

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MICHELLE FLORES

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DE MODELOS E APLICAÇÕES EM  
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS

São Carlos, SP  
2021

MICHELLE FLORES

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ANÁLISE DE MODELOS E APLICAÇÕES EM  
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos, como requisito à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann.

São Carlos, SP  
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH)  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

---

### Folha de Aprovação

---

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Mestrado da candidata Michelle Flores, realizada em 14/05/2021.

#### **Comissão Examinadora:**

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann (UFSCar)

Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral (UFSCar)

Profa. Dra. Marta Ligia Pomim Valentim (Unesp/Marília)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Dedico esse trabalho à minha família, ao meu companheiro e esposo Flávio Colmati Júnior,

Aos meus pais, pela educação, respeito e amor incondicional dedicado aos seus filhos,

Em especial a minha querida e amada mãe Vera (*in memoriam*), exemplo de mulher forte e amável,

Aos meus irmãos Luciana e Guto que são minha estrutura e razão de viver.

Aos meus sogros Flavio e Lucilla pelo carinho e compreensão de sempre.

E a minhas filhas de quatro patas Dara e Mel (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por proporcionar através do mestrado, momentos especiais com as pessoas que mais amo, mesmo sem saber que seria uma despedida.

A todos que de alguma maneira auxiliaram na realização desse trabalho, muito obrigada pelo carinho e contribuição nessa etapa determinante da minha vida.

Ao meu esposo e companheiro Flávio Colmati Júnior, por compreender os momentos de ausência e me incentivar quando os pensamentos em desistir me invadiam.

Ao meu pai Sebastião e minha mãe Vera (*in memoriam*) por me acolherem novamente em sua residência após 10 anos de saída e me proporcionarem momentos tão aconchegante, permitindo fazer do mestrado um dos momentos mais felizes da minha vida, em poder estar na companhia das pessoas que mais amo no mundo.

Aos meus irmãos Luciana e Guto pelo carinho e pelas ajudas na ABNT e em todos os momentos que me sentia perdida.

À minha orientadora, professora Dra. Wanda Hoffmann, pela dedicação, paciência e ensinamentos no mestrado e que muitos levarei para a vida toda.

À direção do Sistema de Bibliotecas da UFG, Maria Lima e Adriana, e todos os colegas que me apoiaram durante toda minha licença de trabalho, proporcionando mais tempo e dedicação ao mestrado.

Aos colegas do PPGCI/UFSCar, pela troca de conhecimento, conversas e amizades, em especial a Alini, Fernanda e Graziella, amizades feitas no mestrado e que será para a vida toda. Obrigada meninas por tornarem essa fase tão gostosa na companhia de cada uma de vcs.

Aos colegas do grupo de pesquisa NICTIS, pela amizade, conhecimento e momentos de descontração.

Aos professores do PPGCI/UFSCar, pela formação, conhecimento, e dedicação a todos os alunos.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,  
mas lutei para que o melhor fosse feito.  
Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

## RESUMO

A presente proposta de pesquisa analisou os modelos de gestão aplicados nas Bibliotecas Universitárias Federais comparando-os com o modelo de Gestão por Competência, evidenciando os prós e contras após sua implantação pelos gestores. Objetivou-se também propor sugestões para um possível modelo de Gestão por Competência a ser implantado nas Bibliotecas Universitárias Federais. A pesquisa é quali-quantitativa, descritiva e exploratória. Foi aplicado questionário estruturado aos gestores e também analisados documentos administrativos das Bibliotecas Universitárias Federais pesquisadas. Foram respondidos 34 dos 65 questionários enviados, correspondendo à 52,30%, sendo analisados os documentos destas bibliotecas. A análise de dados qualitativos foi realizada conforme a Análise de Conteúdo de Bardin (1977) e para as questões fechadas foi utilizado a análise de dados quantitativos. A análise dos documentos administrativos verificou as práticas de competências organizacionais e individuais presentes nos documentos e na gestão das bibliotecas. As Práticas Organizacionais: Planejamento Estratégico, Missão, Visão e Valores, Mapeamento de Competências e Gestão de Pessoas. Práticas Individuais: Programa de Capacitação e Desenvolvimento, Plano de Carreira e Avaliação de Desempenho. Com a análise percebeu-se que a Gestão por Competência é um assunto de conhecimento e de interesse dos gestores, e que 100% das bibliotecas possuem parte ou total do modelo de Gestão por Competência aplicado, evidenciando, portanto, a importância do modelo para as Bibliotecas Universitárias. A importância da elaboração de documentos administrativos também foi constatada na pesquisa, sendo que o Planejamento Estratégico e a definição de Missão, Visão e Valores foram observados em 20 e 24 bibliotecas, respectivamente, das 34 pesquisadas, já o Mapeamento de Competências, processo fundamental na GC não é uma prática nas gestões, apenas 9 bibliotecas fazem esse mapeamento. As Práticas, Avaliação de Desempenho e Plano de Carreira foram observados em todas as bibliotecas, por serem instituições federais, e terem o Plano de Carreira dos TAEs, de acordo com a Lei nº 11.091, de 12/01/2005. Os pontos negativos apontados foram, dificuldades na implantação do modelo de Gestão por Competência, na participação dos servidores, no remanejamento, e na implantação do modelo em órgãos públicos e servidores sem capacitação. Os pontos positivos foram, identificação das competências individuais, satisfação profissional, ambiente colaborativo. A análise dos produtos e serviços oferecidos evidenciou que há uma padronização destes, porém foram identificados alguns produtos e serviços diferenciados, como: serviços e produtos para pessoas com deficiências, exibição de filmes e exposição de artes e cultura, tutoriais, solicitação de ISBN, ISSN e DOI, solicitação de direitos autorais. Diante da realidade encontrada nas Bibliotecas Universitárias Federais e o interesse de alguns gestores em conhecer melhor o assunto e até mesmo implantar o modelo de Gestão por Competência em sua biblioteca, apresentou-se sugestões para a implantação de um possível modelo de Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias Federais, que contempla 3 etapas: I. Apresentação, II. Mapeamento de Competências e III. Avaliação e Evolução, detalhando os procedimentos previstos na implantação.

**Palavras-chave:** Modelos de Gestão. Gestão por Competência. Bibliotecas Universitárias Federais. Gestores de Bibliotecas Universitárias. Modelos de Gestão por Competência.

## **ABSTRACT**

The present research proposal analyzed the management models applied in Federal University Libraries comparing them with the Competency Management model, highlighting the pros and cons after their implementation by the managers. The objective was also to propose suggestions for a possible Competency Management model to be implemented in Federal University Libraries. The research is qualitative, quantitative, descriptive and exploratory. A structured questionnaire was applied to managers and administrative documents from the Federal University Libraries surveyed were also analyzed. 34 of the 65 questionnaires sent were answered, corresponding to 52.30%, and the documents of these libraries were analyzed. The analysis of qualitative data was performed according to Bardin's Content Analysis (1977) and for closed questions, the analysis of quantitative data was used. The analysis of administrative documents verified the indicators of organizational and individual competencies present in the documents and in the practice of library management. The Organizational Indicators: Strategic Planning, Mission, Vision and Values, Mapping Competencies and People Management. Individual Indicators: Training and Development Program, Career Plan and Performance Evaluation. With the analysis it was realized that Management by Competence is a subject of knowledge and interest of managers, and that 100% of libraries have part or total of the Management by Competence model applied, thus evidencing the importance of the model for the University Libraries. The importance of drafting administrative documents was also noted in the research, with Strategic Planning and the definition of Mission, Vision and Values being observed in 20 and 24 libraries, respectively, of the 34 surveyed, as well as the Competency Mapping, a fundamental process in KM is not a practice in management, only 9 libraries do this mapping. The indicators, Performance Evaluation and Career Plan were observed in all libraries, as they are federal institutions, and have the TAEs Career Plan, in accordance with Law 11.091, of 12/01/2005. The negative points pointed out were, difficulties in the implementation of the Competency Management model, in the participation of civil servants, in the relocation, and in the implementation of the model in public agencies and civil servants without training. The positive points were, identification of individual skills, job satisfaction, collaborative environment. The analysis of the products and services offered showed that there is a standardization of these, but some differentiated products and services were identified, such as: services and products for people with disabilities, film exhibition and exhibition of arts and culture, tutorials, ISBN request, ISSN and DOI, copyright request. Faced with the reality found in Federal University Libraries and the interest of some managers in getting to know the subject better and even implementing the Competency Management model in their library, suggestions were made for the implementation of a possible Competency Management Model in Libraries Federal University Universities, which includes 3 stages: I. Presentation, II. Competency Mapping and III. Evaluation and Evolution, detailing the procedures foreseen in the implantation.

**Keywords:** Management Models. Competency Management. Federal University Libraries. University Library Managers. Competency Management Models.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Aprendizagem Permanente.....	35
Figura 2 – Configurações Organizacionais da Noção de Competências .....	36
Figura 3– Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para Organização Pública .....	38
Figura 4 – Modelo para a Implantação da Gestão por Competência .....	46
Figura 5 – Identificação do GAP (Lacuna) de Competência .....	48
Figura 6 – Espaço Organizacional na Organização .....	51
Figura 7 – Etapas para a Implantação da Gestão por Competência.....	57
Figura 8 – Processo de Gestão Estratégica Geral .....	61
Figura 9 – Competência do Pensamento Estratégico .....	65
Figura 10 – Framework para Implantação de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas.....	81
Figura 11 – Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa.....	92
Figura 12 – Etapas da Análise de Discurso .....	100
Figura 13 – Trajetória da Pesquisa .....	110

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de Competência .....	28
Quadro 2 – Noções de Qualificação e Competências .....	30
Quadro 3 – Conceito de Competências Essenciais e Humanas .....	31
Quadro 4 – Dimensões Organizacionais de Competência .....	34
Quadro 5 – Competências Profissionais .....	40
Quadro 6 – Modelos de Competências - Autores.....	44
Quadro 7 – Número de Instituições de Educação Superior, ano 2018.....	68
Quadro 8 – Universidades Federais Brasileiras .....	70
Quadro 9 – Protocolo de Busca para o Tema Gestão em Bibliotecas Universitárias .....	77
Quadro 10 – Subtemas sobre Gestão em Bibliotecas Universitárias .....	77
Quadro 11 – Busca na Base de Dados – Web of Science .....	93
Quadro 12 – Busca na Base de Dados BDTD .....	93
Quadro 13 – Busca no Repositório da FEBAB.....	94
Quadro 14 – Hierarquia de Assuntos Relacionados a Gestão em Bibliotecas .	94
Quadro 15 – Documentos Pesquisados.....	95
Quadro 16 – Questões Abertas a Serem Analisadas.....	101
Quadro 17 – Categorias Identificadas da Questão 11 e 19.....	103
Quadro 18 – Categorias de Análise seus Respectivos Documentos e Instrumentos .....	107
Quadro 19 – Frequência ou Ausência dos Documentos/Instrumentos (Categorias) .....	108
Quadro 20 – Presença ou Ausência das Práticas de Competências Organizacionais .....	113
Quadro 21 – Presença ou Ausência das Práticas de Competências Individuais .....	122
Quadro 22 – Serviços e Produtos Oferecidos pelas BUFs.....	127
Quadro 23 – Identificação de Modelo GC seguido conforme as Práticas de Competências Presentes .....	130
Quadro 24 – Análise das Bibliotecas de Acordo com os Documentos e Literatura .....	133

Quadro 25 – Categorização dos Pontos Positivos e Negativos após a Implantação da Gestão por Competência .....	133
Quadro 26 – Categorização das Opiniões dos Gestores sobre Gestão por Competência .....	136
Quadro 27 – Análise dos Pontos Positivos e Negativos sobre da GC .....	141
Quadro 28 – Diagrama Proposto para a Implantação do Modelo de GC em BUFs .....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias dos Pontos Positivos e Negativos após a Implantação da GC.....	135
Tabela 2 – Categorias dos Pontos Positivos e Negativos sobre GC.....	140

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Concentração das Universidades Federais nas Regiões Brasileiras .....	72
Gráfico 2 – Concentração das Bibliotecas Universitárias Federais nas Regiões Brasileiras .....	73

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABECIN</b>	Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
<b>BU</b>	Biblioteca Universitária
<b>BUFs</b>	Bibliotecas Universitárias Federais
<b>CBBD</b>	Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação
<b>CEFET</b>	Centro Federal de Educação Tecnológica
<b>CGACGIES</b>	Coordenação Geral de Avaliadores dos Cursos de Graduação e Institutos de Ensino Superior
<b>CHA</b>	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
<b>DOI</b>	Identificador de Objeto Digital
<b>FASUBRA</b>	Federação Nacional de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Instituições Públicas de Ensino Superior
<b>FEBAB</b>	Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições
<b>FORGRAD</b>	Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação de Universidades Brasileiras
<b>GC</b>	Gestão por Competência
<b>GPPC</b>	Gestão de Pessoas e Processos por Competência
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>IF</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>ISBN</b>	International Standard Book Number
<b>ISSN</b>	International Standard Serial Number
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>MERCOSUL</b>	Mercado Comum do Sul

<b>MVV</b>	Missão, Visão e Valores
<b>MVVE</b>	Missão, Visão, Valores e Estratégias
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PDP</b>	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
<b>PNDP</b>	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
<b>REUNI</b>	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>RJU</b>	Regime Jurídico Único
<b>SARS-COV2</b>	Síndrome Respiratória Aguda Grave - Covid
<b>SECI</b>	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>SNBU</b>	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
<b>TAES</b>	Técnico Administrativo em Educação
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 Problema de Pesquisa e Contribuições .....	21
1.2 Justificativas e Motivações .....	22
1.3 Objetivos .....	23
1.4 Estrutura da Dissertação .....	24
<b>2 COMPETÊNCIA</b> .....	<b>25</b>
2.1 Competências Organizacionais .....	31
2.2 Competências Individuais .....	36
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b> .....	<b>42</b>
3.1 Modelos de Gestão por Competência .....	44
3.1.1 <i>Modelo de Gestão por Competência de Brandão e Guimarães (2001)</i> .....	46
3.1.2 <i>Modelo de Dutra (2004)</i> .....	50
3.1.3 <i>Modelo de Gestão por Competência de Leme (2008)</i> .....	55
3.1.4 <i>Modelo de Competência do Pensamento Estratégico de Nuntamanop (2013)</i> .....	60
<b>4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS NO BRASIL</b> .....	<b>67</b>
4.1 Panorama das Bibliotecas Universitárias Federais no Brasil .....	68
4.2 Modelos de Gestão em Bibliotecas Universitárias.....	74
4.2.1 <i>Gestão do Conhecimento</i> .....	78
4.2.2 <i>Modelo de Gestão por Competência</i> .....	81
<b>5 METODOLOGIA PROPOSTA</b> .....	<b>89</b>
5.1 Caracterização Metodológica da Pesquisa .....	89
5.2 Universo da Pesquisa .....	90
5.3 Procedimentos Metodológicos .....	91
5.4 Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa .....	92
5.4.1 <i>Revisão Bibliográfica</i> .....	92
5.4.2 <i>Pesquisa Documental</i> .....	94
5.4.3 <i>Aplicação do Questionário</i> .....	95
5.4.4 <i>Análise dos Dados</i> .....	98
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>111</b>
6.1 Análise das Práticas de Competências Organizacionais e Individuais das BUFs .....	111
6.1.1 <i>Práticas de Competências Organizacionais</i> .....	111
6.1.2 <i>Práticas de Competências Individuais</i> .....	121
6.1.3 <i>Resultados: Produtos e Serviços Oferecidos pelas BUFs</i> .....	126

<b>6.2 Síntese e Discussões das Análises .....</b>	<b>129</b>
<b>6.3 Sugestões para um Modelo de Gestão por Competência a Serem Aplicados nas BUFs .....</b>	<b>141</b>
<b>6.3.1 Fase I: Apresentação .....</b>	<b>143</b>
<b>6.3.2 Fase II: Mapeamento de Competências.....</b>	<b>144</b>
<b>6.3.3 Fase III: Avaliação e evolução.....</b>	<b>147</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>149</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE A – LISTAGEM DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS NO BRASIL .....</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE B – ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE .....</b>	<b>219</b>
<b>APÊNDICE E – PERFIL DOS BIBLIOTECÁRIOS GESTORES DE BUFS... </b>	<b>222</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As frequentes mudanças ocorridas na sociedade advindas da globalização e da tecnologia foram sentidas também nas organizações e na maneira de administrá-las.

Segundo Dutra (2009), as mudanças nos modelos tradicionais de gestão de pessoas inspirados nos modelos fordista e taylorista começaram a ocorrer a partir dos Anos 1960 e consolidaram-se no início dos Anos 1980. Esses modelos eram articulados para encontrar a pessoa certa para o local certo, com foco no controle das pessoas, esperando, portanto, uma postura passiva do indivíduo. Com o passar do tempo, as pessoas mudaram seus objetivos, sua visão de mundo e deixaram de ter essa conduta passiva, exigindo um tratamento diferenciado por seus gestores. As pessoas desenvolveram uma postura de maior envolvimento com a organização a qual estavam inseridas, provocando, portanto, uma troca de experiência do indivíduo com a organização e da organização com o indivíduo.

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. (DUTRA, 2009, p. 13).

Essas mudanças causaram impacto também nos comportamentos sociais e nas relações interpessoais, influenciando nas relações com o ambiente interno e externo da organização (HOFFMANN, 2012).

Ainda sobre os efeitos da globalização, Amaral (2006) define como a diminuição de distâncias, na qual a abertura de fronteiras permite um maior relacionamento com grupos sociais, raças, países, religiões, organizações, empresas e pessoas, conseqüentemente havendo trocas de informações e conhecimento, permitindo o posicionamento de cada indivíduo no contexto internacional, evidenciando forças e fraquezas.

Sobre a mudança provinda do desenvolvimento tecnológico, Amaral (2006), atribui ainda duas características principais: disponibilidade e complexidade.

A disponibilidade é um fator importante, pois permite às organizações, independentemente de seu porte (mas dependente de seus recursos de investimento), o acesso às mais avançadas tecnologias. Quanto a complexidade, isto se refere à capacidade de obter resultados e aproveitar adequadamente os benefícios potenciais de seu emprego, não confundindo com a operação da mesma. (AMARAL, 2006, p. 11).

Essas mudanças provocam necessidades de adaptação na forma de gerenciar as pessoas, pois há evidências de que para uma empresa ser competitiva ela tem, conforme Porter (1989), que aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. Mas como fazer isso?

A gestão de pessoas surge nesse cenário como mudança da forma que a organização passa a perceber as pessoas, não mais como insumos a serem administrados, mas como peça importante e fundamental dentro da organização.

A tecnologia vem provocando, de formas diferentes, a redução de mão-de-obra na produção de serviços e produtos. Talvez essa mudança venha solicitando cargos e funções com mais qualificação e complexidade. Bohlander, Snell e Sherman (2003) acreditam que a efetiva troca dos trabalhadores manuais tradicionais para os trabalhadores do conhecimento já é realidade nas instituições, assim como a transição para a sociedade do conhecimento.

Segundo Drucker (1993 apud Carbone *et al.*, 2009) a aplicação do conhecimento ao trabalho, seguida da aplicação do conhecimento ao conhecimento, seria a grande mudança paradigmática da sociedade pós-capitalista:

Esta mudança significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente como restrições. [...] o fato do conhecimento ter passado a ser o recurso, ao invés de um recurso, é que torna a nossa Sociedade Pós-Capitalista. (DRUCKER, 1993 apud CARBONE *et al.*, 2009, p. 13)

No que se refere às organizações públicas pode-se dizer que não diferem muito das privadas, mesmo apresentando missão, filosofia e estratégias que as caracterizam como tal. Apesar disso, elas também vem acompanhando as mudanças globais e tecnológicas, exigindo complexidade maior na gestão de pessoas. Sabe-se, portanto, que a gestão de pessoas tem íntima ligação com o sucesso na prestação de serviços e venda de produtos.

Fazer a gestão de pessoas tem sido um desafio para a gestão pública, porém tem se mostrado efetivamente positiva, pois demonstra a preocupação do gestor com as pessoas dentro da organização e também com as pessoas fora da organização, ao oferecer serviços e produtos com qualidade.

A Gestão por Competência é uma área abordada principalmente pela Administração de Empresas, porém vem ganhando espaço também em outras áreas, como a Psicologia, Sociologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A administração de bibliotecas é uma tarefa árdua a ser desempenhada pelo gestor, seja ele bibliotecário, docente ou administrador, e requer competências profissionais para um bom desempenho.

Valentim (2002, p. 122) menciona as competências que o profissional bibliotecário necessita para desempenhar sua função, dentre elas as competências gerenciais e suas atividades administrativas e a gestão de pessoas. A autora ainda, conforme orientação das escolas de Biblioteconomia/Ciência da Informação do MERCOSUL, define competências profissionais como:

[...] o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar, para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, em relação ao seu empregador, em última instância, a sociedade de qual faz parte. (VALENTIM, 2002, p. 122).

No caso das universidades públicas federais as mudanças estão sendo rápidas, fluídas e complexas, em especial após o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que teve como um dos seus principais objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, ações que consubstanciam o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE (BRASIL, 2007).

Com a ampliação do acesso ao ensino superior público foi necessário otimizar o aproveitamento da estrutura física, pois foi acompanhado de expressivo contingente de concursos públicos para servidores técnicos administrativos e docentes. Foram selecionadas pessoas com diversas

qualificações e habilidades que muitas vezes não são aproveitadas em suas atividades laborais, por desconhecimento da gestão superior do órgão ou unidade, ou até mesmo pela atribuição efetiva do cargo o qual o servidor foi selecionado.

### **1.1 Problema de Pesquisa e Contribuições**

Embora existam pesquisas sobre Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias, a temática é relacionada principalmente ao mapeamento de competências e principalmente dos bibliotecários e/ou gestores (as competências dos profissionais para oferecer produtos e serviços de qualidade aos usuários).

Rossi (2012) em sua dissertação, diagnosticou o *gap* de competências dos bibliotecários para a prestação de serviço de informação nas bibliotecas de universidades da região de Florianópolis. O mapeamento das competências dos profissionais são importantes e pode ser definido como a primeira etapa do processo de Gestão por Competência.

Mendes (2014) identificou as competências essenciais dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Santos, A. (2011) pesquisou a competência informacional dos profissionais bibliotecários que atuam como gestores das bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará. Alves (2018) analisou as trajetórias profissionais, as experiências e as formações continuadas, dos bibliotecários em cargos de gestores de bibliotecas na UFRGS. Torres (2014) pesquisou o bibliotecário gestor como ferramenta estratégica empresarial, identificando como esse profissional pode, através de suas competências, tornar-se uma ferramenta estratégica de competitividade na área empresarial.

Sentiu-se, portanto, falta de pesquisas que abrangesse a Gestão por Competência como um todo, os seus processos e procedimentos, a importância das pessoas na organização, os produtos e serviços oferecidos, entre outros fatores.

Portanto, levantou-se as seguintes hipóteses: a) O modelo de gestão aplicado em uma Biblioteca Universitária influi na atuação dos profissionais que

nela atuam? b) O modelo de gestão aplicado em uma Biblioteca Universitária interfere na qualidade dos produtos e serviços prestados; c) O modelo de Gestão por Competência é adequado a realidade das Bibliotecas Universitárias Federais do país?

Diante disso, esta pesquisa pretende responder o seguinte problema: O modelo de gestão aplicado nas Bibliotecas Universitárias Federais Brasileiras visa oferecer condições de melhoria profissional e pessoal aos colaboradores?

Com essa pesquisa pretende-se compreender como a gestão tem se preocupado em promover qualidade de trabalho aos profissionais e conseqüentemente proporcionar produtos e serviços com qualidade aos usuários.

## **1.2 Justificativas e Motivações**

Administrar uma biblioteca ou um sistema de bibliotecas é considerada uma missão de grande complexidade e que exige um grau alto de competência do gestor.

De acordo com Jordan (2015) os gerentes das bibliotecas públicas estão sempre ocupados, com atividades diversas para executar, orçamento restrito para administrar, e ainda precisam estar atentos às mudanças tecnológicas e sociais.

Silva, Schons e Rados (2006) garante que a gestão de uma biblioteca universitária permite garantir a eficácia e eficiência organizacional, de acordo com os principais conceitos presentes na literatura de administração sobre produtividade e qualidade.

Le Boterf (2003) afirma que diante do aumento da complexidade nas situações profissionais, o que compete ao profissional é que ele saiba administrar a complexidade. O autor enfatiza que o profissional tem que saber agir e não somente saber fazer, pois são muitas as variáveis dentro de uma organização, portanto saber administrar o que não está previsto depende de competências individuais do profissional. Assim, os gestores de bibliotecas necessitam de um conjunto de competências gerenciais que auxiliam na tomada de decisão e na gestão eficiente da organização (VALENTIM, 2002).

Silva, Schons e Rados (2006) afirma que a adoção de um modelo de gestão propicia à biblioteca universitária a definição de seu "modus operandi", ou seja, direciona para gerenciar seus processos produtivos utilizando os recursos destinados a realização de suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Conhecer os modelos de gestão aplicados e desenvolvidos nas Bibliotecas Universitárias (BUs), garante entender como esta gestão tem se refletido nos produtos e serviços desenvolvidos e oferecidos aos usuários, assim como a gestão influencia na atuação profissional dos seus colaboradores.

Para Gramigna (2007) ao se optar pelo modelo de gestão de pessoas por competências, faz necessário revisar ou investir em quatro indicadores organizacionais: Negócio; Missão; Visão de futuro; Valores organizacionais.

Carmo (2015) corrobora com a ideia de que lidar com as competências exige um alinhamento das metas e objetivos da organização com as demais atividades desempenhadas que afetam diretamente os resultados do negócio.

A base para o entendimento do sucesso de um modelo de gestão baseada em competências está na sua capacidade de relacionar as diretrizes traçadas no planejamento estratégico da organização a todos os processos relacionados à atividade da empresa. (CARMO, 2015, p. 107).

Portanto, conhecer os modelos de gestão aplicados nas Bibliotecas Universitárias Federais e compará-los ao modelo de Gestão por Competência, garante entender como esses modelos tem influenciado nos produtos e serviços oferecidos e também nas pessoas que colaboram para os resultados positivos da organização.

### **1.3 Objetivos**

Após as justificativas e motivações apresentadas, esta pesquisa tem como objetivo avançar um pouco a discussão e entender como a gestão das bibliotecas federais são realizadas, quais modelos são utilizados, se o modelo de Gestão por Competência (GC) tem sido aplicado e quais os resultados de sua aplicação, portanto o objetivo geral é:

Analisar os modelos de gestão aplicados nas Bibliotecas Universitárias Federais comparando-os ao modelo de GC.

Como objetivos específicos definiu-se os seguintes:

- a) Verificar na literatura as teorias, conceitos e definições sobre Gestão por Competência e competência profissional;
- b) Pesquisar e analisar documentos elaborados pelos profissionais das bibliotecas, para entender o modelo de gestão aplicado;
- c) Verificar as Bibliotecas Universitárias Federais que adotam a Gestão por Competência, visando evidenciar os prós e contras;
- d) Apresentar sugestões de um modelo de GC para ser aplicado nas Bibliotecas Universitárias Federais (BUFs).

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Em relação à estrutura, o trabalho foi dividido em 6 capítulos: Primeiramente a **Introdução**, o qual apresenta-se o tema, o problema de pesquisa, justificativa e objetivos da pesquisa. O **Capítulo 2** constitui-se o referencial teórico, dividido em: **Competência**; trazendo neste capítulo a gênese do termo competência, suas abordagens conforme diversos autores, as dimensões de competências, organizacional e individual. No **Capítulo 3** aborda-se a Gestão por Competência e alguns modelos e suas etapas para a implantação. No **Capítulo 4** discute-se sobre Bibliotecas Universitárias (BU) e o panorama das Bibliotecas Universitárias Federais no Brasil, e os modelos de gestão aplicados nas BUS. No **Capítulo 5** apresenta-se os procedimentos metodológicos, caracterização da pesquisa, delimitação do estudo, amostra da população e instrumento de coleta e análise de dados. No **Capítulo 6** encontram-se os resultados e discussões.

## 2 COMPETÊNCIA

Atualmente o termo competência é muito utilizado para referir-se como uma qualidade do ser humano. Segundo o dicionário Ferreira (1999) define competência como: substantivo feminino. 1. Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões. 2. Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Já no dicionário Michaelis<sup>1</sup> (2020) versão on-line define competência como: 1. Aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto e sobre o qual é versado. 2. (Jur) Legitimação de uma autoridade pública de julgar certos pleitos. 3. (Jur) Legitimação conferida a um indivíduo de atuar em seu próprio benefício. 5. (fig) Indivíduo com profundo conhecimento de determinado assunto. 6. Afluência de pessoas para ocupar o mesmo cargo. 7. (Ling) Conhecimento linguístico inconsciente que torna um indivíduo capaz de compreender e construir um número infinito de frases em sua língua, mesmo aquelas nunca ouvidas; gramática internalizada, gramática mentalizada.

Conforme sinalizado nos mais renomados dicionários da língua portuguesa, competência é utilizado para se referir a qualidade, habilidade de alguém ou para realizar algo, porém na literatura científica o termo competência tem sido objeto de estudo por muitos teóricos e que traz definições divergentes, porém com embasamentos científicos para tal.

O conceito competência foi primeiramente abordado de forma estruturada em 1973, por McClelland (1973), o qual abordou práticas mais efetivas do que os testes de inteligências realizados nas organizações em processos de escolha de pessoas para os cargos. A abordagem foi tão bem aceita que rapidamente o conceito “competência” passou a fazer parte dos processos de avaliação e orientação de ações para o desenvolvimento profissional. Outra abordagem mais estruturada foi de Boyatzis (1982) que passa a exigir ou esperar comportamentos e ações a partir das especificações e demandas dos cargos. Foi Boyatzis (1982) que apresentou, de forma ainda

---

<sup>1</sup> **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa** está disponível para consulta apenas em formato digital. Traz aproximadamente 167 mil verbetes, 350 mil acepções, 27 mil expressões e 47 mil exemplos e abonações, a atualização é feita periodicamente. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 12 mar. 2020.

tímida, a preocupação de entrega da pessoa para a organização, porém os autores americanos balizam o conceito competência a capacidade de efetuar tarefa ou um conjunto de tarefas prescritas de um cargo.

Lawler III (1994) se contrapõe à ideia de que um indivíduo que possua um conjunto de habilidades baseado no cargo seja mais capacitado que outros que não apresenta. O autor aposta nas competências individuais e organizacionais, e apresenta uma abordagem baseada em competência para garantir o sucesso de organizações complexas em ambientes globalizados e competitivos.

É provável que a abordagem baseada em habilidades seja mais eficaz em situações de trabalho em que o conhecimento está envolvido e onde os indivíduos podem agregar um valor significativo ao produto ou serviço. Parece também que sua eficácia pode ser aprimorada por indivíduos relativamente autogerenciados. Os tipos de design de trabalho estabelecidos nas abordagens da equipe de trabalho de enriquecimento e autogerenciamento de trabalho são particularmente adequados a uma abordagem baseada em habilidades. (LAWLER, 1994, p. 8, tradução livre).

Autores como Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e McLangan (1997) deixaram grandes contribuições na literatura americana a respeito do tema competência.

Segundo Fleury (2002) o debate francês em relação a competência nasceu em 1970, questionando o conceito de qualificação e de formação profissional. Buscava-se ensinar as necessidades reais das empresas, aumentando assim a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregar.

Na década de 90 emerge uma outra abordagem de competência na literatura francesa, não mais de qualificação, mas de um conjunto de habilidades que o indivíduo precisa colocar em prática em situações mutáveis e complexas.

Os pensadores franceses Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) trouxeram uma nova discussão para o conceito competência, a de entrega e agregação de valor. Le Boterf (1995, apud Fleury; Fleury 2001, p. 190) define competência como entrecruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Segundo Le Boterf, competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros.

Corroborando com essa visão Zarifian (1999) que define competência como a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso.

Já no Brasil, a discussão teve como fundamentação teórica, a literatura americana, como concepção de competência de algo que o indivíduo possui. Porém autores franceses como Le Boterf e Zarifian e também autores ingleses, como Elliott Jacques e seus seguidores, contribuíram para o enriquecimento conceitual e empírico da discussão, gerando novas visões e concepções sobre o assunto, assim como a definição do conceito por Amatucci (2000) Dutra (2001), Fleury e Fleury(2000), Hipólito (2000) e Ruas(2000).

Diante das abordagens e estudos realizados pelos autores acima citados, o conceito de competência começou a ser empregado no país a partir dos anos 90, e de acordo com Dutra (2009) iniciou-se um novo período para gestão de pessoas no país, buscando uma integração com os objetivos estratégicos da empresa e com a gestão de pessoas em si.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas à carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito competência, complexidade e espaço ocupacional permitindo maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões. (DUTRA, 2004, p. 35).

Como apresentado, o termo competência tem sido muito pesquisado por especialistas das mais diferentes áreas como psicólogos, educadores, administradores, bibliotecários entre outros, ganhando discussões acadêmicas e empresariais, apresentando diferentes associações e compreensões: em termos de pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as Core Competências) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Valentim (2002) aposta que as competências profissionais provem da capacidade que o indivíduo possui em ministrar e aplicar seus conhecimentos e experiências em seu trabalho de forma eficiente. A autora pesquisadora da área de Ciência da Informação defende que a formação profissional precisa se apoiar nas competências, habilidades, atitudes, procedimentos e novos paradigmas. De acordo com Abecin/Forgrad<sup>2</sup> (2001 apud Valentim, 2002, p.128) “a formação do profissional precisa avançar em relação ao processo de construção de uma nova concepção de ensino e aprendizagem na área de Biblioteconomia/Ciência e Informação.”

A área da Biblioteconomia/Ciência da Informação tem se demonstrado muito preocupada em relação às competências desses profissionais, apresentando discussões e aprofundamento do tema em trabalhos de mestrado e doutorado, artigos de revistas e anais de congressos.

Nas mais diversas áreas a temática competência é abordada e pelos mais renomados pesquisadores, portanto no Quadro 1 apresenta-se as definições de competências de alguns autores utilizados nesta pesquisa, com o intuito de facilitar e agregar conhecimento sobre o tema.

### **Quadro 1 – Definição de Competência**

(continua)

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
<b>McClelland (1973)</b>	Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionado com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou uma determinada situação (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 184)
<b>Boyatzis (1982)</b>	<b>Competências gerenciais:</b> Conjunto de características ou traços que definem um desempenho superior.

<sup>2</sup> **Abecin** – A Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação é uma entidade constituída com a finalidade de assegurar o debate sobre a formação de pessoas comprometidas com a manutenção e a ampliação de um corpo profissional atuante nos campos das práticas da Ciência da Informação. Disponível em: <http://abecin.org.br/>. Acesso em: 19 mar. 2020. **Forgrad** - Fórum Nacional de Pró-reitores de Graduação de Universidades Brasileiras é constituído por Pró-Reitores de Graduação, ou ocupantes de cargos equivalentes, das Universidades e Centros Universitários e tem por objetivos: (a) elaborar políticas e diretrizes básicas que permitam o fortalecimento das ações comuns e inerentes às Pró-Reitorias de Graduação, em nível nacional e regional, e (b) contribuir para a formulação e implementação de políticas públicas da Educação Superior que visem o pleno desenvolvimento do país, de forma articulada com órgãos governamentais e outros segmentos da sociedade civil. Disponível em: <https://www.udesc.br/forgradsul2018>. Acesso em: 19 mar. 2020.

(conclusão)

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Prahalad e Hamel, (1990)	As <b>Core Competências</b> são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar vários fluxos de tecnologias.
Le Boterf (1994)	É um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros
Parry (1996)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimentos (LEME, 2008, p. 17)
Zarifian (1999)	Capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso.
Fleury e Fleury (2000)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Dutra (2001)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições com responsabilidade.
Valentim (2002)	<b>Competências profissionais</b> compreendem o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa possuir para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador; em última instância, a sociedade da qual faz parte.
Carbone <i>et al.</i> (2009)	<b>Competências humanas</b> são como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.
Vasconcelos e Mascarenhas (2007)	“uma competência é o resultado de um processo histórico particular de aprendizagem coletiva da organização, por meio do qual podem consolidar-se comportamentos únicos à organização, de difícil imitação” (TAKAHASHI, ROSELI; FISCHER, 2009)
Takahashi, Roseli, Fischer (2009)	Competência está relacionada, portanto, à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos (de forma apropriada ao evento) e não apenas à manutenção de uma vasta gama de conhecimentos e habilidades.

Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A transição do conceito qualificação para o conceito competência consolida a definição de competência, período em que a ênfase principal é a identificação das capacidades necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter desempenho superior (DIAS *et al.*, 2008, p. 25).

Eboli (2008) observa que neste novo cenário empresarial surge a preocupação de se fazer a gestão de pessoas por competências e não mais por cargos, como tradicionalmente era praticada pelas empresas.

A noção de qualificação para o cargo é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria, em um ambiente caracterizado pelo emprego formal, pelo trabalho predominantemente industrial, e sustentado por atividades em geral previsíveis. (RUAS, *et. al.*, 2005 apud EBOLI, 2008, p. 175)

A diferença entre a qualificação e a competência é notada quando há a necessidade de enfrentar um ambiente complexo, com atividades imprevisíveis, sendo que somente pessoas qualificadas não conseguiriam atender a demanda, necessário ter também a competência.

**Quadro 2 – Noções de Qualificação e Competências**

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relativa estabilidade da atividade econômica;</li> <li>• concorrência localizada;</li> <li>• lógica predominante: indústria (padrões);</li> <li>• organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas;</li> <li>• foco no processo;</li> <li>• baixa aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baixa previsibilidade de negócios e atividades;</li> <li>• intensificação e ampliação da abrangência da concorrência;</li> <li>• lógica predominante: serviços (eventos);</li> <li>• organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade;</li> <li>• foco em resultados;</li> <li>• alta aprendizagem.</li> </ul>

Fonte: EBOLI (2008, p.175)

A competência pode ser analisada por dois aspectos, assim como apresentado no Quadro 3, competências humanas ou individuais, que traz uma visão micro ligadas ao indivíduo e suas características e competências essenciais ou organizacionais, trazendo a visão macro ligada à estratégia de negócios. (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 190)

**Quadro 3 – Conceito de Competências Essenciais e Humanas**

CONCEITO	AUTORES PESQUISADOS
<b>Competências essenciais: Soma do aprendizado de todo o conjunto de habilidades, conhecimentos, know-how tecnológico e resultados dos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva porque deve ser única, deve contribuir para o valor percebido pelo cliente e não deve ser facilmente copiada pela concorrência.</b>	Ubeda (2003); Fleury e Fleury (2003); Mills <i>et al.</i> (2002), Zarifian (2001); Prahalad e Hamel (1990).
<b>Competências humanas: Soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, diretamente ligada ao contexto de trabalho e às necessidades de mercado impostas.</b>	Ubeda e Santos (2007); Dutra (2009); Le Boterf (2003); Hipólito (2000); Fleury e Fleury (2001); Zarifian (2001); Parry (1996); Lawler III (1994).

Fonte: Adaptado de Ubeda e Santos (2008)

## 2.1 Competências Organizacionais

Embora muitas vezes a atribuição de competência esteja relacionada somente a indivíduos, a associação de competências também é feita às organizações e equipes de trabalhos, pois sabemos que essas são feitas “com” e “por” pessoas.

Os debates sobre competências organizacionais foram iniciadas por Wernerfeld (1984) trazendo a discussão das competências para a teoria sobre os recursos da firma (*Resource Based view of the Firm*), que afirmam que para as competências terem papel fundamental nas organizações, elas devem atender três requisitos, como apontados abaixo, o que corroboram com as *core* competências defendidas por Prahalad e Hamel (1990):

- 1) Oferecer reais benefícios aos consumidores;
- 2) Ser difíceis de imitar;
- 3) Prover acesso a diferentes mercados.

Os autores mencionam estratégias organizacionais para tornar a “firma” com portfólio mais atraente e diferenciado no mercado, através de competências reunidas na organização. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e produtos e serviços (FLEURY, 2002, p. 57).

Para Zarifian (1999) as competências em uma organização são:

- ✓ **Sobre processos:** entender o processo de trabalho;
- ✓ **Técnicas:** conhecer especificamente o trabalho a ser realizado;

- ✓ **Sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- ✓ **De serviço:** aliar à competência técnica a pergunta “que impacto esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”
- ✓ **Sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas com três domínios: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Segundo Fleury (2002) a proposta feita por Zarifian esclarece a formação de competência ligadas diretamente ao processo de trabalho de operações industriais, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional.

Nas organizações públicas as competências organizacionais são consideradas como somatório de sinergias entre as competências individuais de seus servidores (conhecimento, habilidades e atitudes) e as necessidades da sociedade, visando uma entrega de serviços e produtos de qualidade e eficiência. (BRASIL, 2013)

No setor público vemos que as competências organizacionais extrapolam as competências legais definidas pela lei de criação da instituição. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas o portfólio de competências organizacionais é mais amplo e é construído a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO et al., 2009, p. 40).

Dentro das organizações a noção de competência transitará nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional e nível individual.

Mills *et al.* (2002) diferencia a noção de competência de cada nível na organização apresentando uma abordagem mais abrangente.

As competências essenciais expressam uma dimensão estratégica e crítica para a sobrevivência da organização. As competências organizacionais como as atividades-chaves de cada área de negócio faz com que a empresa se diferencie das demais, sendo reconhecida por seus clientes pelo diferencial. As competências de suporte são essenciais para manter e desenvolver os processos da organização. Por último, mas fechando com êxito as categorias, trata da capacidade dinâmica, capacidade da organização se adaptar e modificar suas competências ao longo do tempo. Essa categoria traz uma dinâmica ao tema competência até então não abordado, uma dinâmica que permite perceber

um movimento de aprendizagem até então não percebido nas organizações. (SANCHEZ; HEENE; THOMAS, 1996 apud TAKAHASHI; ROSELI; FISCHER, 2009).

Ruas (2001) diferencia as categorias como **competências essenciais**, **competências funcionais** e as **competências individuais**.

- **Competências Essenciais:** são as competências responsáveis em diferenciar a empresa diante de seus concorrentes e clientes, e são a razão de sua sobrevivência, expressam uma dimensão organizacional de competências;
- **Competências Funcionais**, são competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa (competências para vender ou produzir um produto), nesse caso é uma competência desenvolvida e apropriada na dimensão de “grupo”;
- **Competências Individuais**, categorizada nessa pesquisa como “competências gerenciais”. A dimensão da competência gerencial tem importância fundamental dentro da organização, não somente nos processos de mudanças que o papel de liderança exerce, mas também por exercer uma função de mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (organização como um todo), funcionais (áreas ou grupos) e individuais. O Quadro 4 apresenta as dimensões organizacionais da competência sistematizada conforme (RUAS, 2001, p. 248).

