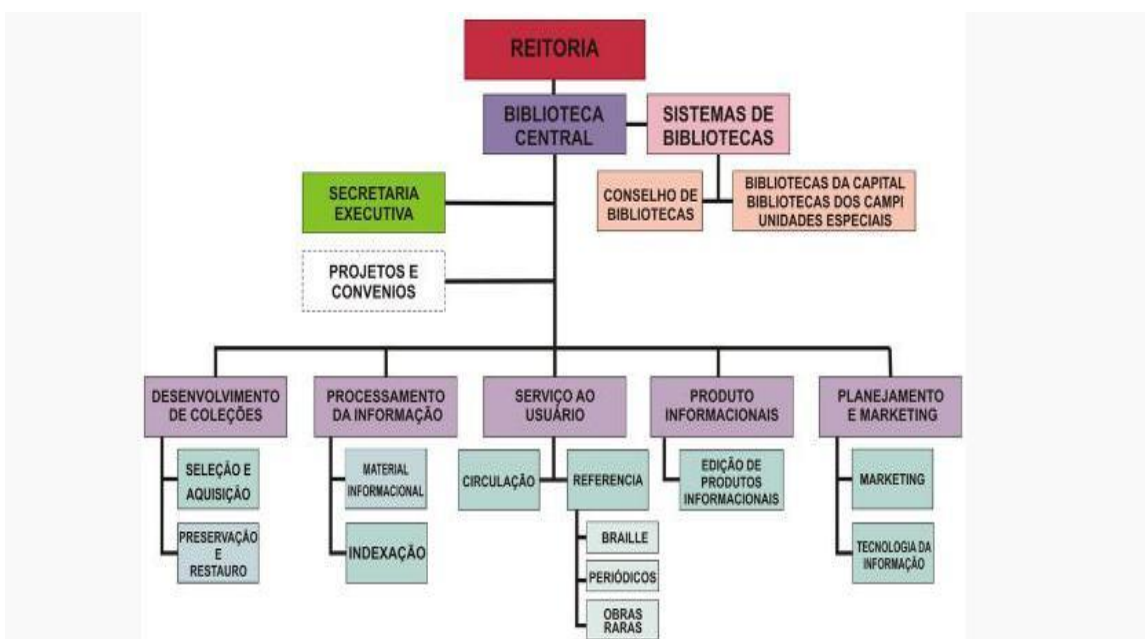
5.1.4 Biblioteca Universitária da UFPA

A universidade do Pará foi criada pela lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, após cinco anos de tramitação legislativa. Congregou as sete faculdades federais, estaduais e privadas existentes em Belém. A universidade teve várias reformas, tanto no quadro de funcionário e na implantação de novos cursos e atividades básicas com o objetivo de favorecer o crescimento regional e atividades semelhantes da instituição. UFPA, [201-].

A biblioteca é um órgão complementar da Reitoria, sendo subordinada a instituição de origem no dia 19 de dezembro de 1962. A biblioteca só recebeu o nome biblioteca central, a partir do decreto, e em 2005 mudou-se para biblioteca central Prof. Dr. Clodoaldo Fernando Ribeiro Beckmann. Objetivo da biblioteca é promover aos acadêmicos a disseminação da informação de forma real e virtual, para alcançar a formação intelectual e profissional por meio da cidadania. Maneira essa, que visa ser a referência na região Amazônica, através dos objetivos mencionados, e citado posteriormente, que por meio dos serviços listados, UFPA [201-]:

Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias - CBBU, dos serviços cooperativos da BIREME (LILACS, Scad, BVs), IBICT (COMUT, BDTD, CCN, Repositório Institucional), REBAP 9Rede Brasileira de Bibliotecas da área de Psicologia), Rede da BVS Enfermagem, FBN (Consórcio Eletrônico de Bibliotecas da Fundação Biblioteca Nacional), Plano Nacional de Obras Raras da Biblioteca Nacional, IBGE – Biblioteca Depositária do IBGE e é *help desk* do portal de Periódicos da CAPES desde 2010.

FIGURA 4– ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFPA



Fonte: Site da UFPA

A biblioteca da UFPA, tem um vasto acervo, composto por 900 mil volumes, entre eles impresso, digital, online, eletrônico. Essa gama informacional, está distribuída entre 37 bibliotecas universitárias do SIBI/UFPA, coordenado pela biblioteca central. O SIBI, utiliza o software Pergamum, organizado pelo sistema de classificação decimal. Sendo portanto, integrados em um só catálogo online. Ofertando à comunidade acadêmica serviços através de suportes, que possibilita os serviços empréstimo e devolução das obras contida nos seus acervos. UFPA, [201-].

5.1.5 Biblioteca Universitária da UFRA

A universidade federal rural da Amazônia (UFRA), iniciou sua história como sucessora. Vejamos:

Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP), é a mais antiga Instituição de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica na área de Ciências Agrárias da região e tem como tema de grande preocupação a preservação da Região Amazônica, assim como sua exploração racional. A Faculdade de Ciências Agrárias do Pará – FCAP foi criada em 1951 como Escola de Agronomia da Amazônia (EAA), quando oferecia apenas o Curso de Graduação em Agronomia. A EAA foi criada para funcionar anexa ao Instituto Agrônomo do Norte, criado em 1939, em cujas instalações deveriam coexistir, utilizando equipamentos e outros meios daquela instituição de pesquisa e incluindo as atividades de magistério da escola recém criada como nova atribuição do pessoal técnico do IAN. (UFRA, 2016).

A UFRA em seus 50 anos de existência, contribui para com a prestação de serviços à região amazônica, colaborando com a formação de milhares de profissionais de ciências agrárias, englobando também 15 países estrangeiros. A instituição inclui 4 institutos responsáveis pela realização do ensino, pesquisa e extensão que atende o caráter Inter, multi e transdisciplinar em áreas do conhecimento. Que são: “a) Instituto de Ciências Agrárias; b) Instituto de Saúde e Produção Animal; c) Instituto Socioambiental e dos Recursos Hídricos e d) Instituto Ciberespacial”. (UFRA, 2016).

Para exercer suas práticas no âmbito emergente e na segurança, é necessário que a instituição tenha uma continua modificação na capacidade de se adequar, na atualização e na concretização em frente as suas atribuições como universidade. (UFRA, 2016).

A biblioteca da UFRA por sua vez, foi inaugurada em 23 de abril de 1976, como uma extensão da parte das comemorações do “Jubileu de Prata”, da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP). Foi instalada em prédio próprio, onde se pode encontrar na biblioteca central da UFRA, possui “sala de leitura totalmente climatizada, com cabines para estudo em grupo e ambientes para acesso à internet, tendo por finalidade oferecer infraestrutura informacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFRA”. (UFRA, 2016).

A biblioteca tem um papel importante que viabiliza a disseminação de informações, atendendo por tanto, a demanda de usuários dos cursos da UFRA. No período de 1993, o acervo passou por mudanças sendo por tanto, autônomo com a implantação do software microsis e ofertando também a rede local “novell”, concedendo um excelente compartilhamento de dados. Em 2007, iniciou o uso do software Gnuteca com intuito para à automação de todos os processos da biblioteca. Com o apoio do projeto de fortalecimento institucional da UFRA as atividades

iniciaram em maio de 2001, com uma grande modernização de seus serviços de informação para abranger à comunidade universitária. Em 2010, a biblioteca deu início a expansão da área física. (UFRA, 2016)

A UFRA, tem o campus Capitão Poço, Parauapebas, Paragominas, como biblioteca universitária. A biblioteca central realiza serviços como pesquisa no catálogo on-line, chamado de Gnuteca, orientação à normalização de trabalhos acadêmicos, elaboração de fichas catalográficas, centro de aprendizagem virtual, acesso ao portal de periódicos da CAPES, comutação bibliográfica, prazo médio de atendimento, treinamento aos usuários e gráfica. O acervo é composto “livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, teses, dissertações, folhetos, CDs e DVDs, além de uma coleção especial formada por publicações da Food and Agricultural Organization-FAO”. (UFRA, 2016).

A partir de 2007, por intermédio do software Gnuteca os usuários cadastrados podem acessar catálogo on-line do acervo de qualquer computador. Permitido, a disseminação da informação. (UFRA, 2016).

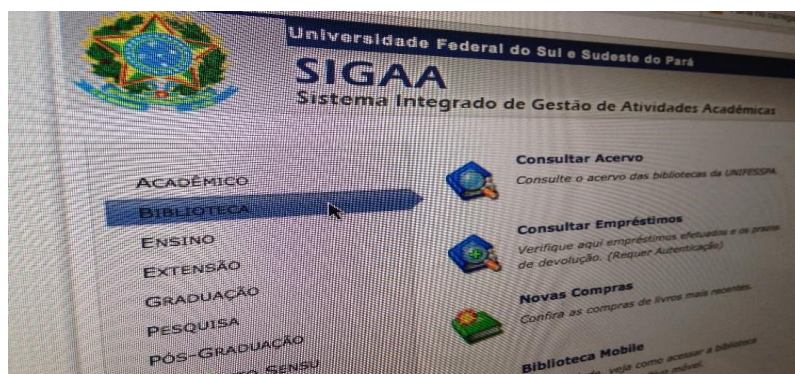
5.1.6 Biblioteca Universitária da UNIFESSPA

A universidade da UNIFESSPA foi fundada no dia 6 de junho de 2013, no município de Marabá PA, sendo o polo, a partir da estrutura da Universidade Federal do Pará (UFPA), tendo como base o desligamento do campus de Marabá da UFPA, pelo qual já contava com a primazia acadêmica para atender a nova instituição de ensino superior. Com o propósito inicial, a UNIFESSPA foi gerada como universidade multicampi, sendo formada pelo campus sede de Marabá, os campis de Rondon do Pará, Santana do Araguaia, São Félix do Xingu e Xingua. No entanto, a área acolhida pela a UNIFESSPA se expande além dos municípios mencionados, abrangendo 39 municípios da mesorregião do sudeste paraense, norte do Tocantins, sul do Maranhão e norte do Mato Grosso. A criação da instituição, possibilitar aos discentes da região acesso à educação superior pública de qualidade, encurtamento de mobilidade para a região urbana, portanto, a instituição veio a soma, oferecendo oportunidade para os profissionais qualificados se fixar, em razão da função social das universidades públicas e da Amazônia. (UNIFESSPA, 2016).