#### Quadro 4 – Dimensões Organizacionais de Competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
<b>Essenciais</b>	São as competências que fazem com que a organização se destaque no mercado, diferenciando-se de seus concorrentes e clientes	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, porém em níveis diferentes
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas para cada área vital da organização (vender, produzir, inovar)	Estão presentes nos grupos e pessoas de cada área/departamento
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais	Estão presentes em todos os níveis organizacionais, responsável pela liderança e bom desempenho da organização como todo

Fonte: Ruas (2001, p. 248)

Segundo Prahalad e Hamel (1990) para diferenciar as competências essenciais das não essenciais, é preciso considerar que uma competência essencial deve passar por três testes:

- Cliente e produto final: as competências essenciais permite uma entrega do produto final com benefícios significativos percebidos pelo cliente?
- Dífceis de serem imitadas: a competência essencial deve apresentar características diferenciadas dos seus concorrentes, de tal modo que seus concorrentes possam trabalhar com o mesmo produto, porém não com o mesmo destaque;
- Capacidade de expansão: as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma gama de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados a partir dela (AMARAL, 2006).

Para Prahalad e Hamel (1990) as competências essenciais são tão importantes na organização que os autores fazem uma analogia das competências essenciais com a estrutura morfológica de uma árvore, cuja as competências essenciais são as raízes que provêm sustentação e estabilidade

para a organização, o tronco e os galhos maiores são os produtos essenciais, os galhos menores são as unidades de negócio, enquanto que as folhas e frutos são os produtos finais. (AMARAL, 2006, p. 45).

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Representam o aprendizado coletivo da organização, como ela coordena suas diversas habilidades de produção, mercado e tecnologias. Hoje a organização não pode considerar como decisão estratégica apenas a alocação de seu capital. Também é preciso pensar estrategicamente na alocação de pessoas cujas habilidades ajudem a compor as competências essenciais da organização, juntamente com outros fatores. O conceito de competência essencial tem um caráter organizacional. Logo, não se pode confundir-lo com o conceito de competência individual. Deve-se ter em mente que é o arranjo correto de competências individuais que, seguindo-se um objetivo estratégico, proporciona o surgimento de competências essenciais. (AMARAL, 2006, p. 45)

Para Fleury (2002) a organização é quem define as competências necessárias para implementá-las em um processo de aprendizagem permanente, criando-se assim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem (Figura 1).

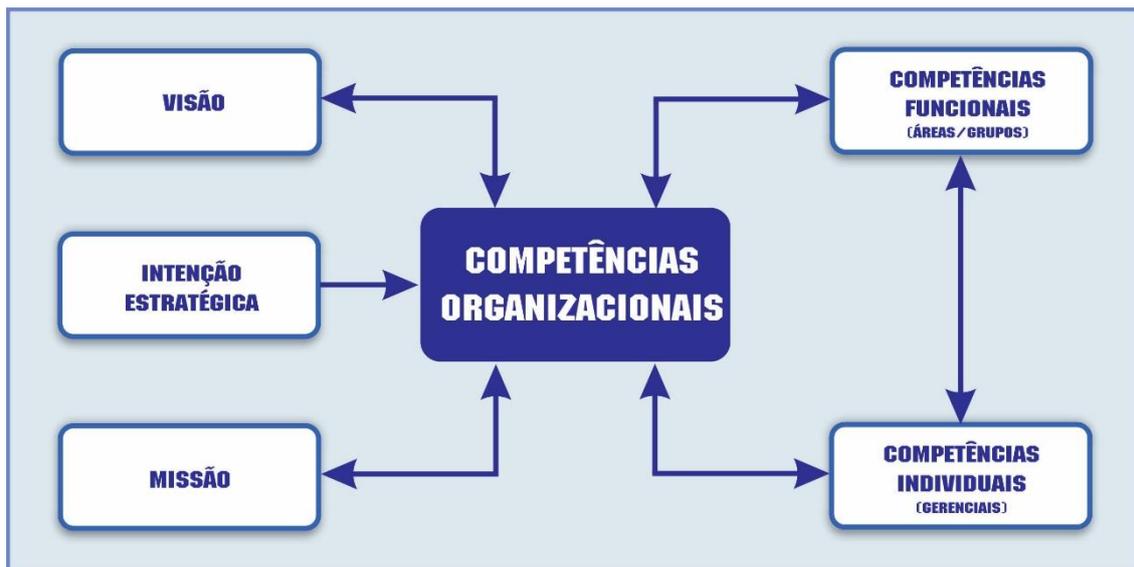
**Figura 1 – Processo de Aprendizagem Permanente**



Fonte: Fleury (2002, p. 58)

O movimento dinâmico da competência observado por Mills *et al.* (2002), transforma a capacidade de aprendizagem necessária para a sobrevivência da organização, o qual é possível observar uma retroalimentação entre os recursos da organização, demonstrando um ciclo interativo entre aprendizagem, estratégia e competências (Figura 2).

**Figura 2 – Configurações Organizacionais da Noção de Competências**



Fonte: Adaptado de Ruas *et al.* (2005)

Segundo Amaral (2006), para entender como se desenvolvem as competências em uma organização, é necessário percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e para a aprendizagem na organização.

A conjunção de situações de aprendizagem pode propiciar a transformação do conhecimento em competência, pois a competência coloca o conhecimento em prática, dá resultado para a organização e para dar resultado à organização, antes de tudo é necessário obter o conhecimento (MUNDIN, 2004 apud AMARAL, 2006, p. 51).

## 2.2 Competências Individuais

Como visto nos diversos conceitos de competência, ela não condiz com a quantidade de conhecimento adquirido (qualificação) ou praticado (saber fazer), nem tão pouco resume-se na tarefa a ser realizada em si (cargos) (FLEURY, 2002, p.54). Competência é a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações, ser responsável e reconhecida para isso (ZARIFIAN, 1999).

A competência individual vai além do conhecimento que o indivíduo adquiriu nos formatos educacionais tradicionais, seu *know-how* e conhecimento

só ganha status de competência quando estes são comunicados, transferidos e utilizados com eficiência pelo receptor. (FLEURY, 2002, p. 55).

Segundo Fleury (2002) a noção de competência vem acompanhada dos verbos e expressões: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, ser capaz de aprender, ter poder de se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Ruas (2001) corrobora com os verbos utilizados para definir a competência como: a) o “saber”, refere-se aos conhecimentos formais do indivíduo; b) o “saber fazer”, refere-se à suas habilidades e destrezas; c) o “saber-ser” ou “saber-agir”, refere-se às suas atitudes e comportamentos.

Os verbos acima mencionados são competências muitas vezes exigidas de gerentes, chefes, coordenadores, diretores de empresas e organizações privadas ou públicas, de porte pequeno, médio ou grande. Essas competências são muito discutidas no âmbito da Biblioteconomia/Ciência da Informação, competências gerenciais do profissional bibliotecário, abordando assim quais competências individuais esses profissionais precisam ter para desempenhar com êxito sua função de líder dentro de uma biblioteca ou unidade de informação, fazendo com que a organização entregue serviços de qualidade para a sociedade.

Fleury (2002, p. 55) observa que do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico e para o indivíduo, valor social. No caso de uma organização pública em que o valor econômico não é o objetivo de sua existência, acredita-se que para organização o valor agregado é o reconhecimento, este feito pela sociedade, com entrega de serviços de qualidade e eficientes, objetivando o bem social das pessoas que necessitam desses serviços, como apresentado na Figura 3.

**Figura 3– Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para Organização Pública**



Fonte: Adaptado de Fleury (2002, p. 55)

Os verbos mencionados pelos autores os quais definem as competências profissionais indicam ações, conhecimentos, responsabilidades, muitas vezes não adquiridos em formações escolares, porém são critérios para identificar um profissional competente na organização.

Ao profissional bibliotecário é exigido várias competências ao término de sua graduação, pertinentes para que esses profissionais possam entrar no mercado de trabalho capacitados para tais atividades. Segundo as diretrizes curriculares para o curso de graduação de biblioteconomia (BRASIL, 2002), o graduando deverá apresentar as seguintes competências e habilidades assim que se formarem:

a) Gerais

- **gerar** produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;
- **formular e executar** políticas institucionais;
- **elaborar, coordenar, executar e avaliar** planos, programas e projetos;
- **utilizar** racionalmente os recursos disponíveis;
- **desenvolver e utilizar** novas tecnologias;

- **traduzir** as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;
- **desenvolver** atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;
- **responder** a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.

b) Específicas

- **Interagir e agregar** valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;
- **Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar** recursos e produtos de informação;
- **Trabalhar** com fontes de informação de qualquer natureza.

Ao destacar os verbos mencionados pelas competências definidas pelo MEC ao profissional da informação é possível observar que a visão de competência ainda continua somente o de qualificação, baseado em cargos, se justificando por se tratar de diretrizes elaboradas pelo ministério da educação, o qual segue a definição de competência conforme autores americanos. Não identifica-se ou melhor, pouco menciona-se, ações para agir em momentos e situações complexas, muito comum em bibliotecas, unidades de informação, assim como definiam os pensadores franceses Le Boterf (1994) e Zarifian (1999) e autores brasileiros que mesclam as duas visões e apresentam também a percepção de entrega do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2001; HIPÓLITO, 2000; RUAS, 2000; VALENTIM, 2002).

No Quadro 5 serão apresentados os significados dos verbos definidos por Fleury (2002) juntamente com os verbos definidos pelo MEC, objetivando um melhor entendimento das competências individuais do profissional da informação.

Quadro 5 – Competências Profissionais

Fleury (2002)	MEC (2002)
<b>Saber agir: saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir</b>	✓ <b>Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar</b> recursos e produtos de informação.
<b>Saber mobilizar recursos: criar sinergia e mobilizar recursos e competências</b>	✓ <b>Gerar</b> produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los; ✓ <b>Utilizar</b> racionalmente os recursos disponíveis; ✓ <b>Desenvolver e utilizar</b> novas tecnologias.
<b>Saber comunicar: compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos</b>	✓ <b>Gerar</b> produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los ✓ <b>Elaborar, coordenar, executar e avaliar</b> planos, programas e projetos; ✓ <b>Traduzir</b> as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação; ✓ <b>Responder</b> a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo;
<b>Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.</b>	✓ <b>Gerar</b> produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los; ✓ <b>Elaborar, coordenar, executar e avaliar</b> planos, programas e projetos; ✓ <b>Trabalhar</b> com fontes de informação de qualquer natureza. ✓ <b>desenvolver</b> atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres; ✓ <b>Interagir e agregar</b> valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente.
<b>Saber se engajar e se comprometer: saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se</b>	✓ <b>Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar</b> recursos e produtos de informação; ✓ <b>Interagir e agregar</b> valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente.
<b>Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido</b>	✓ <b>Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar</b> recursos e produtos de informação.
<b>Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</b>	✓ <b>Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar</b> recursos e produtos de informação; ✓ <b>Interagir e agregar</b> valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente.

Fonte: Elaborado pela Autora (2020) a partir das definições de Fleury (2002, p. 56)

Na sistematização do quadro observa-se que algumas ações são mais perceptíveis do que outras, porém todas as ações defendidas por Fleury (2002) são contempladas também nas diretrizes curriculares por BRASIL (2002).

As competências só se transformam em competências quando há uma transformação (ação) dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) individuais, agregando valor tanto para o indivíduo quanto para organização a qual está vinculado, entregando assim resultados de qualidade e eficientes.

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

As mudanças ocorridas na sociedade contemporânea fizeram com que a maneira de administrar as empresas e organizações também se transformassem e que novos modelos de gestão e tecnologias surgissem para garantir um certo nível de competitividade, não apenas para o presente, mas para o futuro da organização.

A Sociedade do Conhecimento é o resultado dos novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais que surgiram das mudanças de enfoque no âmbito das organizações e da própria sociedade. O conhecimento está na centralidade dessas mudanças, sua aplicação impulsiona os avanços da ciência e tecnologia nas sociedades contemporâneas, e atinge em velocidade sem precedentes todos os setores da vida humana. (HOFFMANN, 2012, p. 72)

Pensar em competitividade organizacional é necessário entender a organização como todo, ou seja, sua missão, visão, objetivos, produtos, serviços, mas principalmente é necessário entender o seu recurso humano, ou seja, as pessoas que fazem a organização.

Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9)

A Gestão por Competência<sup>3</sup> surge então como uma ferramenta para que o gestor reconheça sua organização como um todo, identificando as lacunas existentes e suprindo-as com recursos e qualificações, buscando assim uma maior competitividade no mercado, oferecendo produtos e/ou serviços de qualidades para seus clientes e gerando pouco risco de concorrência.

---

<sup>3</sup> Foi escolhido utilizar nesse trabalho o termo “Gestão por Competência”, porém em outras obras pode ser encontrado outros termos com o mesmo significado. A escolha do termo corrobora com o que é defendido por Brandão (2018, p. 9): “[...] optou-se aqui por utilizar a denominação *gestão por competências*, porque a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino, desejo. Assim, a expressão *gestão por competências* inspira ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências.”

A gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO, 2018, p. 9)

A Gestão por Competência pode ser entendida como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*, cujos recursos são responsáveis pelo sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (RAUB, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Carbone *et al.* (2009) a Gestão por Competência tem como objetivo orientar as empresas nos esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Corrobora Brandão e Guimarães (2001), quando defende que a Gestão por Competência proporciona uma estratégia empresarial para direcionar e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização.

O gerenciamento dessas competências conforme Araújo Júnior e Martins (2014) evidenciará uma integração maior entre os vários níveis de atuação da organização e resultados planejados, dando a oportunidade para que a instituição possa adquirir certa competitividade perante suas concorrentes.

De acordo Kochanski (1997 apud MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011) a Gestão por Competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ela condensa as competências essenciais que orientarão a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação eficaz do funcionário.

A implantação da Gestão por Competência seja ela para direcionar a gestão de pessoas ou para direcionar a organização como um todo, precisa ser bem planejada, divulgada internamente com seus colaboradores, executada e posteriormente acompanhada e avaliada, etapa fundamental para o processo obter êxito no final.

Para isso, muitos autores e especialistas em gestão propuseram modelos de competências, que apesar de terem discursos diferentes, se complementam e se alinham quando colocam a noção competência como forma de avaliar o desempenho do indivíduo e o desenvolvimento do seu trabalho. Os modelos serão apresentados a seguir, explanando suas características e detalhes que podem colaborar na escolha para ser executado em empresas e organizações.

### 3.1 Modelos de Gestão por Competência

Modelo de gestão por competência compreende-se por um modelo estratégico que define as competências da organização e das pessoas que dela fazem parte, para que juntas consigam seguir na mesma direção, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais com maior eficiência e eficácia. (LANDIM, 2017, p. 28)

Alguns autores e especialistas em gestão propuseram alguns modelos de Gestão por Competência, assim como apresentado no Quadro 6, proposições sistematizadas pelos autores Munck, Munck e Souza (2011) e outros.

**Quadro 6 – Modelos de Competências - Autores**

(continua)

Autores	Comentários sobre os seus Modelos
<b>Boyatzis (1982)</b>	O modelo proposto por esse autor fundamenta-se nas seguintes premissas: as funções e responsabilidades do cargo revelam primeiramente o que se espera da pessoa contratada ou designada para alguma ocupação. O ambiente organizacional apresenta aspectos indispensáveis para o ocupante de um cargo gerencial, tal como esse indivíduo responderá as demandas específicas. E, as competências individuais refletem a capacidade do indivíduo de responder a diferentes adversidades enfrentadas nos mais diversos cenários.
<b>Kochanski (1997)</b>	O autor propõe um modelo envolvendo um processo contínuo de descoberta. As competências não podem ser criadas de fora para dentro. É aconselhável usar uma estratégia de aproximação que envolva muitas pessoas, tal como grupos de foco. Esse envolvimento ajuda na velocidade de implantação do processo e reduz o elitismo e a exclusão. Comunicações regulares sobre o andamento do projeto também aumentam o envolvimento. Todos devem ter acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico.

(conclusão)

Autores	Comentários sobre os seus Modelos
<b>Spencer; Spencer (2003)</b>	Os autores elaboraram um modelo em que as competências são trabalhadas como características estruturais ou estruturantes de motivações, traços, autoconhecimento e habilidades que sustentam o desempenho diferenciado de um indivíduo em situações particulares e de serviço.
<b>Dubois; Rothwell (2004)</b>	Conceituam a modelagem das competências como uma definição escrita de competências requeridas para funcionários exemplares e de sucesso diferenciado que participarão de determinado cargo, equipe, divisão ou organização. A descrição das competências essenciais e de sua estrutura operacional por meio de um modelo pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, o qual deverá estar alinhado às necessidades organizacionais e às perspectivas pessoais.
<b>Grigoryev (2006)</b>	Para o autor, um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Essa análise exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais. Isso exige experts para identificar quais as competências essenciais para uma atividade em particular.
<b>Nuntamanop (2013)</b>	O modelo de competência para o pensamento estratégico, traz uma nova visão do pensamento estratégico em termos de competência de líderes que impactam o desempenho dos negócios, assim como fornece uma estrutura para desenvolver um melhor pensamento estratégico nas pessoas ou aumentar uma série de pensadores estratégicos. Enfatiza também a importância e os impactos do pensamento estratégico, contribuindo para melhorar a eficiência e a eficácia, não só na gestão de negócios, mas também na gestão de qualquer tipo de projetos.
<b>Miranda et al. (2017)</b>	A modelagem de competências está assumindo novos desafios: “Uma estrutura unificada para representação de competência; Coerência semântica na gestão de competências para todos os sistemas de GRH; Trade-off na modelagem de competência entre precisão e necessidades realistas” MIRANDA et al. (2017).

Fonte: Munck; Munck; Souza (2011, p. 10-11) e outros

No Brasil a Gestão por Competência começou a ser bem explorada por especialistas a partir dos anos 2000. A maioria pensando no modelo para gestão de pessoas, porém a empresa ou organização também se beneficia com a implantação, pois agrega as competências dos colaboradores e as da organização, apresentando como resultado final uma organização eficiente e eficaz. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GRAMIGNA, 2007; DUTRA, 2004; CARBONE *et al.*, 2009; LEME, 2008; entre outros).

Neste trabalho serão aprofundadas as discussões de quatro modelos de competências apresentados por autores como: Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), Leme (2008) e Nuntamanop (2013).

### 3.1.1 Modelo de Gestão por Competência de Brandão e Guimarães (2001)

Brandão e Guimarães (2001) abordaram o assunto Gestão por Competência concomitantemente com a gestão por desempenho, lançando a dúvida se são tecnologias distintas ou se fazem parte de um mesmo constructo. “[...] ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros”. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

Segundo os autores, mais do que tecnologias distintas ou independentes, a Gestão por Competência e a gestão de desempenho complementam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Contudo os autores apresentaram um modelo de Gestão por Competência através de um diagrama (Figura 4), apontando as principais fases e etapas desse modelo.

**Figura 4 – Modelo para a Implantação da Gestão por Competência**



Fonte: Adaptações de Brandão e Bahry (2005, p. 181)

Esse modelo apesar de ser simplificado, é importante para discutir as etapas do sistema e foi trabalhado por autores como Carbone *et al.* (2009), Brandão e Bahry (2005), entre outros autores.

O diagrama da implantação da Gestão por Competência foi adaptado por Brandão e Bahry (2005). Os autores esquematizam as principais fases ou etapas, porém explicam que o diagrama apenas apresenta uma forma resumida do modelo, podendo ser melhor explorado e detalhado conforme a estrutura organizacional a qual se aplica.

O diagrama apresentado pela Figura 4 refere-se a um processo contínuo, uma estratégia organizacional, que conhecendo a missão, visão, objetivos da organização, se planeja onde a empresa está e onde ela quer chegar, e quais produtos e serviços quer entregar aos seus clientes.

Brandão e Bahry (2005) apresentam um diagrama com cinco etapas, sendo:

- Etapa I: Formulação da estratégia organizacional;
- Etapa II: Mapeamento de competências;
- Etapa III: Captação de competências;
- Etapa IV: Acompanhamento e avaliação;
- Etapa V: Redistribuição.

### **3.1.1.1 Etapas Segundo Brandão e Bahry (2005)**

#### *Etapa I: Formulação da estratégia organizacional*

Nessa etapa a organização tem a oportunidade de definir a sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

Carbone *et al.* (2009) conceitua cada um dos termos acima citados:

Missão organizacional é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe. Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização [...]. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam os designios a atingir, isto é, a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 50)

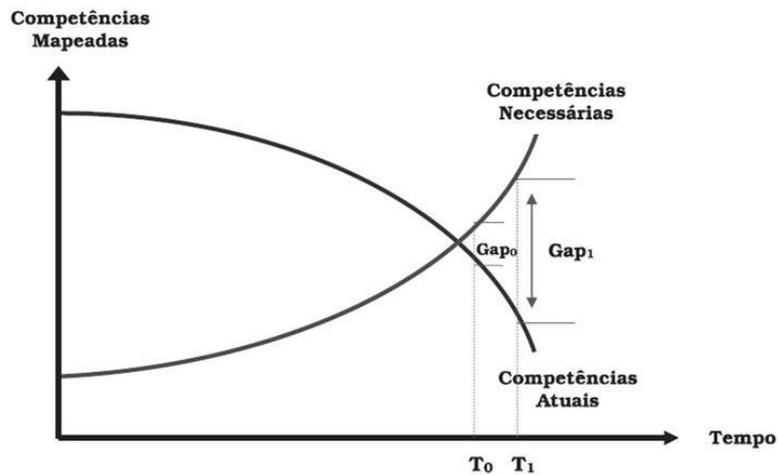
Após todos esses procedimentos finalizados e com os objetivos estratégicos estabelecidos, é possível definir indicadores de desempenho e metas no nível corporativo, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado, passando assim para a segunda etapa do sistema.

#### *Etapa II – Mapeamento de Competências*

Nessa etapa é realizado o diagnóstico ou mapeamento de competências, tanto organizacional como individual. Nesse momento são identificados os *gaps* ou lacunas existentes entre as competências necessárias

para o alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização, como apresentado na Figura 5

**Figura 5 – Identificação do GAP (Lacuna) de Competência**



Fonte: Brandão e Guimarães (2001 apud CARBONE *et al.*, 2009)

Segundo Guimarães e Bahry (2005) a ausência de captação ou desenvolvimento de competência faz com que a curva tenda a crescer, pois o ambiente organizacional é muito dinâmico e exige competências diferentes dos seus colaboradores. Assim também como a ausência de avaliação periódica das competências internas, pois as mesmas se tornam obsoletas com o passar do tempo.

O mapeamento de competência é considerado a etapa fundamental da Gestão por Competência, pois orienta as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências necessárias para a organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; LEME 2008; CARBONE *et al.*, 2009; BRANDÃO, 2018)

É necessário realizá-lo de forma precisa, com rigor metodológico e a utilização de técnicas e instrumentos específicos [...]. Se o mapeamento for impreciso, equivocado, ficarão prejudicadas as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências. (BRANDÃO, 2018, p. 13)

### Etapa III: Captação de Competências

Nessa etapa é feita a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) essa captação pode ser feita em nível individual, ou seja, ações de recrutamento e seleção de pessoas, e no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas.

O desenvolvimento, portanto, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimento de pesquisa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.182)

Conforme Brandão e colaboradores (2001, apud CARBONE *et al.*, 2009) com a implantação das etapas descritas acima é possível traçar e formular ações operacionais e de gestão, apresentando indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e de indivíduos.

### Etapa IV: Acompanhamento e avaliação

Nessa etapa, o acompanhamento e avaliação funcionam como um *feedback* ou retroalimentação do sistema, ou seja, assim que os resultados alcançados são identificados os mesmos são comparados com aqueles que são esperados. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009; BRANDÃO, 2018)

Nesta etapa, monitoram-se a execução dos trabalhos e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Em seguida, verifica-se que as ações adotadas pela organização foram eficazes para, por exemplo, promover a captação e/ou o desenvolvimento da competência [desejada] [...]. (BRANDÃO, 2018, p. 15)

É fundamental também avaliar se a competência adquirida atingiu o objetivo esperado, ou seja, é avaliado o desempenho do profissional que obtém

esta competência. Esta avaliação de desempenho gera informações que subsidiam as etapas anteriores do processo, induzindo melhoramentos no sistema, assim como, revisões nas estratégias organizacionais, no mapeamento de competências e nos processos de captação e desenvolvimento. (BRANDÃO, 2018)

#### Etapa V: Redistribuição

Nessa última etapa é destacado o momento em que a organização possa agradecer e recompensar aquelas pessoas ou equipes de trabalho que mais se envolveram ou contribuíram para a consecução dos resultados planejados. Podem servir de estímulo à manutenção de competências desejadas e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

#### **3.1.2 Modelo de Dutra (2004)**

Dutra (2004) desenvolve um modelo para gestão de pessoas que abrange os conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional.

Ao aplicar o conceito competências em seus primeiros trabalhos voltados a gestão de pessoas, Dutra (2004) esbarra na limitação natural, assim como nas escolas americanas, cujo conceito tinha como ponto de partida o cargo e depois a adequação da pessoa ao mesmo. A análise das empresas, revelou-se, portanto, que o cargo estava longe de expressar a realidade da gestão de pessoas.

Após alguns trabalhos desenvolvidos em empresas de grandes portes, Dutra (2004) verificou que o conceito de complexidade seria uma possibilidade viável para desenvolver métricas aplicáveis às pessoas e seus cargos.

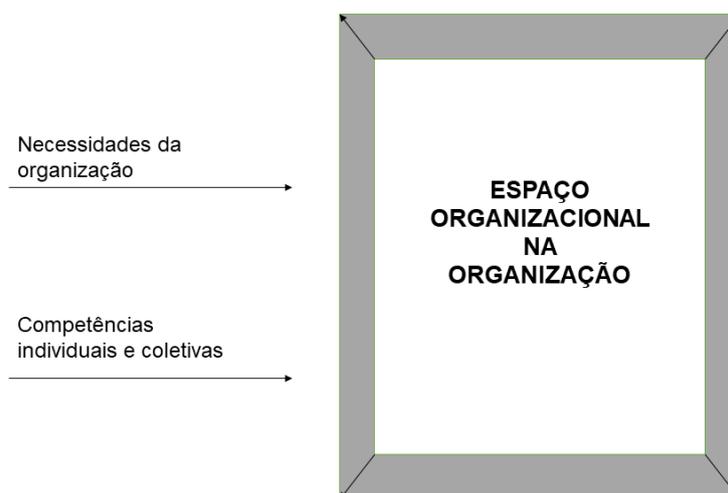
Ao abandonar o cargo como referência era necessário adotar um termo que explicasse o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas dentro de uma organização. O termo *job* era utilizado por autores ingleses, porém ainda confundia com a ideia de cargo, portanto adotou-se a expressão *espaço ocupacional* para expressar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, e também a dinâmica do espaço que elas ocupam.

Para Dutra (2004) complexidade se difere de dificuldade. Uma situação é considerada difícil quando ela é sistematizada e viável de ser executada apesar de sua dificuldade. Já uma situação complexa, mesmo sendo sistematizada, explicada seus processos, poucos serão capazes de executá-la.

Nas organizações modernas, cujo os ambientes estão em constante transformações, a complexidade não está em si, mas no que ela exige da pessoa (DUTRA, 2004, p. 40).

Como mencionado anteriormente, o *espaço organizacional* surgiu inicialmente como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidade das pessoas, porém gradualmente, tornou-se um conceito para expressar a correlação entre complexidade e entrega.

**Figura 6 – Espaço Organizacional na Organização**



Fonte: Dutra (2004, p. 51)

A ampliação do espaço organizacional segundo Dutra (2004) surge quando as pessoas agregam valores à medida que assumem responsabilidades e atribuições mais complexas, porém sem mudança de cargo ou posição na empresa. Isso acontece por duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las.

Portanto para Dutra (2004) é tão importante a correlação dos termos competência, complexidade e espaço organizacional para alcançar uma gestão de pessoas mais coesa e igualitária, pois é possível definir para cada competência uma complexidade de entrega.

O desenvolvimento de um indivíduo dentro da organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e como esta maior complexidade tende a fazer com que o indivíduo agregue mais valor à organização, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. (AMARAL, 2006, p. 55)

O modelo de gestão de pessoas desenhado por Dutra (2004) baseia-se nos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, e foi dividida em quatro etapas, com propósitos e resultados bem definidos:

- Etapa I – Definição dos Parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas;
- Etapa II – Modelagem do Sistema;
- Etapa III – Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial;
- Etapa IV – Monitoramento do Sistema.

### **3.1.2.1 Etapas do Modelo Desenhado por Dutra (2004)**

#### *Etapa I – Definição dos Parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas*

A etapa inicial envolve as atividades para o estabelecimento dos objetivos e premissas que norteiam a modelagem do sistema e dos resultados a serem alcançados. Será escolhido o grupo de coordenação e há o envolvimento da direção da empresa.

#### **Os produtos esperados:**

- Objetivos, premissas e resultados do sistema;
- Abrangência do sistema: população envolvida e instrumentos de gestão a serem revistos;
- Delineamento técnico do sistema: estruturas de remuneração e carreira mais indicadas, critérios de diferenciação, delimitação inicial dos “limites” superior e inferior de carreira, etc.;
- Instrumental metodológico a ser utilizado e cronograma de atividades para modelagem e implementação do sistema;
- Indicadores de sucesso do processo.

**Resultados esperados:**

- Consciência da necessidade da mudança: para Dutra (2004) “a consciência de *por que* mudar mobiliza as pessoas para discutir o *que e como*”;
- Definição das estratégias de concepção do sistema: imagem clara do caminho a ser trilhado para a definição do que mudar;
- Construção de suporte político e técnico para o processo de concepção do sistema: a construção do suporte político é feita com o envolvimento da direção da empresa e o suporte técnico é feita com o engajamento dos gestores e das áreas de apoio técnico, como recursos humanos, sistemas e planejamento, entre outros.

**Etapa II – Modelagem do Sistema**

Nessa etapa o autor sugere que o envolvimento e participação do grupo gerencial seja expressivo, pois nessa fase de modelagem será necessário o conhecimento e habilidades de pessoas aptas a discutirem questões organizacionais abrangentes. “A ampla participação permite a construção de um sistema que respeite necessidades e anseios específicos, garantindo sua legitimidade” (DUTRA, 2004, p. 101).

**Produtos esperados**

- Princípios e diretrizes do sistema;
- Sistema de carreira;
- Sistema de remuneração;
- Parâmetros orientados para dimensionamento do quadro de funcionários e otimização da massa salarial;
- Estabelecimento do processo para definição de metas, para subsidiar a avaliação do desempenho coletivo/individual;
- Conjunto de instrumentos de gestão de pessoas.

**Resultados esperados**

- Definição do sistema de gestão de pessoas: é fundamental a construção de compromissos entre as várias partes envolvidas,

consolidando os conceitos que irão reger o sistema;

- Estabelecimento de compromissos entre empresa, gestores e pessoas abrangidas pelo sistema: definições de responsabilidades e papéis em relação à gestão do sistema e responsabilidades por sua implementação, manutenção e revisão.

### *Etapa III – Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial*

Nesta etapa as pessoas são enquadradas conforme parâmetros estabelecidos pelo sistema delineado nas etapas anteriores. O enquadramento evidenciará a existência de *gaps* no valor agregado pelos profissionais, nos critérios de acesso requeridos pelas posições e na remuneração. Os dados serão importantes para a construção de um plano de ação, minimizando gradativamente os *gaps* identificados. Nesta fase também é feita a capacitação dos gestores para a implementação do sistema.

#### **Produtos esperados**

- Instrumentos de divulgação do sistema;
- Relatórios sistemáticos de avaliação do processo de implementação e resultados do sistema;
- Capacitação dos gerentes;
- Capacitação do grupo contraparte e de modelagem para dar suporte necessário aos gerentes e pessoas abrangidos pelo sistema;
- Estabelecimento de estratégia e cronograma de disseminação do sistema para a organização.

#### **Resultados esperados**

- Sistema implementado: principal resultado dessa fase é o sistema em operação, empresas e pessoas assumindo seus papéis na gestão de pessoas;
- Pessoas capacitadas para assumir novos papéis: encontrar pessoas capacitadas para desenvolver novos papéis;
- Instrumentos de gestão de pessoas adaptados: às várias políticas

e práticas de gestão de pessoas devem estar coerentes com o sistema implementado, ou em fase de revisão ou adaptação.

#### *Etapa IV – Monitoramento do Sistema*

Nesta etapa é importante prezar pelo monitoramento e acompanhamento da implementação do sistema, pois eles garantirão a continuidade e funcionamento do modelo, pois parte-se do pressuposto que alguns fatores podem desvirtuar os princípios e os objetivos do sistema pós implementação, como:

- Impactos provocados no contexto cultural da empresa;
- Dificuldades em compreensão e incorporação dos objetivos propostos;
- Resistências quanto à reconfiguração das relações internas.

#### **Atividades operacionais**

- Avaliação da aceitação do sistema pela organização e mapeamento de focos de resistência;
- Identificação de aspectos a serem revistos;
- Condução de reuniões de sensibilização e orientação.

#### **Resultados esperados**

- Sustentação do sistema a longo prazo: garantir a sustentação do sistema, fazendo com que as pessoas envolvidas tenham fidelidade aos compromissos assumidos, respeito com a comunicação e à individualidade das pessoas;
- Renovação contínua do sistema: garantia de renovação contínua do sistema, a legitimidade, a constante adequação e suporte ao desenvolvimento das pessoas e da empresa.

#### **3.1.3 Modelo de Gestão por Competência de Leme (2008)**

Segundo Leme (2008) para a implantação da Gestão por Competência ser positiva e gerar bons resultados, o processo precisa envolver toda a

empresa. A ideia precisa ser compartilhada com todos os envolvidos, desde o chão de fábrica até os mais altos, só assim, com esse envolvimento, o processo de Gestão por Competência pode atingir a sua meta.

Envolver todos da empresa nesse processo é importante, mas principalmente por dois motivos: primeiro, o funcionário se sente como peça importante dentro da organização, se compromete em maior grau com a organização, pois ele transmite confiança à empresa e conseqüentemente ao cliente; e o segundo motivo é que a empresa precisa ouvir seus colaboradores, pois são eles que estão na linha de frente seja da produção de um produto, ou no atendimento ao consumidor. São eles que poderão indicar melhorias em produtos, em entregas, portanto é importante envolver todo o corpo da organização na implantação da Gestão por Competência.

Mesmo com todos os argumentos apresentado, Leme (2008) afirma que a implantação da Gestão por Competência em apenas parte da empresa é uma grande realidade no mercado, por vários motivos, porém resume-se em: “falta de preparo dos profissionais diretamente ligados no projeto e profissionais afins” (LEME, 2008, p. 25).

Para uma implantação de um sistema coeso e isonômico, Leme (2008) apresenta um modelo de Gestão por Competência que compreende 6 etapas, conforme apresentado na Figura 7.

**Figura 7 – Etapas para a Implantação da Gestão por Competência**



Fonte: Elaborada pela Autora (2020)

### **3.1.3.1 Etapas Segundo Leme (2008)**

#### **1ª Sensibilizar**

Essa fase inicial é a mais importante de todas, pois depende dela o sucesso da implantação da Gestão por Competência.

A sensibilização consiste em apresentar o processo da implantação para todos os envolvidos e para isso é necessário falar com diferentes setores com a linguagem que eles entendem, ou seja, em setores com funcionários com escolaridade mais baixa, é necessário falar com uma linguagem mais simples de forma que todos possam entender sem muito esforço.

O que falar?

- Explicar o que é competência;
- O que é GC;
- Para que implantar;

- Qual o objetivo;
- Quais as conquistas;
- Qual o papel de cada um nesse processo;
- Entre outros tópicos a serem abordados.

O que usar para explicação?

É importante prender a atenção das pessoas no momento da explicação, portanto o uso de recursos visuais como cartazes, vídeos, figuras, recursos que ajudam a memorizar o conteúdo devem ser utilizados.

Nessa etapa, as pessoas precisam ser motivadas a participarem e a comprarem a ideia, precisam sentir que é um recurso de desenvolvimento de pessoas e que irão participar da construção.

### *2ª Definir as competências organizacionais*

Nessa etapa são definidas as competências organizacionais que precisam trabalhar alinhadas com a Missão, Visão, Valores e Estratégia, o **MVVE**.

Ao analisar o MVVE, juntamente com os erros e acertos dos últimos anos, define-se as competências que empresa precisa, é uma técnica válida, porém muito subjetiva, difícil de ser explicada em livros, e necessita de grande experiência do condutor ou coordenador do projeto.

### *3ª Definir as competências de cada função*

Nessa fase, após a definição das competências organizacionais, deve ser feita a descrição das funções e determinar quais das competências organizacionais são necessárias para cada função e em qual intensidade, determinando o perfil ideal da função.

Leme (2008) destaca a importância da experiência e perícia do condutor do projeto, pois nessa fase serão determinadas as competências das funções, entrando portanto a questão da subjetividade, assim como nas fases anteriores do projeto. É importante e fundamental a aplicação da Metodologia de Inventário Comportamental para o mapeamento de competência, desenvolvida pelo autor.

#### 4ª Identificar as competências dos colaboradores

Nessa etapa são identificadas as competências dos colaboradores. Conhecendo as competências, sabe-se o que o colaborador tem a oferecer e quais as competências que precisam ser aprimoradas para se atingir os objetivos almejados pela organização. É nessa fase que se identifica o *gap* do colaborador.

Para realizar esse processo, deve-se adotar o método da avaliação, não a comum que encontramos nas empresas, mas sim a com foco em competências. Tradicionalmente, ela é elaborada analisando o MVVE da empresa e as Competências Organizacionais. A partir daí, cria-se um questionário de avaliação que será respondido pelo próprio colaborador, seu superior e seus clientes e fornecedores internos. (LEME, 2008, p. 29)

O gerenciamento estratégico de competências é o motor para atingir os objetivos estratégicos da organização, ou seja, identificar as capacidades e atividades cruciais na empresa, desenvolvê-la ou dar-lhe manutenção. Essas atividades serão desenvolvidas por pessoas chaves na organização, ou seja, pessoas cruciais em pontos essenciais na empresa, aptas a desenvolverem seu trabalho com competência, alavancando o destaque da organização (SCHREUDER; NOORMAN, 2019).

Identificar as competências necessárias em atividades cruciais na empresa não é uma tarefa muito fácil de se desenvolver. Em muitas empresas a GC é aplicada apenas para algumas funções, geralmente de níveis mais altos, da gerência para cima. O que não é errado, porém é um processo incompleto, pois apenas um fragmento do corpo da organização foi envolvido e estudado, o que deixa o processo de gestão falho.

Sobre a quantidade de competências que uma empresa precisa ter, Leme (2008) esclarece que não há uma quantidade mínima e máxima, assim como as pessoas, as empresas são diferentes e possuem características próprias.

Porém o autor pede o bom senso para mapeá-las, pois o mais importante é que as competências representem a organização e que as mesmas sejam apropriadas pelos colaboradores. “De nada adianta uma empresa ter 30

competências mapeadas se as pessoas não souberem o que elas significam.” (LEME, 2008, p. 30).

O autor sugere que o ideal é chegar a um limite máximo entre 10 e 15 competências, e que não há um número mínimo de competências.

#### 5ª Desenvolver os colaboradores

Nessa etapa, após serem identificadas as deficiências ou *gaps* dos colaboradores, são traçadas estratégias de treinamentos e capacitações objetivando o desenvolvimento das competências necessárias. Os treinamentos são mais objetivos, focados, precisos e assertivos.

#### 6ª Acompanhar evolução/gestão por competência

Essa fase final é o momento do *feedback* da implantação do sistema, ou seja, é o momento de acompanhar e avaliar a evolução e também os desvios existentes no decorrer da implantação.

É nessa etapa que serão identificados os talentos para novos projetos ou tarefas, as equipes serão analisadas, os colaboradores serão motivados e engajados em novos desafios conforme as suas competências, oferecimento de novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira.

Por esses fatores fundamentais, Leme (2008) alerta para que sejam feitas com êxito todas as fases do modelo, pois só assim a Gestão por Competência desempenhará o seu papel dentro da organização.

As etapas de 1 a 4 são que chamo de “bater uma foto” da Organização. Muitas empresas, que de forma equivocada dizem ter Gestão por Competência, para na etapa 4. Algumas avançam para a etapa 5, apesar de na realidade, não terem a Gestão por Competência. Efetivamente, Gestão por Competência é você não deixar o processo ficar apenas na foto, e sim mensurar a evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado. (LEME, 2008, p. 29)

### **3.1.4 Modelo de Competência do Pensamento Estratégico de Nuntamanop (2013)**

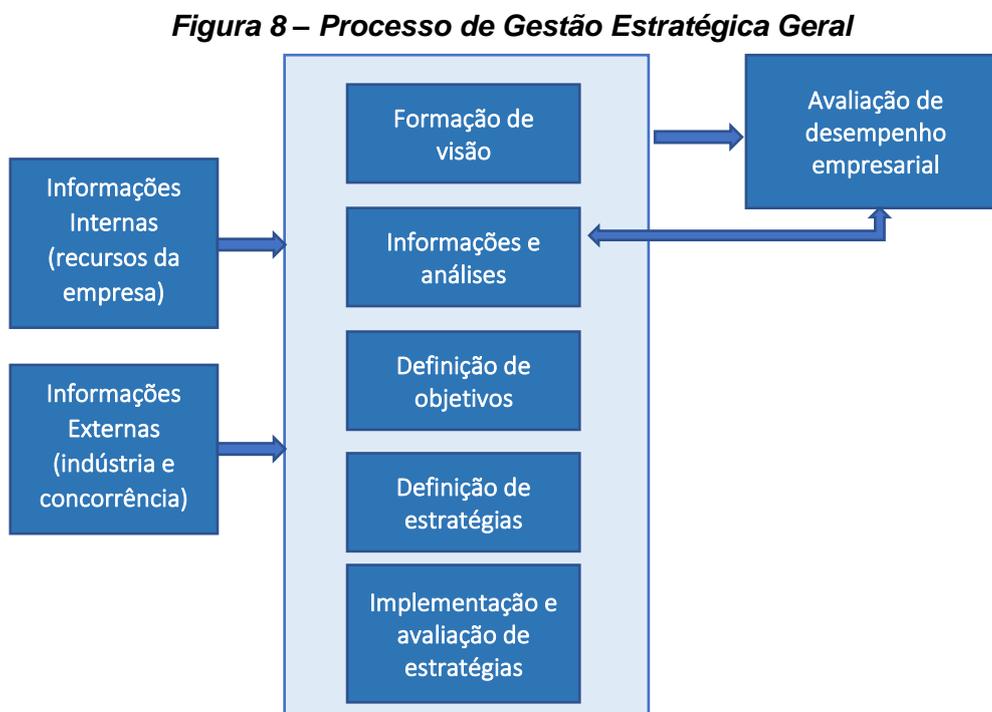
Nuntamanop (2013) apresenta um novo modelo de competência do pensamento estratégico, pois acredita que esse modelo de competência contribua para melhores estratégias e melhores desempenhos de negócios.