Portanto, para atender as necessidades da comunidade acadêmica, a biblioteca decidiu participar do sistema de bibliotecas da UNIFESSPA (SIBI), a qual utiliza o SIGAA, como um suporte informacional, através de uma ferramenta chamada software, o módulo biblioteca fornece na íntegra as informações contidas dentro da UNIFESSPA, esse processo permiti um

melhor gerenciamento pelo SIBI. Com o início no SIGAA, é provável a consulta de tempo real para todas bibliotecas da universidade. (UNIFESSPA, 2016). Vejamos o acesso do SIGAA na figura 5:

FIGURA 5 – ACESSO NO SIGAA-BIBLIOTECA



Fonte: Site da UNIFESSPA

Desta maneira, as informações desejadas de todo o acervo, renovação, reserva, consulta a seus dados, histórico, etc. Pode ser acessada pelo usuário, logo, as bibliotecas do SIGAA, passará colaborar com gestão e funcionamento das bibliotecas da UNIFESSPA. (UNIFESSPA, 2016).

6 RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa sobre a percepção dos gestores de bibliotecas universitárias públicas no Pará sobre a Gestão por Competência nas suas unidades. Os resultados dividem-se em sete seções. As seis primeiras referem-se às percepções da gestão por competência nas bibliotecas entrevistadas. Já a última analisa os aspectos mais relevantes de uma maneira global.

6.1 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DO IFPA

Inicialmente, perguntou-se a entrevistada se possuía conhecimento sobre a gestão por competência. E a resposta foi positiva. Observou-se que os trabalhos das bibliotecárias são divididos pela gestora chefe de forma que cada bibliotecária torna-se gestora de seu setor. A entrevistada relatou que é bem flexível com os seus funcionários na questão de capacitação profissional dos servidores e terceirizados atuantes na biblioteca. Informou ainda que muitas vezes a gestora abdica de um privilégio de qualificação para priorizar a equipe.

6.1.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública do IFPA

A gestora da unidade trabalha 25 anos na instituição e como diretora da biblioteca, há 18 anos, possui graduação em biblioteconomia e obteve conhecimento sobre a gestão por competência, por meio de cursos, palestra e via internet.

6.1.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora do IFPA

A visão e a missão da unidade mantenedora são conhecidas e respeitadas pela biblioteca. Ao ser perguntada sobre os tipos de combinações e de capacidades complexas de gestão de pessoas utilizada para atrair e desenvolver pessoas, foi respondido que isso ocorre por meio da capacitação dos profissionais, através de cursos, uma vez que isso contribui para o profissional e a organização.

A universidade e biblioteca não possui nenhum documento que descreve a gestão por competência. Porém, a organização aplica metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de pessoas e a gestora faz o acompanhamento da equipe.

6.1.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública do IFPA

A entrevistada definiu a biblioteca como carente de recursos humanos. Na parte técnica considera-se satisfeita, porém no administrativo, escasso. A unidade possui etapas de planejamento. A gestora relata a dificuldade de executar as tarefas para curto e médio prazo, pois depende da diretoria de ensino e de processos. Porém, na área de pessoal não foi identificado nenhuma estratégia específica da área.

A biblioteca considera importante adotar estratégias para se tornar competitiva. A gestão por competência é adotada na biblioteca de forma tímida, mas já se observa bons resultados. Perguntou-se a respondente de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização e a mesma afirmou que isso pode ocorrer por meio do atendimento e disponibilidade para trabalhar.

A gestora ainda ressaltou que são esses requisitos que às vezes falta para o servidor. Por fim, na abordagem foi mencionado se houve elaboração e participação de gestão por competência na unidade de informação, e a resposta foi negativa.

6.2 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UEPA

Antes de iniciar a entrevista, perguntou-se a entrevistada se possuía conhecimento sobre a gestão por competência. E a resposta foi afirmativa. Observou-se que o trabalho da gestora é complicado na questão dos recursos humanos dos bibliotecários, pois eles são de contrato temporário, e com isso não se consegue a uniformização dos trabalhos, pois a cada dois anos renovam os profissionais.

A entrevistada relatou ainda que procura informar constantemente os bibliotecários da sua equipe como uma forma de compensar a ausência de um documento formal que oriente a gestão dos recursos humanos naquela unidade. Cumpre ressaltar que realmente observou-se a sintonia dos profissionais na unidade, o que demonstra que essa estratégia tem funcionado.

6.2.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UEPA

A gestora é formada em biblioteconomia, possui especialização em Sociologia e Educação Ambiental, trabalha na instituição há 9 anos e ocupa o cargo de gestão há 3 anos. O conhecimento sobre o tema gestão por competência se deu através de cursos de médias e longas durações.

6.2.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UEPA

A visão e a missão são conhecidas pela biblioteca. A entrevistada informou que para atrair e desenvolver pessoas a organização deve observar as habilidades dos profissionais. Além disso, citou como importante que o gestor precisa ter o perfil de gerenciar pessoas e se adaptar as novas tendências. No entanto, os profissionais devem se atualizar.

A universidade e biblioteca não possui nenhum documento que descreve a gestão por competência. A organização não aplica metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de equipe e também não utiliza metodologia de acompanhamento de seus recursos humanos.

6.2.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UEPA

A biblioteca se considera escassa de recursos humanos principalmente no interior. Na capital se considera favorável. Não se tem o quadro funcional efetivo, e com consequência não se trabalha os recursos humanos.

Na biblioteca o planejamento está carente em virtude das limitações orçamentárias. Há vários objetivos, porém o alinhamento do planejamento inicia e não consegue se definir se vai ser curto, médio ou longo prazo. Geralmente o planejamento está em longo prazo. A biblioteca considera importante adotar estratégias para se tornar competitiva.

A gestão por competência não é adotada na biblioteca. Porém, a entrevistada relatou que é fundamental adotá-la na organização. Perguntou-se a respondente de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização. A mesma respondeu que através da motivação dos servidores. Além disso, na visão da entrevistada, quando o gestor compartilha dos mesmos ideais da organização a qual está vinculado acaba agregando valor e contribuindo mais também.

Por fim, a entrevistada afirmou que houve elaboração e participação de gestão por competência na unidade de informação, mas ainda não foi aplicada na instituição.

6.3 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFOPA

O contato com a entrevistada foi de forma virtual, via chamada de vídeo de aplicativo de mensagens instantâneas e via e-mail. A entrevistada respondeu positivamente quando questionada se possuía conhecimento sobre a gestão por competência.

6.3.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFOPA

A gestora é formada em biblioteconomia. Possui especialização em Direitos Humanos e Políticas Públicas, trabalha na instituição há 7 anos ocupa o cargo de gestão há 3 anos. O conhecimento sobre o tema gestão por competência se deu através de oficinas para gestores ofertados pela instituição.

6.3.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFOPA

A visão e a missão da unidade mantenedora são conhecidas pela a biblioteca e definida pelo sistema de bibliotecas, a partir dos valores e missão da universidade. Quando perguntado à entrevistada o que fazer para atrair e desenvolver pessoas, respondeu que por meio dos profissionais capacitados, adotando o modelo de administração gerencial, com enfoque no desenvolvimento de competências como solução. Na sua visão esse é um caminho eficiente principalmente na esfera pública federal.

A universidade e a biblioteca possui o Plano de Capacitação do SIBI/UFOPA (2016-2017)”, documento que descreve a gestão por competência. A organização aplica metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de equipe desenvolvida pela equipe de RH projeto “Gestão de Pessoas com foco em competências: preparando um novo profissional para uma nova universidade na Amazônia”. E também se utiliza a metodologia de acompanhamento dessa equipe de pessoas.

6.3.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFOPA

A entrevistada relatou que o quadro de pessoal da biblioteca precisa ser ampliado. Atualmente é composto por 14 bibliotecários-documentaristas, 1 administradora e 6 assistentes administrativos de nível médio.

A biblioteca possui metas de curto e médio prazo com relação ao quadro de pessoal. Curto Prazo: ampliação do quadro funcional, pois a construção do planejamento dificultou o chamado de mais profissionais.

Já para Médio Prazo: para o corpo técnico-administrativo de nível superior, o objetivo é compor o quadro com mais 6 bibliotecários para sede Santarém, biblioteca central, e mais 9 bibliotecários para atuarem em 6 municípios do Oeste do Pará, Alenquer 2, Monte 2, Alegre, Juruti 1, Óbidos 2, Oriximiná 1 e Itaituba 2.

A entrevistada considera importante que a biblioteca adote estratégias para se tornar competitiva. Quanto à gestão por competência, a gestora informou que é adotada na biblioteca e que a mesma participou de processos de elaboração da gestão por competência na unidade de

informação. Afirmou ainda que a gestão por competência trouxe bons resultados, embora acredite que ocorrem erros por questões peculiares a cada indivíduo.

Perguntou-se a respondente de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização. A mesma respondeu que em sua visão isso ocorre quando os funcionários são motivados.

6.4 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFPA

Primeiramente, perguntou-se a entrevistada se possuía conhecimento sobre a gestão por competência. E a resposta foi positiva. Observou-se que todos os trabalhos dos bibliotecários são distribuídos, e que a gestora é bem acessível aos seus funcionários. Conforme a entrevistada, recentemente, a gestão superior da universidade prometeu a ampliação da biblioteca, bem como extensão do horário de funcionamento, o que implicará no aumento do quadro de bibliotecários da unidade.

A entrevistada relatou que incentiva os bibliotecários a fazerem pós-graduação e que está trabalhando para seus funcionários, possam se qualificar cada vez mais.