O autor descobriu em suas revisões de literatura que as competências estratégicas são importantes para a gestão estratégica, porém não foi encontrado na literatura quais são essas competências.

Portanto Nuntamanop (2013) pretende com esse novo modelo apresentar um novo olhar para o pensamento estratégico como uma competência dos líderes empresariais e o modelo tem a intenção de ser utilizado para o desenvolvimento do pensamento estratégico dos indivíduos, por meio de programas de autodesenvolvimento ou desenvolvimento de pessoal, pois pensadores estratégicos podem ajudar a organização a responder melhor aos desafios do ambiente de negócios em mudanças (TAVAKOLI; LAWTON, 2005 apud NUNTAMANOP, 2013).

Para fazer o estudo, o autor baseou-se no conceito básico da gestão estratégica, que é um conjunto de ações e decisões que resultam na formulação e implementação de planos destinados a alcançar objetivos de uma organização e com o desempenho dos negócios (NUNTAMANOP, 2013).

Na figura 8, apresenta-se o processo de gestão estratégica geral.



Fonte: Adaptado de Nuntamanop (2013, p. 244)

Segundo Nuntamanop (2013) a formulação de estratégias é um processo contínuo que envolve diferentes níveis de decisões, portanto entender como os líderes de empresas se comportam e pensam é importante para saber como o pensamento estratégico está sendo utilizado na organização.

Não há, na literatura, uma definição comum para pensamento estratégico, de acordo com o autor, porém há um consenso que quanto mais pensamentos e pensadores estratégicos a organização possuir, maior a probabilidade dessa organização responder positivamente sobre as mudanças que venham a ocorrer no ambiente dos negócios.

Características comuns são encontradas na literatura para definir pensamento estratégico: visionária, criativa e sintática. Assim como também são encontradas definições como: analíticas, conceituais, divergentes e sistemáticas.

Para criar o modelo, o autor entrevistou líderes das principais empresas de alto crescimento de seus segmentos no mercado, ou seja, empresas que sua taxa de crescimento de venda é maior que o PIB ou que tenham tido crescimento médio de suas respectivas indústrias por três anos consecutivos - anos de 2006 a 2008.

Os dados empíricos das entrevistas foram codificados e estruturados para ver como o crescimento do negócio está ligado às estratégias, a formulação de estratégia e o pensamento estratégico, ou seja, ao processo de gestão estratégica geral. Sem perguntar sobre o processo de como os líderes empresariais gerenciavam seus negócios, suas ações caem em um padrão de formulação e implementação de estratégia. "Informação" é a coisa mais importante na gestão de negócios, utilizando informações competitivas de mercado e informações de recursos na elaboração de estratégias de negócios. A escolha depende das circunstâncias. Valores e qualidades pessoais são encontrados como influências na tomada de decisões estratégicas, quais estratégias escolher entre as opções.

As estratégias e ações estratégicas identificadas a partir das entrevistas foram comparadas com as informações dos perfis da empresa e as informações publicadas das empresas correspondentes. A análise conceitual e a análise relacional foram utilizadas para avaliar sistematicamente o conteúdo de

diferentes formas de informação (SEKARAN; BOUGIE, 2010 apud NUNTAMANOP, 2013).

Este estudo encontrou padrões comuns de comportamento relacionados ao desenvolvimento do crescimento dos negócios. A lista de padrões de comportamentos derivados dos códigos (frases) obtidos a partir dos dados é apresentada abaixo:

- Aprendizado constante;
- Análise de informações;
- Informações sintetizadoras;
- Rede;
- Avaliação de oportunidades;
- Geração de ideias;
- Planejamento para o crescimento;
- Busca de soluções para problemas;
- Tomada de decisões;
- Ações oportunas;
- Direcionamento da implementação e motivação da equipe;
- Projetos de acompanhamento (sendo persistentes).

Em relação à "gestão do crescimento" e ao "padrão de comportamentos", o estudo identificou uma lista de habilidades e atributos (códigos) utilizadas na transformação de informações sobre estratégias e ações. Utilizando o "modelo de correspondência de padrões" (TROCHIM, 1989 apud NUNTAMANOP, 2013), os códigos derivados foram comparados aos mencionados em várias literaturas. O estudo estruturou as habilidades e atributos utilizando o processo geral de gestão estratégica como estrutura para ver quais habilidades são utilizadas pelos líderes empresariais:

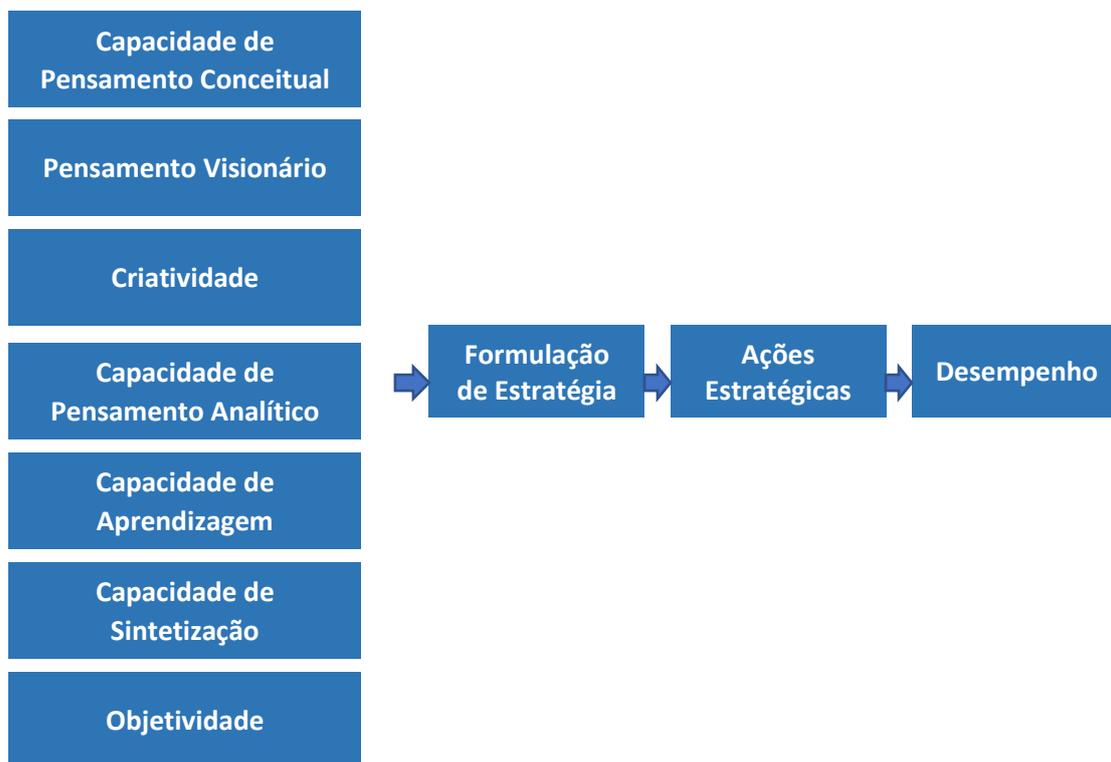
- Formação de visão;
- Informações de Análise;
- Identificação de Importantes Informações;

- Compreensão do Negócio;
- Ambiente;
- Análise (escrito ou não escrito) de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;
- Identificação do Desenvolvimento de Negócio;
- Oportunidades;
- Formulação de Estratégia;
- Tradução da visão em objetivos estratégicos mensuráveis;
- Elaboração de opções estratégicas;
- Seleção e decisão sobre estratégia;
- Transformação de estratégia em direção de operação;
- Formulação de metas de desempenho e critérios de medição;
- Implementação estratégica;
- Comunicação da estratégia;
- Adoção da estratégia;
- Desenvolvimento de liderança de ação;
- Planos e ações;
- Avaliação de desempenho;
- Iniciando novos desenvolvimentos ou ações corretivas durante a implementação.

Na terceira etapa, codificação seletiva, revelou que dentro das habilidades e atributos praticamente aplicadas no processo de gestão estratégica, há elementos relacionados ao "pensamento", separados do comportamento, traços e outras qualificações dos indivíduos: capacidade de pensamento conceitual, pensamento visionário, criatividade, pensamento analítico, de aprendizagem, de sintetização e objetividade, que permitem aos líderes empresariais formular estrategicamente a visão, analisar dados, formular e implementar estratégias. O peso de diferentes elementos difere de pessoa para pessoa. O conjunto emergiu de habilidades e atributos relacionados ao

pensamento que é chamado de "competência do pensamento estratégico". O modelo de competência de pensamento estratégico que se relaciona com a formulação e ações estratégicas, levando ao desempenho dos negócios, está ilustrada na Figura 9.

**Figura 9 – Competência do Pensamento Estratégico**



Fonte: Adaptado de Nuntamanop (2013, p. 256)

Este estudo empírico baseado em teoria fundamentada, utilizando abordagem indutiva, encontrou relações estreitas entre o crescimento dos negócios, ações estratégicas, estratégias e competências dos líderes empresariais. O estudo indica que o crescimento contínuo dos negócios é o resultado de uma série de ações estratégicas. Estratégias e ações estratégicas são as saídas do pensamento estratégico.

Para Nuntamanop (2013) esta pesquisa oferece quatro contribuições. Em primeiro lugar, o estudo introduz uma nova forma de olhar para o pensamento estratégico em termos de competência de líder de negócios que impactam o desempenho dos negócios. Isso pode levar a novos estudos de outros aspectos de habilidades e atributos que impactam o desempenho dos

negócios. Em segundo lugar, o resultado fornece uma estrutura para desenvolver um melhor pensamento estratégico nas pessoas ou aumentar uma série de pensadores estratégicos. Em terceiro lugar, outros achados, baseados nos dados empíricos da teoria fundamentada, complementam muitos dos estudos anteriores que enfatizam a importância e os impactos do pensamento estratégico. Um melhor pensamento estratégico poderia contribuir para melhorar a eficiência e a eficácia, não só na gestão de negócios, mas também na gestão de qualquer tipo de projetos. Em quarto lugar, o estudo pode ser uma base para conhecimentos mais aprofundados sobre pensamento estratégico ou outra competência necessária para uma gestão estratégica eficaz. O novo modelo de competência de pensamento estratégico baseado em teoria fundamentada pode ser confirmado para uma melhor generalização por meio de uma pesquisa quantitativa. Um estudo mais aprofundado sobre o impacto dos valores pessoais nas decisões estratégicas e na direção das estratégias seria importante.

#### 4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS NO BRASIL

As bibliotecas universitárias ou acadêmicas são aquelas mantidas por instituições de ensino superior e se caracterizam por assumir a responsabilidade de oferecer suporte informacional a toda comunidade acadêmica da instituição, entendida como o corpo docente, discente e pessoal técnico-administrativo (CUNHA; CAVALCANTI, 2008; SANTOS; RIBEIRO, 2012, apud CAETANO, 2013, p. 106).

Ao longo dos séculos, as Universidades foram assumindo diversos papéis na geração, preservação e transmissão dos saberes culturais. É no final do século XVIII que nelas convergem os encargos da ciência moderna, seus movimentos de experimentação e sua orientação à aplicação (reunindo, por exemplo, química e agricultura). (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2011, p. 227)

Ainda segundo a autora, as bibliotecas que já eram reconhecidas como instituições do conhecimento, passaram a compor e se destacar não somente à indústria editorial (como já era pioneira), mas também a incorporar e a resignificar as plurais funções que convergem as universidades modernas (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2011).

No contexto brasileiro, as bibliotecas das universidades federais são consideradas instrumentos fundamentais para a produção do conhecimento. É o organismo responsável pela organização do conhecimento gerado, não somente dentro da universidade, mas todo o conhecimento público disponível, e a sua disponibilização, gerando novos conhecimentos, fazendo com que seja um ciclo realimentado a todo momento.

Acerca do bem público e as bibliotecas universitárias, pode-se argumentar que o uso dos seus recursos físicos, documentais e tecnológicos por várias pessoas não reduz a disponibilidade de informações sobre o conhecimento para a instituição ela mesma. Pelo contrário, quanto mais pessoas usarem as potencialidades informativas de uma biblioteca universitária, maior a probabilidade de outros conhecimentos serem gerados. É um efeito positivo e cumulativo, com implicações não apenas educacionais, mas socioeconômicas. (CAETANO, 2013, p. 109)

Para Caetano (2013) a existência de Bibliotecas Universitárias contribui, potencialmente, para a diminuição de custos e de tempo na formação pessoal,

profissional e científica devido à disponibilidade de recursos informativos oferecidos gratuitamente e para todos os cidadãos, garantindo a acessibilidade a bens públicos que facilitam a produção e a geração de conhecimento, democratizando o acesso ao conhecimento científico.

#### 4.1 Panorama das Bibliotecas Universitárias Federais no Brasil

Essa democratização do acesso ao conhecimento se concretiza também com criação de universidades federais em todo o território brasileiro, proporcionando ensino superior público de qualidade e reconhecido.

As bibliotecas universitárias ocupam lugar de destaque na sociedade atual. Sua abrangência e o papel que desempenham em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social estão diretamente relacionados à função da universidade na sociedade como agente catalizador e difusor do conhecimento científico advindo das contribuições dos pesquisadores, docentes e discentes. (NUNES; CARVALHO, 2016, p. 174).

No Brasil, a quantidade de bibliotecas está diretamente relacionada com o número de universidades. O Quadro 7 apresenta a quantidade de instituições de ensino superior, no ano de 2018, separadas por instituições públicas e privadas.

**Quadro 7 – Número de Instituições de Educação Superior, ano 2018**

ANO	TOTAL	UNIVERSIDADE		CENTRO UNIVERSITÁRIO		FACULDADE		IF E CEFET	
		PÚBLICA	PRIVADA	PÚBLICO	PRIVADO	PÚBLICA	PRIVADA	PÚBLICO	PRIVADO
2018	2.537	107	92	13	217	139	1.929	40	N.A*

Fonte: BRASIL ( 2018b)

\*Não se aplica

- Há 299 IEs públicas e 2.238 IEs privadas no Brasil;
- Em relação às IEs públicas: 42,8% são estaduais (128); 36,8% são federais (110); e 20,4% são municipais (61);
- A maioria das universidades é pública (53,8%);
- Entre as IEs privadas, predominam as faculdades (86,2%);
- Das IEs federais, 57,3% correspondem às universidades, 36,4% aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets); 1,8% às faculdades e 4,5% são centros universitários

Fonte: BRASIL (2019)

De acordo com BRASIL (2019) as universidades representam apenas 7,8% do total das Instituições de Ensino Superior (IES), em contrapartida, elas concentram 52,9% das matrículas efetuadas nas IES. Em conformidade com os dados, 84,2% das matrículas da rede federal estão em universidades, seguidas pelos Institutos Federais (IFs) e pelos Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefets) com 14,9%.

Segundo Lubisco (2014) as Bibliotecas Universitárias (BU) desempenham um papel fundante na instituição à qual estão ligadas, por sua função de apoio ao desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Por outro lado, administrativamente, as BU não possuem autonomia, integrando a estrutura da universidade que a compõem, e alinhando-se a sua trajetória, contribuindo para o cumprimento da missão e participando do planejamento da universidade.

Contudo, a biblioteca universitária também se faz importante dentro da universidade, por fazer parte de um conjunto de fatores e locais a serem avaliados como requisito para a criação, reconhecimento e renovação de cursos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) prevê que os cursos sejam avaliados em três momentos distintos: autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento. Já as IES passam pela autoavaliação e pela avaliação externa, também conduzida pelo Inep. A avaliação dos cursos e das IES, conhecida como avaliação *in loco*, é atribuição da Coordenação-Geral de Avaliação dos Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior (CGACGIES). (BRASIL, 2018a).

Portanto, diante dos fatos, as Bibliotecas Universitárias Federais, acompanham a expansão das universidades federais pelo Brasil, sendo criadas e estruturadas para darem suporte e tornarem instrumento de democratização ao conhecimento científico.

Para melhor visualização da expansão das universidades federais no país, o Quadro 8 apresenta as universidades federais, divididas por região do Brasil. Nesse quadro não estão incluídos os campus e unidades adjacentes.

**Quadro 8 – Universidades Federais Brasileiras**

(continua)

Unidade	Região	Unidade Federativa	Universidade com Biblioteca	Sigla
1	Centro-oeste=8	 Distrito Federal	Universidade de Brasília	<b>UnB</b>
2		 Goiás	Universidade Federal de Goiás	<b>UFG</b>
3			Universidade Federal de Catalão	<b>UFCat</b>
4			Universidade Federal de Jataí	<b>UFJ</b>
5		 Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	<b>UFMT</b>
6			Universidade Federal de Rondonópolis	<b>UFR</b>
7		 Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	<b>UFGD</b>
8			Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	<b>UFMS</b>
9	Nordeste=23	 Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	<b>UFAL</b>
10		 Bahia	Universidade Federal da Bahia	<b>UFBA</b>
11			Universidade Federal do Sul da Bahia	<b>UFSB</b>
12			Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	<b>UFRB</b>
13			Universidade Federal do Oeste da Bahia	<b>UFOB</b>
14		 Ceará/  Bahia	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	<b>UNILAB</b>
15		 Ceará	Universidade Federal do Cariri	<b>UFCA</b>
16			Universidade Federal do Ceará	<b>UFC</b>
17		 Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	<b>UFMA</b>
18		 Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	<b>UFPB</b>
19			Universidade Federal de Campina Grande	<b>UFCG</b>
20		 Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	<b>UFPE</b>
21			Universidade Federal Rural de Pernambuco	<b>UFRPE</b>
22			Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	<b>UFAPE</b>
23		 Bahia/  Pernambuco/  Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	<b>UNIVASF</b>
24		 Piauí	Universidade Federal do Piauí	<b>UFPI</b>
25			Universidade Federal do Delta do Parnaíba	<b>UFDPar</b>
26		 Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	<b>UFRN</b>
27			Universidade Federal Rural do Semi-Árido	<b>UFERSA</b>
28		 Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	<b>UFS</b>
29	Norte=11	 Acre	Universidade Federal do Acre	<b>UFAC</b>
30		 Amapá	Universidade Federal do Amapá	<b>UNIFAP</b>
31		 Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	<b>UFAM</b>
32		 Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	<b>UFOPA</b>
33			Universidade Federal do Pará	<b>UFPA</b>
34			Universidade Federal Rural da Amazônia	<b>UFRA</b>
35			Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	<b>UNIFESSPA</b>
36		 Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	<b>UNIR</b>
37		 Roraima	Universidade Federal de Roraima	<b>UFRR</b>
38		 Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	<b>UFT</b>
39			Universidade Federal do Norte do Tocantins	<b>UFNT</b>

(conclusão)

Unidade	Região	Unidade Federativa	Universidade com Biblioteca	Sigla
40	Sudeste=19	 Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	<b>UFES</b>
41		 Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	<b>UNIFAL-MG</b>
42			Universidade Federal de Itajubá	<b>UNIFEI</b>
43			Universidade Federal de Juiz de Fora	<b>UFJF</b>
44			Universidade Federal de Lavras	<b>UFLA</b>
45			Universidade Federal de Minas Gerais	<b>UFMG</b>
46			Universidade Federal de Ouro Preto	<b>UFOP</b>
47			Universidade Federal de São João del-Rei	<b>UFSJ</b>
48			Universidade Federal de Uberlândia	<b>UFU</b>
49			Universidade Federal de Viçosa	<b>UFV</b>
50			Universidade Federal do Triângulo Mineiro	<b>UFTM</b>
51			Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	<b>UFVJM</b>
52		 São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	<b>UFSCar</b>
53			Universidade Federal de São Paulo	<b>UNIFESP</b>
54			Universidade Federal do ABC	<b>UFABC</b>
55		 Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	<b>UNIRIO</b>
56			Universidade Federal do Rio de Janeiro	<b>UFRJ</b>
57			Universidade Federal Fluminense	<b>UFF</b>
58			Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	<b>UFRRJ</b>
59	Sul=11	 Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	<b>UTFPR</b>
60		 Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	<b>UNILA</b>
61			Universidade Federal do Paraná	<b>UFPR</b>
62		 Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	<b>UFCSPA</b>
63			Universidade Federal de Pelotas	<b>UFPeI</b>
64			Universidade Federal de Santa Maria	<b>UFSM</b>
65			Universidade Federal do Pampa	<b>UNIPAMPA</b>
66			Universidade Federal do Rio Grande	<b>FURG</b>
67			Universidade Federal do Rio Grande do Sul	<b>FRGS</b>
68		 Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul	<b>UFFS</b>
69			Universidade Federal de Santa Catarina	<b>UFSC</b>

Fonte: Adaptado da LISTA DE UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL. Wikipédia (2020) e Sinopse Estatística da Educação Superior 2018, Inep.

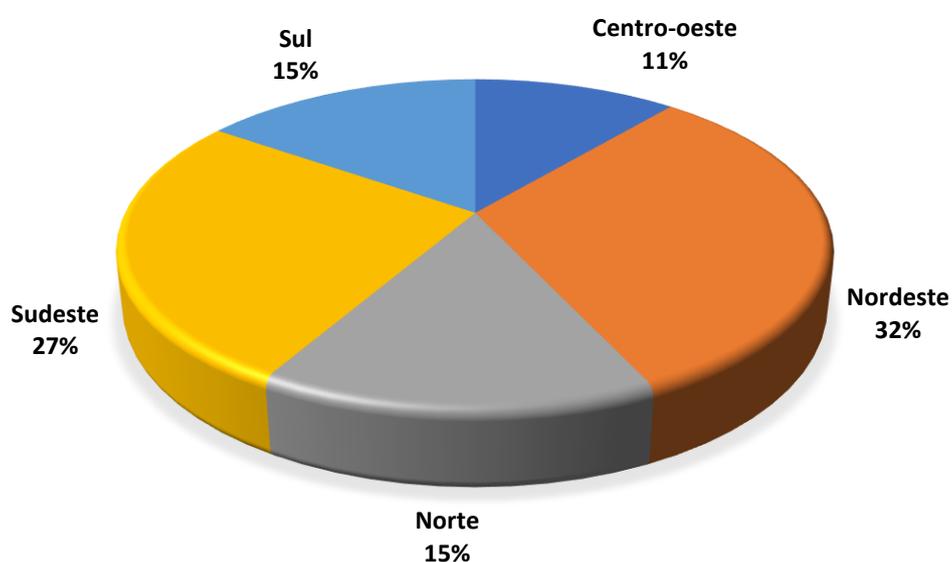
No total são 72 universidades federais, sendo que 5 delas foram criadas entre os anos de 2018 a 2019, provenientes de desvinculações de outras universidades já consolidadas, sendo elas:

- Universidade Federal de Catalão (UFCAT): criada em 2018, originária da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- Universidade Federal de Jataí (UFJ): criada em 2018, originária da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE): Criada em 2018, originária da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE);

- Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT): Criada em 2019, originária da Universidade Federal de Tocantins (UFT);
- Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr): Criada em 2018, originária da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

O Gráfico 1 apresenta a concentração das universidades federais por região, notando-se a maior concentração na região nordeste, com 23 universidades federais, correspondendo a 32%, seguida da região sudeste com 19 universidades federais, correspondendo a 27% do território brasileiro.

**Gráfico 1 – Concentração das Universidades Federais nas Regiões Brasileiras**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

As Bibliotecas Universitárias Federais acompanham a expansão das universidades, e sua quantidade representa o quão importante uma biblioteca é para a sociedade.

Podemos afirmar que, para cada universidade, existe no mínimo uma biblioteca central ou um sistema de bibliotecas, que reúne mais de uma biblioteca. E que para cumprir seu papel de organização, disponibilização, criação de conhecimento científico, é necessário um conjunto de pessoas competentes a frente desses trabalhos, visando o planejamento e gestão dessas unidades de informação, oferecendo produtos e serviços de qualidade para seus

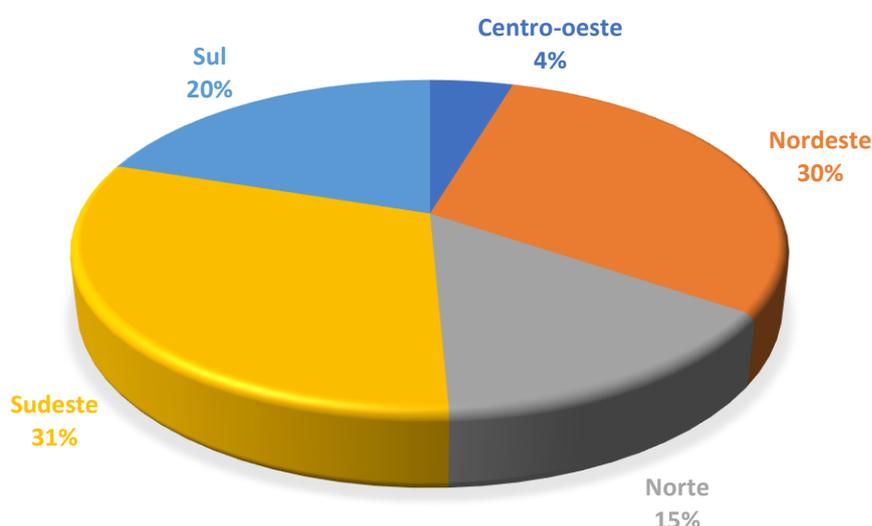
usuários, sendo que a GC pode auxiliar e oferecer melhorias nos processos de trabalhos.

O Gráfico 2 apresenta a concentração de Bibliotecas Universitárias Federais por regiões brasileiras.

Ao todo foram contabilizadas 639 Bibliotecas Universitárias Federais ao longo do território brasileiro<sup>4</sup>, sendo que a região sudeste lidera com a maior quantidade de bibliotecas, 197 bibliotecas, correspondendo a 31%, seguida pela região nordeste com 192 bibliotecas, com 30%.

A listagem com todas as Bibliotecas Universitárias Federais pode ser conferida no Apêndice A.

**Gráfico 2 – Concentração das Bibliotecas Universitárias Federais nas Regiões Brasileiras**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Ao pesquisar as bibliotecas em sites oficiais, foi possível compreender o quanto a maioria das bibliotecas estão bem organizadas, disponibilizando informações importantes para os usuários, que vão além do acervo de livros e periódicos: são informações de bases de dados, disponibilização de treinamentos, alertas sobre saúde pública (pois no atual momento o mundo está passando por uma grave pandemia, Covid-19), informações sobre localização e

---

<sup>4</sup> A quantidade informada pode haver uma pequena inconsistência, pelo fato de não conseguir informações precisas nos sites oficiais das bibliotecas e também o não retorno de solicitação de informações via e-mail. Outro fator, é que algumas bibliotecas ainda estão vinculadas às universidades de origem ou ainda estão passando por adequações.

contatos, que além de telefones e endereços eletrônicos, são disponibilizados também telefones com *WhatsApp* para um contato mais pessoal e rápido, como também disponibilização de endereços em redes sociais, que há uma interação entre os usuários e os colaboradores das bibliotecas.

Através dos sites pesquisados foi possível identificar também a organização das bibliotecas através de um sistema ou rede de bibliotecas, que há uma centralização da gestão das bibliotecas em um gestor ou diretor, permitindo portanto uma maior uniformização dos serviços e produtos e também uma administração com visão do todo, e não apenas para alguma parte específica.

Dos 69 grupos, sistemas, redes, biblioteca central ou biblioteca universitária, apenas 17 não se enquadram em um sistema de bibliotecas, ou seja, um pouco mais de 24% não fazem parte de um sistema ou rede de bibliotecas. Porém é justificável, por alguns motivos, como a não desvinculação total de sua biblioteca de origem, ou por possuir apenas uma biblioteca ou possuir poucas bibliotecas, não sendo necessário a criação de um sistema, ou até mesmo por não encontrar informações sobre o sistema de bibliotecas nos sites oficiais. Enfim, apesar de não estarem em um sistema, essas bibliotecas são importantes também para a pesquisa e serão exploradas assim como as demais.

Portanto o tema GC será explorado nas Bibliotecas Universitárias Federais, objetivando a compreensão de como a gestão dessas bibliotecas estão sendo feitas e quais modelos de gestão estão sendo utilizados por seus gestores.

## **4.2 Modelos de Gestão em Bibliotecas Universitárias**

O conhecimento em suas variadas formas tornou-se fator determinante para competitividade entre as organizações e também entre os países (TERRA, 2001), proporcionando uma série de mudanças e inovações fundamentais para a se destacarem na sociedade e alcançarem os seus objetivos.

As bibliotecas, principalmente as universitárias, se enquadram nessas organizações e também estão sujeitas às mesmas pressões que as outras

organizações, e buscam, dentro do possível, adaptar-se aos novos tempos sem perder de vista os seus objetivos específicos (SANTOS; TOLFO, 2006).

Como organização que faz a gestão da informação e do conhecimento, as bibliotecas precisam inovar no seu modo de trabalhar, divulgar o conhecimento e informação, nos seus diversos suportes, e para isso precisa ter em suas equipes pessoas com competências (conhecimento, habilidade e atitude) para entregar produtos e serviços de qualidade, eficiência e eficácia.

De acordo com Nunes e Carvalho (2006) as Bibliotecas Universitárias possuem papel importante na sociedade atual e trabalham em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social, e estão diretamente relacionados à função da universidade na sociedade como agente catalisador e difusor do conhecimento científico advindo das contribuições dos pesquisadores, docentes e discentes.

Sendo espaços de difusão do conhecimento por excelência, as bibliotecas universitárias, assim como todas as demais unidades de informação, têm evoluído com o passar do tempo a fim de atender não apenas às necessidades de informação do público, como também no sentido de acompanhar as mudanças no campo das tecnologias da informação e comunicação, assim como as mudanças de nível comportamental dos usuários, cada vez mais conectados. (NUNES; CARVALHO, 2006, p. 174)

Portanto, as organizações do conhecimento baseiam suas ações na compreensão do seu ambiente e de suas necessidades e são alavancadas tanto pelas fontes de informação disponíveis como pela competência dos seus membros (CHOO, 2006).

A gestão de uma biblioteca ultrapassou a fase apenas quantitativa, relativo ao acervo e suas coleções (LIMA; CARVALHO, 2013). A busca por melhoria em seus produtos e serviços, desenvolvimento e avaliação de seu planejamento estratégico, visando alcançar seus objetivos e metas, preocupados com seus colaboradores e as competências que cada um possui e entrega à instituição, todos esses fatores e muitos outros, fazem com que os gestores busquem modelos de gestão mais apropriados para sua BU.

A dinamicidade das BUs, proveniente da característica do seu público, que são indivíduos em formação e que precisam fazer uso de conhecimento de forma mais intensiva que em outros contextos, considerando todas as suas

etapas captura/criação, compartilhamento e aquisição, o que ocorre em um ritmo bastante acelerado, exige uma preocupação e um investimento em conhecer modelos de gestão e lideranças capazes de atuar nesse cenário volúvel, sujeito a modificações constante (BEM, 2019).

Ainda de acordo com a autora, identificam-se algumas linhas, ou tendências em gestão de BUs que parecem vir ao encontro dessa necessidade de adaptação e flexibilidade características das instituições universitárias (BEM, 2019).

**a) Teoria da Complexidade:** evoluiu na comunidade científica como resposta às questões não resolvidas, como uma crítica ao reducionismo. Sugere observar e analisar os sistemas no todo e nas partes, pois assim é possível se aperceber das interações, das conexões, das propriedades emergentes, das diferenças entre as partes que constituem o todo do sistema e do todo investigado em suas partes (SAVI; SEHNEN; ERDMANN, 2005 apud BEM, 2019);

**b) Gestão do Conhecimento:** no contexto das BUs é caracterizada pelos processos de criar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento tácito e explícito para o benefício da universidade e de toda a sua comunidade de usuários, fornecendo a informação certa para o cliente certo, em tempo e formato adequados, para atingir as metas da instituição (JAIN, 2013 apud BEM, 2019);

**c) Liderança distribuída:** preocupa-se com a prática da liderança, na forma como esta influencia os liderados e na melhoria organizacional. Auxilia na reconfiguração do sistema e reestruturação organizacional quando no processo de tomada de decisão propiciando a integração das atividades de vários grupos (LIMA BARROS, 2014 apud BEM, 2019).

Portanto serão apresentados alguns modelos de gestão que estão sendo utilizados em bibliotecas, em especial, em BUs, objetivando o conhecimento de como esses modelos tem auxiliado no bom desempenho ou não dos seus gestores e colaboradores.

Para se discutir sobre os modelos de gestão ou ferramentas de gestão que estão sendo utilizados nas bibliotecas, foi realizada uma busca de artigos de eventos profissionais importantes na área, como o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) e Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBDD), em uma faixa temporal de 2010 a 2020.

Foram recuperados 229 registros que abordavam o tema “Gestão em Bibliotecas Universitárias”, usando o seguinte protocolo de busca, apresentado no Quadro 9.

**Quadro 9 – Protocolo de Busca para o Tema Gestão em Bibliotecas Universitárias**

CAMPO: ASSUNTO	GESTÃO
CONECTOR	E
CAMPO: ASSUNTO	BIBLIOTECA
LÍNGUA	PORTUGUÊS
PERÍODO	LIVRE
DATA DA PESQUISA	09/12/2020

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Após a análise dos campos: Título, Resumo e Palavras-Chaves e quando necessário o artigo integral, chegou-se num total de 46 artigos que abordavam a temática desejada, sendo agrupadas nos seguintes subtemas, conforme o Quadro 10.

**Quadro 10 – Subtemas sobre Gestão em Bibliotecas Universitárias**

CLASSE DE ASSUNTO	QTIDADE
1)Gestão do Conhecimento	10
2)Gestão de Pessoas	9
3)Planejamento Estratégico	5
4)Mapeamento de Processos	4
5)Mapeamento de Competências	4
6)Gestão Administrativa em Geral	3
7) Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)	2
8) Gestão por Competência	2
9) Gestão da Qualidade	2
10) Modelos de gestão	1
11) Design Thinking	1
12) Gestão participativa	1
13) Endomarketing	1
14) Balanced Scorecard	1
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

A intenção é entender como as Bibliotecas Universitárias estão fazendo sua gestão, quais modelos ou ferramentas estão utilizando, se estão gerando indicadores positivos ou não, enfim, o intuito não é aprofundar nos temas, mas

mostrar como os gestores tem pensado na organização e no seus colaboradores.

Portanto a seguir, serão apresentados os dois modelos que foram mais discutidos nos eventos da área da Biblioteconomia, sendo a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Pessoas, que engloba também a Gestão por Competência e o Mapeamento de Competências, apontados também na literatura encontrada.

#### **4.2.1 Gestão do Conhecimento**

A sociedade da informação e do conhecimento é conhecida como uma nova economia que surgiu no final do Século XX, trazendo consigo processos de profundas mudanças e transformações acompanhadas das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC).

As organizações são obrigadas a repensarem o seu modo de gerenciar e também de reduzir custos e tempo, inovando assim seu modo de gestão e também de produção, utilizando portanto a seu favor, a informação e o conhecimento da organização.

Dessa forma, as organizações sofrem impactos e consequências nesse novo contexto, ocasionando mudanças nos métodos de trabalho, gerencial, estratégico, de produção, de pesquisa e de utilização dos dados, informações e conhecimento. (HOFFMANN, 2012, p. 13).

Segundo Vieira (2017) essa ressignificação tem acontecido nas bibliotecas também, já que a economia baseada na gestão do conhecimento é disruptiva, inovadora e comunicativa.

As organizações são constituídas por pessoas (recursos intelectual) e por recursos não humanos (financeiro, material, físico, tecnológico) e a comunicação é fundamental para gerar conhecimento dentro da organização, pois conforme Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, sendo denominado então pelos autores como a conversão do conhecimento, acontecendo através de uma espiral do conhecimento, que é a interação entre o

conhecimento tácito e o explícito, conhecido como Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

Ferreira (2015) aposta no estudo da Gestão do Conhecimento e os métodos de estudos de redes sociais pelo fato de apresentarem as relações entre as entidades sociais e as implicações dessas relações e também na perspectiva organizacional, identificam os fluxos de informações entre os especialistas (atores) envolvidos.

Para Oliveira *et al.* (2012) a Gestão do Conhecimento tem como objetivo principal capacitar as pessoas a compartilhar o que elas sabem, discernir e tornar disponível a informação de valor, reconhecendo o capital intangível a construir a base de uma estratégia competitiva, além de possibilitar uma visão estratégica de futuro para a organização.

Camargo *et al.* (2012) afirma que implantar um programa de Gestão do Conhecimento em uma biblioteca requer a participação ativa de todos os seus membros em todas as etapas, assim como no seu desenvolvimento e crescimento.

Para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SiBi/UFPR), a implantação da GC teve como objetivo fortalecer e consolidar a organização que valoriza o conhecimento gerado e compartilhado por seus colaboradores (CAMARGO *et al.*, 2012).

O programa foi estruturado com o objetivo geral de implantar o Programa de Gestão do Conhecimento (PGC) no SiBi a partir de uma cultura organizacional voltado ao compartilhamento da informação e do conhecimento tendo como principal ferramenta o Portal Corporativo [...] (CAMARGO *et al.*, 2012, p. 2236)

A implantação da GC nas Bibliotecas Universitárias, apesar de sua importância como estratégia competitiva, ainda percebe-se que nem todas as políticas inerentes a essa gestão fazem parte da rotina das bibliotecas.

Segundo Duarte, Paiva e Silva (2007) para iniciar um processo de GC, a organização precisa ter claro qual o saber que detém, o que necessita para atingir os seus objetivos e qual o saber relevante que deve ser gerenciado.

Santos (2015) fez uma pesquisa em quatro Bibliotecas Universitárias (2 da rede pública e 2 da rede privada) e constatou que: 1º) há maior entendimento sobre Gestão da Informação do que da Gestão do Conhecimento adquirido; 2º)

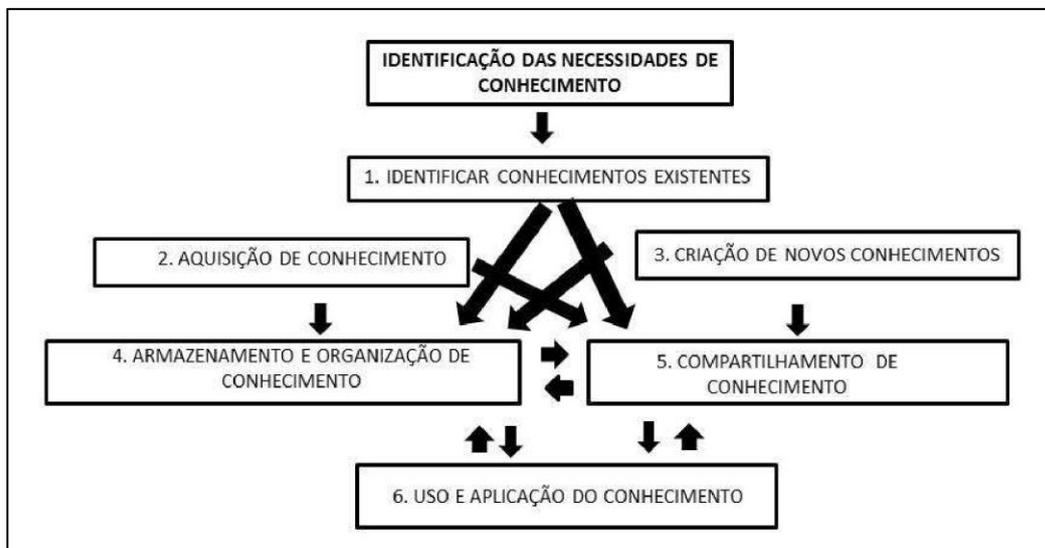
50% percebe-se a biblioteca como organização; 3º) Nenhuma das bibliotecas praticam a comunicação rápida e ampla para o compartilhamento do conhecimento; 4º) Necessidade de sistemas de informação mais eficientes a fim de facilitar o registro e organização do conhecimento; e 5º) 75% não reconhecem a importância de se medir resultados para a construção de indicadores de sucesso e melhorias.

Porém há muitas vantagens apontadas pelas bibliotecas que conseguiram implantar a GC ou parte dela, mencionadas por Camargo *et al.* (2012) . Assim o Sibi/UFPR apontou como algumas vantagens alterações positivas no comportamentos da equipe, onde apresentaram uma abertura maior para mudanças e novidades, assim como se mostram mais motivados a compartilharem o seu conhecimento. E os grupos de trabalhos proporcionam a aproximação das pessoas, identificação de experiências semelhantes, e o grande valor da busca por soluções em grupo e do compartilhamento de ideias para chegar num objetivo comum.

Para auxiliar os bibliotecários e gestores de bibliotecas na implantação da GC, existem ferramentas e métodos que visam alcançar resultados em GC, assim como há ferramentas analíticas que auxiliam os bibliotecários a prestarem serviços inovadores. Há também modelos conceituais ou *frameworks*, que apoiam a implantação da GC (DANESHGAR; PARIROKH, 2012 apud BEM; COELHO, 2013).

Che-Rusuli, Tasmin e Takala (2012) apud Bem e Coelho (2013) propoaram um framework (Figura 10) para a compreensão da implantação da GC em bibliotecas.

**Figura 10 – Framework para Implantação de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas**



Fonte: Che-Rusuli, Tasmin e Takala (2012) adaptada por Bem; Coelho (2013)

A implantação da Gestão do Conhecimento nas bibliotecas trará benefícios para a organização, uma vez que conduzirá a geração de novos conhecimentos, para o desenvolvimento de novos procedimentos e práticas, visando aperfeiçoar a integração e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (BEM; COELHO, 2013, p. 90). Um programa de GC adaptado às condições específicas de bibliotecas pode reduzir custos, aumentar a receita e eficiência da equipe, melhorar as atividades, produtos e serviços, melhorando o desempenho da biblioteca e garantindo uma posição no mercado do conhecimento (PORUMBEANU, 2009 apud BEM; COELHO, 2013, p. 91).

#### **4.2.2 Modelo de Gestão por Competência**

A gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo. (DUTRA, 2009, p. 18)

Essa abordagem sistêmica da gestão de pessoas faz com que se entenda a interação entre os subsistemas e destes com toda a organização, com o ambiente externo e com as pessoas.

O processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e a organização agrega valor para a pessoa, depende de algumas direções, segundo Dutra (2009):

- **Aprendizagem:** a cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. O vínculo entre as pessoas e a organização tem que ser pautada no comprometimento mútuo, na gestão participativa e na busca de renovação contínua;
- **Dimensões da Pessoa:** nessa visão a pessoa é considerada como um ser integral e único dentro da organização. O desafio para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade;
- **Competência:** nessa visão é necessário entender as competências que a organização possui, advindas de sua origem e formação ao longo do tempo, e também as competências das pessoas, que podem estar ou não sendo aproveitadas pela organização, agregando valor ao patrimônio da organização. Ao colocarmos as pessoas e a organização lado a lado, será verificado um processo contínuo de troca de competências, onde a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, e as pessoas transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Nas BUs a gestão de pessoas vem dando espaços para novos modelos ou métodos de gestão, visando a competência dos profissionais, identificando as lacunas existentes e sua correção para alcançar os objetivos da organização.

O ato de gerir pessoas nas bibliotecas universitárias é tarefa bastante desafiadora. A importância do líder na articulação dos recursos para atingir os objetivos organizacionais já é conhecida. Essa importância se intensifica quando o líder tem de coordenar a interação de sua equipe e dos recursos disponíveis com um espaço que está sempre mudando. (NOGUEIRA, 2017, p. 10)

Rossi (2012) apresenta a Gestão por Competência como um novo modelo de gestão de pessoas aplicados às BUs, ressaltando que para a entrega de um produto ou serviço de qualidade, é necessário que haja investimento em capacitação para seus colaboradores.

Para se falar em GC em Bibliotecas Universitárias Federais, é necessário entender a estrutura da organização pública, suas políticas e especificidades para a implantação da Gestão por Competência.

A GC em organização pública ganhou maior visibilidade com o Decreto nº 5.707/2006 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, para os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e tinha as seguintes finalidades, pois vários itens desse decreto foram revogados:

- I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para alcançar tais finalidades, foi instituída neste decreto a Gestão por Competência como modelo para ser seguido e implantado nesses órgãos e entidades, assim como mencionado no Art. 2º, parágrafo II:

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. (Revogado) (BRASIL, 2006)

Nesse mesmo artigo, enfatiza também como o servidor público pode se qualificar e capacitar e também o que é entendido como capacitação:

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;

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.

Portanto, o Decreto nº 5.707/2006 despertou o interesse dos agentes públicos em implantar a Gestão por Competência, objetivando uma entrega de serviços com qualidade e eficiência, tentando mudar o estereótipo do serviço e também do servidor público, que algumas vezes e dependendo do tipo de serviço, realmente não são de qualidade, mas também em outras vezes, não são valorizados e reconhecidos.

O decreto nº 5.707/2006 foi revogado em 28 de agosto 2019, pelo decreto nº 9.991/2019, nesse novo decreto foi alterado todo o texto, mudando, portanto, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos técnicos administrativos da educação.

Segundo a análise da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil - Fasubra (2019) o decreto apresenta uma estrutura maior que o Decreto 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), e que nesta nova estrutura e conteúdo, a PNDP passou a ser mais normativa, apresentando poucas novidades no que diz respeito à Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Ainda, segundo a análise da Fasubra (2019), houveram mudanças em relação a licença e afastamento dos servidores para capacitação e qualificação.

No novo modelo, cada órgão e entidade integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) deve realizar o levantamento das necessidades de desenvolvimento de seus servidores para o próximo ano e elaborar o seu PDP, que será analisado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP) do Ministério da Economia. [...] Este novo procedimento interfere diretamente na autonomia das IFES, por elaborar seus planos de desenvolvimento de pessoal. (FASUBRA, 2019)

Diante do exposto, a Fasubra (2019) acrescenta que o decreto nº 9.991/2019 apresenta um avanço significativo na regulamentação de dispositivos do Regime Jurídico Único (RJU), que tratam de licenças e afastamentos de servidores, criando mecanismos até então inexistentes. “Esta

normativa significa ingerência na autonomia das Instituições Federais de Ensino Superior.” (FASUBRA, 2019, p. 2)

Mesmo com as alterações na PNDP muitos autores observam a importância e a continuidade da implantação e também da manutenção do modelo de Gestão por Competência pelos gestores de órgãos públicos.

[...] o atual gestor público precisa se adequar ao novo método de trabalho dessas organizações que antes se focava em procedimentos e normas e agora deve objetivar resultados, qualidades nos serviços e uma visão de usuário/cliente, objetivando sua satisfação. (MADUREIRA, 2005 apud ARAÚJO JÚNIOR; MARTINS, 2014, p. 154)

Segundo Carvalho; Pires (2009; 2005) apud Araújo Júnior e Martins (2014) afirmam que é necessário o rompimento pela gestão pública dos modelos tradicionais de gerir recursos públicos e desenvolver uma transformação cultural, implicando estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes.

As Bibliotecas Universitárias Federais são organismos de constante crescimento e de fundamental importância dentro da universidade federal, e vem se demonstrando como um organismo perfeito para se implantar novos modelos de gestão, visando melhores resultados e entrega de melhores serviços.

Aliando os objetivos da organização do conhecimento com o desenvolvimento de competências para alcançar tais objetivos, a Gestão por Competência se apresenta como um modelo importante para ser aplicado também em bibliotecas.

[...] a gestão baseada nas competências tem como foco as habilidades necessárias ao objetivo da organização e à valorização e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica a fim de alinhar competências (individuais, grupais e organizacionais) com a missão organizacional (BARBALHO, 2002 apud VALERIANO; GARSKE, 2019, p. 108).

Valeriano e Garske (2019) identificaram como ocorre a GC nas bibliotecas federais do Mato Grosso (UFMT) com o propósito de subsidiar a gestão de pessoas. Ao entrevistarem gestores das bibliotecas, o estudo apontou que não há uma efetiva Gestão por Competência realizada nas bibliotecas, uma

vez que esse modelo não é aplicado em todos os setores, com todos os funcionários, e a falta de funcionários qualificados também contribui para a não efetiva implantação desse modelo.

Como mencionado anteriormente, o mapeamento de competências é uma fase importante na implantação do modelo de Gestão por Competência, porém tem que ser bem planejado e efetuado com exatidão, para não haverem falhas que possam interferir negativamente no sistema.

Brandão (2018) alerta que a identificação de competências de um colaborador não é uma tarefa simples, as quais se adotam as descrições padronizadas listadas em glossários ou dicionários de competências profissionais, como se as competências fossem universais, como se todas as pessoas tivessem as mesmas competências. O autor salienta que o objetivo do mapeamento de competências é reconhecer as competências diversas dentro da organização. “[...] a competência individual possui caráter de associar atributos pessoais à estratégia da organização e ao contexto em que eles são utilizados, dentro de uma mesma estrutura conceitual. (BRANDÃO, 2018, p. 28).

Oliveira, A. *et al.* (2006) utilizou o mapeamento de competência para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao staff da Biblioteca Central Prof. Faris Michaele da Universidade Estadual de Ponta Grossa – Paraná.

Verificou-se que, para o segmento bibliotecário, os conhecimentos e as habilidades atingiram os pontos fortes, médios e fracos e as atitudes atingiram pontos fortes e médios. Para o auxiliar de biblioteca, os conhecimentos e habilidades atingiram pontos fortes e médios e as atitudes foram todas classificadas como pontos médios. Para o segmento técnico de biblioteca, os conhecimentos e habilidades classificaram-se entre pontos fortes e médios e todas as atitudes atingiram pontos fortes. (OLIVEIRA, A. *et al.*, 2006, p. 360)

Ao identificarem as lacunas existentes é possível o planejamento de ações de capacitações e qualificações para que se fechem esse distanciamento entre as competências existentes e as necessárias, alcançando, portanto, os objetivos almejados pela organização.

Amorim e Amaral (2011) desenvolveram uma sistemática para mapear as competências (conhecimento, habilidade e atitude) dos profissionais bibliotecários da Biblioteca Central do Campus de Ribeirão Preto da

Universidade de São Paulo (BCRP/USP). O objetivo do trabalho é a aplicação da Gestão de Pessoas e Processos por Competência (GPPC) naquela instituição.

Os resultados do mapeamento apresentam os primeiros insights para a GPPC na organização, viabilizando a construção de soluções que aumentem a eficiência da equipe frente aos desafios atuais, tanto pela superação dos pontos fracos como pela valorização dos pontos fortes, além de permitir a busca de novas possibilidades de atuação pela valorização dos pontos fortes já existentes. Esses são processos gerenciados, cabíveis no contexto da GPPC por se basearem nos atributos de competência. (AMORIM; AMARAL, 2011, p. 11)

Cruz *et al.* (2013) objetivou descrever como a gestão por competências pode subsidiar de forma estratégica os profissionais bibliotecários, apresentando os conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam na profissão.

Compreendendo que os conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelas competências humanas aliadas as competências organizacionais são de fundamental importância para agregar valor às pessoas e organizações, a partir das estratégias a gestão orienta as políticas, planos e ações integrando as competências aos objetivos da Biblioteca. (CRUZ *et al.*, 2013)

Rodrigues e Muniz (2010) afirmam que a implantação da Gestão por Competência nas unidades de informação viabiliza a reestruturação dos serviços, possibilitam a implementação de mudanças, sempre que necessário, e também provê ao bibliotecário ou ao profissional da informação um planejamento para promover inovações essenciais as quais permitiram alcançar os objetivos propostos pela organização.

Rossi (2012) objetivou fazer uma revisão bibliográfica nas bases de dados nacionais e internacionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação e conhecer o que foi pesquisado e discutido sobre mapeamento de competências dos profissionais bibliotecários, na faixa temporal de 1988 a 2010.

A gestão de pessoas desenvolvida e aplicada nas Bibliotecas Universitárias tendem a inovar o “*modus operandi*” e busca trazer para a organização ferramentas, modelos e processos que contribuam para valorizar o seu colaborador, assim como incentivá-lo a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos.

A Gestão por Competência tem sido aplicada nas bibliotecas, porém, não em sua totalidade, como um processo, percebemos que os gestores de bibliotecas tem aplicado mais o mapeamento de competências, que mesmo sendo parte essencial do processo, a Gestão por Competência não se resume somente nele.

Mas é evidente que o assunto tem sido muito mais discutido entre os gestores, e esse modelo de gestão tem ganhado espaço não somente em empresas e organizações privadas, mas também em órgãos públicos e nas bibliotecas.

## 5 METODOLOGIA PROPOSTA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa visando alcançar os objetivos propostos. Assim como a caracterização da pesquisa referente aos elementos essenciais, como: **Finalidade; Objetivos; Abordagem; Método e Procedimentos**. São abordados também os métodos e procedimentos para a coleta dos dados, sua organização, análise e apresentação dos resultados.

### 5.1 Caracterização Metodológica da Pesquisa

A presente pesquisa classifica-se segundo sua finalidade como teórica-aplicada, pois através de teorias, se desenvolve um conhecimento para ser aplicado na prática, objetivando resolver problemas específicos.

A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. (GIL, 2008, p. 27)

Conforme seus objetivos, é exploratória, descritiva e documental, pois esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008).

Já a pesquisa descritiva, segundo o autor, tem como objetivo a descrição das características de determinada população, também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. A maioria das pesquisas realizadas com objetivos profissionais são provavelmente enquadrada como descritiva.

A abordagem é classificada como qualiquantitativa, pois aborda informações de dados como quantidade de gestores, faixa etária, quantidade de bibliotecas, tempo de gestão, entre outros dados quantificáveis, porém a abordagem qualitativa agrega à pesquisa informações relevantes que não podem ser atingidas pelos métodos quantitativos, pois a abordagem qualitativa possui como característica o uso de um conjunto de metodologia, com diversas

referências epistemológicas, para o estudo de fenômenos sociais, comportamento humano e educacional (SEVERINO, 2007).

Frente à atitude tradicional positivista de aplicar ao estudo das ciências humanas os mesmos princípios e métodos das ciências naturais, começaram a elaborar-se programas de tendências qualitativas, para avaliar, por exemplo, o processo educativo, e a propor “alternativas metodológicas” para a pesquisa em educação. (TRIVIÑOS, 2009, p. 16)

Segundo Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa qualitativa é empregada quando abordagens metodológicas empreendidas para obtenção de informações, dados e evidências não são passíveis de mensuração. Cujas descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números.

## 5.2 Universo da Pesquisa

Partindo da premissa que o objetivo da pesquisa é analisar os modelos de gestão aplicados na Bibliotecas Universitárias Federais e compará-los com o modelo de Gestão por Competência, o universo da pesquisa compreende nos gestores das bibliotecas das universidades federais brasileiras, pois são eles que darão subsídios para responder as questões levantadas.

Para essa identificação foi necessário o mapeamento das universidades federais. Segundo BRASIL (2019), o Brasil possuía 2.537 instituições de ensino superior em 2018, sendo universidades, centros universitários, faculdades, Institutos Federais (IF) e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Dentre essas instituições, 110 são federais, 128 estaduais e 61 são municipais.

Ainda conforme os dados do BRASIL (2019), que foram coletados no ano de 2018, o país contava com 63 universidades federais, sendo que ao fazer a pesquisa no ano de 2020, com o apoio da *Wikipédia* (2020) e comprovado ao verificar nos sites das universidades, o Brasil conta atualmente com 72 universidades federais, distribuídas nas capitais e interior do país.

No Quadro 8 – Universidades Federais Brasileiras, apresenta-se a listagem completa das universidades federais do país, assim como os demais

dados estatísticos das universidades, dispostos na subseção 4.1 – Panorama das Bibliotecas Universitárias Federais no Brasil.

Diante da quantidade de universidades federais foi possível chegar até o número de Bibliotecas Universitárias Federais, que conforme pesquisa em cada uma das universidades, foram identificadas 639 bibliotecas de universidades federais.

A listagem com todas as Bibliotecas Universitárias Federais pode ser conferida no Apêndice A.

Conforme exposto no subcapítulo 4.1, essas 639 bibliotecas estão divididas em 69 grupos, ou seja, elas fazem parte de um sistema, rede, biblioteca central ou biblioteca universitária, que as direcionam conforme políticas, diretrizes, condutas, uniformização de produtos e serviços, e que possuem um gestor a frente da organização e administração dessas instituições.

Dentre esses 69 grupos, 17 bibliotecas não estão inclusas em um sistema de biblioteca ou rede, porém as mesmas foram consideradas como um sistema, mesmo contando com apenas uma biblioteca, porém seu gestor foi identificado e pesquisado.

Após a identificação dos 69 grupos de bibliotecas foi realizada uma pesquisa exaustiva dos sites das bibliotecas em busca de informações de contatos, como: nome do gestor(a), diretor(a) ou coordenador(a) da biblioteca ou sistema ou rede; contato endereço eletrônico (e-mail) e contato telefônico.

### **5.3 Procedimentos Metodológicos**

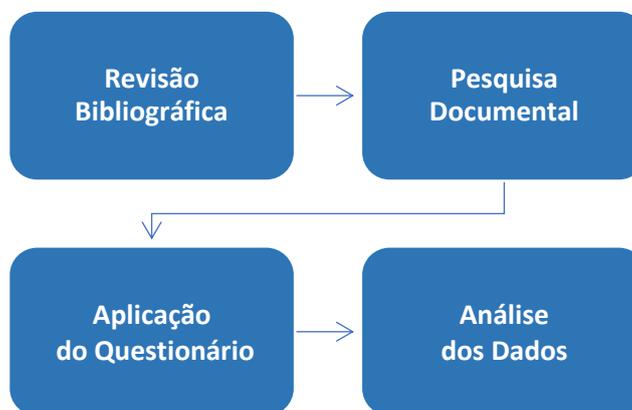
Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa foram a revisão bibliográfica e documental, possibilitando um aporte teórico essencial para o desenvolvimento do trabalho e também foi utilizado o levantamento, onde o questionário foi o instrumento escolhido para obtenção de dados sobre o universo da pesquisa.

Os levantamentos são interessantes para pesquisadores que desejam responder sobre uma variável ou as relações entre características de pessoas ou grupos, Martins e Theóphilo (2009). Gil (2008) aponta que o levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

## 5.4 Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa

As etapas de desenvolvimento da pesquisa são representadas conforme o esquema da Figura 11 e explicadas nas seções seguintes.

**Figura 11 – Etapas de Desenvolvimento da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

As etapas de desenvolvimento consiste em: 1ª Revisão bibliográfica, aporte para o referencial teórico; 2ª Pesquisa documental, revisão feita em sites e documentos administrativos das Bibliotecas Universitárias Federais; 3ª Aplicação do questionário aos gestores das Bibliotecas Universitárias Federais, objetivando entender como a gestão é feita nas bibliotecas; 4ª Análise de dados, compreensão e interpretação dos dados, e 6ª Resultados, apresentação dos resultados.

### 5.4.1 Revisão Bibliográfica

Essa primeira etapa consistiu na revisão bibliográfica, objetivando um aporte teórico consistente.

As bases de dados escolhidas foram a *Web of Science*, para embasar o referencial sobre o assunto Competência e Gestão por Competência em geral, encontrando nelas artigos, trabalhos de eventos, anais de periódicos, entre outros, assim como também foram utilizados livros, trabalhos acadêmicos como teses e dissertações, entre outros materiais.

Para o assunto Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias Federais, foi escolhida a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

(BDTD) e a Base de dados de Anais de Congressos e Seminários da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB).

No Quadro 11 são apresentados os termos e os resultados da busca na *Web of Science*.

**Quadro 11 – Busca na Base de Dados – Web of Science**

Termo de Busca	Resultados	Relevantes ao Tema
TS=(("competenc*manag*" OR "people manag*" OR "human resource manag*") AND ("academic library" OR "university librar*"))	20	12
TS=(("competenc* manag*" OR "people manag*") and "competenc* models")	11	5
<b>Data da Pesquisa: 10/02/2021</b>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

No Quadro 12 são apresentados os termos e resultados da busca na BDTD.

**Quadro 12 – Busca na Base de Dados BDTD**

Termo de Busca	Resultados	Relevantes ao Tema
Todos os Campos=(“gestão por competência” OU “gestão de competência”) E “biblioteca universitária)	3	3
Todos os Campos("gestão por competência" ou "gestão de pessoas") E “modelos de gestão”	44	18
<b>Data da Pesquisa: 10/02/2021</b>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

A pesquisa no site<sup>5</sup> da FEBAB foi realizada no repositório institucional, sendo possível fazer busca simples ou avançada, pesquisando em todo o repositório, reunindo documentos como: eventos, comissões, reuniões, cursos, publicações entre outros.

O Quadro 13 apresenta o protocolo utilizado na pesquisa.

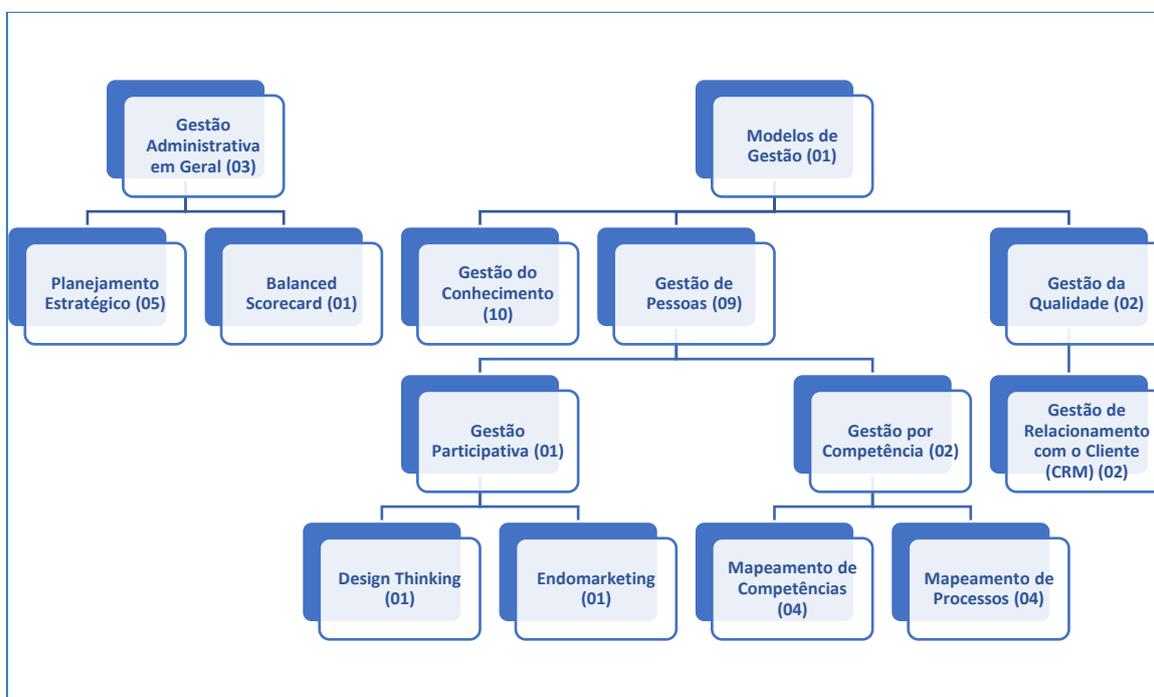
<sup>5</sup> Site da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários (FEBAB), disponível em <http://repositorio.febab.org.br/>.

**Quadro 13 – Busca no Repositório da FEBAB**

Termo de Busca	Resultados	Relevantes ao Tema
Campo Assunto=(gestão E biblioteca)	229	46
Período: 2010 a 2020		
Data da Pesquisa: 09/12/2020		

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Os 46 artigos relevantes à temática foram divididos em subtemas, como apresentado no Quadro 14, assim como a quantidade dos artigos referente a cada assunto, demonstrado dentro dos parênteses.

**Quadro 14 – Hierarquia de Assuntos Relacionados a Gestão em Bibliotecas**

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

#### 5.4.2 Pesquisa Documental

A etapa da pesquisa documental pode ser considerada muito semelhante com a pesquisa bibliográfica, mesmo porque livros, artigos de periódicos e anais de eventos são considerados tipos especiais de documentos.

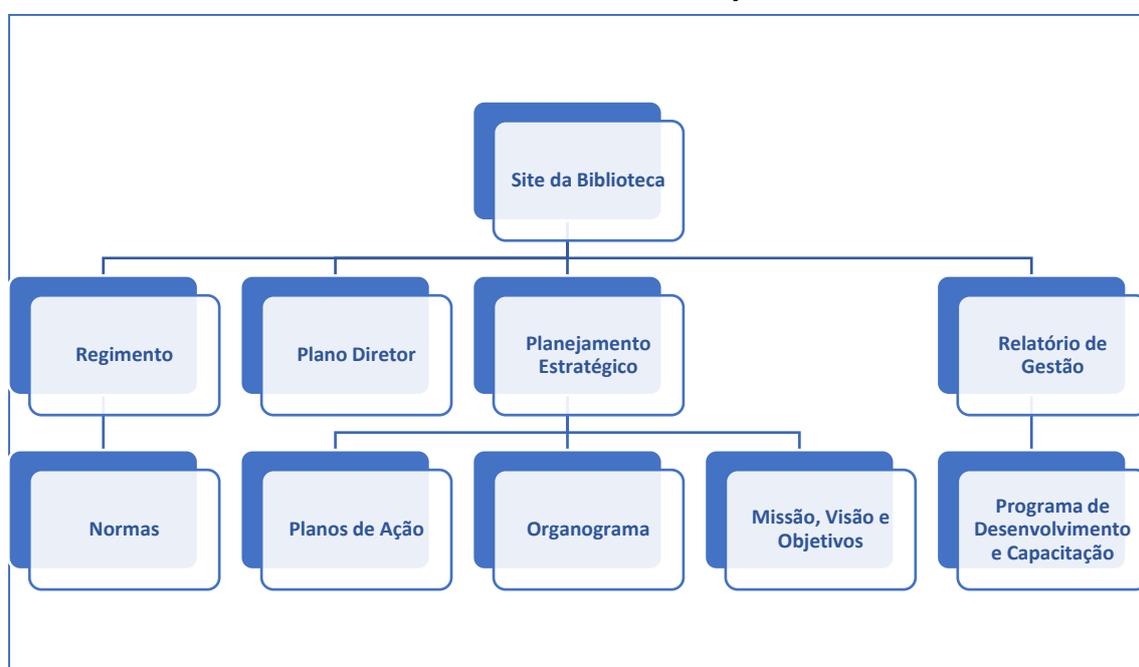
Neste trabalho os documentos selecionados para compor o *corpus* da pesquisa, são documentos relacionados às Bibliotecas Universitárias Federais,

documentos administrativos elaborados por gestores e suas equipes, os quais colaboram para responder o problema da pesquisa.

No Quadro 15 apresenta-se o local e os documentos pesquisados para auxiliar a pesquisa e a responder o problema e objetivos da mesma.

Por tratar de Bibliotecas Universitárias Federais com diversidades, seja no tamanho, na estrutura, quantidade de funcionários, entre outros aspectos, os documentos encontrados também variam, em algumas são encontrados um número importante de documentos, auxiliando muito a pesquisa, já em outras bibliotecas, a composição de documentos é pequena, não atingindo o objetivo.

**Quadro 15 – Documentos Pesquisados**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Os documentos analisados, juntamente com as respostas do questionário pelos gestores, auxiliaram no preenchimento da planilha sobre as práticas de competências individuais e organizacionais, disponível no Apêndice B.

#### **5.4.3 Aplicação do Questionário**

O questionário foi mais um instrumento escolhido para obtenção de dados para responder o problema e objetivo da pesquisa.

Foi utilizado um questionário estruturado em perguntas abertas e fechadas, pois é considerado ideal para atingir os dados e materiais para pesquisa.

Este questionário foi primeiramente inserido na Plataforma Brasil<sup>6</sup> e passou por análise segundo os critérios para pesquisas com seres humanos. Foi elaborado também um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicando a pesquisa, os riscos e as vantagens de se participar, conforme apresentado no Apêndice D.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Com a modernização dos meios de comunicação e internet, os questionários são enviados por correio eletrônico e sua elaboração e sistematização das respostas podem ser realizadas pelas ferramentas do *Google*, que no caso da atual pesquisa, utilizou o *Google Forms* para a elaboração do questionário, organização das respostas recebidas, controle dos questionários enviados e recebidos, sistematização dos dados em gráficos, entre outras funcionalidades que a ferramenta permite ao pesquisador.

Para Marconi e Lakatos (2010) a utilização de questionário, assim como toda técnica de coleta de dados, apresenta vantagens e desvantagens, e para essa pesquisa as vantagens se exaltaram em relação as desvantagens, pelos seguintes fatores:

- a) Economia de tempo: não necessitando ir até o entrevistado (disperso geograficamente no Brasil todo);
- b) Alcance dos entrevistados: independente onde esteja geograficamente;
- c) Aborda maior número de pessoas simultaneamente;
- d) Economia de dinheiro: uma vez que não será necessário deslocamento do pesquisador;
- e) Obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas;
- f) Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- g) Maior tempo para responder e em hora mais favorável.

---

<sup>6</sup> Plataforma Brasil - Plataforma on-line utilizada pelo Sistema Comitê de Ética em Pesquisa/Conep para o registro e tramitação dos documentos concernentes aos projetos de pesquisas que envolvem seres humanos

A maior desvantagem em utilizar o questionário, compreendida nesta pesquisa, é a pequena porcentagem dos questionário devolvidos e respondidos pelos entrevistados, que segundo Marconi e Lakatos (2010) alcançam 25% de devolução, porém essa dificuldade pode ser superada, firmando um maior contato com o pesquisador, seja por telefone, e-mail, redes sociais, entre outros.

Para elaboração do questionário, organização das respostas, controle dos respondentes e não respondentes, elaboração dos gráficos, foi escolhido o *Google Forms*, que se demonstrou o ideal para esse tipo de instrumento.

O questionário é composto por 19 questões, sendo, 6 questões abertas, (4 de identificação e 2 referentes à temática) e 13 questões fechadas, divididas entre escala binária (sim e não) e escala *Likert* (para mensurar a avaliação do respondente). O tempo médio para responder o questionário varia entre 4 a 7 minutos. O questionário completo está disposto no Apêndice B.

O questionário é composto de duas partes: Parte 1 – Perfil Profissional e Parte 2 – Perfil Social.

A parte 1 é composta por 12 questões que objetivam entender como a Gestão por Competência é familiar aos gestores. Portanto as questões referem-se sobre o sistema de bibliotecas, quantidade de bibliotecas gerenciadas, conhecimento do gestor sobre Gestão por Competência, conhecimento sobre mapeamento de competências, interesse do gestor sobre a Gestão por Competência.

A parte 2 é composta por 7 questões, que visam conhecer as características do gestor, como: faixa etária, tempo de gestão, sexo, escolaridade e a última questão refere-se a um espaço livre para o respondente expressar livremente sobre a pesquisa, sobre a temática ou fazer críticas, elogios ou sugestões.

Após a elaboração, o questionário passou pela fase de pré-teste, ou seja, passou por uma prova antes de ser aplicado definitivamente, objetivando identificar possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas, entre outras (MARCONI; LAKATOS, 2010; GIL, 2008).

O grupo escolhido para aplicar o pré-teste foi alguns mestrados da Ciência da Informação da UFSCar, pois esse grupo é constituído em sua grande

maioria por bibliotecários (as) e que executam a tarefa de gestor/coordenador dessas bibliotecas.

Após o pré-teste foi possível corrigir as falhas encontradas e enviar o questionário definitivo para a população ideal da pesquisa. O envio foi realizado via correio eletrônico (e-mail) para os gestores, diretores ou coordenadores identificados nas páginas eletrônicas das bibliotecas.

O controle dos envios e devolução pelos respondentes, foi extremamente importante, pois foi necessário o reenvio do questionário diversas vezes, pois conforme alertam Marconi e Lakatos (2010), uma das maiores desvantagens da aplicação de questionário é a baixa devolução das respostas, sendo que apenas 25% dos questionários são devolvidos e respondidos adequadamente. Portanto a insistência no reenvio e também no contato direto com o gestor, é fundamental para uma consistência e qualidade da pesquisa.

Corroborando com Marconi e Lakatos (2010), observou-se essa desvantagem nesta pesquisa, sendo que foi aplicado o questionário à 65 (sessenta e cinco) gestores de BUFs, porém obteve-se o retorno de 34 (trinta e quatro) questionários devidamente respondidos, correspondendo à 52,30% da pesquisa.

A escala de *Likert* foi escolhida como tipo de escala social e de atitude, pois permite na análise de dados, mensurações de diversos fenômenos sociais expressos por meio de variáveis qualitativas, as quais não possibilitam medições (MARTINS; THEÓPHILO, 2009)

#### **5.4.4 Análise dos Dados**

Foram utilizadas duas ferramentas para coleta de dados, o questionário aplicado aos gestores e a análise dos documentos administrativos das bibliotecas dos quais os gestores representam.

O questionário foi estruturado com questões abertas e fechadas, sendo adotada a análise de dados quantificáveis, para as questões fechadas do questionário, sendo que sua mensuração é feita de forma a quantificar e percentuar as respostas dadas pelos seus respondentes.

As fechadas foram analisadas quantitativamente, conforme a frequência de aparição do índice utilizado, que no caso foi a escala de *Likert*, a qual faz a

medição de atitude do respondente, e a escala binária, a qual mede a frequência de aparição de dois pontos opostos (exemplo: sim ou não; feminino ou masculino).

A análise das questões fechadas é de fundamental importância para a construção de conhecimento e comunicação, que juntamente a teoria, dará base fundamentada para fazer inferência e interpretação das questões abertas.

Para as questões abertas, que há a necessidade de uma interpretação e percepção do que o respondente quis comunicar com suas respostas, foi utilizado como método a Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

A Análise de Conteúdo de Bardin (1977) foi escolhida, pois segunda a autora a análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (BARDIN, 2011, p. 42).

Por ser um método que constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, esse método possui várias regras para que seja válido, embora ele seja “marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 2011, p. 37).

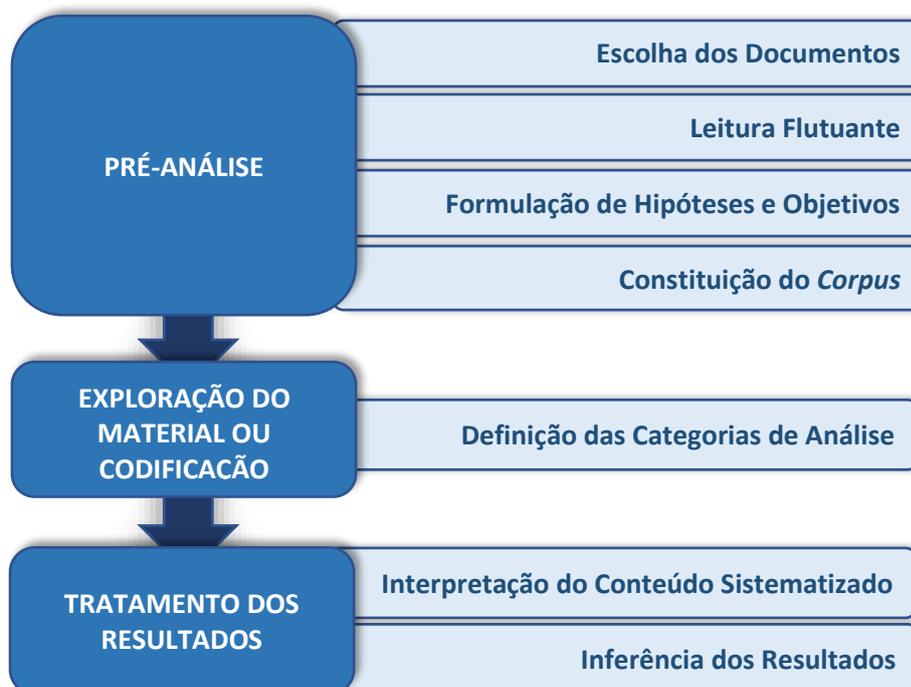
Bardin (2011) aponta as regras a serem seguidas para que a análise seja válida, embora raramente aplicáveis:

- Homogêneas: poder-se-ia dizer que “não se mistura alhos com bugalhos”;
- Exaustivas: esgotar a totalidade do “texto”;
- Exclusivas: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes;
- Objetivas: codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais;
- Adequadas ou pertinentes: adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

Optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo de Bardin (1977), pois entende-se que esse método enriquece o resultado e responde melhor às hipóteses apresentadas inicialmente neste trabalho, as quais compreendem: O modelo de gestão aplicado em uma biblioteca universitária influi na atuação dos profissionais que nela atuam e na qualidade dos produtos e serviços prestados? O modelo de Gestão por Competência é adequado à realidade das Bibliotecas Universitárias Federais do país?

Diante disso, a seguir será apresentada como foi realizada a análise de conteúdo nas respostas do questionário e também nos documentos administrativos das bibliotecas, percorrendo as seguintes etapas da análise de conteúdo, conforme a Figura 12.

**Figura 12 – Etapas da Análise de Discurso**



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

#### 5.4.4.1 Análise de Conteúdo das Questões Abertas do Questionário

É possível, com a análise de conteúdo, compreender, conforme a resposta dos gestores, seus anseios, preocupações, constatações, alegrias, negatividades, críticas em relação a Gestão por Competência.

A análise de conteúdo prevê três etapas para o seu desenvolvimento, as quais foram aplicadas nesta pesquisa, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A pré-análise, primeira etapa, é a fase de organização dos documentos e sistematização das ideias iniciais, visando o desenvolvimento de um plano de análise.

Essa primeira fase compreende três missões: escolha dos documentos a serem submetidos à análise, elaboração das hipóteses e dos objetivos e a

elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final (BARDIN, 1977).

Na pré-análise desta etapa foi selecionada *a posteriori*, o documento que seria explorado, que foi o questionário estruturado respondido pelos gestores. E para análise foram identificadas 02 (duas) questões, que ao serem analisadas, auxiliam a responder o objetivo (c) delineado na pesquisa: c) Verificar as Bibliotecas que adotam a Gestão por Competência, visando evidenciar os prós e os contras da implantação desse modelo de gestão.

As questões a serem analisadas estão apresentadas no Quadro 16.

#### **Quadro 16 – Questões Abertas a Serem Analisadas**

<b>Q11</b>	<b>Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?</b>
<b>Q19</b>	Questão livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões.

Fonte: Questionário aplicado aos gestores (Apêndice C)

Após a identificação das perguntas, foi feita a leitura “flutuante” das respostas relacionadas, permitindo estabelecer contato com os documentos a serem analisados e conhecer seus textos de maneira mais superficial, entendendo e percebendo a temática da pesquisa nos documentos, até que a leitura vai se tornando mais precisa e objetiva, em função de hipóteses emergentes e da projeção de teorias (BARDIN, 2011).

A segunda fase da análise de conteúdo condiz com a exploração do material. É nessa fase que a análise é aplicada, ou seja, as decisões tomadas na pré-análise são aplicadas neste momento. Consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices. (BARDIN, 2011, p. 133)

Foi aplicado nesta pesquisa a análise categorial, que compreende em “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos lógicos” (BARDIN, 2011, p. 201)

Para Bardin (2011), uma análise quantitativa e categorial compreende três tipos de organização de codificação: o *recorte* (escolha das unidades); a *enumeração* (escolha das regras de contagem) e *classificação e agregação* (escolha das categorias).

Através do recorte do texto serão definidas e separadas as unidades de registro, que “são unidades de significação codificada e correspondente ao conteúdo considerado unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial”. (BARDIN, 1977, p. 104)

A unidade de registro pode ser de natureza e dimensões muito variáveis e seus recortes podem ser feitos a nível semântico (tema) ou a nível linguístico (palavra ou frase).

Nesta primeira etapa da análise (análise das respostas dos gestores) optou-se em utilizar o *tema* como unidades de registro, pois entende-se que a análise temática é característica da análise de conteúdo.

Uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer, uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares. (BERELSON, 1952 apud BARDIN, 2011, p. 135).

Minayo (2015) afirma que a análise temática compreende que o conceito central é o tema, podendo ser graficamente apresentado através de uma palavra, uma frase, um resumo.

“O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.” (BARDIN, 2011, p. 135).

Como regra de enumeração foi escolhido a *frequência*, que corresponde a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição.

[...] a aparição de um item de sentido ou de expressão será tanto mais significativa – em relação ao que procura atingir na descrição ou na interpretação da realidade visada – quanto mais esta frequência se repetir. A regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo. Isto supõe que todos os itens tenham o mesmo valor, o que nem sempre acontece. (BARDIN, 1977, p. 109)

Após os processos acima mencionados, como escolha das unidades de registro, a enumeração, é preciso escolher as categorias, ou seja, classificar os elementos em conjuntos por diferenciação, para posteriormente reagrupá-los segundo gênero (analogia), (BARDIN, 2011).

As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos. (BARDIN, 2011, p. 146)

Os critérios de categorização podem ser semânticos (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo seu sentido) e expressivo (por exemplo, categorias que se referem a problemas de linguagens) (BARDIN, 1977; MINAYO, 2015).

Portanto a categorização seguiu como critério, o semântico, ou seja, análise temática.

As categorias foram selecionadas *a posteriori*, ou seja, após a leitura das respostas, foi possível identificar categorias positivas e negativas relacionadas à implantação da Gestão por Competência nas bibliotecas. Conforme mostra o Quadro 17.

#### **Quadro 17 – Categorias Identificadas da Questão 11 e 19**

(continua)

<b>11. Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?</b>		
<b>19. Questão livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões.</b>		
<b>Unid.</b>	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>1</b>	Satisfação Profissional	Dificuldade na participação dos servidores
<b>2</b>	Ambiente Colaborativo	Dificuldade no remanejamento dos servidores.

(conclusão)

11. Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?		
19. Questão livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões.		
3	Identificação das Competências	Dificuldades de implantar em órgãos públicos
4	Reconhecimento Institucional	Servidores sem capacitação
5	Política de Gestão	-
6	Melhores Resultados	-
7	Satisfação Pessoal	-
<b>TOTAL: 7 respostas</b>	<b>7 Categorias positivas</b>	<b>4 Categorias negativas</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

E por fim a inferência e a interpretação no processo de análise de conteúdo, que pode ser compreendida como a percepção de informações suplementares, ocultas disponíveis nos conjuntos de documentos analisados (entrevistas, questionários, leis, documentos, entre outros).

Para Minayo (2015) fazemos inferência quando deduzimos de maneira lógica algo do conteúdo que está sendo analisado, para isso é necessário que partimos de premissas já aceitas a partir de outros estudos acerca do assunto analisado. Oliveira, D. (2008) entende como inferência a compreensão da comunicação do produtor e do receptor da mensagem.

Operação lógica através da qual admite-se uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. A intenção maior da Análise de Conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção de uma mensagem, inferência esta que recorre a indicadores relativos ao texto. (OLIVEIRA, D., 2008, p. 571)

#### 5.4.4.2 Análise de Conteúdo dos Documentos Administrativos das Bibliotecas

Esta segunda etapa da análise, consiste em analisar os documentos administrativos elaborados pelos gestores e seus colaboradores, objetivando entender e conhecer melhor o modelo de gestão utilizado na biblioteca.

Na fase da pré-análise foi constituído o *corpus* da pesquisa, ou seja, foram selecionados os documentos que seriam analisados.

A escolha dos documentos foi realizada *a posteriori*, ou seja, consultando o site de cada biblioteca, foi pesquisado quais documentos

administrativos pertinente ao objetivo da pesquisa estavam disponíveis, e selecionados os mesmos.

Para a constituição do *corpus* da pesquisa, foram selecionados documentos seguindo os critérios de escolhas, seleções e regras, defendida por Bardin (1977, 2011) como: exaustividade, esgotar o texto na sua totalidade; representatividade, análise pode efetuar-se numa amostragem, desde que seja rigorosa e parte representativa do universo inicial; homogeneidade, os documentos retidos devem obedecer a critérios precisos de escolha, e não apresentar singularidades fora desses critérios; pertinência, documentos retidos devem ser adequados, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

Os documentos selecionados, conforme já apresentado no Quadro 15, foram: Regimento; Plano Diretor; Planejamento Estratégico; Relatório de Gestão. Através desses documentos houveram desmembramentos de documentos como: Normas; Planos de ação; Organograma; Missão, Visão e Objetivos e Programa de Desenvolvimento e Capacitação.

Após a seleção dos documentos foi feita a “*leitura flutuante*” para ter um conhecimento superficial dos documentos.

A formulação de hipóteses e objetivos são etapas importantes dentro da pré-análise, pois esses elementos conduzirão a análise de conteúdo da pesquisa.

Portanto, a hipótese da pesquisa é: a) O modelo de gestão aplicado em uma Biblioteca Universitária Federal influencia na qualidade dos produtos e serviços prestados pela mesma? B) O modelo de Gestão por Competência é adequado à realidade das Bibliotecas Universitárias Federais do país?

O objetivo geral é: Analisar os modelos de gestão aplicados nas BUFs e identificar quais utilizam a Gestão por Competência e quais suas vantagens.

Na preparação do material é preciso ajustar todos os documentos selecionados e prepará-los para a próxima fase, a codificação.

Na segunda etapa vem a exploração dos materiais, ou seja, o momento de codificação, “que consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131).

Os códigos podem ser dedutivos, onde os códigos vem da literatura, ou indutivos, os códigos emergem dos dados da pesquisa.