6.4.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFPA

A gestora é formada em biblioteconomia, possui especialização e trabalha na instituição há 3 anos. Ocupa o cargo de gestão há 6 meses. O conhecimento sobre o tema gestão por competência se deu por cursos de capacitação, ainda em sua antiga organização Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará (HEMOPA).

6.4.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFPA

A visão e a missão são conhecidas pela bibliotecária. Para atrair e desenvolver pessoas, a mesma respondeu que uma estratégia é a valorização e incentivo do servidor na formação continuada. A universidade e a biblioteca não possuem nenhum documento que descreve a gestão por competência. Porém, a organização aplica metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de equipe e a gestora utiliza metodologia de acompanhamento da equipe da biblioteca.

6.4.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFPA

A biblioteca é composta por um quadro profissional de 43 bibliotecários, 1 analista de sistema, 1 técnico de instrumentação, 12 assistentes em administração, 1 assistente de aluno, 40 bolsistas. A entrevistada relata que os recursos humanos precisam melhorar em termos de quantidade.

Embora a biblioteca possua planejamento para outras áreas como ampliação da biblioteca, produtos e serviços, atendimento ao usuário, etc. Não foi observado nenhuma estratégia específica para a área de pessoal.

A entrevistada considera importante adotar estratégias para se tornar competitiva. A gestão por competência é adotada na biblioteca conforme a entrevistada relatou, que trouxe bons resultados para a biblioteca, pois segundo a respondente os servidores desempenham suas atividades laborais com mais entusiasmos.

Perguntou-se a respondente de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização, a mesma declarou que exercendo suas funções com motivação, pois através da motivação o servidor agrega valor maior à instituição, já que, o servidor trabalhará com mais prazer e dedicação, conforme apontado pela entrevistada.

Por último, questionou-se a mesma participou de elaboração de gestão por competência na unidade de informação. A resposta foi negativa. Segundo a entrevistada a gestão por competência vem sendo implantada.

6.5 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UFRA

A entrevistada respondeu afirmativamente quando perguntada se possuía conhecimento sobre a gestão por competência.

6.5.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UFRA

A gestora é formada em biblioteconomia, possui especialização em administração de bibliotecas, trabalha na instituição há 23 anos e ocupa o cargo de gestão há 12 anos. O conhecimento sobre o tema gestão por competência se deu por meio de palestra, artigos e pesquisa na internet.

6.5.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UFRA

A visão e a missão da unidade mantenedora são conhecidas pela entrevistada. Quando questionada sobre o que fazer para atrair e desenvolver pessoas, foi respondido, que a avaliação por desempenho, incentivo à qualificação, cadastro de banco de talentos podem ser uma boa estratégia nesse sentido.

A universidade e a biblioteca possui documento que descreve a gestão por competência, porém a entrevistada não tem conhecimento se houve conclusão. Quanto à aplicação da metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de equipe, informou que houve início mas ainda não foi concluída. A gestora não utiliza metodologia de acompanhamento da equipe de pessoas.

6.5.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UFRA

Os recursos humanos da biblioteca estar estruturado por 17 servidores efetivos, 2 terceirizados administrativos, 3 terceirizados apoio, 12 estagiários. Na biblioteca o planejamento estratégico na área de pessoal busca planejar a qualificação e capacitação dos servidores da biblioteca.

A biblioteca considera importante adotar estratégias para se tornar competitiva. A gestão por competência não é adotada na biblioteca. Mas a entrevistada afirmou que a gestão por competência poderia trazer melhor desempenho para a biblioteca. Perguntou-se ainda de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização. Respondeu que por meio da capacitação, compromisso com a instituição e o funcionário se sentir motivado. Ao ser questionada se participou da elaboração de processos de gestão por competência na sua unidade de informação respondeu negativamente.

6.6 PERCEPÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA BIBLIOTECA DA UNIFESSPA

O contato com a entrevistada foi de forma virtual, via chamada de vídeo e mensagem de aplicativo de mensagens instantâneas. Perguntou-se a entrevistada primeiramente se ela possuía conhecimento sobre a gestão por competência. E a resposta foi positiva.

6.6.1 Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública da UNIFESSPA

A gestora é formada em biblioteconomia, possui especialização, trabalha na instituição há mais de 2 anos e ocupa o cargo de gestão acerca de 1 ano. Afirmou não possuir conhecimento sobre o tema gestão por competências.

6.6.2 Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora da UNIFESSPA

A visão e a missão da unidade mantenedora são conhecidas pela bibliotecária. Foi informado que para atrair e desenvolver pessoas a organização adota como estratégia através de sua Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a promoção periódica de cursos para capacitar e melhorar as habilidades dos servidores.

Além disso, a Pró-Reitoria vem realizando levantamentos para elaborar os planos com mais qualificação de maneira mais satisfatória. A universidade e a biblioteca não possuem documento que relata a gestão por competência. A organização não aplica metodologia de gestão por competência para desenvolvimento de equipe e não se utiliza a metodologia de acompanhamento da equipe de pessoas.