Na análise dos documentos os códigos são dedutivos, ou seja, segundo a literatura foram selecionados códigos sobre a temática Gestão por Competência e que representam os documentos necessários para se implantar a Gestão por Competência na biblioteca.

Os códigos apontados foram:

- 1) Missão, Visão e Valores (M.V.V.);
- 2) Planejamento Estratégico;
- 3) Mapeamento de Competências;
- 4) Departamento Gestão de Pessoas;
- 5) Programa de Desenvolvimento e Capacitação;
- 6) Avaliação de Desempenho;
- 7) Plano de Carreira;
- 8) Produtos e Serviços.

Para a organização da codificação é necessário três escolhas, quando se trata de análise categorial e quantitativa, sendo:

- O recorte: escolha das unidades;
- A enumeração: escolha das regras de contagem;
- A classificação e agregação: escolha das categorias.

A unidade de registro utilizada nessa etapa (análise de documentos) foi o *documento*. “O documento ou unidade de gênero (um filme, um artigo, um livro) por vezes serve de unidade de registro, desde que possa ser caracterizado globalmente e no caso de análise rápida”. (BARDIN, 2011, p. 136).

A regra de enumeração utilizada foi a *presença (ou ausência)* do registro acima mencionado, ou seja, presença ou ausência da unidade de registro escolhida, o documento.

Nesse momento será analisado como a presença de determinado documento é importante para a gestão, ou o que a ausência de um documento pode mostrar sobre a gestão daquela biblioteca.

Na terceira etapa da análise de conteúdo acontece a *Categorização*, ou seja, “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia)” (BARDIN, 2011, p. 146)

As categorias foram definidas a *posteriori*, tendo como base os Modelos de Gestão de Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), Leme (2008) e Nuntamanop (2013).

O Quadro 18 apresenta as categorias e seus principais documentos e instrumentos necessários para a implantação de cada etapa da Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias Federais, gerando 05 (cinco) categorias.

**Quadro 18 – Categorias de Análise seus Respectivos Documentos e Instrumentos**

CATEGORIAS	DOCUMENTOS/INSTRUMENTO
<b>Etapa 1: Planejamento e Estratégia Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de Missão, Visão e Valores;</li> <li>• Planejamento Estratégico;</li> <li>• Departamento de Gestão de Pessoas.</li> </ul>
<b>Etapa 2: Mapeamento de Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir as competências organizacionais</li> <li>• Definir as competências de cada função (competências necessárias);</li> <li>• Mapear as competências dos colaboradores (competências existentes).</li> </ul>
<b>Etapa 3: Captação de Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e Capacitação dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Etapa 4: Acompanhamento, Avaliação e Evolução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de Desempenho;</li> <li>• Reuniões e discussões sobre o sistema.</li> </ul>
<b>Etapa 5: Valorização e Recompensas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Carreira.</li> </ul>
<b>Etapa 6: Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e Serviços.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela Autora (2021)

As categorias definidas auxiliaram a identificar se a Gestão por Competência é o modelo implantado nas bibliotecas pelos seus respectivos gestores e quais seus benefícios e malefícios em uma organização pública.

Assim como apresenta o Quadro 19, indicando presença ou ausência dos documentos ou instrumentos necessários para a implantação do modelo Gestão por Competência. Esse quadro foi elaborado de acordo com o preenchimento da análise dos documentos administrativos (Apêndice B).

**Quadro 19 – Frequência ou Ausência dos Documentos/Instrumentos (Categorias)**

(continua)

REGIÃO	CATEGORIAS								
	BIBLIOTECAS	Missão, Visão e Objetivos	Planejamento Estratégico	Mapeamento de Competências	Gestão de Pessoas	Programa de Capacitação e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e Serviços
<b>CENTRO-OESTE</b>	B1	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B2	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B3	A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B4	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
	B5	P+	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
<b>NORDESTE</b>	B6	A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B7	P+	P+	P+	P+	A-	P+	P+	P+
	B8	P+	P+	P+	A-	P+	P+	P+	P+
	B9	P+	NI	P+	NI	NI	P+	P+	P+
	B10	P+	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
	B11	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B12	P+	P+	A-	P+	A-	P+	P+	P+
	B13	NI	NI	A-	NI	NI	NI	P+	P+
	B14	P+	P+	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B15	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+	P+
<b>NORTE</b>	B16	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B17	P+	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
	B18	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
	B19	NI	NI	A-	NI	NI	P+	P+	P+
	B20	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B21	A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B22	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B23	P+	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+

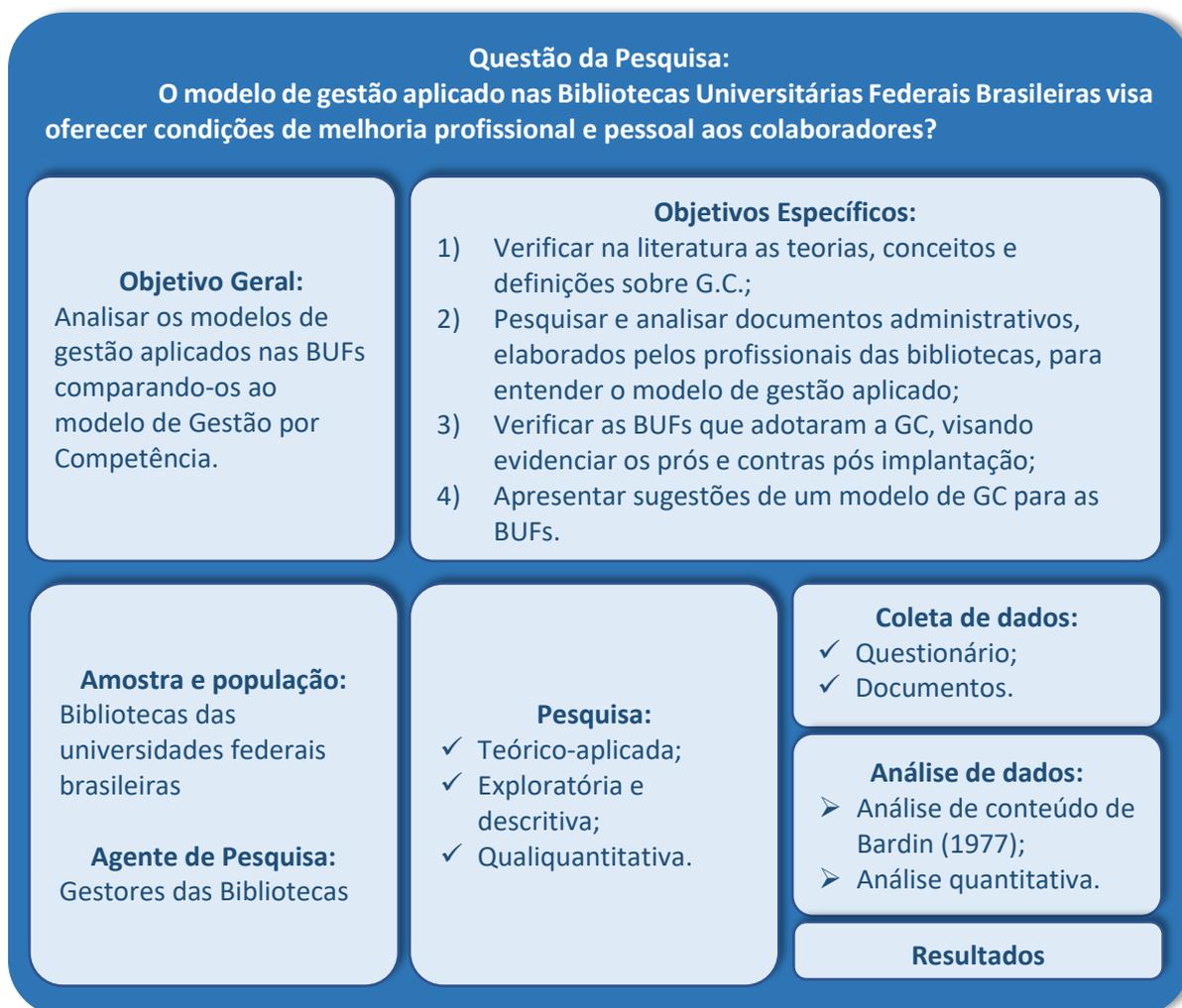
(conclusão)

REGIÃO	CATEGORIAS								
	BIBLIOTECAS	Missão, Visão e Objetivos	Planejamento Estratégico	Mapeamento de Competências	Gestão de Pessoas	Programa de Capacitação e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e Serviços
SUDESTE	B24	A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B25	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
	B26	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
	B27	P+	P+	A-	A-	P+	P+	P+	P+
	B28	P+	P+	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B29	P+	NI	A-	A-	NI	NI	P+	P+
SUL	B30	P+	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B31	NI	NI	A-	NI	NI	P+	P+	P+
	B32	A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
	B33	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
	B34	NI	NI	P+	NI	NI	P+	P+	P+

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Diante do exposto, é necessário apresentar um resumo da trajetória da pesquisa, para um melhor entendimento das etapas percorridas, como mostra a Figura 13.

**Figura 13 – Trajetória da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

De acordo com o desenho apresentado da pesquisa, ancorada na teoria fundamentada sobre Gestão por Competência, e análise de documentos e conteúdos das respostas dos gestores das Bibliotecas Universitárias Federais, o presente estudo obteve os resultados apresentados no próximo capítulo.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados e discussões serão apresentados em 3 subseções. A primeira subseção (6.1) contempla a análise das Práticas de Competências Organizacionais e Individuais, e os Produtos e Serviços, de acordo com os documentos administrativos elaborados pelos gestores e colaboradores de cada biblioteca. A segunda subseção (6.2) apresenta a síntese e discussões das análises. Na subseção (6.3) apresentam-se sugestões para um modelo de GC a serem aplicados nas BUFs.

### **6.1 Análise das Práticas de Competências Organizacionais e Individuais das BUFs**

Para identificar as práticas de competências das Bibliotecas Universitárias Federais e de seus colaboradores, assim como os produtos e serviços prestados por elas, foi necessário conhecer um pouco as bibliotecas investigadas, através da aplicação de questionário aos seus respectivos gestores e também por análise de documentos administrativos elaborados pela equipe dessas bibliotecas.

O perfil dos 34 bibliotecários gestores pesquisados encontra-se detalhado no Apêndice E.

O questionário foi aplicado a 65 (sessenta e cinco) gestores de Bibliotecas Universitárias Federais, e houve um retorno de 34 (trinta e quatro) questionários devidamente respondidos, correspondendo a 52% de respostas.

A análise dos documentos administrativos foi realizada nas 34 bibliotecas que aceitaram fazer parte deste estudo.

#### **6.1.1 Práticas de Competências Organizacionais**

As competências organizacionais essenciais “são atributos da organização que conferem vantagem competitiva a ela, gerando valores distintivos percebidos pelos clientes e difíceis de serem imitados pela concorrência. (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De acordo com Gramigna (2007), ao se optar pelo modelo de Gestão por Competência, é necessário revisar e investir no realinhamento de quatro

indicadores organizacionais: I) Definição do negócio; II) Definição da missão; III) Definição da visão de futuro; IV) Identificação dos valores organizacionais.

Os documentos administrativos são instrumentos valiosos para a organização, pois através deles é possível delinear, registrar e disponibilizar procedimentos, processos, normas, regras, planejamento, entre outros.

Corroborando com a ideia da importância desses documentos e seu efetivo papel dentro da organização, evidenciam em suas propostas de modelos de Gestão por Competência, como já apresentado neste trabalho, a formulação e implementação de estratégias organizacionais para alcançar os objetivos delineados.

Acreditando na importância da formulação e implementação de planos destinados a alcançar os objetivos traçados pelas BUFs, foi feita uma identificação desses documentos elaborados por suas equipes.

De acordo com os modelos de Gestão por Competência apresentados neste trabalho, e também por outros evidenciados pela literatura, foram escolhidos 4 (quatro) categorias para identificar as práticas de competências organizacionais, que são:

- M.V.V.;
- Planejamento Estratégico;
- Mapeamento de Competências;
- Gestão de Pessoas.

Essas 4 categorias são entendidas como documentos ou departamentos (no caso da Gestão de pessoas) que caracteriza um instrumento de apoio à planejar as competências organizacionais necessárias à consecução de seus objetivos.

Acredita-se que os gestores que possuem uma preocupação em fazer uma gestão coerente e consistente, necessitam de um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos (Dutra, 2009).

E as quatro categorias acima mencionadas, são consideradas neste estudo as diretrizes e instrumentos necessários para a construção de um modelo de gestão de competências.

Diante disso, as bibliotecas foram analisadas e identificadas as que possuíam essas diretrizes e instrumentos, conforme a análise de conteúdo de Bardin (1977).

Como mencionado anteriormente, foi utilizada a regra de enumeração “presença” ou “ausência” dos documentos (M.V.V., Planejamento Estratégico, Mapeamento de Competências e Gestão de Pessoas).

Com a análise dos documentos apresenta-se o Quadro 20, onde evidencia-se as bibliotecas e os documentos encontrados ou não, no site de cada uma das 34 (trinta e quatro) bibliotecas pesquisadas.

**Quadro 20 – Presença ou Ausência das Práticas de Competências Organizacionais**

(continua)

REGIÃO	BIBLIOTECAS	Missão, Visão e Valores	Planejamento Estratégico	Mapeamento de Competências	Gestão de Pessoas
CENTRO-OESTE	B1	P+	P+	A-	A-
	B2	P+	P+	A-	A-
	B3	A-	A-	A-	A-
	B4	P+	P+	P+	P+
	B5	P+	P+	A-	P+
NORDESTE	B6	A-	A-	A-	A-
	B7	P+	P+	P+	P+
	B8	P+	P+	P+	A-
	B9	P+	NI	P+	NI
	B10	P+	P+	A-	P+
	B11	P+	P+	A-	A-
	B12	P+	P+	A-	P+
	B13	NI	NI	A-	NI
	B14	P+	P+	A-	A-
	B15	A-	A-	A-	A-
NORTE	B16	P+	P+	A-	A-
	B17	P+	P+	A-	P+
	B18	P+	P+	P+	P+
	B19	NI	NI	A-	NI
	B20	P+	P+	A-	A-
	B21	A-	A-	A-	A-
	B22	P+	P+	A-	A-
	B23	P+	A-	A-	A-

(conclusão)

REGIÃO	BIBLIOTECAS	Missão, Visão e Valores	Planejamento Estratégico	Mapeamento de Competências	Gestão de Pessoas
SUDESTE	B24	A-	A-	A-	A-
	B25	P+	P+	P+	P+
	B26	P+	P+	P+	P+
	B27	P+	P+	A-	A-
	B28	P+	P+	A-	A-
	B29	P+	NI	A-	NI
SUL	B30	P+	A-	A-	A-
	B31	NI	NI	A-	NI
	B32	A-	A-	A-	A-
	B33	P+	P+	P+	P+
	B34	NI	NI	P+	NI

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Legenda: B (n): Biblioteca pesquisada; P+: Presença; A-: Ausência, NI: Não Identificado.

#### 6.1.1.1 Missão, Visão e Valores

A missão institucional, segundo Gramigna (2007) define a razão existencial da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência. Ela é fundamental para a tomada de decisões, na definição dos objetivos e na formulação de estratégias.

A visão de futuro é pensar como queremos que os usuários, fornecedores, parceiros e colaboradores vejam a empresa, servindo como norteadora de ações para alcançar a excelência e a visão deve ser compartilhada por todos da organização (GRAMIGNA, 2007).

Os valores são normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade.

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros. (MACHADO, 2009, p. 32)

A definição de Missão, Visão, Valores, Objetivos, Estratégias, foi encontrada em 24 das 34 bibliotecas pesquisadas, correspondendo a 70% da pesquisa, ou seja, a importância da definição dessas premissas da organização é de conhecimento dos seus gestores e equipes, pois através delas que se

conhece a organização, seus objetivos e suas metas, e também se desenvolvem competências para alcançá-las.

### **6.1.1.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico, conforme Kotlher (1992, p. 63), “é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. (BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 110).

Portanto a definição das premissas das bibliotecas é realizada no planejamento estratégico, onde há uma visão macro da organização, delineando seus objetivos e metas e também como mostrar aos seus clientes e concorrentes a sua marca e seu negócio.

De acordo com Vasconcellos Filho (1978) o planejamento estratégico precisa passar pelos seguintes tópicos:

1. Definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa;
2. Políticas gerais e estratégias gerais;
3. Objetivos gerais e planos de ação gerais;
4. Políticas específicas e estratégias específicas;
5. Objetivos específicos e planos de ação específicos;
6. Resultados;

Das 34 bibliotecas pesquisadas, 16 construíram o planejamento estratégico, correspondendo a 47% das bibliotecas pesquisadas.

Para construção dos documentos administrativos é necessário o conhecimento, no mínimo básico, de Administração de Empresas, entender os conceitos, como elaborar, saber conduzir a reunião para a elaboração do planejamento, incluir representantes de todos os setores e serviços, e sensibilizar a equipe para a importância do documento para a instituição.

Talvez essas sejam algumas barreiras que os gestores enfrentam para a elaboração do planejamento estratégico, diminuindo portanto a porcentagem de bibliotecas que possuem esse documento elaborado.

Todos os gestores pesquisados são bibliotecários (100%) e possuem em seu currículo de graduação disciplinas de Administração de Bibliotecas ou Unidades de Informação, porém não é uma disciplina muito abrangente, necessitando sim um aprimoramento após a conclusão do curso para aqueles que decidem seguir carreira técnica, pois sempre um bibliotecário irá coordenar ou gerenciar alguma seção dentro da biblioteca ou unidade de informação, portanto há necessidade de um maior aprendizado sobre gestão. Dentre os gestores pesquisados, 38% (13) possuem pós-graduação (lato ou stricto sensu) em gestão, o qual pode melhorar os processos e procedimentos administrativos dentro das bibliotecas.

A formação continuada potencializa o processo de desenvolvimento de competências dos profissionais da informação como agentes contínuos de desenvolvimento, como produtores, consumidores/utilizadores e criadores/inovadores, fazendo uso de seus conhecimentos e criatividade. Ela dá ao profissional uma nova visão, a abertura em face das mudanças e a oportunidade de atualizar-se sempre. (SANTOS, P., 2002, p. 114)

Corroborando, Valentim (2002) reafirma que o profissional da informação precisa buscar a informação e conhecimento contínuo, pois são os mais valiosos recursos estratégicos e através deles se alcança o crescimento profissional.

### **6.1.1.3 Mapeamento de Competências**

O mapeamento de competências pode ser entendido por competências organizacionais, competências da organização e pelas competências dos profissionais que nela atuam, ou seja, conhecer quais competências as pessoas possuem e quais precisam aprimorar para alcançar os objetivos da organização e também as competências de cada função. Analisar a “descrição das funções e determinar quais competências organizacionais são necessárias para cada função e quanto”. (LEME, 2008, p. 28).

O mapeamento ou diagnóstico de competências, tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências. Brandão (2018) considera como discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

O mapeamento de competências é uma fase importante na implantação do modelo de Gestão por Competência, porém tem que ser bem planejado e efetuado com exatidão, para não haver falhas que possam interferir negativamente no sistema.

Brandão (2018) alerta que a identificação de competências de um colaborador não é uma tarefa simples, as quais se adotam as descrições padronizadas listadas em glossários ou dicionários de competências profissionais, como se as competências fossem universais, como se todo mundo tivesse as mesmas competências. O autor salienta que o objetivo do mapeamento de competências é reconhecer as competências diversas dentro da organização. “[...] a competência individual possui caráter de associar atributos pessoais à estratégia da organização e ao contexto em que eles são utilizados, dentro de uma mesma estrutura conceitual. (BRANDÃO, 2018, p. 28).

De acordo com a literatura sobre mapeamento de competências em bibliotecas, percebe-se uma tendência em fazer mapeamento de competências apenas dos bibliotecários ou em apenas alguns departamentos das bibliotecas, talvez pela complexidade em se fazer na biblioteca no todo ou até mesmo na dificuldade em conscientizar a equipe pela importância do mapeamento de competências para a organização, percebendo falta de interesse dos colaboradores com o projeto.

As autoras Valeriano e Garske (2019) identificaram como ocorre a Gestão por Competência nas bibliotecas federais do Mato Grosso (UFMT) com o propósito de subsidiar a gestão de pessoas. Ao entrevistarem gestores das bibliotecas, o estudo apontou que não há uma efetiva Gestão por Competência realizada nas bibliotecas, uma vez que esse modelo não é aplicado em todos os setores, com todos os funcionários, e a falta de funcionários qualificados também contribui para a não efetiva implantação desse modelo.

Oliveira, A. *et al.* (2006) utilizou o mapeamento de competência para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao staff da Biblioteca Central Prof. Faris Michaele da Universidade Estadual de Ponta Grossa – Paraná.

Verificou-se que, para o segmento bibliotecário, os conhecimentos e as habilidades atingiram os pontos fortes, médios e fracos e as atitudes atingiram pontos fortes e médios. Para o auxiliar de biblioteca, os conhecimentos e habilidades atingiram pontos fortes e médios e as atitudes foram todas classificadas como pontos médios. Para o segmento técnico de biblioteca, os conhecimentos e habilidades classificaram-se entre pontos fortes e médios e todas as atitudes atingiram pontos fortes. (OLIVEIRA, A. *et al.*, 2006, p. 360)

Ao identificarem as lacunas existentes é possível o planejamento de ações de capacitações e qualificações para que se fechem esse distanciamento entre as competências existentes e as necessárias, alcançando, portanto, os objetivos almejados pela organização.

Amorim e Amaral (2011) desenvolveram uma sistemática para mapear as competências (conhecimento, habilidade e atitude) dos profissionais bibliotecários da Biblioteca Central do Campus de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (BCRP/USP). O objetivo do trabalho é a aplicação da Gestão de Pessoas e Processos por Competência (GPPC) naquela instituição.

Os resultados do mapeamento apresentam os primeiros insights para a GPPC na organização, viabilizando a construção de soluções que aumentem a eficiência da equipe frente aos desafios atuais, tanto pela superação dos pontos fracos como pela valorização dos pontos fortes, além de permitir a busca de novas possibilidades de atuação pela valorização dos pontos fortes já existentes. Esses são processos gerenciados, cabíveis no contexto da GPPC por se basearem nos atributos de competência. (AMORIM; AMARAL, 2011, p. 11)

Em contraponto, diante do trabalho técnico dos bibliotecários nas Bibliotecas Universitárias, conforme as respostas do questionário pelos gestores, observa-se que o mapeamento de competências apesar de pouco aplicado 27% (9), quando aplicado, ele é na biblioteca toda, representando 44%(4), empatando com o mapeamento em alguns departamentos ou setores 44% (4), finalizando com apenas 11% (1) dos mapeamentos feito apenas com os profissionais bibliotecários.

Percebe-se portanto que o trabalho técnico do bibliotecário e dos seus colaboradores, muitas vezes não gera produção científica, permanecendo

somente no âmbito interno das bibliotecas, servindo como instrumento de trabalho e não como produção científica do conhecimento.

#### **6.1.1.4 Gestão de Pessoas**

O papel das pessoas dentro das organizações vem passando por transformações que estão gerando resultados positivos, porém ainda tem como principal fio condutor o controle da organização sobre as pessoas.

Historicamente, as pessoas eram tratadas apenas como insumo dentro das organizações, um recurso como outro a ser administrado, porém houve e ainda há grande pressão do contexto externo, para que haja uma revisão na forma de gerir as pessoas (DUTRA, 2009).

A gestão de pessoas tem que ter a pessoa como papel importante dentro da organização, e a biblioteca é um tipo de organização com grande potencial para se desenvolver a gestão de pessoas, pois as bibliotecas são feitas de pessoas para atender pessoas.

As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos”. Por conta dessa interação diária, o processo muitas vezes torna-se complexo, pois envolve muitas pessoas, cada qual com suas especificidades. (CHIAVENATO, 2016, p. 115)

A valorização das pessoas dentro da organização é algo que precisa ser planejado e efetuado, pois segundo Dutra (2009, p. 72) “a sensação de injustiça é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado.”

A gestão de pessoas nas bibliotecas vem ganhando cada vez espaço mais, pois os gestores tem à consciência da importância dessa prática para organização. Fala-se em prática, pois nem sempre é possível estruturar um setor de gestão de pessoas nas bibliotecas, por variáveis razões, seja por falta de profissional, falta de estrutura, entre outros fatores. Porém observa-se a prática de se fazer gestão de pessoas pelos gestores, uma preocupação que estes possuem em fazer sua gestão, dando importância às pessoas que ali colaboram para o bom desempenho das atividades e andamento da organização.

Corroborando, Nogueira e Bernardino (2020) enfatiza que para se conseguir um bom andamento dos serviços prestados nas Bibliotecas Universitárias, é fundamental que o bibliotecário gestor consiga trabalhar a

gestão de pessoas, capacitando e alinhando seus colaboradores para atenderem os seus usuários, que estão cada vez mais exigentes.

Para Chiavenato (2016) um bom gestor de pessoas precisa fundamentar-se nos seguintes pontos:

- a) Colocar a pessoa certa no lugar certo;
- b) Integrar e orientar os novos funcionários na equipe;
- c) Treinar e preparar as pessoas para o trabalho e para o futuro;
- d) Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado;
- e) Desenvolver relações agradáveis de trabalho e ganhar cooperação;
- f) Interpretar e aplicar as políticas e os procedimentos da organização;
- g) Controlar o nível dos custos trabalhistas;
- h) Desenvolver habilidades e competências em cada pessoa;
- i) Criar e manter elevado moral e motivação na equipe;
- j) Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Gerir equipes de trabalho é tarefa extremamente desafiadora e complexa. O gestor de bibliotecas universitárias precisa estar totalmente comprometido e focado em exercer uma liderança participativa. Muitos processos se desenvolvem todos os dias no ambiente da biblioteca universitária: são processos de cunho técnico, pedagógico e institucional. Dessa maneira, o gestor deve estar completamente alinhado com sua equipe de trabalho para que juntos consigam desenvolver um trabalho de qualidade. (NOGUEIRA; BERNARDINO, 2020, p. 10)

Diante dessa tarefa desafiadora e complexa, observa-se poucas bibliotecas com a gestão de pessoas estruturada em seus departamentos. Das bibliotecas pesquisadas, apenas 26% (9) afirmam que existem um departamento ou setor responsável pela gestão de pessoas.

Ter a visão de gestão de pessoas é fundamental para a implantação da Gestão por Competência nas bibliotecas, pois o responsável pela gestão de pessoas conduzirá todo o processo de implantação dessa gestão. Porém na maioria das vezes, percebemos que é o gestor que lidera esse setor também, acumulando cada vez mais tarefas, e prejudicando muitas vezes o desempenho da implantação ou até mesmo a sua não implantação.

Dos 34 gestores pesquisados, 13 possuem pós-graduação (lato ou stricto sensu) em gestão, e apenas 1 possui o curso em gestão de pessoas.

### 6.1.2 Práticas de Competências Individuais

Para Carbone *et al.* (2009) as competências individuais ou humanas se formam na junção de concepção de duas corrente, adotando uma perspectiva integradora, sendo um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para exercer uma determinada atividade, e o desempenho dessa pessoa em um dado contexto, ou seja, seu comportamento, mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

“Entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações.” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 43)

Na Biblioteconomia e Ciência da Informação, Valentim (2002) define competências profissionais como:

[...] o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar, para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador, em última instância, a sociedade da qual faz parte. (VALENTIM, 2002, p. 123)

Desenvolver as competências dos profissionais das bibliotecas é fundamental para a mesma alcançar seus objetivos e desenvolver e entregar um trabalho com qualidade para seus clientes. Para isso foram selecionadas as práticas de competências individuais das bibliotecas, ou seja, documentos ou instrumentos que possibilitam o desenvolvimento das competências dos profissionais das BUFs. Esses documentos, instrumentos são:

- Programa de Capacitação e Desenvolvimento;
- Avaliação de Desempenho;
- Plano de Carreira.

Esses documentos são importantes para entender como as pessoas estão tendo oportunidades de se capacitarem para alcançar novas competências ou aprimorarem as competências já desenvolvidas, mas que são essenciais para a organização. E que através da avaliação de desempenho, essas pessoas possam ser valorizadas e recompensadas conforme seu desempenho.

Para analisar as 3 (três) categorias propostas, apresentaremos a análise dos documentos, conforme a regra de enumeração “presença” ou “ausência”, conforme pesquisado nos sites das bibliotecas estudadas.

**Quadro 21 – Presença ou Ausência das Práticas de Competências Individuais**

(continua)

REGIÃO	BIBLIOTECAS	Programa de Capacitação e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Plano de Carreira
CENTRO-OESTE	B1	P+	P+	P+
	B2	P+	P+	P+
	B3	A-	P+	P+
	B4	P+	P+	P+
	B5	P+	P+	P+
NORDESTE	B6	A-	P+	P+
	B7	A-	P+	P+
	B8	P+	P+	P+
	B9	NI	P+	P+
	B10	P+	P+	P+
	B11	P+	P+	P+
	B12	A-	P+	P+
	B13	NI	NI	P+
	B14	A-	P+	P+
	B15	P+	P+	P+
NORTE	B16	P+	P+	P+
	B17	P+	P+	P+
	B18	P+	P+	P+
	B19	NI	P+	P+
	B20	P+	P+	P+
	B21	A-	P+	P+
	B22	P+	P+	P+
	B23	A-	P+	P+
SUDESTE	B24	A-	P+	P+
	B25	P+	P+	P+
	B26	P+	P+	P+
	B27	P+	P+	P+
	B28	A-	P+	P+
	B29	NI	P+	P+

(conclusão)

REGIÃO	BIBLIOTECAS	Programa de Capacitação e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Plano de Carreira
SUL	B30	A-	P+	P+
	B31	NI	P+	P+
	B32	A-	P+	P+
	B33	P+	P+	P+
	B34	NI	P+	P+

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Legenda: B (n): Biblioteca pesquisada; P+: Presença; A-: Ausência, NI: Não Identificado.

### 6.1.2.1 Plano de Carreira

Os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) têm seu plano de carreira estruturado pela Lei nº 11.091, de 12/01/2005, e esta lei garante o desenvolvimento dos servidores vinculado aos objetivos institucionais e a elaboração de programas de capacitação contemplando formação específica e geral, incluída a educação formal. Ainda, indica que o plano de desenvolvimento institucional das instituições deve contemplar o plano de desenvolvimento destes servidores com o dimensionamento das necessidades institucionais, programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho (SILVA, 2018).

A valorização das pessoas pela organização é a recompensa que o modelo de Gestão por Competência proporciona aos seus colaboradores, conforme seu desempenho.

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc. (DUTRA, 2009, p. 171).

No serviço público as recompensas são mais limitadas, pois não é possível recompensar o servidor economicamente, a não ser pela progressão de carreira estruturada pelo Governo Federal.

Por outro lado, há outras formas de se recompensar o servidor, conforme exposto por Dutra (2009): o reconhecimento diante da organização é uma recompensa que não traz benefícios econômicos, mas traz uma satisfação

profissional para o servidor diante dos seus colegas de trabalho. Mudança de cargo ou de atividade exercida, também faz com que o servidor sinta-se motivado para ajudar a organização alcançar seus objetivos. Possibilitar o servidor a participar de reuniões técnicas, referente ao trabalho, também pode ser uma forma de valorizar o profissional, pois ele terá voz para discutir sobre determinado assunto do trabalho, possibilitando ao servidor se sentir parte integrante e importante do órgão no qual trabalha.

De acordo com as BUFs não foi identificado nenhum documento referente ao plano de carreira dos servidores, porém como há o plano de carreira do Governo Federal, esse item foi sinalizado como presente em todas as bibliotecas, pois mesmo não sendo um plano próprio das bibliotecas, não é inverdade mencionar que há um plano de carreira estruturado para os TAEs.

#### **6.1.2.2 Programa de Capacitação e Desenvolvimento**

Como já mencionado, o Programa de Capacitação e Desenvolvimento dos TAEs, faz parte do Plano de Carreira instituído pelo Governo Federal e disposto na Lei nº 11.091, de 12/01/05, portanto, percebe-se que há uma maior facilidade adotar um programa ou um projeto, quando este já está instituído por uma esfera maior.

As Universidades Federais aplicam o Plano de Desenvolvimento e Capacitação estruturado pelo Governo Federal (Ministério da Educação), cabendo a elas a avaliação e administração do seu quadro de pessoal, reportando ao Ministério da Educação, caso haja necessidade de redimensionamento no quadro.

Assim, como as Bibliotecas Federais fazem parte das universidades federais, seus colaboradores participam desse programa de capacitação e desenvolvimento tendo possibilidade de aprimorarem os seus conhecimentos, e conquistar novas competências ou aprofundarem as já existentes.

Dentre as bibliotecas pesquisadas, 35% (12) possuem algum documento que mencione o programa de capacitação e desenvolvimento dos servidores, percebendo que na maioria das vezes este programa pode não estar sendo bem aproveitado pelos gestores, quando não há uma maior atenção à este programa para o desenvolvimento de competências necessárias para a biblioteca.

Para a implantação da Gestão por Competência, a fase de desenvolvimento dos colaboradores é essencial para a organização alcançar o bom resultado.

Para Leme (2008), após identificadas as deficiências de cada um dos colaboradores, é necessário treiná-los e desenvolvê-los, aplicando treinamentos mais específicos, precisos e assertivos, baseados nas competências necessárias.

### **6.1.2.3 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho também faz parte integrante do Plano de Carreira dos TAEs, uma das diretrizes e princípios que devem ser seguidos, conforme consta no Capítulo IX, do Art. 3º da Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005):

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. (BRASIL, 2005)

Acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores de uma organização é procedimento periódico e contínuo da gestão. Um gestor eficiente precisa estar atento na evolução ou não da sua organização, com isso precisa acompanhar de perto o desenvolver das atividades dos seus colaboradores.

Na Gestão por Competência a avaliação de desempenho permite mensurar a evolução de cada colaborador, identificando os talentos para novos projetos ou tarefas, analisando equipes, motivando os colaboradores, aproveitando os talentos em novos desafios ou funções, novos cargos e até mesmo em remuneração, benefícios ou plano de carreira. (LEME, 2008)

Nas BUFs o mesmo precisa acontecer, haver uma periodicidade para se fazer a avaliação de desempenho dos servidores, e conforme os documentos pesquisados, todos os gestores (100%) fazem a avaliação de desempenho dos seus servidores periodicamente, uma vez que esse procedimento é necessário para que o servidor alcance progressão da carreira e o mesmo, apesar de ser aplicado pela biblioteca, as diretrizes da avaliação é estruturada pela universidade.

### **6.1.3 Resultados: Produtos e Serviços Oferecidos pelas BUFs**

Os modelos de gestão, sem exceção, visam alcançar os objetivos propostos da organização. Mesmo seguindo caminhos diferentes, o foco dos modelos é atender as necessidades dos seus clientes.

O modelo de Gestão por Competência também tem o foco no cliente, porém para chegar nos resultados, o modelo proporciona uma abordagem mais humanística com seus colaboradores, o agente ativo da organização.

Os produtos e serviços oferecidos aos clientes são resultados de um link entre estratégia e competência nas organizações.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990) as competências para adquirir papel-chave precisam atender a três requisitos:

- 1) Oferecer reais benefícios aos consumidores;
- 2) Ser difíceis de imitar;
- 3) Prover acesso a diferentes mercados.

Para a empresa atingir esses 3 (três) requisitos, ela precisa traçar estratégias e competências essenciais.

Fleury (2002) considera uma competência essencial quando o conhecimento está associado a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve descoberta, inovação e capacitação de recursos humanos.

Para Zarifian (1999) ao definir competências para executar serviços ou produzir e distribuir produtos, é necessário aliar a competência técnica a pergunta “que impacto este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”.

Nas BUFs o processo fim do trabalho é a disponibilização e acesso à informação (acervo, bases dados, disponibilização de tecnologias, entre outros) e também ao conhecimento (treinamentos, cursos, oficinas, ações culturais, entre outros) para os usuários, e conhecer os produtos e serviços oferecidos aos usuários é entender como a gestão está trabalhando na formação de competências aliada à definição da estratégia organizacional.

Nas bibliotecas pesquisadas percebe-se uma uniformização nos produtos e serviços prestados, ou seja, há características parecidas ao descreverem seus produtos e serviços, independente do modelo de gestão aplicado.

Contudo, haver similaridade nos produtos e serviços descritos não garante uma mesma entrega para os clientes, dependendo então dos profissionais que atuam nesse trabalho, da gestão que está por trás, das competências desenvolvidas, dos objetivos da organização, entre outros aspectos.

Apesar de entender a importância de saber como os produtos e serviços são entregues pelas BUFs e quais as percepções e aproveitamento dos usuários com a entrega, essa análise não foi realizada neste estudo, pois os usuários das bibliotecas não foram público alvo desta pesquisa.

Para conhecer os produtos e serviços oferecidos pelas BUFs, os mesmos foram divididos por aqueles oferecidos pela maioria das BUFs e os produtos e serviços mais especializados e diferenciados, que nem todas as bibliotecas oferecem, conforme descrito no Quadro 22.

**Quadro 22 – Serviços e Produtos Oferecidos pelas BUFs**

<b>Produtos e serviços comuns</b>	<b>Produtos e serviços especializados</b>
1. Carteira da biblioteca;	1. Tutoriais;
2. Declaração Nada Consta;	2. Adaptação de material informacional;
3. Ficha catalográfica;	3. Serviços para pessoas com deficiências;
4. Manual do Usuário;	4. Laboratório para pessoas com deficiências visuais;
5. Treinamentos;	5. Manual de normalização;
6. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD);	6. Solicitação de ISBN, ISSN e DOI;
7. Catalogação na fonte;	7. Solicitação de direitos autorais;
8. Comutação bibliográfica (COMUT);	8. Exibição de filmes;
9. Empréstimo, renovação e reserva;	9. Jogos educativos;
10. Laboratório de Informática;	10. Gráfica;
11. Levantamento de acervo;	11. Exposições de artes e cultura;
12. Mecanismo de referência;	12. Orientações para o recebimento da comissão do MEC;
13. Acesso à base de dados;	
14. Acesso a livros eletrônicos (ebooks);	
15. Orientação para a utilização das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);	
16. Vistas orientadas;	
17. Reserva de espaços;	
18. Empréstimo entre bibliotecas;	

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Em 2020, as bibliotecas e seus profissionais precisaram se adaptar para continuarem atendendo seus usuários e desenvolvendo seu papel social, pois o surgimento de um vírus, de uma cepa do Coronavírus, colocou a população mundial em constante alerta pois a sua gravidade estabeleceu a pandemia no mundo.

A doença causada pela SARS–CoV2, conhecida como Covid-19, tornou-se um problema de saúde mundial, pois sua transmissão é feita através do contato físico, e por meio de gotículas respiratórias eliminadas pelo paciente ao tossir ou espirrar, podendo também contaminar objetos por um longo período, e ao ser tocado, pode contaminar as mãos e em contato a boca, olhos e narizes, infectando a pessoa.

De acordo com o risco eminente de contaminação tanto dos usuários quanto dos colaboradores, as bibliotecas precisaram rever suas atividades e adaptar o modo de atendimento de seus usuários, até haver uma solução mais viável para proteger a população. Portanto algumas mudanças foram necessárias para evitar a contaminação e o aumento de mortes pela Covid-19.

Algumas alterações observadas ao pesquisar os sites das BUFs foram: suspensão do atendimento presencial; fechamento das bibliotecas ao público; suspensão da cobrança de multa por atraso na devolução dos materiais; agendamento de retirada de livros por email, telefone e *WhatsApp*; seguimento de protocolo ao receber os livros de devolução; higienização dos ambientes e dos materiais; oferecimento de treinamentos online.

Nesses momentos de crises é necessário uma gestão atuante e preocupada não somente no bom desempenho das suas atividades, mas também preocupada na saúde física e mental de seus colaboradores, portanto a gestão tem que estar sempre atenta em entender a situação atual e planejar o que pode ser feito para conseguir manter o máximo possível o bom desempenho da organização, oferecendo seus produtos e serviços com qualidade, e manter a saúde física e mental de seus colaboradores.

As BUFs pesquisadas demonstraram estar conseguindo oferecer seus produtos e serviços, apesar do momento vivenciado, seus colaboradores tem trabalhado presencial ou remotamente, mas tem apresentado oportunidades para a continuação do oferecimento dos serviços e produtos para seus usuários.

## 6.2 Síntese e Discussões das Análises

Diante das análises feitas através dos documentos administrativos elaborados pelos colaboradores das BUFs e pelo questionário respondido por 52% (34) dos gestores das BUFs do Brasil, foi possível alcançar parcial ou integralmente os objetivos propostos inicialmente por este trabalho.

Para tanto é necessário relembrar os objetivos elencados por esta pesquisa.

Como objetivo geral, foi proposto: Analisar os modelos de gestão aplicados nas BUFs comparando-os ao modelo de Gestão por Competência.

Objetivos específicos: a) verificar na literatura as teorias, conceitos e definições sobre GC; b) pesquisar e analisar documentos elaborados pelos profissionais das BUFs, para entender o modelo de gestão aplicado; c) verificar as BUFs que adotam a GC, visando evidenciar os prós e contras; d) Propor sugestões de variáveis ou elementos que devem ser considerados para um possível modelo de GC ou procedimentos a serem utilizados em Bibliotecas Universitárias.

Para analisar os modelos aplicados nas BUFs e compará-los ao modelo de GC, foi necessário conhecer primeiramente o modelo de GC, sua teoria, a prática, as implicações, as etapas, entre outros.

Para isso foi pesquisado e analisado 04 (quatro) modelos de Gestão por Competência, dos autores, Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), Leme (2008) e Nuntamanop (2013), que permitiram entender a importância desse modelo para a organização e para as pessoas internas da organização, os desafios encontrados para a sua implantação, o objetivo da sua implantação e os seus resultados.

Após o conhecimento da teoria de diversos especialistas na área, foi feita a identificação dos documentos administrativos essenciais para a implantação da GC, esses documentos foram elaborados pelos colaboradores das BUFs pesquisadas.

As respostas dos gestores ao questionário aplicado também auxiliou para responder alguns questionamento e para completar o quadro de Análise dos Documentos Administrativos (Apêndice B) que identifica ou não as práticas

de competências organizacionais e individuais, através dos documentos administrativos, e também se a GC é o modelo seguido pela biblioteca ou não.

Para fazer a análise foi considerada uma referência para identificar se o modelo de GC é seguido ou não seguido pelos gestores das BUFs, conforme as escalas de 1 a 5.

Essa referência não foi retirada de nenhuma literatura específica, porém de acordo com os modelos estudados e apresentados na pesquisa, foram identificados documentos necessários para implantação da GC, que serão mencionados como práticas de competências e sua indicação e escala está apresentada no Quadro 23.