6.6.3 Perfil da Biblioteca Universitária Pública da UNIFESSPA

Os recursos humanos da biblioteca estão estruturados por 2 bibliotecárias, 2 assistentes em administração e 6 estagiários. Quanto ao planejamento, apesar da biblioteca possua planejamento para outras áreas como atualização de acervo e etc. Não foi observado nenhuma estratégia específica para a área de pessoal.

A entrevistada considera importante adotar estratégias para se tornar competitiva. A gestão por competência não é adotada na biblioteca. Ao questionar à entrevistada se a gestão por competência a biblioteca poderia ter melhor desempenho, a respondente informou que sim.

Perguntou-se à respondente de que forma os funcionários poderiam agregar valor à organização, segundo a mesma: quando os funcionários respeitam às normas, zela pelo patrimônio público, são assíduos no trabalho, participam dos projetos, prestam conta de seus serviços e realizam uma boa prestação de serviços.

A entrevistada respondeu negativamente sobre a sua participação na elaboração de gestão por competência na unidade de informação.

6.7 ANÁLISE GERAL DA PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NAS BIBLIOTECAS PESQUISADAS

Essa seção está dedicada a apresentar uma análise geral dos resultados. Observou-se que quanto ao perfil das entrevistadas, todas são profissionais de graduação em biblioteconomia. Com exceção de uma, as demais possuem especialização. A maioria conhece a gestão por competência por intermédio de cursos.

Todas as bibliotecárias entrevistadas conhecem a missão ou a visão da universidade. Ao abordá-las sobre como as organizações por meio de competências, fazem para atrair e desenvolver pessoas e quais os tipos de gestão de pessoas a organização adota para atender suas competências organizacionais, mais da metade respondeu que atende por meio da *capacitação, habilidade, valorização e incentivo do profissional*. Foi questionado as entrevistadas se há utilização de alguma metodologia de acompanhamento da gestão de pessoas, das seis entrevistadas, somente duas afirmaram não possuir.

O enunciado logo após, é sobre o perfil da biblioteca universitária pública. A maioria descreveu que em relação a estrutura dos seus recursos humanos está *escasso* e que *pode melhorar*.

Com relação ao planejamento estratégico, todas as bibliotecas pesquisadas possuem etapas de elaboração do planejamento estratégico, com ações de curto, médio e longo prazo. Embora algumas não apresentem ações voltadas diretamente para a gestão de pessoas.

Todas as entrevistadas responderam que acham necessário a biblioteca adotar estratégias para que possam ser competitivas diante de outros modos de acesso ao conhecimento.

A maioria das gestoras relatou que os funcionários podem agregar valor à organização mediante a sua *valorização do profissional*.

6.7.1 Síntese dos Dados sobre Gestão por Competência

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos dados específicos sobre a gestão por competência nas bibliotecas pesquisadas:

QUADRO 5 – PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA	BIBLIOTECAS ENTREVISTADAS					
PERGUNTAS	IFPA	UEPA	UFOPA	UFPA	UFRA	UNIFESSPA
Você conhece sobre a gestão por competência?	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
Universidade/biblioteca possui um documento que descreve a gestão por competência?	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
A organização aplica metodologia de Gestão por Competência para desenvolvimento de equipes?	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
A sua universidade adota ou adotou gestão por competência?	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Caso positivo, você considera que houve bons resultados para sua biblioteca?	SIM	NR ¹	SIM	SIM	X	X
Caso negativo, você acredita que com a gestão por competência a biblioteca poderia ter melhor desempenho?	X	SIM	X	X	SIM	SIM
Já participou de processos de elaboração de gestão por competência na unidade de informação?	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Conforme apresentado no quadro acima, apenas uma entrevistada não possui conhecimento sobre a gestão por competência. No entanto, quando foi perguntado a mesma se a entrevista havia a deixado mais interessada sobre o tema, a gestora respondeu afirmativamente. Quanto as demais, que já possuem conhecimento, demonstraram-se mais motivadas depois da entrevista em buscar mais conhecimento sobre a gestão por competência.

¹ NR = Não tem resposta

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliotecas universitárias, principalmente as do serviço público, possuem um grande desafio para a gestão de pessoas. Os gestores destas bibliotecas precisam saber gerir bem as pessoas sob a sua subordinação, a fim de suprir as demandas de seus usuários, que exigem não apenas a ampliação da biblioteca, mas também melhorias nos serviços. Aliado a isso, as bibliotecas precisam melhorar seus serviços e tornarem-se mais atraentes e competitivas diante de outros meios de acesso ao conhecimento.

O objetivo deste trabalho é analisar como as bibliotecas universitárias públicas do estado do Pará percebem a importância da gestão por competência. Constatou-se por meio da pesquisa de campo, que as tais não só perceberam, como algumas executam e outras tem a intensão de implantar na sua biblioteca.

E o propósito não é só em desenvolver em sua biblioteca, mas em buscar mais conhecimento sobre a temática. Com a entrevista, algumas se motivaram em se qualificar mais sobre esse tema. Algumas gestoras tem o conhecimento vastíssimo sobre a gestão por competência, porém esperam pela gestão maior em se posicionarem, mas cabe ao gestor da sua unidade também ser proativo e buscar formas de apresentar aos seus superiores o conceito sobre competências e os resultados da gestão por competência em uma unidade de informação.