**Quadro 23 – Identificação de Modelo GC seguido conforme as Práticas de Competências Presentes**

<b>Escala</b>	<b>Referência (Práticas Presentes)</b>
<b>Totalmente seguido (5)</b>	7 P+
<b>Bem seguido (4)</b>	De 5 a 6 P+
<b>Seguido (3)</b>	3 a 4 P+
<b>Pouco seguido (2)</b>	2 P+
<b>Não seguido (1)</b>	1 ou 0 P+

Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

Das 34 bibliotecas pesquisadas, 14,7% (05) das bibliotecas possuem os 07 (sete) itens presentes, ou seja, contemplam todas as práticas de competências organizacionais e pessoais. As bibliotecas B4, B18, B25, B26 e B33 contemplam todos os itens e todos os gestores consideram seguir bem o modelo de GC (escala 4), com exceção da B33, que considera pouco seguido o modelo (escala 2), mesmo contemplando todos os itens mencionados. O modelo de GC nessas bibliotecas pode ser considerado como totalmente seguido (escala 5) por seus gestores. Já o gestor da B10 considera seguir totalmente (escala 5) o modelo GC porém não contempla todas as práticas, encontrando-se ausente o mapeamento de competências.

Diante dessa informação, pode-se inferir que o modelo de GC é pouco conhecido por alguns gestores, não conhecendo na íntegra a sua implantação. Porém os gestores tem conhecimento de gestão, das necessidades, das prioridades, competências, seguindo um modelo, mesmo achando que não segue modelo algum de gestão.

Corroborando com essa inferência, ao se fazer a análise, foi possível encontrar também gestores (B32) que considera seguir bem o modelo GC (escala 4) porém possuindo apenas 2 itens presentes, itens que não foram elaborados pela gestão dessa biblioteca, mas sim um programa do Governo Federal, sendo a Avaliação de Desempenho e o Plano de Carreira.

Nesse caso, não se pode considerar a implantação do modelo de GC, pois não há definições e premissas fundamentais para se iniciar e dar continuidade ao projeto de GC, portanto, há incoerência e desconhecimento do modelo de GC pelo gestor.

Alguns fatores foram considerados pontos negativos para aplicação do modelo de GC pelos gestores: dificuldade na participação e remanejamento dos servidores; complexidades de implantar em órgãos públicos, servidores sem capacitação. Diante das dificuldades ou negatividade ao modelo de GC, justifica-se a quantidade de gestores que consideram não seguir (escala 1) o modelo de GC ou seguir pouco (escala 2).

As bibliotecas que consideram não seguir o modelo, são a B6, B14 e B30, mesmo essas apresentando algumas práticas de competências. A B14 possui apenas 3 indicadores de práticas ausentes (Mapeamento de competências, Gestão de Pessoas e Programa de Capacitação), podendo ser considerado um modelo seguido, não totalmente, mas em partes.

Já a B6 e a B30 possuem 5 e 4 práticas ausentes, respectivamente, sendo (Missão, Visão e Valores, Planejamento Estratégico, Mapeamento de Competências, Gestão de Pessoas, Programa de Capacitação). Nesses casos específicos, há uma concordância com os gestores em considerar o modelo não seguido, pois sem o Planejamento Estratégico, Mapeamento de competências, não tem como iniciar a implantação do modelo.

As que consideram o modelo pouco seguido são as bibliotecas B5, B16, B22, B24, B31 e B33, porém de acordo com os documentos analisados, encontram-se controvérsias diante das afirmações dos gestores quando referem-se ao modelo de GC ser pouco seguido em suas bibliotecas. As bibliotecas B5, B16 e B22 possuem 5 e 6 práticas, podendo ser consideradas modelo seguido e a B33 como já mencionado anteriormente, possui 7 práticas presentes, ou seja, podendo ser considerada como modelo totalmente seguido. A B31 não disponibilizou os documentos M. V. V., Planejamento Estratégico,

Gestão de pessoas, Programa de Desenvolvimento e Capacitação, impossibilitando fazer análise e inferência sobre o modelo de GC. A biblioteca que possui apenas 2 indicadores de práticas presentes é a B24, condizente com o que o gestor apontou, sendo um modelo pouco seguido.

Dos gestores pesquisados, 10 (dez) se identificaram como modelo seguido (escala 3) em suas bibliotecas, sendo B1, B2, B3, B8, B12, B15, B17, B23, B27 e B29. Dentre essas bibliotecas, as B1, B2, B8, B12, B17 e B27 possuem entre 5 e 6 práticas de competências, podendo ser consideradas como bibliotecas que seguem bem o modelo de GC, escala (4). As bibliotecas B15 e B23 possuem 3 práticas de competências, havendo coerência nos apontamentos dos gestores em mencionar que suas bibliotecas seguem o modelo de GC, utilizando a escala 3. A B3 possui apenas 2 práticas presentes, podendo ser considerada um modelo pouco seguido (escala 2). Já a B29 não foi possível analisar todos os documentos, pois os documentos planejamento estratégico, gestão de pessoas e programa de capacitação e desenvolvimento, não foram identificados, prejudicando a análise. As práticas presentes foram M.V.V., avaliação de desempenho e plano de carreira, e o indicador de mapeamento de competências não são feitos na biblioteca, ou seja, considerado ausente.

Os gestores que consideram seguir bem (escala 4) o modelo GC são, B7, B9, B11, B13, B20, B28, B34, porém dessas bibliotecas, 3 (três) não foram encontrados alguns documentos disponibilizados, impossibilitando fazer a análise verificando o que os gestores pontuaram, foram as bibliotecas B9, B13 e B34.

As bibliotecas B7, B11, B20, B28, possuem de 4 a 6 práticas presentes, corroborando portanto com seus gestores, que afirmaram seguir bem o modelo (escala 4).

Diante dessas informações inferiu-se a seguinte análise para as bibliotecas pesquisadas, não mais seguindo as afirmações dos gestores mas de acordo com as informações dos documentos, e literatura, a qual poderá ser verificada no Quadro 24.

**Quadro 24 – Análise das Bibliotecas de Acordo com os Documentos e Literatura**

Escala	Referência (Práticas presentes)	Bibliotecas	Quantidade	(%)
<b>Totalmente seguido (5)</b>	7 P+	B4, B18, B25, B26, B33	5	14,7
<b>Bem seguido (4)</b>	De 5 a 6 P+	B1, B2, B5, B7, B8, B10, B11, B12, B16, B17, B20, B21, B22 e B27	14	41,17
<b>Seguido (3)</b>	3 a 4 P+	B14, B15, B23, B28 e B30	5	14,7
<b>Pouco seguido (2)</b>	2 P+	B3, B6, B24 e B32	4	11,76
<b>Não seguido (1)</b>	1 ou 0 P+	0	0	0
<b>Não analisadas</b>	-	B9, B13, B19, B29, B31 e B34	6	17,64

Fonte: Elaborada pela Autora (2021)

Mesmo sendo apenas uma amostra das Bibliotecas Universitárias Federais pesquisadas, os números mostram que a implantação do modelo de GC não é uma tarefa simples, depende de profissionais treinados, focados e entusiasmado com suas vantagens e corajosos em não desistir com as barreiras e desafios enfrentados.

O intuito da pesquisa foi conhecer também como os gestores se percebem após a implantação do modelo, se há vantagens ou problemas? Quais os prós e contras do modelo após sua implantação?

Para compreender a percepção dos gestores, foram feitas 02 (duas) perguntas no questionário enviado para os gestores, a pergunta 11 e 19, e suas respostas podem ser visualizadas nos Quadros 25 e 26. :

**Quadro 25 – Categorização dos Pontos Positivos e Negativos após a Implantação da Gestão por Competência**

(continua)

11. Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?		
Respostas	Pontos Positivos	Pontos Negativos
R1: "Satisfação profissional e ambiente colaborativo são pontos positivos em destaque. Não consideramos que exista um ponto negativo, mas há dificuldades na participação de todo o quadro de colaboradores."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação Profissional;</li> <li>Ambiente Colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade da participação dos servidores.</li> </ul>

(conclusão)

11. Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?		
Respostas	Pontos Positivos	Pontos Negativos
R2: “Positivo: <b>motivação da equipe;</b> <b>melhor qualidade do trabalho;</b> <b>valorização profissional.</b> Negativo: <b>pouco comprometimento de alguns servidores.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação Profissional;</li> <li>Ambiente Colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades na participação dos servidores.</li> </ul>
R3: “Processo ainda em fase de implantação”	NI*	NI*
R4: “O mapeamento permite você <b>conhecer melhor as competências das pessoas, suas ideias, anseios e projetos.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das competências individuais.</li> </ul>	
R5: “Positivos: <b>maior conhecimento das habilidades de cada servidor</b> Negativo: <b>dificuldade de remanejamento de determinado servidor</b> para aquele ambiente onde teria maior rendimento e produtividade”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das competências individuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades no remanejamento de servidor.</li> </ul>
R6: “Houve uma <b>melhora significativa dos processos, da realização das atividades e empenho nas execuções das tarefas.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente colaborativo.</li> </ul>	NI*
R7: “Positivos, pois consegue-se <b>alocar o profissional na atividade que mais se alinha</b> e negativo pois em alguns casos <b>não disponibilizamos de profissional para determinados serviços,</b> por ser uma organização pública e a seleção ser feita para o cargo e não para um trabalho específico.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das competências individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades no remanejamento de servidor.</li> </ul>
R8: “ <b>Poucas pessoas com perfil p gestão e para serviços de referências</b> ”	NI*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores sem capacitação.</li> </ul>
R9: “Positivo: <b>melhor alocação de pessoas nas funções.</b> Negativo: <b>Problemas relacionado a desvio de função não aceitáveis na esfera pública;</b> <b>falta de colaboração do servidor</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das competências individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades de implantar a GC em órgãos públicos;</li> <li>Dificuldade da participação dos servidores.</li> </ul>
R10: “ <b>Maior identificação por parte dos atores de suas competências com as delegações realizadas, reconhecimento institucional e autovalorização pessoal.</b> A dificuldade de colocar na prática <b>pela ameaça de desacomodar as zonas de conforto estabelecidas.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação das competências individuais;</li> <li>Reconhecimento Institucional;</li> <li>Satisfação Pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade da participação dos servidores.</li> </ul>
<b>TOTAL: 10 respostas</b>	<b>5 Categorias positivas</b>	<b>4 Categorias negativas</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

NI\*: Não Identificado

De acordo com a análise de conteúdo de Bardin (1977) foram identificados 05 (cinco) categorias de pontos positivos e 04 (quatro) categorias de pontos negativos, conforme as respostas dos gestores.

Apenas 2 (dois) gestores não pontuaram os pontos positivos pós implantação da GC. Um deles informou que Gestão por Competência ainda está em fase de implantação e o outro apresentou apenas ponto negativo. Os outros 8 (oito) gestores evidenciaram pontos positivos após a implantação da GC, em contrapartida os pontos negativos não foram apontados por todos, o que justifica a importância desse modelo para a gestão.

A Tabela 1 apresenta a quantidade que as categorias foram citadas por cada gestor, sendo que as categorias positivas mais citadas foram: satisfação profissional, ambiente colaborativo e identificação das competências individuais; e as categorias negativas mais citadas pelos gestores foram: Dificuldades da participação dos servidores e no remanejamento de servidores.

***Tabela 1 – Categorias dos Pontos Positivos e Negativos após a Implantação da GC***

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência (%)</b>
<b>Identificação das competências individuais</b>	5	50
<b>Satisfação profissional</b>	3	30
<b>Ambiente colaborativo</b>	3	30
<b>Dificuldade da participação dos servidores</b>	4	40
<b>Dificuldades no remanejamento de servidores</b>	2	20
<b>Dificuldades de implantar a GC em órgãos públicos</b>	1	10
<b>Servidores sem capacitação</b>	1	10
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Segundo os relatos dos gestores, a GC possibilita muitas variáveis ao ser aplicada. O mapeamento das competências individuais (50%) é algo essencial na organização, com isso os gestores trabalham com a possibilidade de remanejar e alocar nos setores que mais se identifica com os atributos (conhecimento, habilidade e atitude) de um determinado servidor, conseqüentemente acarretará uma satisfação profissional, sendo que o servidor estará desenvolvendo atividades com conhecimento e habilidade, desempenhando com mais prazer, fazendo com que o ambiente de trabalho seja mais colaborativo, eficiente e eficaz (42,85%).

Porém para os gestores, o remanejamento não é uma atividade simples no serviço público, pois alguns cuidados precisam ser observados ao fazer o remanejamento do servidor, sendo que esse item correspondeu a 20% dos pontos negativos apontados por eles, perdendo apenas para o desinteresse da maioria dos servidores em participar e colaborar com a implantação do modelo de GC, correspondendo a 40% dos pontos negativos apontados pelos gestores, demonstrando que há algumas barreiras que precisam ser vencidas para ocorrer uma implantação mais harmônica e menos traumática para todos os colaboradores.

O quadro 26 apresenta as opiniões dos gestores sobre GC, separados pelos pontos positivos e negativos.

**Quadro 26 – Categorização das Opiniões dos Gestores sobre Gestão por Competência**

(continua)

19. Essa questão é livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões		
Respostas	Pontos positivos	Pontos negativos
R1: “No curso de especialização vi um pouco sobre Gestão por Competência e acredito na <b>importância em ser aplicada no ambiente de trabalho</b> . Como temos poucos servidores nas bibliotecas na instituição que trabalho, vamos <b>organizando a equipe de acordo com as habilidades e possibilidades</b> . Vejo que a maioria dos <b>bibliotecários são acomodados</b> na funções que exercem e não querem mudanças., onde trabalho nós fazemos, de tempos em tempos, um rodízio nas funções para que possamos aprender mais sobre os outros departamentos. A rotatividade na medida em que pode ser aplicada, se faz necessária para que todos tenham conhecimentos básicos dos outros departamentos e as bibliotecas sempre estejam em pleno funcionamento.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento Institucional;</li> <li>• Identificação das competências;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades da participação dos servidores.</li> </ul>

(continuação)

19. Essa questão é livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões		
Respostas	Pontos positivos	Pontos negativos
R2: “Desde que adotamos o <b>Mapeamento de competências</b> , ha dois anos, é visível a <b>qualificação e a inovação no sistema de bibliotecas</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das competências;</li> <li>• Melhores resultados.</li> </ul>	NI
R3: “ <b>A gestão por competências é sim muito importante para as organizações</b> , contudo, <b>nas universidades públicas</b> devido aos diversos problemas estruturais e principalmente financeiros e de recursos humanos, torna-se <b>quase impossível realizar uma gestão por competências.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento Institucional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de implantação em órgãos públicos</li> </ul>
R4: “A gestão por competência <b>torna-se bem difícil</b> quando a área de formação do servidor ajuda, em muito, no trabalho realizado e infelizmente não possui relação direta com a área de atuação e <b>o servidor não obtêm o incentivo financeiro completo.</b> ”	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de implantação em órgãos públicos</li> </ul>
R5: “Acredito que a gestão por competência tem suas facetas positivas e negativas, pra começar é <b>necessário ser uma política de gestão</b> para a instituição para poder ser transformada e incorporada numa cultura interna para a gestão por competência, precisa ter comissões e grupos de estudos e ou de trabalho dedicado a trabalhar todos os parâmetros necessários. Na minha instituição começamos a discutir sobre o tema mas não avançou. Na biblioteca já praticamos muitos pontos da Gestão por competências, mas não são registrados como deveriam, mas fazem parte do planejamento que está em elaboração para 2020-2024 pelo menos já sabemos que alguns pontos podem ser iniciados para ir sendo incorporado ao comportamento da equipe.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de gestão.</li> </ul>	NI

(continuação)

19. Essa questão é livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões		
Respostas	Pontos positivos	Pontos negativos
R6: “A Competência que é o "CHA" Conhecimento, habilidade e atitude, encontrar o profissional com esse perfil é um desvio para a gestão, visto que, na maioria dos casos é difícil o colaborador possuir o CHA, mesmo investindo em treinamentos e qualificação nem sempre consegue-se um resultado satisfatório e o que prejudica o alcance dos objetivos institucional.”	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores sem capacitação.</li> </ul>
R7: “Desenvolver a gestão de competência é muito relevante, visto que podemos obter melhores resultados.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores resultados.</li> </ul>	NI
R8: “É uma temática muito importante a ser debatida e mais ainda a sua aplicabilidade nos ambientes de trabalho do serviço público, difícil! difícil!, muitos empecilhos, temos que ir derrubando barreiras , pois alterar a rotina /fluxo de trabalho com o servidor não é tarefa fácil.”	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de implantação em órgãos públicos.</li> </ul>
R9: “Obrigado por abordar o tema na pesquisa. Gostaria de apoio nesta questão aqui em nossa Unidade Informacional.”	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco conhecimento sobre GC.</li> </ul>
R10: “Acredito que a gestão por competência tem suas facetas positivas e negativas, pra começar é necessário ser uma política de gestão para a instituição para poder ser transformada e incorporada numa cultura interna para a gestão por competência, precisa ter comissões e grupos de estudos e ou de trabalho dedicado a trabalhar todos os parâmetros necessários. Na minha instituição começamos a discutir sobre o tema mas não avançou. Na biblioteca já praticamos muitos pontos da Gestão por competências, mas não são registrados como deveriam, mas fazem parte do planejamento que está em elaboração para 2020-2024 pelo menos já sabemos que alguns pontos podem ser iniciados para ir sendo incorporado ao comportamento da equipe.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Gestão.</li> </ul>	NI

(conclusão)

19. Essa questão é livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões		
Respostas	Pontos positivos	Pontos negativos
R11: "A Competência que é o "CHA" Conhecimento, habilidade e atitude, encontrar o profissional com esse perfil é um desvio para a gestão, visto que, na maioria dos casos é difícil o colaborador possuir o CHA, mesmo investindo em treinamentos e qualificação nem sempre consegue-se um resultado satisfatório e o que prejudica o alcance dos objetivos institucional."	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servidores sem capacitação</li> </ul>
R12: "Assumimos a gestão da biblioteca a apenas 60 dias, a busca por conhecimento e pela aplicação da gestão por competência já foi iniciada. Se tiver, indicações para facilitar e agilizar nosso processo nesse início, incluindo ferramentas softwares etc. agradecemos."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de gestão</li> </ul>	NI
R12: "Apesar de reconhecer a importância, nunca li nada sobre gestão de competência. Não tenho como apresentar críticas ou sugestões."	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco conhecimento sobre GC</li> </ul>
R14: "O tema é bem interessante, no entanto, tenho pouco conhecimento teórico sobre. Talvez faltou na pesquisa um resumo ou uma introdução sobre o assunto para deixar bem claro sobre o quê estamos falando, uma vez que de repente podemos até utilizar alguns mecanismos de gestão por competências sem saber."	NI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouco conhecimento sobre GC</li> </ul>
R15: "Gestão recente, com menos de 1 ano."	NI	NI
<b>TOTAL:</b> 15 respostas	<b>4</b> categorias positivas	<b>4</b> categorias negativas

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

NI\*: Não Identificado

Nessa questão o respondente ficava livre para dar uma opinião, fazer uma crítica, comentar algo sobre a temática. Não foram todos os gestores que responderam essa questão, pois a mesma não era obrigatória, porém percebe-se a importância da pergunta, pois foi um espaço para os gestores pedirem ajuda

na implantação, para mencionar a intenção de aplicar em sua gestão, enfim, foi uma questão de auxílio para os gestores.

A Tabela 2 apresenta a quantidade que as categorias da questão 19 foram citadas por cada gestor, sendo que as categorias positivas mais citadas foram: identificação das competências individuais, satisfação profissional e ambiente colaborativo; e as categorias negativas mais citadas pelos gestores foram: Dificuldades da participação dos servidores e no remanejamento de servidores.

**Tabela 2 – Categorias dos Pontos Positivos e Negativos sobre GC**

	<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência (%)</b>
1.	<b>Política de gestão</b>	3	20
2.	<b>Reconhecimento institucional</b>	2	13
3.	<b>Identificação das competências</b>	2	13
4.	<b>Melhores resultados</b>	2	13
5.	<b>Pouco conhecimento sobre GC</b>	3	20
6.	<b>Dificuldade de implantação em órgãos públicos</b>	3	20
7.	<b>Servidores sem capacitação</b>	2	13
8.	<b>Dificuldade da participação dos servidores</b>	1	6,7
	<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante das respostas para as 2 (duas) questões específicas sobre a implantação da GC, verificou-se o entendimento dos gestores pela complexidade da implantação do modelo, mas observou-se também o reconhecimento de muitos gestores pelas vantagens e pontos positivos da sua implantação e seguimento do modelo para a gestão, portanto o Quadro 27 apresenta os pontos positivos e negativos mais citados pelos gestores, unindo as respostas das 2 questões específicas sobre GC (Q.11 e Q.19).

**Quadro 27 – Análise dos Pontos Positivos e Negativos sobre da GC**

11. Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competência?	
19. Questão livre para deixar uma consideração final sobre Gestão por Competência, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões.	
Pontos Positivos	Pontos Negativos
Satisfação Profissional	Dificuldade na participação dos servidores
Ambiente Colaborativo	Dificuldade no remanejamento dos servidores.
Identificação das Competências	Dificuldades de implantar em órgãos públicos
Reconhecimento Institucional	Servidores sem capacitação
Política de Gestão	Pouco conhecimento sobre GC
Melhores Resultados	-
Satisfação Pessoal	-
<b>7 Categorias positivas</b>	<b>5 Categorias negativas</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

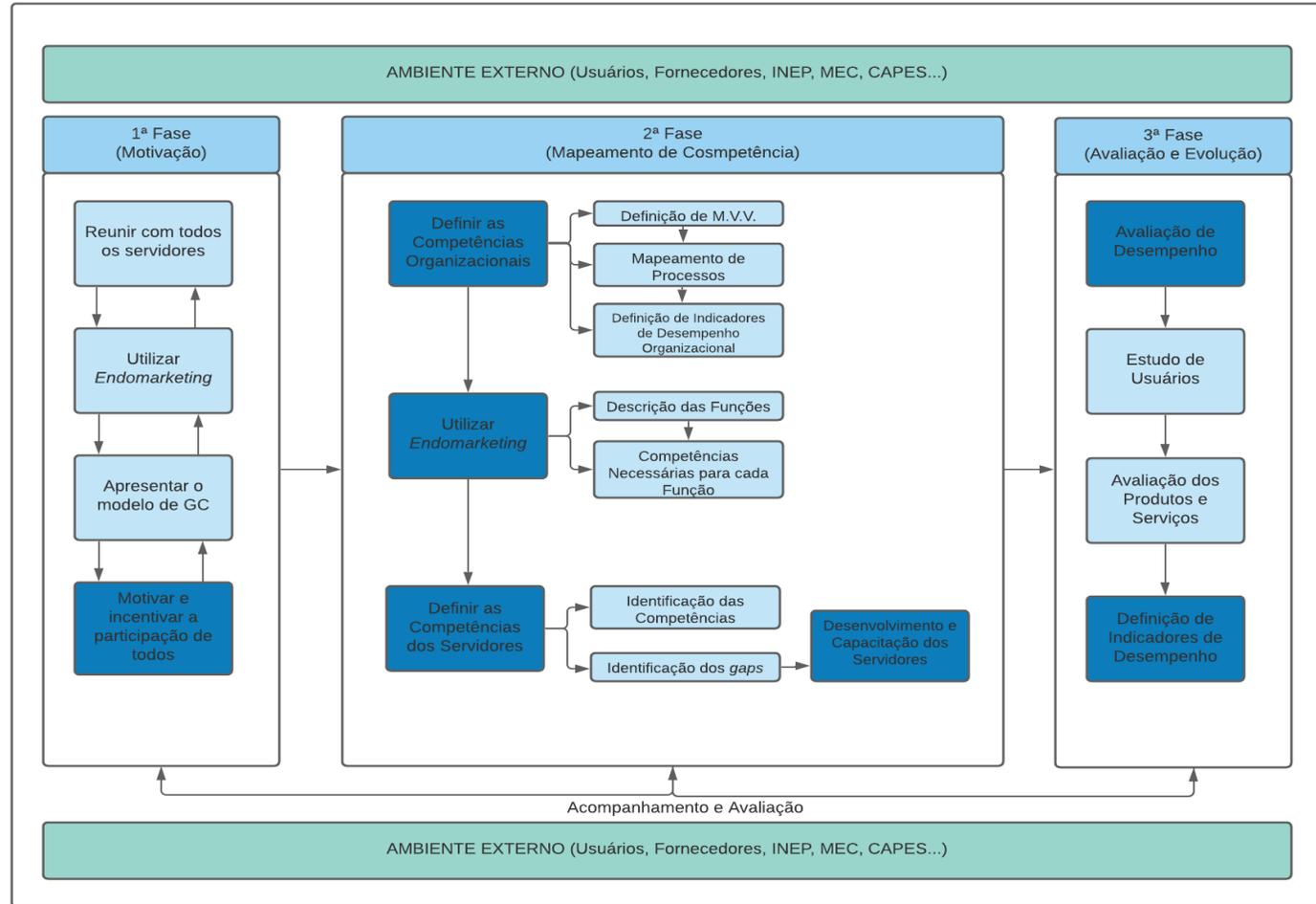
Diante dos dados expostos e com a intenção de auxiliar os gestores que buscam por mais informações e materiais para auxiliarem o conhecimento e a implantação do modelo de GC, será apresentado no próximo subtítulo sugestões para a implantação de modelo de GC nas BUFs.

### **6.3 Sugestões para um Modelo de Gestão por Competência a Serem Aplicados nas BUFs**

Diante do interesse de 70% (25) dos gestores em conhecer e entender como implantar o modelo de Gestão por Competência na biblioteca em que atua, assim como auxiliar os mesmos a enfrentar e vencer as barreiras encontradas ao se implantar o modelo no serviço público, pensou-se em propor sugestões de elementos e variáveis que possa facilitar e auxiliar os gestores que pretendem utilizar o modelo em sua gestão.

Para isso, foi estruturado um diagrama (Quadro 28) mesclando os principais elementos propostos pelos autores Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004) , Leme (2008) e Nuntamanop (2013), observando e atendendo a realidade das BUFs, que tem como meta a oferta de produtos e serviços com qualidade e eficiência.

**Quadro 28 – Diagrama Proposto para a Implantação do Modelo de GC em BUFs**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021) de acordo com os autores Dutra (2004), Brandão e Guimarães (2001), Leme (2008) e Nuntamanop (2013)

Para um melhor entendimento do diagrama proposto, será apresentada cada etapa do sistema e seus elementos e resultados esperados.

### **6.3.1 Fase I: Apresentação**

Esta é a fase inicial do sistema e é nesta fase que os gestores ou os dirigentes do projeto precisam investir para que o modelo seja implantado e que tenha sucesso.

É neste momento que o modelo precisa ser vendido para seus colaboradores, apresentando os objetivos, as vantagens, proporcionando conhecimento sobre o modelo, a importância da participação de todos os servidores das bibliotecas, do auxiliar até o diretor do sistema, não excluindo ninguém, pois o sucesso depende de cada um que faz parte dele.

Produtos desenvolvidos:

- Materiais explicativos sobre Gestão por Competência e Competências;
- Apresentação dos objetivos, premissas e resultados do sistema;
- Materiais que contém a história da biblioteca e/ou sistema de bibliotecas: com fotos, imagens, vídeos, com a participação dos servidores (aposentados, *in memoriam*, e na ativa) para relembrar, para divulgar e também reconhecer as pessoas que fizeram parte dessa história;
- Material com a evolução da biblioteca e/ou sistema de bibliotecas: quadro de pessoal, mostrando o histórico e evolução ou não da quantidade de servidores; serviços e produtos desenvolvidos, apresentando a todos o que eles produzem; quantidade de usuários atendidos;
- Material com as impressões dos servidores em relação ao sistema de bibliotecas o qual pertence e qual expectativa espera alcançar com a implantação do modelo de GC;
- Instrumento metodológico a ser utilizado e cronograma de atividades para a implantação do sistema.

Atividades operacionais desenvolvidas:

- Reuniões, encontros, *workshops* para apresentação do projeto, tirar dúvidas, aproximação entre os servidores;
- Análise de documentos e entrevistas para obtenção de dados fundamentais para a implantação do sistema;
- Exibição de vídeos e exposições de fotos com a história da biblioteca ou sistema de bibliotecas e dos seus servidores;
- Confecção de cartazes, banners, painéis com a explicação sobre o modelo Gestão por Competência;
- Elaboração de manuais com detalhamento das fases de implantação do modelo;
- Elaboração do instrumento metodológico e cronograma a ser utilizado na implantação do sistema.

Resultados esperados:

- Equipes de trabalho com conhecimentos sobre o modelo;
- Servidores engajados com a implantação do modelo;
- Servidores conscientes com a necessidade de mudança na organização;
- Equipes estruturadas de suporte político (direção, coordenação) e técnico (Gestão de pessoas, Computação, Informática) para a concepção do sistema.

### **6.3.2 Fase II: Mapeamento de Competências**

Nesta fase ocorre o mapeamento de todas as competências existentes na organização a qual dará suporte para alcançar o objetivo sistema.

É aqui que serão delineadas as competências organizacionais, individuais, descrição das funções, definição de práticas de competências, identificação das competências necessárias, identificação dos *gaps* e também a conscientização da necessidade de melhorias, treinamentos, capacitações para alcançar as competências necessárias.

Produtos desenvolvidos:

- Planejamento estratégico:

- Missão, Visão e Valores da biblioteca ou sistema de bibliotecas definidos;
  - Planos de ações;
  - Demais documentos administrativos que colaboram para o entendimento da estrutura organizacional;
  - Processos e atividades mapeadas.
- Competências essenciais evidenciadas;
  - Indicadores de desempenho organizacional: a definição dos indicadores é importante para o gestor mensurar os resultados dos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca, auxiliando planejar o futuro da organização. São diversos tipos de indicadores que podem ser mensurados: lucratividade, produtividade, qualidade, estratégia, eficiência, custos fixos, faturamento, vendas, entre outros. No caso da biblioteca, se tratando de organização sem fins lucrativos, os mais utilizados, são: qualidade, produtividade, eficiência e reconhecimento, cabendo a cada gestor definir o/os indicador(es) mais apropriados para mensurar seus resultados.
  - Catálogo de funções com suas devidas descrições de acordo com as atividades realizadas naquela função e naquela biblioteca ou sistema de bibliotecas. Esse detalhamento é importante, pois condiz com a realidade daquela função naquela organização, evitando utilizar catálogos com descrições de funções já prontas por outras organizações;
  - Departamento de Gestão de Pessoas estruturado ou pessoas que fazem esse papel de gestão de pessoas na biblioteca, consciente da importância e valorização das pessoas na organização;
  - Listagem com as competências individuais necessárias para cada função e a quantidade;
  - Listagem com as competências individuais existentes;
  - Listagem com os *gaps* existentes e que precisam ser corrigidos;
  - Listagem dos cursos, treinamentos, capacitações necessários para alcançar as competências.

#### Atividades operacionais desenvolvidas:

- Elaboração dos documentos administrativos fundamentais para a identificação dos objetivos, metas e estratégia da organização;
- Mapeamento e delineamento dos processos e atividades desenvolvidas por todos os servidores da biblioteca;
- Descrição das competências que a organização precisa para trabalhar alinhada com Missão, Visão e Valores;
- Definição dos indicadores de desempenho organizacional;
- Descrição de todas as funções e atividades da biblioteca;
- Definição das competências necessárias para cada função e sua quantidade;
- Mapeamento das competências dos servidores, identificando o que eles têm para oferecer e quais as competências que precisam ser aprimoradas, identificando os *gaps*;
- Identificação das deficiências dos servidores e elaboração de treinamentos, cursos específicos garantindo assim o desenvolvimento de competências deficientes no sistema.

#### Resultados esperados:

- Sistema implementado: nesta fase a implantação do sistema é o resultado que as duas fases iniciais tiveram êxito, ou seja, a organização e as pessoas assumiram papéis importantes para o funcionamento do sistema;
- Pessoas capacitadas: capacitar e desenvolver pessoas é uma das principais primícias desse modelo de gestão, pois a organização só acontece quando as pessoas que estão ali, se sentem prontas e preparadas. Portanto a capacitação e treinamento do pessoal é fundamental para que as atividades sejam desenvolvidas com competência e também a capacidade de que os servidores possam ocupar e desenvolver novos papéis na biblioteca;

- Instrumentos de gestão de pessoas: muitos gestores possuem em sua gestão a idéia de gestão de pessoas, porém muitas práticas e documentos ainda não contemplam tais procedimentos. Nesta etapa, um dos resultados esperado, é concretizar a gestão de pessoas como política, instrumento e prática que devem estar coerentes com o modelo de GC.

### **6.3.3 Fase III: Avaliação e evolução**

Nesta fase a organização vai acompanhar o desenvolvimento do sistema, avaliando os colaboradores, os resultados esperados, identificando a evolução do modelo ou não, permitindo concepções de reformulação de estratégia para alcançar o objetivo almejado. Pois de acordo com Dutra (2004), muitos fatores podem contribuir para a desvirtuação dos princípios e premissas traçadas inicialmente pelo projeto, como: impactos provocados no contexto cultural da empresa; diferenças de ritmos de compreensão e incorporação dos objetivos propostos e resistências quanto à configuração das relações internas.

Produtos desenvolvidos:

- Relatórios de atividades, desempenho, produtividade, qualidade, satisfação, entre outros;
- Relatório sobre a percepção das pessoas em relação ao modelo de GC;
- Projeto de reestruturação do sistema, contemplando mudanças necessárias e apontadas pelos colaboradores.

Atividades operacionais desenvolvidas:

- Avaliação do sistema pelos colaboradores e o mapeamento dos pontos de resistência;
- Revisão dos pontos que estão gerando dificuldades em ser realizados;
- Promoção de reuniões de sensibilização e motivação, para ampliar a receptividade e compreensão do sistema por todos os envolvidos;

- Definição de indicadores de desempenho individual e quais compensações os servidores receberão;
- Avaliação de desempenho dos servidores;
- Avaliação dos produtos e serviços pelos usuários;
- *Feedback* para os servidores.

Resultados esperados:

- Sustentação e continuidade do modelo a longo prazo: o monitoramento do sistema e a revisão dos focos de dificuldades promoverá um sistema revitalizado e preparado para se manter por um longo período;
- Renovação contínua do sistema: a revisão e renovação do sistema tem que ser periódica e contínua, evitando portanto um esgotamento das pessoas que fazem parte do projeto e o descontentamento em participar, considerando sempre as premissas do projeto que são: legitimidade, contínua adequação e suporte ao desenvolvimento das pessoas e da organização (DUTRA, 2004).

Espera-se que o diagrama proposto possa auxiliar os gestores das BUFs que ainda não implantaram a GC e que possuem o desejo de fazer possa esclarecer alguns pontos que haja maior dificuldade na implantação total do modelo, pois como já visto, o modelo de GC muitas vezes é seguido não totalmente, mas em partes, sendo que o diagrama pode ter mais essa missão, de levar a ideia da importância da implantação do modelo por completo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou como Objetivo Geral analisar os modelos de gestão aplicados nas Bibliotecas Universitárias Federais e compará-los ao modelo de GC.

Como Objetivos Específicos foram elencados os seguintes:

- a) Verificar na literatura as teorias, conceitos e definições sobre Gestão por Competência e Competências Profissionais;
- b) Pesquisar e analisar documentos elaborados pelos profissionais das bibliotecas para entender o modelo de gestão aplicado;
- c) Verificar as BUF que adotaram a GC, visando evidenciar os prós e contras;
- d) Propor sugestões de variáveis ou elementos que devem ser considerados para um possível modelo de GC ou procedimentos a serem utilizados em Bibliotecas Universitárias.

Para responder tais objetivos foram analisados modelos de GC de diversos autores, porém para uma análise mais aprofundada foram escolhidos 04 (quatro) modelos: Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), Leme (2008) e Nuntamanop (2013), dando respaldo para conhecer os modelos e entender se este tipo de gestão é utilizado nas Bibliotecas Universitárias Federais.

Diante da análise das respostas dos gestores e dos documentos administrativos elaborados pelos colaboradores das bibliotecas compreendeu-se a importância e o conhecimento dos bibliotecários gestores sobre o assunto Gestão por Competência. Mesmo os gestores que confessaram ter pouco conhecimento sobre o assunto, demonstraram grande interesse em conhecer e aplicar o modelo em sua gestão.

Ao analisar os modelos de gestão aplicados nas bibliotecas, verificou-se em todas as 34 (trinta e quatro) bibliotecas pesquisadas algo do modelo de GC, evidenciando a visão do gestor das vantagens da implantação desse modelo na gestão.

A preocupação de elaboração de documentos administrativos que dão suporte para uma gestão com qualidade também foi observado na análise

O Planejamento Estratégico e a definição de Missão, Visão e Valores foram observados em 20 (vinte) e 24 (vinte e quatro) bibliotecas,

respectivamente, das 34 (trinta e quatro) pesquisadas. Já o Mapeamento de Competências, processo fundamental na GC, demonstrou uma prática não muito adotada nas gestões, apenas 9 (nove) bibliotecas fazem esse mapeamento.

As práticas de Avaliação de Desempenho e Plano de Carreira foram observados em todas as bibliotecas, pois as mesmas fazem parte de instituições federais que possuem Plano de Carreira dos TAEs, de acordo com a Lei nº 11.091, de 12/01/2005, sendo necessário uma avaliação anual dos técnicos-administrativos para avançar no plano de carreira e aumentar o incentivo salarial.

Outro fator para o aumento do incentivo salarial e também para alcançar a satisfação profissional e pessoal é a capacitação e qualificação dos servidores na organização.

Propor aos servidores condições para se desenvolverem e capacitarem é também uma preocupação das organizações públicas federais, porém não foi encontrado muitos documentos que garantem ou que incentivem os servidores a se capacitarem. Das 34 bibliotecas pesquisadas, apenas em 17 bibliotecas foram encontrados documentos que garantem e incentivam a capacitação dos servidores. Porém esse incentivo é garantido pela Lei 11.091, de 12/01/2005, que estrutura o Plano de Carreira dos TAEs e que prevê o incentivo dos servidores a se desenvolverem e se capacitarem, promovendo novas competências ou mesmo aprimorando as já existentes.

Diante do exposto, observou-se que os modelos de gestão aplicados nas BUFs visam aproveitar os incentivos garantidos pela Lei Federal e aprimorarem e qualificarem seu quadro de pessoal, porém os gestores relatam barreiras encontradas quando se propõem aplicação de novos procedimentos e mudanças na cultura da organização.

Essas barreiras estão relacionadas aos próprios servidores que não aceitam mudanças e também não estão dispostos a melhorar profissionalmente e pessoalmente realizando cursos, treinamentos, especializações, não querendo “sair da zona de conforto”. Outra barreira relatada pelos gestores é a dificuldade de implantação da GC em órgãos públicos, pois são estruturas rígidas e que não podem ser moldadas localmente, impossibilitando ao gestor negociar com seus colaboradores vantagens e incentivos para a realização de atividades e procedimentos dentro da organização, dificultando a aceitação do servidor em fazer parte do projeto proposto.

Apesar das barreiras foi observado que muitos gestores conseguiram derrubá-las e implantaram a GC em suas bibliotecas, em algumas, partes do modelo, e em outras, o modelo total de GC, e seus gestores avaliaram pontos positivos e vantagens em sua implantação, como: a identificação de competências individuais, possibilitando uma melhor exploração dessas competências, remanejando o servidor para desempenhar funções mais apropriadas conforme o conhecimento, habilidades e atitudes do servidor, proporcionando ao servidor uma satisfação profissional, fato também relatado pelos gestores como vantagens e proporcionando também um ambiente colaborativo; outro ponto positivo apontado pelos gestores, um ambiente onde haja interação e compartilhamento de informação e conhecimento, harmonizando o ambiente de trabalho e afetando positivamente os produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas.

Apesar do remanejamento do servidor ser um ponto negativo apontado pelos gestores, os mesmos relatam que quando esse processo é possível e realizado, faz uma grande diferença na equipe e no ambiente de trabalho, transformando-se em um ponto positivo relevante e que vale a pena tentar fazer o remanejamento do servidor quando necessário.

A análise dos produtos e serviços das bibliotecas evidenciou a semelhança do oferecimento destes para os usuários, porém não foi analisado como esses produtos e serviços são oferecidos, pois não foi pesquisado a percepção dos usuários, somente quais são oferecidos.

Acredita-se que há sim uma interferência nos produtos e serviços oferecidos em relação a qualificação dos colaboradores, pois servidores qualificados são capazes de oferecer produtos e serviços com qualidade e também diferenciado, se destacando em relação às outras bibliotecas.

Foram identificados alguns produtos e serviços diferenciados e especializados, não comum em todas as bibliotecas, mas importantes e fundamentais para uma atendimento igualitário e inclusivo, como adaptação de material informacional para pessoas com deficiências, laboratórios para pessoas com deficiências visuais, e outros serviços específicos. Também verificou-se uma oferta de lazer, cultura, como exibição de filmes, jogos educativos, exposições de artes e cultura, e serviços específicos como tutoriais, solicitação de ISBN, ISSN e DOI, solicitação de direitos autorais, entre outros.

Diante do exposto, esta pesquisa propôs também auxiliar os gestores que pretendem implantar o modelo de GC em sua biblioteca, mas por alguma razão não conseguiram ainda fazer essa implantação, e a falta de conhecimento ou até mesmo a falta de algum documento mais apropriado para as bibliotecas, podem ter impedido de fazê-lo.

Portanto foram apresentadas sugestões para um possível modelo GC a serem implantados nas BUFs, elaboradas conforme os modelos GC apresentados neste trabalho. Essas sugestões estão divididas em 3 (três) etapas: I. Apresentação, II. Mapeamento de Competências e III. Avaliação e Evolução, visando detalhar e explicar todas as etapas e procedimentos previstos na implantação.

Foram identificadas algumas limitações desta pesquisa e que podem ser atendidas em trabalhos futuros, como: (i). conhecer a percepção dos usuários em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas; (ii) conhecer a percepção dos colaboradores em relação a gestão da biblioteca a qual atua, (iii) elaborar um modelo conceitual de GC para BU.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. **Experiências e formações**: os caminhos trilhados pelos bibliotecários gestores da UFRGS. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2018.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em Inteligência Competitiva**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, 2006.

AMATUCCI, M. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI**: um enfoque metodológico. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2000.

AMORIM, I, R.; AMARAL, R. M. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.2, p.2-16, abr./jun. 2011. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/50895>. Acesso em: 20 maio 2020.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competência na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Gestão da Org.**, v. 12, n. 2, p.153-162, 2014.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, RS, v. 1, n. 2, p. 108-123, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEM, R. M.; COELHO, C. C. S. R. Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. **BJIS**, Marília (SP), v.7, n.1, p.69-97, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www2.marilia.Unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>. Acesso em: 08 fev. 2021.

BEM, R. M. Tendências em Gestão para Bibliotecas Universitárias. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 28., 2019, Vitória, ES. **Anais [...]**. Vitória: FEBAB, 2019. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/3314>. Acesso em: 02 dez. 2020.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley and Sons, 1982.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan-mar 2001. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf). Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Diário Oficial da União, Brasília, 25 abr. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 02 out. 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018**: notas estatísticas. Brasília: INEP/MEC, 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Informativo Avaliação In Loco**, Brasília, abr./jun. 2018a. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/avaliacao\\_in-loco/informativo\\_2educacao\\_junho.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/avaliacao_in-loco/informativo_2educacao_junho.pdf). Acesso em: 03 jun. 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Sinopse estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: Inep, 2018b. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura (MEC). **Diretrizes curriculares para os cursos de biblioteconomia**. Brasília: MEC, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão por Capacitação por Competências**. Brasília: SEGEP, 2013.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial da União**, de 13/01/2005, p.1-10.

CAETANO, A. C. de S. Bibliotecas Universitárias Federais e a noção de bens públicos. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 106-115, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://bitlybr.com/y5eW>. Acesso em: 27 maio 2020.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAMARGO, C. R. *et al.* Implantação do Programa de Gestão do Conhecimento no Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 17., 2012, Gramado, RS. **Anais [...]**. Gramado, RS: FEBAB, 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6082>. Acesso em: 04 fev. 2021.

CARMO, L. O. Gestão de pessoas baseada em competências: um modelo avançado de gestão. **Revista de Administração Geral**, v.1, n.2, p.101-117, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/download/2086/1165>. Acesso em: 01 dez. 2020.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/001264990427eb0ca94c3>. Acesso em: 30 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CRUZ, M. S. V. *et al.* A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecário. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO*, 25., 2013, Florianópolis, SC. **Anais [...]**. Florianópolis, SC: FEBAB, 2013. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2376>. Acesso em: 02 dez. 2020.

DIAS, G. B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. *In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org.)*. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**, Coimbra, PT, v. 2, p. 69-81, 2007. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/773/771>. Acesso em: 09 fev. 2021.

DUBOIS, D. D.; ROTHWELL, W. J. **Competency-based human resource management**. California: Davies-Black Publishing, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 172-197.

FASUBRA. **Análise preliminar do GT educação da FASUBRA do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: [http://www.sintufmt.org.br/arquivos/255/conteudo/imagens/872524/analise\\_do\\_decreto\\_9991\\_versao\\_final.pdf](http://www.sintufmt.org.br/arquivos/255/conteudo/imagens/872524/analise_do_decreto_9991_versao_final.pdf). Acesso em: 25 maio 2020.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, L. J. A. Bibliotecas, Gestão do Conhecimento e a perspectiva de redes sociais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, SP: FEBAB, 2015. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1226>. Acesso em: 04 fev. 2021.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51–61.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. Parte 3. p. 189-210.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. A universidade e a sociedade da informação. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.9, n.1, p.225-242, jul./dez. 2011. Disponível em: [https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1928/pdf\\_11](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1928/pdf_11). Acesso em: 02 dez. 2020.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. **The Journal for Quality Participation, Farmington Hills**, v. 5, n. 1, jan. 2006.

HIPÓLITO, J. A. M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por**

competências. 2000. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2000.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do Conhecimento**: aprender e compartilhar. São Carlos: Compacta, 2012.

JORDAN, M. W. Competencies for public library managers: diversity in practice. **Library Management**, v. 36, n. 6/7, p. 462-475, 2015. Disponível em: <https://bitlybr.com/TsqRo>. Acesso em: 25 maio 2020.

KOCHANSKI, J. Competency-based management. **Training and Development**, New York, v. 51, n. 10, p. 41-44, Oct. 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LANDIM, D. V. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior**: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

LAWLER III, Edward E. From Job-Based to Competency-Based Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 3–15, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIMA, L. F.; CARVALHO, R. A. O CRM no contexto das Bibliotecas Universitárias Públicas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis, SC. **Anais [...]**. Florianópolis, SC: FEBAB, 2013. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2376>. Acesso em: 02 dez. 2020 LISTA DE UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL. *In*: **WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre**. Flórida: Wikimedia Foundation, 2020. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista\\_de\\_universidades\\_federais\\_do\\_Brasil&oldid=58279747](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista_de_universidades_federais_do_Brasil&oldid=58279747). Acesso em: 04 jun. 2020.

LUBISCO, N. M. L. Bibliotecas Universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 3-61, 2014.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional**: missão, visão e valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia. (Especialização em

Gestão de Bibliotecas Universitárias - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCLANGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and development**, p. 40-47, 1997.

MENDES, A. R. L. **Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MILLS, J. *et al.* **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2015

MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, v. 51, n. 8, p. 73-77, 1997.

MIRANDA, S. *et al.* An ontology-based model for competence management. **Data & Knowledge Engineering**, v. 107, p. 51-66, 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, jan./fev. 2011.

NOGUEIRA, A. M. L. Gestão de pessoas na biblioteca universitária no âmbito da formação de competências e habilidades. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 27., 2017, Fortaleza, CE. **Anais [...]**. Fortaleza, CE: FEBAB, 2017. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2704>. Acesso em: 08 fev. 2021.

NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: uma proposta de atuação. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, RN, v. 4, p. 1-23, 2020.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 21, n.1, p.173-193, jan./mar 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00173.pdf>. Acesso em: 27 maio 2020.

NUNTAMANOP, P. A new model of strategic thinking competency. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 3, p. 242-264, 2013.

OLIVEIRA, E. F. D. *et al.* Gestão do conhecimento aliada à Gestão da Mudança. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado, RS. **Anais [...]**. Gramado, RS: FEBAB, 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6063>. Acesso em: 04 fev. 2021.

OLIVEIRA, A. M. *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 360-382, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/46295>. Acesso em: 20 maio 2020.

OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-76, out./dez. 2008. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a569-576.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2020.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, 1996.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

RODRIGUES, D. B.; MUNIZ, E. M. P. T. Gestão por competências em bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, RJ: FEBAB, 2010. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/5234>. Acesso em: 08 fev. 2021.

RODRIGUES, M. M. G. Gestão do conhecimento e gestão do conhecimento científico em bibliotecas universitárias: uma revisão atual. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 19., 2016, Manaus, AM. **Anais [...]**. Manaus, AM: FEBAB, 2016. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/4445>. Acesso em: 08 fev. 2021.

ROSSI, T. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no Serviço de Informação de Bibliotecas Universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado, RS. **Anais [...]**. Gramado, RS: FEBAB, 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6082>. Acesso em: 08 fev. 2021.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. *In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, R. L. *et al.* **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (org.) Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. Parte 3. p. 242-269.

SANTOS, A. S.; TOLFO, S. da R. Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em bibliotecas universitárias. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n.21, 1º sem. 2006.

SANTOS, A. S. **Competências informacionais em gestão de bibliotecas na Universidade Federal do Pará**. 2011. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

SANTOS, P. L. V. A. C. As novas tecnologias na formação do profissional da informação. *In: Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. cap. 5, p. 103-116.

SANTOS, T. S. Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO*, 26., 2015, São Paulo, SP. **Anais [...]**. São Paulo, SP: FEBAB, 2015. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1226>. Acesso em: 04 fev. 2021.

SCHREUDER, R.; NOORMAN, S. Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. **Development and Learning in Organizations**, v. 33 n. 1, p. 1-4, 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, D. A. **A política de capacitação em universidades federais: diagnóstico e proposições**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Federal da Grande Dourado, UFGD, Dourados, MS, 2018.

SILVA, F. C. C.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 11, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/gesto-de-bibliotecas-universitrias-apostila03.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2020.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Willey & Sons, 2003.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TAKAHASHI, W.; ROSELI, A.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 44, n. 4, 2009. p. 327-341.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TORRES, N. H. **Competências do bibliotecário gestor como ferramentas estratégicas de auxílio à competitividade empresarial**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso**. São Carlos, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP).

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre. **European Journal of Innovation Management**, Bingley, v. 10, n.1, p.109-125, 2007.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.** [online]., v.15, n.1, p.189-199, 2008. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2008000100016&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100016&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 25 maio 2020.

VALENTIM, M. L. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VALERIANO, R. B.; GARSKE, L. M. N. Gestão por competências em bibliotecas universitárias: um estudo nas bibliotecas da Universidade Federal de Mato Grosso. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 107-129, set. 2018/fev. 2019. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v9i2p107-129

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v.18. n.2, p. 7-14, 1978.

VIEIRA, G. E. A. Sua biblioteca apoia a Gestão do Conhecimento da Organização. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 27., 2017, Fortaleza, CE. **Anais [...]**. Fortaleza, CE: FEBAB, 2017. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2738>. Acesso em: 18 abr. 2021.

WERNERFELD, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. *In*: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

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

## APÊNDICE A – Listagem das Bibliotecas Universitárias Federais no Brasil

(continua)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UnB=5	Biblioteca Central	BCE	Brasília/DF	SiB-Unb
	Biblioteca da Faculdade da Ceilândia	BFCE	Ceilândia/DF	
	Biblioteca da Faculdade do Gama	BFGA	Gama/DF	
	Biblioteca da Faculdade de Planaltina/FUP	BFUP	Planaltina/DF	
	Biblioteca do Hospital Universitário (HU)	BHUB	Brasília/DF	
UFG=7	Biblioteca Central	BC	Goiânia/GO	Sibi/UFG
	Biblioteca Seccional Campus Aparecida de Goiânia	BSCAP	Aparecida de Goiânia/GO	
	Biblioteca Seccional Campus Colemar Natal e Silva	BSCAN		
	Biblioteca Cepae	BSCEPAE		
	Biblioteca Letras e Linguística	BSLL	Goiânia/GO	
	Biblioteca Seccional Museu Antropológico	BSMA		
Biblioteca Seccional Regional Goiás	BSRGO			
UFCat=1	Biblioteca UFCat		Catalão/GO	Ainda vinculada a UFG
UFJ=1	Biblioteca UFJ		Jataí/GO	Ainda vinculada a UFG
UFMT=1	Biblioteca Central	BC	Cuiabá/MT	Rede de Bibliotecas- UFMT
UFR=1	Biblioteca Universitária	BU	Rondonópolis/MT	Apenas 1 biblioteca
UFGD=3	Biblioteca Central	BC	Dourados/MS	Coordenadoria de serviços de bibliotecas
	Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR)			
	Biblioteca Setorial do Hospital Universitário (HU)			

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFMS=10	Biblioteca Central	BC	Campo Grande/MS	Sibi/UFMS
	Biblioteca de Aquidauana		Aquidauana/MS	
	Biblioteca Chapadão do Sul		Chapadão do Sul/MS	
	Biblioteca de Corumbá (Campus Pantanal)		Corumbá/MS	
	Biblioteca de Coxim		Coxim/MS	
	Biblioteca de Naviraí		Naviraí/MS	
	Biblioteca de Nova Andradina		Nova Andradina/MS	
	Biblioteca de Paranaíba		Paranaíba/MS	
	Biblioteca de Ponta Porã		Ponta Porã/MS	
Biblioteca de Três Lagoas - Unidade II		Três Lagoas/MS		
UFAL=15	Biblioteca Central	BC	Maceió/AL	SIBi/UFAL
	Biblioteca Setorial do Centro de Educação (CEDU)			
	Biblioteca Setorial do Espaço Cultural			
	Biblioteca Setorial de Física			
	Biblioteca Setorial de Matemática			
	Biblioteca Setorial Museu Théo Brandão (MTB)			
	Biblioteca Setorial Arriete Vilela			
	Biblioteca Setorial de Química			
	Biblioteca Campus Arapiraca	BCA	Arapiraca/AL	
	Biblioteca Unidade Palmeira dos Índios		Palmeira dos Índios/AL	
	Biblioteca Unidade Penedo		Penedo/AL	
	Biblioteca Campus Eng. e Ciências Agrárias (CECA)		Rio Largo/AL	
	Biblioteca Unidade Viçosa		Viçosa/AL	
Biblioteca Campus Delmiro Gouveia	BCDG	Delmiro Gouveia/AL		
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema		Santana do Ipanema/AL		
UFBA=22	Sistema de Bibliotecas		Salvador/BA	SIBI/UFBA - reitoria

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa	BURMC		
	Biblioteca Universitária de Saúde Prof. Álvaro Rubim de Pinho	BUS		
	Biblioteca Universitária Prof. Isaías Alves	FFCH		
	Biblioteca Universitária Bernadeth Sinay Neves da Escola Politécnica			
	Biblioteca Universitária de Ciências e Tecnologias Professor Omar Catunda			
	Biblioteca Anísio Teixeira da Faculdade de Educação			
	Biblioteca da Escola de Administração			
	Biblioteca da Escola de Música			
	Biblioteca da Faculdade de Economia			
	Biblioteca de Arquitetura			
	Biblioteca do Instituto de Ciência da Informação			
	Biblioteca Nelson de Araújo da Escola de Teatro			
	Biblioteca Sofia Olszewski Filha da Escola de Belas Artes			
	Biblioteca Teixeira de Freitas da Faculdade de Direito			
	Biblioteca Prof. José Bernardo Cordeiro Filho - Faculdade de Ciências Contábeis			
	Biblioteca do Campus Universitário Anísio Teixeira		Vitória da Conquista/BA	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Instituto de Ciência, Tecnologia e Inovação		Camaçari/BA	
	Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa			
	Biblioteca do Centro de Estudos e Terapia do Abuso de Drogas – CETAD			
	Biblioteca do Museu de Arte Sacra		Salvador/BA	
	Biblioteca no Centro de Estudo Afro-Oriental – CEAO			
	Bibliotheca Gonçalo Moniz – Memória da Saúde Brasileira			
UFSB=3	Biblioteca Campus Jorge Amado	BJA	Itabuna/BA	
	Biblioteca Campus Paulo Freire	BPF	Teixeira de Freitas/BA	Sistema de Bibliotecas
	Biblioteca Campus Sosígenes Costa	BSC	Porto Seguro/BA	
UFRB=6	Biblioteca Universitária do Centro de Formação de Professores		Amargosa/BA	
	Biblioteca Universitária de Cachoeira	BUC	Cachoeira/BA	
	Biblioteca Universitária de Cruz das Almas (CCAAB/CETEC)		Cruz das Almas/BA	SIB/UFRB
	Biblioteca Universitária de Santo Amaro (CECULT)		Santo Amaro/BA	
	Biblioteca Universitária de Santo Antônio de Jesus (CCS)		Santo Antonio de Jesus/BA	
	Biblioteca Universitária de Feira de Santana (CETENS)		Feira de Santana/BA	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFOB	Biblioteca Central	BC	Barreiras/BA	
UNILAB=3	Sistema de Bibliotecas Biblioteca Setorial do Campus das Auroras Biblioteca Setorial dos Palmares Biblioteca Setorial do Campus dos Malês		Redenção/CE Redenção/CE Acarape/CE São Francisco do Conde/BA	SIBIUNI - Estrutura administrativa
UFCA=4	Sistema de Bibliotecas Biblioteca Campus Barbalha Biblioteca Campus Brejo Santo Biblioteca Campus Crato Biblioteca Campus Juazeiro do Norte		Cariri/CE Barbalha/CE Brejo Santo/CE São José Crato/CE Juazeiro do Norte/CE	Sibi/UFCA - Diretoria
UFC=19	Sistema de Bibliotecas Biblioteca Central do Campus do Pici Prof. Francisco José de Abreu Matos Biblioteca da Faculdade de Direito Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeira Biblioteca de Ciências da Saúde Professor Jurandir Marães Picanço Biblioteca de Ciências Humanas	BCCP BFD BFEAAC BCCE BCS BCH	Fortaleza/CE	Direção BU

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca de Medicina de Sobral	BMS	Sobral/CE	
	Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola	BPGEA		
	Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Professor Ari de Sá Cavalcante	BPGEC	Fortaleza/CE	
	Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia Prof. Expedito José de Sá Parente	BPGE		
	Biblioteca do Campus de Crateús	BCCR	Crateús/CE	
	Biblioteca do Campus de Quixadá	BCQ	Quixadá/CE	
	Biblioteca do Campus de Russas	BCR	Russas/CE	
	Biblioteca do Campus de Sobral	BCSO	Sobral/CE	
	Biblioteca do Curso de Arquitetura	BCA		
	Biblioteca do Curso de Física Prof. Josué Mendes Filho	BCF		
	Biblioteca do Curso de Matemática	BCM	Fortaleza/CE	
	Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar Dr. Rui Simões de Menezes	BICM		
	Biblioteca do Museu de Arte Floriano Teixeira	BMAUC		
UFMA=19	Diretoria Integrada de Bibliotecas	DIB	São Luis/MA	Diretoria Integrada de Bibliotecas (DIB)
	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca do Centro de Ciências Humanas	BN		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Centro de Ciências Sociais			
	Biblioteca do Colun	BU		
	Biblioteca de Enfermagem			
	Biblioteca de Medicina	BM		
	Biblioteca de Pós-Graduação em Ciências Sociais	BG		
	Biblioteca de Pós-Graduação em Saúde e Ambiente	BS		
	Biblioteca de Pós-Graduação em Direito	BJ		
	Biblioteca de Pós-Graduação em Ciências Exatas e Tecnologia	BT		
	Biblioteca do Campus de Codó	BD	Codó/MA	
	Biblioteca do Campus de Grajaú	BR	Grajaú/MA	
	Biblioteca do Campus de Chapadinha	BH	Chapadinha/MA	
	Biblioteca do Campus de Bacabal	BB	Bacabal/MA	
	Biblioteca de Imperatriz - Centro	BI	Imperatriz/MA	
	Biblioteca de Imperatriz - Bom Jesus	BK	Imperatriz/MA	
	Biblioteca do Campus de São Bernardo	BA	São Bernardo/MA	
	Biblioteca do Campus de Pinheiro	BP	Pinheiro/MA	
	Biblioteca do Campus de Balsas	BO	Balsas/MA	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFPB=20	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca Centro de Ciências Exatas e da Natureza	BS/CCEN		
	Biblioteca Centro de Ciências Humanas Letras e Artes	BS/CCHLA		
	Biblioteca Centro de Ciências Jurídicas	BS/CCJ		
	Biblioteca Centro de Ciências Jurídicas	BS/CCJ		
	Biblioteca Centro de Ciências Médicas	BS/CCM		
	Biblioteca Centro Ciências da Saúde	BS/CCS		
	Biblioteca Centro de Ciências Sociais e Aplicadas	BS/CCSA		
	Biblioteca Centro de Comunicação, Turismo e Artes	BS/CCTA	João Pessoa/PB	
	Biblioteca Centro de Educação	BS/CE		
	Biblioteca Centro de Informática	BS/CI		
	Biblioteca Centro de Tecnologia	BS/CT		Sistema de Bibliotecas
	Biblioteca Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional	BS/CTDR		
	Biblioteca Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional	BS/NDIHR		
	Biblioteca Hospital Universitário	BS/HU		
	Biblioteca Direitos Humanos	BS/DH		
	Biblioteca Centro de Ciências Agrárias	BS/CCA	Areia/PB	
	Biblioteca Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias	BS/CCHSA	Bananeiras/PB	
Biblioteca Centro de Ciências Aplicadas e Educação	BS/CCAE	Rio Tinto/PB		
Biblioteca Centro de Ciências Aplicadas e Educação	BS-MM/CCAE	Mamanguape/PB		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS	
UFCE=9	Biblioteca Central	BC			
	Biblioteca Setorial Tereza Brasileiro Silva do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)		Campina Grande/PB		
	Biblioteca Setorial do Hospital Universitário Alcides Carneiro				
	Biblioteca Setorial do Centro de Educação e Saúde (CES)		Cuité/PB	Sistema de Integração de Bibliotecas - SABI	
	Biblioteca Setorial do Centro de Desenvolvimento sustentável do Semiárido (CDSA)		Sumé/PB		
	Biblioteca Setorial do Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR)		Patos/PB		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA)		Pombal/PB		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS)		Sousa/PB		
Biblioteca Setorial Maria das Mercês Ferreira Mendes		Cajazeiras/PB			
UFPE=14	Biblioteca Central	BC			
	Biblioteca Joaquim Cardozo - Centro de Artes e Comunicação (CAC)		Recife/PE		Sistema Integrado de Bibliotecas - SIB/UFPE
	Biblioteca do Centro de Ciências Biológicas (CCB)				
	Biblioteca do Centro de Educação (CE)				
	Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)				

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Centro de Tecnologia e Geociências (CTG)			
	Biblioteca do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH)			
	Biblioteca do Centro de Ciências da Saúde (CCS)			
	Biblioteca do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)			
	Biblioteca do Centro Acadêmico de Vitória (CAV)		Vitória de Santo Antão/PE	
	Biblioteca Reitor Edinaldo Bastos - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA)		Recife/PE	
	Biblioteca do Centro Acadêmico do Agreste (CAA)		Caruaru/PE	
	Biblioteca do Colégio de Aplicação (CAP)		Recife/PE	
	Biblioteca do Núcleo de Ciências da Vida - NCV (CAA)		Caruaru/PE	
	Biblioteca Central Professor Mário Coelho de Andrade Lima		Recife/PE	
	Biblioteca Setorial Manuel Correia de Andrade	BSMCA	Recife/PE	
UFRPE=6	Biblioteca Professor Roldão de Siqueira Fontes - CODAI	B-CODAI	São Lourenço da Mata/PE	SIB/UFRPE
	Biblioteca Esmeraldina Pereira da Silva - UACSA	B-UACSA	Cabo de Santo Agostinho/PE	
	Biblioteca Ariano Suassuna - UFAPE	B-UFAPE	Garanhuns/PE	
	Biblioteca Vanete Almeida - UAST	B-UAST	Serra Talhada/PE	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFAPE	Não encontrada informações sobre bibliotecas, o site remete ao SIB/UFRPE		Garanhuns/PE	Ainda vinculada a UFRPE - a universidade foi criada em 2018
UNIVASF=7	Biblioteca Campus Petrolina Biblioteca Campus Juazeiro Biblioteca Campus Ciências Agrárias Biblioteca Campus Serra da Capivara Biblioteca Campus Senhor do Bonfim Biblioteca Campus Paulo Afonso Biblioteca Campus Salgueiro		Petrolina/PE Juazeiro/BA Petrolina/PE São Raimundo Nonato/PI Senhor do Bonfim/BA Paulo Afonso/BA Salgueiro/PE	SIBI/UNIVASF
UFPI=10	Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco Biblioteca Setorial Prof. Zenon Rocha - CCS Biblioteca Setorial Profa. Raimunda Melo - CCE Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias - CCA Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Natureza - CCN Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras - CCHL Biblioteca Setorial do <i>Campus</i> Prof. Cândido Athayde Biblioteca Setorial do <i>Campus</i> Prof. Amílcar Ferreira Sobral Biblioteca Setorial do <i>Campus</i> Senador Helvídio Nunes Biblioteca Setorial do <i>Campus</i> Profa. Cinobelina Elvas	BCCB	Teresina/PI      Parnaíba/PI  Floriano/PI Picos/PI Bom Jesus/PI	SIBi/UFPI

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFDPAr	Não encontrada informações sobre bibliotecas. Desvinculada do UFPI em 2018.			
	Biblioteca Central Zila Mamede	BCZM		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA	BS-CCSA		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA	BS-CCHLA		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde - CCS	BS-CCS		
	Biblioteca Setorial Prof. Ronaldo Xavier de Arruda - CCET	BS-CCET		
UFRN=24	Biblioteca Setorial Prof. Leopoldo Nelson - Centro de Biociências - CB	BS-CB	Natal/RN	SISBI/UFRN
	Biblioteca Setorial Bertha Cruz Enders Escola de Saúde da UFRN - ESUFRN	BSE-ESUFRN		
	Biblioteca Setorial Prof. Dr. Marcelo Bezerra de Melo Tinôco - DARQ - CT	BSE-DARQ		
	Biblioteca Setorial Prof. Horácio Nicolas Solimo - Engenharia Química - CT	BSE-EQ.		
	Biblioteca Setorial Pe. Jaime Diniz - Escola de Música da UFRN - EMUFRN	BSE-EMUFRN		
	Biblioteca Setorial Prof. Alberto Moreira Campos - Departamento de Odontologia	BSE-ODONT.		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Setorial Prof. Francisco Gurgel De Azevedo – Instituto Química - IQ.	BSE-IQ		
	Biblioteca Setorial do Núcleo de Educação Infantil - NEI	BSE-NEI		
	Biblioteca setorial "Árvore do Conhecimento" - Instituto do Cérebro - ICe	BSE-ICE		
	Biblioteca Setorial do Departamento de Artes - DEART	BSE-DEART		
	Biblioteca Setorial Moacyr de Góes - CE	BSE-CE		
	Biblioteca Setorial Veríssimo de Melo - MCC	BSE-MCC		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ensino Superior do Seridó - CERES	BS-CURRAIS NOVOS	Currais Novos/RN	
	Biblioteca Setorial Prof <sup>a</sup> . Maria Lúcia da Costa Bezerra - CERES	BS-CAICO	Caicó/RN	
	Biblioteca Setorial do Núcleo de Ensino Superior do Agreste - NESA	BS-NESA	Nova Cruz/RN	
	Biblioteca Setorial da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi FACISA	BS-FACISA	Santa Cruz/RN	
	Biblioteca Setorial do Núcleo de Ens. Sup. de Macau	BS-NESM	Macau/RN	
	Biblioteca Setorial Prof. Rodolfo Helinski Escola Agrícola de Jundiá - EAJ	BS-EAJ	Jundiá/RN	
	Biblioteca Setorial Dr. Paulo Bezerra - EMCM/RN	BS-EMCM/RN	Caicó/RN	
UFERSA=4	Biblioteca Campus Angicos		Angicos/RN	
	Biblioteca Campus Caraúbas	BCC	Caraúbas/RN	SISBI/UFERSA
	Biblioteca Orlando Teixeira		Mossoró/RN	
	Biblioteca Campus Pau dos Ferros		Pau dos Ferros/RN	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFS=7	Biblioteca Central	Bicen	São Cristovão/SE	SIBIUFS
	Biblioteca da Saúde	Bisau	Aracajú/SE	
	Biblioteca Comunitária	Bicom	São Cristovão/SE	
	Biblioteca do Campus de Itabaiana	Bicampi	Itabaiana/SE	
	Biblioteca do Campus de Laranjeiras	Bical	Laranjeiras/SE	
	Biblioteca do Campus de Lagarto	Bilag	Lagarto/SE	
	Biblioteca do Campus do Sertão	Biser	Nossa Senhora da Glória/SE	
UFAC=7	Biblioteca Central	BC	Rio Branco/AC	Diretoria da BC
	Biblioteca Setorial Campus Floresta		Cruzeiro do Sul/AC	
	Biblioteca Setorial de Brasileia		Brasiléia/AC	
	Biblioteca Setorial de Feijó		Feijó/AC	
	Biblioteca Setorial de Sena Madureira		Sena Madureira/AC	
	Biblioteca Setorial de Tarauacá e Xapuri		Tarauacá/AC	
	Biblioteca Escolar no Colégio de Aplicação		Rio Branco/AC	
UNIFAP=5	Biblioteca Central		Macapá/AP	Diretoria da BC
	Biblioteca Campus Oiapoque		Oiapoque/AP	
	Biblioteca Campus Santana		Santana/AP	
	Biblioteca Campus Mazagão		Mazagão/AP	
	Biblioteca Setorial da Saúde		Macapá/AP	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFAM=13	Biblioteca Central	BC		SISTEBIB/UFAM
	Biblioteca Setorial do Setor Norte	BSSN		
	Biblioteca Setorial de Ciências Exatas e Engenharias	BSCEE		
	Biblioteca Setorial do Setor Sul	BSSS		
	Biblioteca Setorial da Escola de Enfermagem de Manaus "Rosaly Rodrigues Taborda"	BSEEM	Manaus/AM	
	Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde Professor "Manoel Bastos Lira"	BSCS		
	Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito - Bibliotecária "Marieth Neves"	BSFD		
	Biblioteca Setorial do Museu Amazônico	BSMA		
	Biblioteca do Instituto Natureza e Cultura	BINC	Benjamin Constant/AM	
	Biblioteca do Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia	BICET	Itacoatiara/AM	
	Biblioteca do Instituto de Saúde e Biotecnologia	BISB	Coari/AM	
	Biblioteca do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia	BICSEZ	Parintins/AM	
	Biblioteca do Instituto Educação, Agricultura e Ambiente "Marly Barros Costa"	BIEAA	Humaitá/AM	
UFOPA=7	Biblioteca Central	BC		SIBI/UFOPA
	Biblioteca Unidade Amazônia		Santarém/PA	
	Biblioteca Unidade Tapajós			
	Biblioteca Campus de Oriximiná		Oriximiná/PA	
	Biblioteca Campus de Óbidos		Óbidos/PA	
	Biblioteca Campus de Juruti		Juruti/PA	
	Biblioteca Campus de Itaituba		Itaituba/PA	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFPA=36	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca Escola de Aplicação (EA)			
	Biblioteca Escola de Música			
	Biblioteca Escola de Teatro e Dança			
	Biblioteca Faculdade de Odontologia			
	Biblioteca Programa de Pós-Graduação em Física (PPGF)			
	Biblioteca Hospital Universitário João de Barros Barreto (HUJBB)			
	Biblioteca Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza (HUBFS)			
	Biblioteca Programa de Pós-Graduação em Artes (PPGARTES)			
	Biblioteca Instituto de Ciências da Educação (ICED)			
	Biblioteca Instituto de Ciências da Saúde (ICS)			
	Biblioteca Instituto de Ciências Biológicas (ICB)			
	Biblioteca Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN)			
	Biblioteca Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ)			
Biblioteca Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)				
Biblioteca Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI)				

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)			
	Biblioteca Instituto de Letras e Comunicação (ILC)			
	Biblioteca Instituto de Geociências (IG)			
	Biblioteca Instituto de Tecnologia (ITEC)			
	Biblioteca Museu da Universidade Federal do Pará			
	Biblioteca Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA)			
	Biblioteca Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares (INEAF)			
	Biblioteca Núcleo de Medicina Tropical (NMT)			
	Biblioteca Núcleo de Meio Ambiente (NUMA)			
	Biblioteca Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC)			
	Biblioteca Campus de Abaetetuba		Abaetetuba/PA	
	Biblioteca Campus de Altamira		Altamira/PA	
	Biblioteca Campus de Ananindeua		Ananindeua/PA	
	Biblioteca Campus de Bragança		Bragança/PA	
	Biblioteca Campus de Castanhal		Castanhal/PA	
	Biblioteca Campus de Marajó (Breves)		Breves/PA	
	Biblioteca Campus de Marajó (Soure)		Soure/PA	
	Biblioteca Campus de Salinópolis		Salinópolis/PA	
	Biblioteca Campus de Tocantins (Cametá)		Cametá/PA	
	Biblioteca Campus de Tucuruí		Tucuruí/PA	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFRA=6	Biblioteca "Lourenço José Tavares Vieira da Silva	BC	Belém/PA	Diretoria da BC
	Biblioteca Campus Capanema		Capanema/PA	
	Biblioteca Douglas Wandel Malheiro Vale - Campus Paragominas		Paragominas/PA	
	Biblioteca Campus Capitão-Poço		Capitão-Poço/PA	
	Biblioteca Campus Tomé-Açu		Tomé-Açu/PA	
	Biblioteca Campus Parauapebas		Parauapebas/PA	
UNIFESSPA=7	Biblioteca Setorial Josineide da Silva Tavares	BSJST	Marabá/PA	SIBI/UNIFESSPA
	Biblioteca Setorial II	CAMA II		
	Biblioteca Setorial III	BSCT		
	Biblioteca Rondon	ICSA		
	Biblioteca São Félix	IEX		
	Biblioteca Xinguara	IETU		
Biblioteca Santana	IEA	Santana/PA		
UNIR=9	Biblioteca Central	BC	Porto Velho/RO	SIBI/UNIR
	Biblioteca Roberto Duarte		Ariquemes/RO	
	Bib. Prof. Gerson Flôres Nascimento – C. Ariquemes			
	Biblioteca Dhiego Albares Passamani - Campus Francisco Gonçalves Quiles		Cacoal/RO	
	Biblioteca Setorial - Campus de Guajará-Mirim		Guajará-Mirim/RO	
	Biblioteca Setorial - Campus Jí-Paraná		Jí-Paraná	
	Biblioteca Setorial - Campus Presidente Médici		Presidente Médici/RO	
	Biblioteca Setorial Fernando Pessoa - Campus Rolim de Moura		Rolim de Moura/RO	
Biblioteca Setorial Paulo Freire - Campus Vilhena	Vilhena/RO			

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFRR=3	Biblioteca Central Profa. Maria Auxiliadora de Souza Melo Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias — CCA Biblioteca Setorial do Campus Murupu		Boa Vista/RR	Diretoria da BC
UFT=8	Biblioteca do Câmpus de Araguaína / Unidade Cimba - 'Professor Francisco Severino' Biblioteca do Câmpus de Araguaína / EMVZ Biblioteca do Câmpus de Arraias - 'Professor Claudemiro de Godoy do Nascimento' Biblioteca do Câmpus de Gurupi Biblioteca do Câmpus de Miracema - 'Paulo Freire' Biblioteca do Câmpus de Palmas - 'Professor José Torquato Carolino' Biblioteca do Câmpus de Porto Nacional - 'Maria Revy Veloso de Andrade' Biblioteca do Câmpus de Tocantinópolis - 'Professor Cleides Antonio Amorim'		Araguaína/TO  Arrais/TO Gurupi/TO Miracema/TO  Palmas/TO  Porto Nacional/TO  Tocantinópolis/TO	SISBIB/UFT
UFNT	Não encontrada informações sobre bibliotecas. Desvinculada do UFT em 2019.			
UFES=8	Biblioteca Central Fernando de Castro Moraes Biblioteca Setorial de Artes Biblioteca Setorial do CCHN Biblioteca Setorial de Educação	BC	Vitória/ES	SIB/UFES

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Setorial de Maruípe Biblioteca Setorial Sul Biblioteca Setorial do Núcleo de Estudos e de Difusão de Tecnologia em Florestas, Recursos Hídricos e Agricultura Sustentável (NEDTEC) Biblioteca Setorial Norte		Jerônimo Monteiro/ES São Mateus/ES	
UNIFAL=4	Biblioteca Central Biblioteca da Unidade Educacional II Biblioteca do Campus de Poços de Caldas Biblioteca do campus de Varginha	BC	Alfenas/MG Poços de Caldas/MG Varginha/MG	SIBI/UNIFAL-MG
UNIFEI=2	Biblioteca Mauá Biblioteca Campus Itabira	BIM	Itajubá/MG Itabira/MG	SIBI/UNIFEI
UFJF=19	Biblioteca Universitária Biblioteca da Administração e Ciências Contábeis Biblioteca da Economia Biblioteca da Educação Biblioteca do Direito Biblioteca da Medicina Biblioteca da Enfermagem Biblioteca de Farmácia e Odontologia Biblioteca do IAD – Instituto de Artes e Design Biblioteca do ICB – Instituto de Ciências Biológicas Biblioteca de Exatas		Juiz de Fora/MG	Diretoria da BU

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do ICH – Instituto de Ciências Humanas Biblioteca do Serviço Social Biblioteca da Letras Biblioteca do Museu de Arte Murilo Mendes Biblioteca do Colégio de Aplicação João XXIII Biblioteca do Memorial da República Presidente Itamar Franco Biblioteca Centro Biblioteca Vila Bretas		Governador Valadares/MG	
UFLA=1	Biblioteca Universitária da UFLA		Lavras/MG	Apenas 1 biblioteca
	Biblioteca Universitária	BU		
	Biblioteca Central	BC		
UFMG=28	Biblioteca da Escola de Arquitetura Biblioteca da Escola de Belas Artes Biblioteca da Escola de Ciência da Informação Biblioteca da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional Biblioteca da Escola de Engenharia Biblioteca da Escola de Música Biblioteca da Escola de Música Biblioteca da Escola de Veterinária Biblioteca do Centro Pedagógico da Escola de Educação Básica e Profissional da UFMG Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas		Belo Horizonte/MG	BU/SB

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca da Faculdade de Direito			
	Biblioteca da Faculdade de Educação			
	Biblioteca da Faculdade de Farmácia			
	Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas			
	Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas			
	Biblioteca da Faculdade de Letras			
	Biblioteca da Faculdade de Odontologia			
	Biblioteca do Campus Saúde			
	Biblioteca do Colégio Técnico da Escola de Educação Básica e Profissional da UFMG			
	Biblioteca do Departamento de Física			
	Biblioteca do Departamento de Química			
	Biblioteca do Instituto de Ciências Biológicas			
	Biblioteca do Instituto de Ciências Exatas			
	Biblioteca do Instituto de Geociências			
	Biblioteca do Museu de História Natural			
	Biblioteca do Instituto de Ciências Agrárias		Montes Claros/MG	
UFOP=12	Biblioteca Prof. Luciano Jacques de Moraes - Degeo/Demin		Ouro Preto/MG	SISBIN/UFOP
	Biblioteca do Departamento de Música / Departamento de Artes - DEMUS/DEART			
	Biblioteca da Escola de Farmácia			

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca da Escola de Medicina Biblioteca Dr. Amaro Lanari Júnior - Escola de Minas Biblioteca da Escola de Nutrição Biblioteca do ICEB Biblioteca do Instituto de Filosofia, Artes e Cultura Biblioteca de Obras Raras da Escola de Minas Biblioteca Alphonsus de Guimaraens - ICHS Biblioteca do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Biblioteca do Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas – DECEA	BIBEM     BIBORAR  BIBI-ICSA	     Mariana/MG  João Monlevade/MG	
UFSJ=6	Biblioteca do Campus Santo Antonio - CSA Biblioteca do Campus Dom Bosco - CDB Biblioteca do Campus Tancredo Neves - CTAN Biblioteca do Campus Centro oeste Dona Lindu - CCO Biblioteca do Campus Alto Paraopeba - CAP Biblioteca do Campus Sete Lagoas - CSL		São João del Rei/MG  Divinópolis/MG Ouro Branco/MG Sete Lagoa/MG	Divisão de Bibliotecas - DIBIB/UFSJ
UFU=9	Biblioteca Central Santa Mônica Biblioteca Setorial Umuarama Biblioteca Setorial Educação Física Biblioteca Setorial ESEBA Biblioteca Setorial Ituiutaba Biblioteca Setorial Patos de Minas Biblioteca Setorial Monte Carmelo Biblioteca Setorial Hospital de Clínicas Biblioteca Setorial Glória		Uberlândia/MG  Ituiutaba/MG Patos de Minas/MG Monte Carmelo/MG  Uberlândia/MG	SISBI/UFU

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFV=3	Biblioteca Central		Viçosa/MG	Diretoria da BC
	Biblioteca Campus Florestal		Florestal/MG	
	Biblioteca Campus Rio Paranaíba		Rio Paranaíba/MG	
UFTM=3	Biblioteca Central		Uberaba/MG	Diretoria da BC
	Biblioteca Setorial Univerdecidade			
	Biblioteca Setorial Iturama		Iturama/MG	
UFVJM=4	Biblioteca Central		Diamantina/MG	SISBI/UFVJM
	Biblioteca Campus Mucuri		Teófilo Otoni/MG	
	Biblioteca Campus Janaúba		Janaúba/MG	
	Biblioteca Campus Unai		Unai/MG	
UFSCar=4	Biblioteca Comunitária	Bco	São Carlos/SP	SIBi/UFSCar
	Biblioteca Campus Araras	B-Ar	Araras/SP	
	Biblioteca Campus Lagoa do Sino	B-LS	Buri/SP	
	Biblioteca Campus Sorocaba	B-So	Sorocaba/SP	
UNIFESP=7	Biblioteca Campus São Paulo - Prof. Dr. Antonio Rubino de Azevedo		São Paulo/SP	Coordenadoria da Rede de Bib. Universitárias (CRBU)
	Biblioteca da Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas		Guarulhos/SP	
	Biblioteca Campus Osasco - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios		Osasco/SP	
	Biblioteca Campus Diadema - Instituto de Ciências Ambientais, Químicas e Farmacêuticas - ICAQF		Diadema/SP	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Campus São José dos Campos - Instituto de Ciência e Tecnologia		São José dos Campos/SP	
	Biblioteca Campus Baixada Santista - Instituto de Saúde e Sociedade		Santos/SP	
	Biblioteca Campus Baixada Santista - Instituto do Mar			
UFABC=2	Biblioteca de Santo André		Santo André/SP	SisBI/UFABC
	Biblioteca de São Bernardo		São Bernardo do Campo/SP	
UNIRIO=9	Biblioteca Central	BC	Rio de Janeiro/RJ	Sistema de Bibliotecas da UNIRIO/UNIBIBLI
	Biblioteca Setorial do Instituto Biomédico	BSIB		
	Biblioteca do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET)			
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCH)			
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas (CCJP)			
	Biblioteca Setorial de Enfermagem e Nutrição (BSEN)			
	Biblioteca Setorial do Centro de Letras e Artes	BSCLA		
	Biblioteca Setorial da Escola de Medicina e Cirurgia			
	Biblioteca Infantojuvenil	BIJU		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFRJ=45	Biblioteca Eugênio Gudim do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE			
	Biblioteca Prof. Agrícola Bethlem do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - COPPEAD			
	Biblioteca Carvalho de Mendonça da Faculdade Nacional de Direito - FDIR			
	Biblioteca do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional - IPPUR			
	Biblioteca Central do Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza - CCMN			
	Biblioteca Plínio Sussekind Rocha do Instituto de Física - IF			
	Biblioteca Professor Leopoldo Nachbin do Instituto de Matemática - IM			
	Biblioteca Professor Jorge de Abreu Coutinho do Instituto de Química - IQ			
	Biblioteca do Núcleo de Computação Eletrônica - NCE			
	Biblioteca Professor Sílio Vaz do Observatório do Valongo - OV			
Biblioteca Professor Maurício de Almeida Abreu do Programa de Pós-graduação em Geografia - PPGG				
Posto de Serviço de Informação do Polo de Xistoquímica				

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Central do Centro de Ciências da Saúde - CCS			
	Biblioteca da Escola de Enfermagem Anna Nery - EEAN			
	Biblioteca da Faculdade de Farmácia - FF			
	Biblioteca do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho - HU			
	Biblioteca do Instituto de Estudos em Saúde Coletiva - IESC			
	Biblioteca do Instituto de Ginecologia - IG			
	Biblioteca do Instituto de Microbiologia Professor Paulo de Góes - IMPG			
	Biblioteca do Instituto de Neurologia Deolindo Couto - INDC			
	Biblioteca Asdrubal Costa do Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira - IPPMG			
	Biblioteca João Ferreira da Silva Filho do Instituto de Psiquiatria - IPUB			
	Biblioteca Jorge de Rezende da Maternidade Escola - ME			
	Biblioteca Aloisio Teixeira do Núcleo em Ecologia e Desenvolvimento Socioambiental de Macaé - NUPEM			
	Biblioteca de Recursos Instrucionais do Núcleo de Tecnologia Educacional para Saúde - NUTES			