Os resultados da pesquisa revelaram que de seis entrevistadas apenas uma não conhecia a gestão por competência. A maioria conhece o tema e inclusive implantam nas suas bibliotecas.

Contudo, o estudo também apresentou algumas limitações. Dentre elas, pode-se destacar a dificuldade de entrevista. Alguns gestores não se sentiram confortáveis em gravar a entrevista. Outros acharam dificuldade em encontrar espaço em sua agenda para atendimento da pesquisadora.

Por fim, compreende-se que esse trabalho corrobora que a gestão de pessoas é fundamental para que a gestão por competência possa ser executada com eficiência e eficácia pelo gestor na biblioteca universitária pública, a fim de contribuir para seu melhor desempenho e competitividade.

REFERÊNCIAS

ABNT. Disponível em: < <http://www.abnt.org.br/normalizacao/lista-de-publicacoes/abnt/category/150-normas-publicadas-janeiro-2016>>. Acesso em 3 de nov de 2016.

ALCÂNTARA, Francisca Lunara Cunha; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. **O Papel da Biblioteca Universitária como Mediadora no Processo de Ensino-Aprendizagem nas Bibliotecas Universitárias na Cidade de Juazeiro do Norte – CE**. EREBD, Ceara, p. 1-10, Jan. 2012.

AMARAL, Roniberto Morato do; AMORIN, Iara Rodrigues de. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.2-16, abr./jun. 2011.

AMARAL, Roniberto Morato do; OLIVEIRA, Greissi Gomes. **Mapeamento de Processos em Bibliotecas: estudo de caso em uma biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. SNBU, Gramados-RS, p. 1-15, nov. 2012.

AMCCONSULT. Disponível em: <<http://www.amcconsult.com.br/a-importancia-do-conhecimento-habilidade-e-atitude/>>. Acesso em 18 de nov de 2016.

ANDRADE, Adrianne Paula Vieira de; MACÊDO, Alice Paraguassú Fonseca de. **O Modelo de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Educação Profissional do RN: um estudo de caso**. IX Convibra Administração. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. p. 9. 2012. Disponível em : <adm.convibra.com.br>. Acesso em: 13 de dezembro de 2016.

BACCARO, Thais Accioly. **Comunicação, clima e cultura organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 174 p.

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1995. 260 p.

BERTHOLINO, Maria Luiza Fernandes. et al. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectiva ciência da informação**, Belo Horizonte, v.1, n.3, p. 360-382, set./dez. 2006.

BRASILIA (Estado). **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 23 de fev. 1998. p. 4.

CALVACANTI, Cordélia Robalinho; CUNHA, Murilo Bastos da. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

CARVALHO, Antonio Ivo de. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. 109 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 541 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Daniella. **Capital Humano**. Técnico em Recursos Humanos. 2014.

CREPALDI, Fabrício Fogliarini. **Processo de Seleção por Competências**. UNESCO, Criciúma, p. 1-61, jun. 2008.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Estados Unidos: Mit Press. 2000. 507, p. DREJER, A. **How can we define and understand competencies and their development?** Technovation, Amsterdam, v.21. n.3, p. 135-146, 2000.

DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. Estados Unidos: Routledge, 2012. 368 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p.

ESTORK, Leandro Augusto; VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon. **Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. Revista científica eletrônica de administração, São Paulo, n. 13, p. 1-7, dez. 2007.

FERNANDES, B. H. R. (2006) **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995. 1499 p.

FERREIRA, Paula Vilela Jacob; UBEDA, Cristina Lourenço. **A perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas**: um estudo bibliométrico. XIX.

FILENGA, Douglas; VIEIRA, Almir Martins. **Gestão por Competências: Retórica Organizacional ou Prática da Gestão de Pessoas?** Paraíba: n° 1, Qualit@s Revista Eletrônica, p. 1-11, 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7. ed. Porto Alegre- SC: AMGH Editora, 2014. 537 p.

FLEURY, Maria Tereza Lema; FLEURY, Afonso. **Construindo conceito de competência**. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, ed. Especial, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007, 301 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 322 p.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegan. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

IFPA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: <antigo.belem.ifpa.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&itemid=306> Acesso em 07 de jan de 2017.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed., rev. ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 224 p.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. XIII SIMPEP. UNESP. São Paulo. p. 09, junho/ Novembro, 2006.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas. 5. ed. rev. e ampl. 2000. p. 543

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. **Competências organizacionais**: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UFMS. Rio Grande do Sul. p.12, 2016.

NAHUZ, Luciana dos Santos. **Implantação da gestão de pessoas por competências humanas na biblioteca Therezinha Samways, campus norte do instituto de educação superior de Brasília – IESB**. UFG. Brasília-DF. p. 1- 14, 23 abril 2010.