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Campus Duque de Caxias - CDC			
	Biblioteca Central do Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH			
	Biblioteca do Colégio de Aplicação da UFRJ - CAP			
	Biblioteca Marina São Paulo de Vasconcellos do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais - IFCS			
	Biblioteca Professor Alfredo Galvão da Escola de Belas Artes - EBA			
	Biblioteca de Obras Raras da Escola de Belas Artes - EBAOR			
	Biblioteca Alberto Nepomuceno da Escola de Música - EM			
	Biblioteca Lúcio Costa da Faculdade de Arquitetura - FAU			
	Biblioteca José de Alencar da Faculdade de Letras - FL			
	Biblioteca de Obras Raras ou Antigas do Centro de Tecnologia			
	Biblioteca Dirceu de Alencar Velloso	BPDAV		
	Biblioteca Central do Centro de Tecnologia - CT			
	Biblioteca Paulo Geyer da Escola de Química - EQ			
	Biblioteca Professor Carlos Alberto Hemais do Instituto de Macromoléculas - IMA			
	Biblioteca Pedro Calmon do Fórum de Ciência e Cultura - BPC			

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Museu Nacional - MN Biblioteca Francisca Keller do Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social - PPGAS Central de Memória Acadêmica - CMA Biblioteca do Campus UFRJ Macaé Professor Aloisio Teixeira		Macaé/RJ	
UFF=30	Biblioteca Central do Gragoatá	BCG		
	Biblioteca Central do Valonguinho	BCV		
	Biblioteca da Escola de Arquitetura e Urbanismo	BAU	Niterói/RJ	
	Biblioteca da Escola de Enfermagem	BENF		
	Biblioteca da Escola de Engenharia e do Instituto de Computação	BEE		
	Biblioteca da Escola de Engenharia Industrial e Metalúrgica de Volta Redonda	BEM	Volta Redonda/RJ	
	Biblioteca da Faculdade de Direito	BFD		Sistema de Bibliotecas da UFF
	Biblioteca da Faculdade de Economia	BEC		
	Biblioteca da Faculdade de Farmacia	BFF		
	Biblioteca da Faculdade de Medicina	BFM	Niterói/RJ	
	Biblioteca da Faculdade de Veterinária	BFV		
	Biblioteca das Faculdades de Nutrição e Odontologia	BNO		
	Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis	BAC		
	Biblioteca de Macaé	BMAC	Macaé/RJ	
Biblioteca de Nova Friburgo	BNF	Nova Friburgo/RJ		
Biblioteca de Pós-Graduação em Geoquímica	BGQ	Niterói/RJ		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca do Campus de Petrópolis	BCPE	Petrópolis/RJ	
	Biblioteca do Instituto Biomédico	BIB	Niterói/RJ	
	Biblioteca do Instituto de Angra dos Reis	BIAR	Angra dos Reis/RJ	
	Biblioteca do Instituto de Física	BIF		
	Biblioteca do Instituto de Geociências	BIG	Niterói/RJ	
	Biblioteca do Instituto de Matemática e Estatística	BIME		
	Biblioteca do Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior	BINF	Santo Antônio de Pádua/RJ	
	Biblioteca do Aterrado – Volta Redonda	BAVR	Volta Redonda/RJ	
	Biblioteca Flor de Papel	BFP	Niterói/RJ	
	Biblioteca Monteiro Lobato	BML		
	Biblioteca de Rio das Ostras	BRO	Rio das Ostras/RJ	
	Biblioteca Universitária de Campos dos Goytacazes	BUCG	Campos do Goytacazes/RJ	
	Centro de Memória Fluminense	CEMEF	Niterói/RJ	
	Centro de Obras Raras e Especiais	CORES		
UFRRJ=1	Biblioteca Central	BC	Rio de Janeiro/RJ	Diretoria da BC
	Biblioteca Central	BC	Curitiba/PR	
	Biblioteca Ecoville			
	Biblioteca Campus Apucarana		Apucarana/PR	
UFTPR=14	Biblioteca Campus Campo Mourão		Campo Mourão/PR	SIBI/UFTPR
	Biblioteca Campus Cornélio Procópio		Cornélio Procópio/PR	
	Biblioteca Campus Dois Vizinhos		Dois Vizinhos/PR	
	Biblioteca Campus Francisco Beltrão		Francisco Beltrão/PR	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Campus Guarapuava		Guarapuava/PR	
	Biblioteca Campus Londrina		Londrina/PR	
	Biblioteca Campus Medianeira		Medianeira/PR	
	Biblioteca Campus Pato Branco		Pato Branco/PR	
	Biblioteca Campus Ponta Grossa		Ponta Grossa/PR	
	Biblioteca Campus Santa Helena		Santa Helena/PR	
	Biblioteca Campus Toledo		Toledo/PR	
UNILA=2	Biblioteca Central	BIUNILA JU	Foz do Iguaçu/PR	Diretoria da BC
	Biblioteca Setorial	BIUNILA		
	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca de Ciências Agrárias (AG)			
	Biblioteca de Ciências Biológicas (BL)		Curitiba/PR	
	Biblioteca de arte, comunicação e Design/Cabral (CA)			
	Biblioteca de arte, comunicação e Design/Batel (AM)			
UFPR=20	Biblioteca do Centro de Estudos do Mar / Pontal do Sul (CEM)		Pontal do Paraná/PR	SiBi/UFPR
	Biblioteca do Centro de Estudos do Mar/ Mirassol (MIR)			
	Biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira (CF)			
	Biblioteca de Ciências Humanas (CH)		Curitiba/PR	
	Biblioteca de Ciência e Tecnologia (CT)			
	Biblioteca do Campus Jandaia do Sul (JS)		Jandaia do Sul/PR	
	Biblioteca de Ciências Jurídicas (JU)		Curitiba/PR	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca da UFPR Litoral (LIT)		Matinhos/PR	
	Biblioteca da UFPR Palotina (PA)		Palotina/PR	
	Biblioteca do Campus Rebouças (RB)			
	Biblioteca de Ciências Sociais Aplicadas (SA)		Curitiba/PR	
	Biblioteca de Ciências da Saúde Sede Botânico (SB)			
	Biblioteca de Ciências da Saúde (SD)			
	Biblioteca do Campus Toledo (TL)		Toledo/PR	
	Biblioteca de Educação Profissional e Tecnológica (ET)		Curitiba/PR	
UFCSPA=1	Biblioteca Paulo Lacerda de Azevedo		Porto Alegre/RS	Coordenação da Biblioteca
	Biblioteca Campus Porto		Pelotas/RS	
	Biblioteca de Ciências Agrárias		Capão do Leão/RS	
	Biblioteca de Ciência e Tecnologia			
UFPeI=8	Biblioteca de Direito			SisBi/UFPeI
	Biblioteca de Ciências Sociais			
	Biblioteca da Educação Física		Pelotas/RS	
	Biblioteca de Medicina			
	Biblioteca de odontologia			
	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca Setorial do Centro de Artes e Letras	BSCAL		
UFMS=13	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Naturais e Exatas	BSCCNE	Santa Maria/RS	SIB/UFMS
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Rurais	BSCCR		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas	BSCCSH		

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca Setorial do Centro de Educação	BSCE		
	Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desportos	BSCEFD		
	Biblioteca Setorial Do Centro De Tecnologia	BSCT		
	Biblioteca Setorial do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	BSCTISM		
	Biblioteca Setorial do Colégio Politécnico	BSCP		
	Biblioteca Setorial do Campus de Cachoeira do Sul	BSCS	Cachoeira do Sul/RS	
	Biblioteca Setorial do Campus de Frederico Westphalen	BSFW	Frederico Westphalen/RS	
	Biblioteca Setorial do Campus de Palmeira das Missões	BSPM	Palmeira das Missões/RS	
UNIPAMPA=10	Biblioteca Campus Alegrete		Alegrete/RS	
	Biblioteca Campus Bagé		Bagé/RS	
	Biblioteca Campus Caçapava do Sul		Caçapava do Sul/RS	
	Biblioteca Campus Dom Pedrito		Dom Pedrito/RS	
	Biblioteca Campus Itaqui		Itaqui/RS	
	Biblioteca Campus Jaguarão		Jaguarão/RS	SISBI/UNIPAMPA
	Biblioteca Campus Santana do Livramento		Santana do Livramento/RS	
	Biblioteca Campus São Borja		São Borja/RS	
	Biblioteca Campus São Gabriel		São Gabriel/RS	
	Biblioteca Campus Uruguaiana		Uruguaiana/RS	

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
FURG=8	Biblioteca Central	BC	Rio Grande/RS	SIB/FURG
	Biblioteca Setorial da Área Acadêmica da Saúde		Santa Vitória do Palmar/RS	
	Biblioteca Setorial Campus Santana Vitória do Palmar		Santo Antônio da Patrulha/RS	
	Biblioteca Setorial Campus Santo Antônio da Patrulha		São Lourenço do Sul/RS	
	Biblioteca Setorial Campus São Lourenço do Sul			
	Biblioteca Setorial Museu Oceanográfico			
	Biblioteca Setorial Sala Verde Judith Cortesão		Rio Grande/RS	
	Biblioteca Setorial da Pós-Graduação em Oceanografia			
UFRGS=31	Biblioteca Central	BC		SBUFRGS
	Biblioteca da Escola de Administração			
	Biblioteca da Faculdade de Arquitetura			
	Biblioteca do Instituto de Artes			
	Biblioteca do Instituto de ciências Básicas da Saúde			
	Biblioteca do Faculdade de Direito			
	Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas		Porto Alegre/RS	
	Biblioteca do Faculdade de Educação			
	Biblioteca da Escola de Engenharia			
	Biblioteca Depositária da Organização das Nações Unidas			
	Biblioteca da Escola de Enfermagem			
Biblioteca da Faculdade de Farmácia				

(continuação)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	Biblioteca da Fac. de Biblioteconomia e Comunicação			
	Biblioteca da Faculdade de Medicina			
	Biblioteca da Faculdade de Odontologia			
	Biblioteca do Instituto de Psicologia			
	Biblioteca da Escola de Educação Física			
	Biblioteca da Faculdade de Agronomia			
	Biblioteca do Colégio de Aplicação			
	Biblioteca do Instituto de Biociências			
	Biblioteca de Ciências Sociais e Humanidades			
	Biblioteca do Instituto de Física			
	Biblioteca do Instituto de Geociências			
	Biblioteca da Ciência e Tecnologia De Alimentos			
	Biblioteca do Instituto de Informática			
	Biblioteca do Instituto de Pesquisas Hidráulicas			
	Biblioteca do Instituto de Matemática			
	Biblioteca do Instituto de Química			
	Biblioteca da Faculdade de Veterinária			
	Biblioteca do Campus Litoral Norte		Tramandaí/RS	
	Biblioteca do Ceclimar		Imbé/RS	
UFFS=6	Biblioteca do Campus Chapecó		Chapecó/RS	
	Biblioteca do Campus Cerro Largo		Cerro Largo/RS	
	Biblioteca do Campus Erechim		Erechim/RS	SIBI/UFFS
	Biblioteca Campus Laranjeiras do Sul		Laranjeiras do Sul/RS	
	Biblioteca do Campus Passo Fundo		Passo Fundo/RS	
	Biblioteca do Campus Realeza		Realeza/RS	

(conclusão)

UNIVERSIDADE	BIBLIOTECA	SIGLA	CIDADE	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
UFSC=14	Biblioteca Universitária	BU		Sistema de Bibliotecas/UFSC
	Biblioteca Central	BC		
	Biblioteca Setorial do Colégio Aplicação	BSCA		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias	BSCCA		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação	BSCED	Florianópolis/SC	
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde – Medicina	BSCCSM		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas	BSCFM		
	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas	BSCCJ		
	Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá	BSARA	Araranguá/SC	
	Biblioteca Setorial do Campus de Blumenau	BSBLU	Blumenau/SC	
	Biblioteca Setorial do Campus de Curitibanos	BSCUR	Curitibanos/SC	
	Biblioteca Setorial do Campus de Joinville	BSJOI	Joinville/SC	
	Sala de Leitura de Curitibanos	SLCUR	Curitibanos/SC	
	Sala de Leitura José Saramago	SLJS	Florianópolis/SC	

645 bibliotecas

## APÊNDICE B – Análise dos Documentos Administrativos

(continua)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
<b>Centro-oeste</b>	B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Organograma;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Plano diretor;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	1. Carteira da biblioteca; 2. Declaração Nada Consta; 3. Ficha catalográfica; 4. Manual do Usuário; 5. Tutoriais. 6. Treinamentos; 7. Adaptação de material informacional; 8. BDTD; 9. Catalogação na fonte; 10. COMUT; 11. DOI; 12. Empréstimo, renovação e reserva; 13. Laboratório de Informática; 14. Levantamento de acervo; 15. MORE (mecanismo de referência)	Seguido (3)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
Centro-Oeste	B2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Organograma;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Plano diretor;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carteira da biblioteca;</li> <li>2. Declaração Nada Consta;</li> <li>3. Ficha catalográfica;</li> <li>4. Manual do Usuário;</li> <li>5. Tutoriais.</li> <li>6. Treinamentos;</li> <li>7. Adaptação de material informacional;</li> <li>8. BDTD;</li> <li>9. Catalogação na fonte;</li> <li>10. COMUT;</li> <li>11. DOI;</li> <li>12. Empréstimo, renovação e reserva;</li> <li>13. Laboratório de Informática;</li> <li>14. Levantamento de acervo;</li> <li>15. MORE (mecanismo de referência)</li> </ol>	Seguido (3)
Centro-Oeste	B3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empréstimo, renovação e reserva;</li> <li>2. Consulta local;</li> <li>3. Consulta ao catálogo eletrônico;</li> <li>4. Laboratório de informática;</li> <li>5. Internet sem fio;</li> <li>6. Treinamentos;</li> <li>7. Visitas orientadas.</li> </ol>	Seguido (3)
Centro-Oeste	B4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regimento;</li> </ul>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carteira da biblioteca;</li> <li>2. Declaração Nada Consta;</li> </ol>	4 Bem seguido

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organograma;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Plano diretor;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>							3. Ficha catalográfica; 4. Manual do Usuário; 5. Tutoriais. 6. Treinamentos; 7. Adaptação de material informacional; 8. BDTD; 9. Catalogação na fonte; 10. COMUT; 11. DOI; 12. Empréstimo, renovação e reserva; 13. Laboratório de Informática; 14. Levantamento de acervo; 15. MORE (mecanismo de referência)	
<b>Centro-Oeste</b>	B5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Plano de ação;</li> <li>• Questionário;</li> </ul>	P+	A-	P+	P+	P+	P+	1. Cartão acadêmico; 2. Comutação bibliográfica; 3. Ficha catalográfica; 4. Laboratório de Informática; 5. Livros Eletrônicos; 6. Manual de normalização; 7. Nada Consta; 8. Repositório Institucional; 9. Sala de Videoconferência; 10. Treinamentos.	Pouco seguido (2)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
Nordeste	B6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Relatório de gestão;</li> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso à internet;</li> <li>2. Acesso à computadores;</li> <li>3. Capacitação;</li> <li>4. Catalogação na fonte;</li> <li>5. Circulação de materiais;</li> <li>6. Coleção especiais;</li> <li>7. Compra de livros;</li> <li>8. Depósito de trabalhos acadêmicos;</li> <li>9. Recebimento de doações de materiais;</li> <li>10. Guarda-volume;</li> <li>11. Nada Consta;</li> <li>12. Serviço de referência;</li> <li>13. Solicitação de ISBN.</li> </ol>	Não seguido (1)
Nordeste	B7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamentos e políticas;</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	P+	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso à internet;</li> <li>2. Comutação bibliográfica;</li> <li>3. Consulta local;</li> <li>4. Cursos e treinamentos;</li> <li>5. Emissão de Nada Consta;</li> <li>6. Empréstimo domiciliar;</li> <li>7. Ficha catalográfica;</li> <li>8. Livros livres;</li> <li>9. Normalização de trabalhos acadêmicos;</li> <li>10. Orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo;</li> </ol>	Bem seguido (4)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
									11. Recebimento e divulgação de dissertações, teses e TCCs; 12. Serviços online; 13. Serviços para pessoas com deficiências; 14. Templates e tutoriais.	
Nordeste	B8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	A-	P+	P+	P+	1. Acesso à internet; 2. Acesso ao Portal Capes; 3. Capacitação de usuários; 4. Catalogação na fonte; 5. Comutação bibliográfica; 6. Empréstimo entre bibliotecas; 7. Levantamento bibliográfica; 8. Orientação à normalização; 9. Orientação Bibliográfica e Auxílio ao Usuário; 10. Orientação Bibliográfica e Auxílio ao Usuário; 11. Serviço de Alerta de Novas Aquisições; 12. Solicitação de Direitos Autorais; 13. Solicitação do ISBN e do ISSN; 13. Visita Programada.	Seguido (3)
Nordeste	B9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Estrutura das bibliotecas;</li> </ul>	NI	P+	NI	NI	P+	P+	1. Empréstimo, devolução, renovação e reserva de livros; 2. Sugestão de aquisições de livros; 3. Auxílio à pesquisa no Catálogo On-line; 4. Orientação na utilização da base de dados;	Bem seguido (4)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>							<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Orientação nas pesquisas bibliográficas, mediante agendamento;</li> <li>6. Realização de visitas orientadas à biblioteca pelos alunos, mediante agendamento;</li> <li>7. Intercâmbio de publicações com outras instituições de Ensino Superior;</li> <li>8. Participação no corpo editorial de livros e revistas da instituição;</li> <li>9. Orientação na normalização de trabalhos acadêmicos, mediante agendamento.</li> </ol>	
<b>Nordeste</b>	B10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Estrutura das bibliotecas;</li> <li>• Perguntas por e-mail;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Depósito de teses e dissertações;</li> <li>2. Recebimento de doação de livros;</li> <li>3. Ficha catalográfica;</li> <li>4. Empréstimo de materiais;</li> <li>5. Orientações para a utilização das Normas ABNT;</li> <li>6. Orientações para pesquisas em bases de dados;</li> <li>7. Visitas dirigidas;</li> <li>8. Serviços para usuários com deficiências;</li> <li>9. Comutação bibliográfica;</li> <li>10. Serviço Cooperativo de Acesso a documentos;</li> <li>11. Reservas e agendamentos.</li> </ol>	Totalment e seguido (5)
<b>Nordeste</b>	B11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Plano de Desenvolvimento</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comutação bibliográfica;</li> <li>2. Exibição de filmes;</li> <li>3. Empréstimo domiciliar;</li> </ol>	Bem seguido (4)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
		da Unidade (PDU); • Missão, Visão e Valores; • Questionário.							4. Laboratório para pessoas com deficiência visuais; 5. Levantamento bibliográfico; 6. Normalização de trabalhos; 7. Jogos; 8. Treinamentos aos usuários.	
Nordeste	B12	• Site; • Regimento; Questionário.	P+	A-	P+	A-	P+	P+	1. Ficha catalográfica; 2. Normalização; 3. Depósito de teses e dissertação; 4. Comutação bibliográfica; 5. Visitas dirigidas; 6. Treinamentos; 7. Espaço para pesquisa; 8. Reserva de espaços; 9. Solicitação de ISBN e ISSN.	Seguido (3)
Nordeste	B13	• Site; • Questionário.	NI	A-	NI	NI	NI	P+	1. Consulta ao acervo; 2. BDTD; 3. Nada Consta; 4. Visita Orientada; 5. Treinamentos online; 6. Bases de Dados	Bem seguido (4)
Nordeste	B14	• Site; • Missão, Visão e Valores;	P+	A-	A-	A-	P+	P+	1. Catálogo online; 2. BDTD; 3. Vídeo-aulas;	Não seguido (1)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regimento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>							<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Periódicos online;</li> <li>5. Bases de dados;</li> <li>6. Bibliotecas Virtuais;</li> <li>7. Reserva de auditório;</li> <li>8. Orientações;</li> <li>9. Capacitação dos usuários;</li> <li>10. Wifi;</li> <li>11. Comutação bibliográfica.</li> </ol>	
Nordeste	B15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Objetivos;</li> <li>• Questionário</li> </ul>	A-	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta, empréstimo e devolução de material bibliográfico;</li> <li>2. Declaração de Isenção de Débito;</li> <li>3. Treinamento e orientação à pesquisa (Serviços de Referência): Sistema Pergamum e bases científicas (Capes, Scielo, Bireme, etc) e uso das normas da ABNT;</li> <li>4. Comutação Bibliográfica (IBICT/COMUT);</li> <li>5. Serviço Cooperativo de Acesso a Documento (SCAD);</li> <li>6. Ficha catalográfica;</li> <li>7. Visita orientada;</li> <li>8. Incorporação de material ao acervo;</li> <li>9. Aquisição de material bibliográfico;</li> <li>10. Solicitação de ISBN</li> </ol>	Seguido (3)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
Norte	B16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamento e normas;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulta local;</li> <li>2. Pesquisa no catálogo on-line;</li> <li>3. Empréstimo e devolução de obras;</li> <li>4. Normalização de trabalhos acadêmicos;</li> <li>5. Ficha catalográficas;</li> <li>6. Laboratório de informática;</li> <li>7. Acesso ao Portal Capes;</li> <li>8. Comutação bibliográfica;</li> <li>9. Oficinas e treinamentos;</li> <li>10. Visita guiada;</li> <li>11. Gráfica.</li> </ol>	Pouco seguido (2)
Norte	B17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Plano de desenvolvimento Institucional;</li> <li>• Plano de ações;</li> <li>• Relatório de gestão;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acervo físico e digital;</li> <li>2. Acesso à internet wifi;</li> <li>3. Acesso remoto;</li> <li>4. Catálogo on-line;</li> <li>5. Consulta local;</li> <li>6. Empréstimo, renovações e reservas;</li> <li>7. Empréstimo entre bibliotecas;</li> <li>8. Empréstimo de guarda-volume;</li> <li>9. E-books;</li> <li>10. Acesso ao periódico Capes;</li> <li>11. Acesso aos repositórios da instituição;</li> <li>12. Acesso a coleção da ABNT;</li> <li>13. Salas de estudo em grupo;</li> </ol>	Seguido (3)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
									14. Espaço de estudo e leitura; 15. Ficha catalográfica; 16. Nada Consta; 17. Capacitação de usuários; 18. Reserva de espaços.	
Norte	B18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Relatório de gestão;</li> <li>• Plano de Desenvolvimento institucional;</li> <li>• Plano de Desenvolvimento da Unidade;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	1. Referência; 2. Circulação; 3. Acesso eletrônico a informação; 4. Comutação bibliográfica; 5. Capacitação e treinamentos dos usuários. 6. 1.Catálogo on-line; 7. Repositórios; 8. Ficha catalográfica; 9. Normalização; 10. Guia de elaboração de trabalhos acadêmicos; 11. Bases de dados; 12. Normas da ABNT.	Bem seguido (4)
Norte	B19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	NI	A-	NI	NI	NI	P+	1. Consulta ao acervo; 2. Empréstimo domiciliar; 3. Laboratório de Pesquisa; 4. Acesso ao Portal Capes; 5. Acesso a livros e periódicos eletrônicos; 6. Orientação técnica/trabalho acadêmico; 7. Comutação Bibliográfica;	Não seguido (1)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
									8. Treinamentos.	
Norte	B20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Planejamento anual;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repositório Institucional;</li> <li>2. Ficha catalográfica;</li> <li>3. Nada Consta;</li> <li>4. Salas de Estudo;</li> <li>5. Comutação Bibliográfica;</li> <li>6. BDTD;</li> <li>7. Publicações;</li> <li>8. Catálogos online.</li> </ol>	Bem seguido (4)
Norte	B21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empréstimo domiciliar;</li> <li>2. Wifi;</li> <li>3. Portal Periódico Capes;</li> <li>4. Comutação Bibliográfica;</li> <li>5. Treinamentos;</li> <li>6. Levantamento Bibliográfico;</li> <li>7. Fichas Catalográficas.</li> </ol>	Não seguido (1)
Norte	B22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Relatório de Gestão;</li> <li>• Questionário;</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empréstimo domiciliar;</li> <li>2. Wifi;</li> <li>3. Ficha catalográfica;</li> <li>4. Laboratório do Informática;</li> <li>5. Orientação ABNT.</li> </ol>	Pouco seguido (2)
Norte	B23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reserva Bibliográfica;</li> </ol>	Seguido (3)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão, Visão e Valores;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>							<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Nada Consta;</li> <li>3. Ficha catalográfica;</li> <li>4. Empréstimo entre Bibliotecas;</li> <li>5. Visita Orientada;</li> <li>6. Capacitação de usuários.</li> </ol>	
<b>Sudeste</b>	B24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Referência;</li> <li>2. Circulação;</li> <li>3. Comutação bibliográfica;</li> <li>4. Treinamentos dos usuários;</li> <li>5. Ficha catalográfica;</li> <li>6. Bases de dados;</li> <li>7. Normas da ABNT.</li> </ol>	pouco seguido (2)
<b>Sudeste</b>	B25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manuais e publicações;</li> <li>2. Treinamentos e eventos;</li> <li>3. Gerador de ficha catalográfica;</li> </ol>	Bem seguido (4)
<b>Sudeste</b>	B26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão, Visão e Valores;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assessoria editorial;</li> <li>2. Atendimento ao público externo;</li> <li>3. Autoempréstimo;</li> <li>4. Cadastro no Sib;</li> <li>5. Cabine de estudo;</li> <li>6. Coleções especiais;</li> <li>7. Comutação bibliográfica;</li> <li>8. Recebimento de doação de livros;</li> </ol>	Bem seguido (4)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
									9. Empréstimo domiciliar; 10. Empréstimo entre bibliotecas do SIB; 11. Laboratório de informática; 12. Nada consta; 13. Rede sem fio	
<b>Sudeste</b>	B27 UFSC ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Relatórios anuais de gestão;</li> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Resolução;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	P+	P+	P+	1. Área para exposição; 2. Atestado negativo; 3. Autoempréstimo; 4. Cadastro; 5. Doações; 6. Empréstimo entre bibliotecas; 7. Ficha catalográfica; 8. Normalização; 9. Orientações individuais; 10. Empréstimo, reserva e renovação; 11. Reserva técnica; 12. Treinamento em grupo; 13. Visitas interativas; 14. Tutoriais.	Seguido (3)
<b>Sudeste</b>	B28 –	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamento</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Organograma;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	A-	A-	A-	P+	P+	1. Aquisições; 2. Cabine de estudos; 3. Comutação bibliográfica; 4. Emissão de Nada Consta; 5. Empréstimo de materiais;	Bem seguido (4)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
									6. Empréstimo entre Bibliotecas; 7. Guia do usuário; 8. Manual de normalização; 9. Multas; 10. Trâmites pós defesa. 11. Ficha catalográfica; 12. Capacitação de usuários; 13. Portais de pesquisas; 14. Repositório institucional.	
<b>Sudeste</b>	B29	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Regimento;</li> <li>• Procedimento Operacional Padrão (POP);</li> <li>• Fluxograma;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	NI	A-	NI	NI	P+	P+	1. Acesso à internet; 2. Catalogação na fonte; 3. Comutação bibliográfica; 4. Empréstimo, devolução e renovação de obras; 5. Empréstimo entre bibliotecas; 6. Reserva de obras; 7. Disseminação Seletiva de Informação.	Seguido (3)
<b>Sudeste</b>	B30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	1. Repositório Institucional; 2. Orientação à normalização de trabalhos acadêmicos; 3. Portal de Periódicos Capes; 4. Wifi; 5. Comutação Bibliográfica; 6. Empréstimo entre Bibliotecas;	Não Seguido (1)

(continuação)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
Sul	B31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamento;</li> <li>• Resolução;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	NI	A-	NI	NI	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Catalogação na fonte;</li> <li>2. ISSN;</li> <li>3. Consulta ao acervo;</li> <li>4. Repositório Institucional;</li> <li>5. Periódicos eletrônicos.</li> </ol>	Pouco seguido (2)
Sul	B32 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Instruções normativas;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	A-	A-	A-	A-	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso à internet;</li> <li>2. Catalogação na fonte;</li> <li>3. Comutação bibliográfica;</li> <li>4. Empréstimo, devolução e renovação de obras;</li> <li>5. Empréstimo entre bibliotecas;</li> <li>6. Reserva de obras;</li> <li>7. Disseminação Seletiva de Informação.</li> </ol>	Bem seguido (4)
Sul	B33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Missão e Visão;</li> <li>• Planejamento Estratégico;</li> <li>• Relatório de Gestão;</li> <li>• Regulamentos;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	P+	P+	P+	P+	P+	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Catalogação na fonte;</li> <li>2. Nada Consta;</li> <li>3. Comutação bibliográfica;</li> <li>4. Empréstimo e Devolução;</li> <li>5. Orientação para normalização de trabalhos acadêmicos;</li> <li>6. ISBN e ISSN;</li> <li>7. Pesquisa bibliográfica;</li> <li>8. Renovação e Reserva;</li> <li>9. Treinamentos;</li> <li>10. Visitas orientadas.</li> </ol>	Pouco Seguido (2)

(conclusão)

IDENTIFICAÇÃO			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			PRÁTICAS DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			RESULTADOS	
Região	Biblioteca ou Sistema	Documentos analisados	Plan. Estratégico	Map. de competências	Gestão de pessoas	Prog. de des. e capacitação	Av. de Desempenho	Plano de Carreira	Produtos e serviços	GC é o modelo de gestão
Sul	B34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Regulamentos;</li> <li>• Questionário.</li> </ul>	F	P+	F	F	F	P+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso à Internet;</li> <li>2. Atendimento de Referência;</li> <li>3. Capacitações;</li> <li>4. Comutação Bibliográfica ;</li> <li>5. Conservação do Acervo;</li> <li>6. Empréstimo;</li> <li>7. Ficha Catalográfica;</li> <li>8. Orientação ao Usuário;</li> <li>9. Orientação de Normas da ABNT;</li> <li>10. Orientações para recebimento de comissões do MEC;</li> <li>11. Pagamento de Multas;</li> <li>12. Reserva de salas;</li> <li>13. Salas de estudo individuais e em grupo.</li> </ol>	Bem seguido (4)

Legenda: NI – Não Identificado; Totalmente seguido (5); Bem seguido (4); Seguido (3); Pouco seguido (2); Não seguido (1)

## APÊNDICE C – Questionário

Este questionário objetiva conhecer como os gestores de bibliotecas federais tem realizado a sua gestão. Visa Analisar os tipos de Gestão por Competência existente na literatura e identificar dentre as Bibliotecas Universitárias Federais quais fazem essa gestão, como fazem e qual o resultado ao implantarem a Gestão por Competência. A finalidade da pesquisa é entender como os gestores tem desenvolvidos seus trabalhos e auxiliar os gestores que ainda não possui um modelo de gestão consolidado, apresentando modelos que possam ser seguidos trazendo uma vantagem para a organização e instituição federal. Tais informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Agradeço a colaboração em participar de forma livre e de espontânea vontade desta pesquisa.

O conceito de Gestão por Competência explorada nessa pesquisa é apresentado por Carbone et al. (2009) [...] a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. [...] o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas, confere à organização um desempenho superior aos seus concorrentes, cabendo a Gestão por Competência esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

### Parte 1 – Perfil Profissional

- 1) Qual o nome da biblioteca ou do sistema de bibliotecas que você faz a gestão?  
(Esse dado não será utilizado na pesquisa, somente para controle do pesquisador)
  
- 2) Em qual região do Brasil está localizada a(s) biblioteca(s) ou o sistema de biblioteca a qual faz gestão?  
 Centro Oeste  
 Nordeste  
 Norte  
 Sudeste  
 Sul
  
- 3) Quantas bibliotecas estão na responsabilidade de sua gestão?  
 Apenas uma  
 Duas  
 Três  
 Quatro

- Cinco
- Seis
- Sete
- Entre sete e dez
- Mais de onze

4) Tem conhecimento sobre Gestão por Competências?

- 1 Nenhum conhecimento
- 2
- 3
- 4
- 5 Total conhecimento

5) A Gestão por Competências é o modelo seguido em sua gestão?

- 1 Não seguido
- 2
- 3
- 4
- 5 Totalmente seguido

6) É utilizado algum mapeamento de competências na biblioteca ou no sistema de bibliotecas o qual gerencia?

- Sim
- Não

7) Tem interesse em conhecer um modelo para mapeamento de competências para ser aplicado em Bibliotecas Universitárias?

- Sim
- Não

Se a pergunta nº 7 for “**Sim**”, responder as questões 8 e 9:

8) Há definição clara da missão, visão e objetivos estratégicos da biblioteca ou do sistema de bibliotecas?

- Sim
- Não

9) Há a identificação de lacunas de competências, após a aplicação do mapeamento de competências tanto dos indivíduos quanto da organização? (Entende-se que lacunas são falhas, irregularidades entre as competências necessárias para atingir os objetivos e as competências que a organização possui)

- Sim
- Não

- 10) O mapeamento de competências individuais é feita na biblioteca toda ou apenas em alguns departamentos ou setores?
- ( ) Na biblioteca toda
  - ( ) Apenas em alguns departamentos ou setores
  - ( ) Apenas mapeadas as competências dos profissionais bibliotecários
  - ( ) Apenas mapeadas as competências dos profissionais em cargos de chefias ou coordenadores
- 11) Quais os pontos positivos e negativos verificados após a implantação da Gestão por Competências?
- 12) Você considera importante uma maior discussão do assunto em congressos, seminários profissionais e científico, assim como em outros eventos da área da biblioteconomia?
- ( ) Sim
  - ( ) Não
  - ( ) Talvez

## Parte 2 – Perfil Social

- 13) Nome (esse dado não será utilizado na pesquisa, somente para controle do pesquisador)
- 14) Faixa etária
- ( ) Entre 20 e 30 anos
  - ( ) Entre 31 a 40 anos
  - ( ) Entre 41 a 50 anos
  - ( ) Entre 51 a 60 anos
  - ( ) Mais de 61 anos
- 15) Tempo total de gestão
- ( ) Entre 1 e 4 anos
  - ( ) Entre 5 e 8 anos
  - ( ) Entre 9 e 13 anos
  - ( ) Mais de 14 anos
- 16) Sexo
- ( ) Feminino
  - ( ) Masculino
- 17) Escolaridade: graduação
- ( ) Bibliotecário
  - ( ) Administrador
  - ( ) Docente
  - ( ) Outros

Caso tenha escolhido a opção docente ou outros, informar área ou curso?

18)Escolaridade: Pós-graduação (preencher apenas a opção com o maior grau de escolaridade)

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-doutorado

Qual curso?

19) Essa questão é livre para deixar uma consideração final sobre gestão de competências, podendo ser dúvidas, críticas, sugestões, entre outras questões.

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCar  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – DCI  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – PPGCI

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Diretor (a) e/ou Gestor(a) de Bibliotecas Universitárias Federais

1. O(A) senhor (a) está sendo convidado para participar da pesquisa intitulada: "Gestão por competência: análise de modelos e aplicações em bibliotecas universitárias federais".
2. O(A) senhor (a) foi selecionado devido estar à frente da gestão de bibliotecas ou sistema de bibliotecas universitárias federais. Sua participação não é obrigatória, mesmo sendo de importante contribuição à essa pesquisa.
3. A qualquer momento o(a) senhor (a) poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação ao pesquisador ou a instituição.
5. Esta pesquisa: **Gestão por competência: análise de modelos e aplicações em bibliotecas universitárias federais**, está sendo desenvolvida pelas pesquisadoras Michelle Flores, aluna de mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação de Ciência da Informação da UFSCar, com a orientação da professora Dr<sup>a</sup> Wanda Aparecida Machado Hoffmann. Os objetivos da pesquisa são: Analisar os tipos de Gestão por Competência existente na literatura e identificar dentre as bibliotecas universitárias federais quais fazem essa gestão, como fazem e qual o resultado ao implantarem a Gestão por Competência. A finalidade da pesquisa é entender como os gestores tem desenvolvidos seus trabalhos e auxiliar os gestores que ainda não possui um modelo de gestão consolidado, apresentando modelos que possam ser seguidos trazendo uma vantagem para a organização e instituição federal.

6. Os riscos relacionados com sua participação se referem a possível constrangimento, tanto nos aspectos físicos, psíquicos, quanto morais, ou seja, constrangimento ao responder o questionário da pesquisa, desgaste no raciocínio, redução da liberdade, alteração no comportamento social, extravio de informações ou algum tipo de desrespeito à sua privacidade. A qualquer momento você pode desistir de participar deste estudo sem sofrer qualquer dano ou prejuízo.
7. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário composto por 19 (dezenove) questões, entre questões alternativas e dissertativas.
8. As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e é assegurado o sigilo sobre sua participação.
9. Os benefícios na realização da pesquisa estão pautados na potencial contribuição do conhecimento sobre como as bibliotecas universitárias federais do Brasil estão fazendo a sua gestão, sendo que o compartilhamento desse conhecimento auxiliará os gestores dessas e de outras bibliotecas do país.
10. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos [ou instituições] participantes.
11. Não haverá despesas ou compensação financeira em qualquer fase do estudo para o entrevistado.
12. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação; sendo que os resultados da pesquisa serão divulgados mantendo em sigilo a identidade do participante.
13. O(A) senhor(a) receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço da pesquisadora principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.
14. O(A) senhor(a) terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.
15. A presente pesquisa, teve autorização do Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) para ser realizada. Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Mais informações em: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br). Fone: (16) 3351-8028. Endereço: Pró-reitoria de Pesquisa – ProPq. Rodovia Washington Luis, s/n, KM 235. CEP: 13.565-905. São Carlos/SP.

Diante do exposto, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

São Carlos, 11 de maio de 2020.





---

**Contato da Pesquisadora  
Responsável**

Michelle Flores  
Mestranda  
Universidade Federal de São Carlos  
Centro de Educação e Ciências  
Humanas  
Departamento de Ciência da  
Informação.  
Rodovia Washington Luis, km 235  
13560-905 - São Carlos, SP - Brasil  
Telefone: (62) 98236-9525  
E-mail: [lloresmi01@gmail.com](mailto:lloresmi01@gmail.com)

---

**Contato da Pesquisadora  
(orientadora)**

Wanda Aparecida Machado  
Hoffmann  
Orientadora  
Centro de Educação e Ciências  
Humanas  
Departamento de Ciência da  
Informação.  
Rodovia Washington Luis, km 235  
13560-905 - São Carlos, SP - Brasil  
Telefone: (16) 3509-1592  
E-mail: [wanda@ufscar.br](mailto:wanda@ufscar.br)

## APÊNDICE E – Perfil Dos Bibliotecários Gestores De BUFs

(continua)

Gestor	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de Gestão	Quantidade de Bibliotecas que faz a gestão	Localidade da Biblioteca (Região)
G1	F	Entre 20 e 30 anos	Especialização em Biblioteconomia	Entre 1 e 4 anos	4	NE
G2	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Gestão Escolar	Entre 1 e 4 anos	2	CO
G3	M	Entre 20 e 30 anos	Mestrado em Biblioteconomia	Entre 1 e 4 anos	+11	NE
G4	F	Entre 51 e 60 anos	Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias	Entre 13 e 16 anos	1	SE
G5	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Letramento Informacional	Entre 1 e 4 anos	1	CO
G6	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação	Entre 9 e 12 anos	+11	NE
G7	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Gestão Pública Municipal	Entre 5 e 8 anos	3	NE
G8	F	Entre 51 e 60 anos	Doutorado em História da Ciência	+17 anos	+11	SE
G9	F	Entre 51 e 60 anos	Mestrado Profissional em Sistemas Educacionais	+17 anos	Entre 7 e 10	CO
G10	F	Entre 31 e 40 anos	Mestrado em Educação	Entre 1 e 4 anos	1	CO
G11	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Gestão de Bibliotecas Públicas	Entre 5 e 8 anos	Entre 7 e 10	SE
G12	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Biblioteconomia	Entre 5 e 8 anos	Entre 7 e 10	S
G13	F	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Ciência da Informação	Entre 1 e 4 anos	6	N
G14	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Metodologia do Ensino Superior e Inovações Tecnológicas	Entre 13 e 16 anos	Entre 7 e 10	N
G15	M	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Gestão Pública	Entre 1 e 4 anos	Entre 7 e 10	NE
G16	M	Entre 41 e 50 anos	Doutorado em Engenharia de Produção	Entre 5 e 8 anos	4	SE
G17	M	Entre 20 e 30 anos	Especialização em Gestão do Conhecimento	Entre 1 e 4 anos	1	SE
G18	F	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Gestão Pública	Entre 9 e 12 anos	6	NE
G19	F	Entre 51 e 60 anos	Especialização em Gestão Pública	Entre 5 e 8 anos	3	S
G20	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Educação à Distância	Entre 1 e 4 anos	4	SE
G21	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento	Entre 1 e 4 anos	+11	N

(conclusão)

Gestor	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de Gestão	Quantidade de Bibliotecas que faz a gestão	Localidade da Biblioteca (Região)
<b>G22</b>	M	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Metodologia do Ensino Superior	+17	3	CO
<b>G23</b>	F	Entre 20 e 30 anos	Especialização em Gestão de Pessoas	Entre 1 e 4 anos	3	CO
<b>G24</b>	M	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Ciência da Informação	Entre 13 e 16 anos	Entre 7 e 10	NE
<b>G25</b>	M	Entre 31 e 40 anos	Mestrado em Gestão da Informação	Entre 9 e 12 anos	1	S
<b>G26</b>	F	Entre 51 e 60 anos	Mestrado em Tecnologia e Sociedade	Entre 13 e 16 anos	+11	S
<b>G27</b>	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Gestão da Educação	Entre 9 e 12 anos	7	N
<b>G28</b>	F	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação	Entre 1 e 4 anos	4	NE
<b>G29</b>	F	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Gestão Pública	Entre 5 e 8 anos	3	N
<b>G30</b>	M	Entre 31 e 40 anos	Especialização em Docência do Ensino Superior	Entre 1 e 4 anos	4	N
<b>G31</b>	F	Entre 20 e 30 anos	Mestrado em Ciência da Informação	Entre 1 e 4 anos	7	NE
<b>G32</b>	M	Entre 41 e 50 anos	Especialização em Biblioteconomia	Entre 5 e 8 anos	7	N
<b>G33</b>	F	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Engenharia de Produção	Entre 5 e 8 anos	1	SE
<b>G34</b>	M	Entre 41 e 50 anos	Mestrado em Patrimônio Cultural	Entre 5 e 8 anos	+11	S