NAPOLI, Cláudia Cardoso Moreira; OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; OLBRZMEK, Juliana Regiani; STOLFI; Ana Maria. **Recrutamento e seleção**. Londrina: Editora e distribuidora educacional S.A, 2014. 161 p.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio; SANTOS, Michele Fernanda Schmidt dos; WEIMAR, Paulo Renato. RICIERI, Marilucia. **Cultura organizacional**. Londrina: Distribuidora Educacional S.A, 2014.176 p.

PEREIRA, Joana D'Arc da Silva. **Bibliotecas Universitárias: uma abordagem organizacional**. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, Florianópolis. Anais: UFSC, p. 1-12, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition : estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 511 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento organizacional**. p. 15. RADOS, Gregório Jean Varvakis; SCHONS, Claudio Henrique; SILVA, Fabiano Couto Corrêa da. **A Gestão de Serviços em Bibliotecas Universitárias: Proposta de Modelo**. *Inf.*, Londrina, v. 11 , n. 2, dez. 2006.

RAMOS, Paulo Baltazar. **A gestão na organização de unidades de informação**. Ciência da Informação. vol. 25, nº1. 1996. p. 1-12.

ROSSI, Tatiana. **Gestão de Competências dos Bibliotecários Atuantes no Serviço de Informação de Bibliotecas Universitárias**. SNBU. Gramados – RS, p. 1-15, nov. 2012.

RUAS, R. (2003) Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. São Paulo. **Anais**.

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

SANTOS, Fernando César Almada.; UBEDA; Cristina Lourenço. **Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa**. São Carlos, v.15, n.1, p. 189-199, Jan.-abr. 2008.

SANTOS, Marivaldina Bulcão dos. **Biblioteca Universitária: acesso à informação e conhecimento**. SNBU. Gramados - RS, p. 1-12, nov. 2012.

TARAPANOFF, K. **A biblioteca universitária vista como uma organização social**. Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 1, n. 1, p. 73-92, 1982. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/3204>>. Acesso em: 27 Dez. 2016.

TATTO, Luiz. **Administração – evolução, situação atual e perspectivas**. Disponível em: <www.urutagua.uem.br/02tatto.htm>. Acesso em 10 de dez de 2016.

UEPA - Universidade do Estado do Pará. Disponível em: <http://www.uepa.br/>. Acesso em 08 de jan de 2017.

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará. Disponível em: < www.ufopa.edu.br/>. Acesso em 04 de jan de 2017.

UFPA - Universidade Federal do Pará. Disponível em: < [www.portal.ufpa.br//includes/pagina.php?cod=historico-e-estrutura](http://www.portal.ufpa.br/includes/pagina.php?cod=historico-e-estrutura)>. Acesso em 08 de jan de 2017.

UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia. Disponível em: <novo.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=76&itemid=268>. Acesso em 05 de jan de 2017.

UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. Disponível em: < www.unifesspa.edu.br/>. Acesso em 06 de jan de 2017.

ZARAFIAN, P. **Objectif Compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

ENTREVISTA COM OS GESTORES GERAIS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS DO ESTADO DO PARÁ

Essa entrevista é sobre a percepção do gestor da sua unidade atuante quanto às mudanças geradas pelos processos de Gestão por Competência na Biblioteca Universitária Pública.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I- Perfil do Gestor da Biblioteca Universitária Pública

- 1) Qual a escolaridade do Gestor da unidade?
- 2) Quanto tempo trabalha na instituição?
- 3) Há quanto tempo ocupa esse cargo?
- 4) Você conhece sobre a gestão por competência?
- 5) Caso a resposta seja positiva, onde você adquiriu esse conhecimento através de (eventos, curso técnico, graduação, especialização, mestrado ou doutorado)?

Parte II – Caracterização da Gestão por Competência da Unidade Mantenedora

- 6) Você conhece a missão ou a visão da instituição na qual a sua unidade está subordinada?

- 7) As organizações atualmente não competem apenas com produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas, quais os tipos de combinações de capacidades complexas de gestão de pessoas a organização adota para atender suas competências organizacionais?
- 8) A universidade/biblioteca possui um documento que descreve a gestão por competência?
- 9) A organização aplica metodologia de Gestão por Competência para desenvolvimento de equipes?
- 10) Você utiliza alguma metodologia de acompanhamento da gestão de pessoas?
- 11) Caso você ainda não possua muita familiaridade com o tema da gestão por competência, essa conversa lhe deixou mais curioso sobre a temática?

Parte III – Perfil da Biblioteca Universitária Pública

- 12) Como sua biblioteca está estruturada, em relação a seus recursos humanos?
- 13) Quais são as metas da organização a curto, médio e longo prazo?
- 14) Você acha que é necessário a biblioteca adotar estratégias para garantir sua competitividade frente a outros modos de acesso ao conhecimento?
- 15) A sua universidade adota ou adotou gestão por competência?
- 16) Caso positivo, você considera que houve bons resultados para sua biblioteca?
- 17) Caso negativo, você acredita que com a gestão por competência a biblioteca poderia ter melhor desempenho?
- 18) De que forma você acredita que os funcionários podem agregar valor à organização?
- 19) Já participou de processos de elaboração de gestão por competência na unidade de informação?