

# **As Contribuições da Gestão de Pessoas por Competências para as Bibliotecas Universitárias: um enfoque organizacional**

**Margarida dos Santos Valente Cruz** (UFAM) - santos\_margarida@hotmail.com

**Maricelia Ferreira dos Santos** (UFAM) - mariceliafs@hotmail.com

## **Resumo:**

*A forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações, já que em plena Era da Informação, o grande diferencial e vantagem competitiva são as pessoas. Este estudo tem como objetivo verificar a importância da Gestão de Pessoas por Competências como processo de mudança na gestão das bibliotecas universitárias, visando contribuir para reflexão e oferecer novas formas de pensar e agir a respeito da gestão de pessoas. No que se refere aos procedimentos metodológicos adotados, destaca-se a elaboração do trabalho a partir de um estudo explanatório de natureza qualitativa, realizado de forma descritiva e explicativa, eminentemente bibliográfico, tendo em vista conhecer as formas de contribuição científica que se realizaram sobre a gestão de pessoas, bem como os diferentes estudos conceituais a respeito das competências e sua contribuição como um instrumento auxiliar aos profissionais bibliotecários para mostrar-se mais eficiente e eficaz frente às demandas sociais. Com isso, pode-se inferir que, a Gestão por Competências surge como uma resposta alternativa de mudança e capacitação, trazendo consigo reflexões importantes sobre o papel das pessoas, expresso pelo desempenho profissional, além de se mostrar como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao cenário moderno e competitivo das bibliotecas universitárias, enquanto organizações.*

**Palavras-chave:** *Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Bibliotecário*

**Área temática:** *Eixo 1 - Gestão sustentável*

**Subárea temática:** *Gestão de Pessoas*

### 1 Introdução

Tendo em vista as constantes mudanças no ambiente das organizações, observa-se a necessidade de uma participação mais efetiva no intuito de tornar a biblioteca universitária mais ágil e responder melhor as necessidades informacionais de seus clientes e conseqüentemente da sociedade. Percebe-se que um dos desafios atuais das bibliotecas universitárias é mostrar-se mais eficiente e eficaz frente às demandas sociais.

A relevância deste estudo está no reconhecimento de que há uma necessidade das bibliotecas estarem organizadas e fortalecidas estrategicamente para responder com excelência às demandas da sociedade, que está cada vez mais exigente de qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, a Gestão de Pessoas por Competências surge como uma resposta alternativa de mudança e capacitação, trazendo consigo reflexões importantes sobre o papel das pessoas, o significado do trabalho e a educação continuada dos profissionais bibliotecários.

A gestão de pessoas encontra-se em processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial, centrados no processamento de tarefas administrativas e rotineiras, regras e regulamentos vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente de mudança das bibliotecas.

Neste contexto, se faz relevante promover um papel mais proativo dos profissionais. Assim, a participação dos gestores de pessoas torna-se peça fundamental na definição das estratégias e tomada de decisão, além de ter políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

No entanto, é a partir dessa premissa que é possível visualizar a Gestão de Pessoas por Competências como instrumento de diferencial para oferecer alternativas eficientes de gestão.

O objetivo consiste na apresentação de um modelo capaz de apresentar novas formas de pensar e agir a respeito da gestão de pessoas, estruturado a partir do conceito de competências, fundamentado em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Portanto, a pesquisa tem como objetivo analisar a necessidade de um modelo de Gestão de Pessoas, tendo como base os principais conceitos e abordagens referentes ao tema, como forma de estabelecer uma estratégia articulada de mudança para as bibliotecas universitárias e seus gestores.

A aplicabilidade do modelo é testada a partir da análise do tema no sentido de garantir mudanças no paradigma de gestão de pessoal. Portanto, a Gestão por Competências deve ser vista como parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo importante que esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão e valores), visando alcançar a eficiência e eficácia de seus objetivos.

A Gestão por Competências pode ser considerada um importante instrumento da gestão de pessoas e na prática, poderá oferecer às bibliotecas, meios singulares de lidar com o cotidiano, contribuindo para potencializar a gestão, a certificação profissional, retenção de talentos e atendimento eficaz à sociedade.

No que se refere aos procedimentos metodológicos adotados, destaca-se a elaboração do trabalho a partir de um estudo explanatório de natureza qualitativa, realizado de forma descritiva e explicativa, eminentemente bibliográfico, tendo em vista conhecer as formas de contribuição científica que se realizaram sobre a gestão de pessoas, bem como os diferentes estudos conceituais a respeito das competências e sua contribuição como um instrumento auxiliar a gestão da biblioteca universitária e desenvolvimento das competências profissionais, para mostrar-se mais eficiente e eficaz frente às demandas sociais.

E, por último, apresenta a discussão quanto aos resultados obtidos que apontam a apreensão dos conhecimentos socializados e as recomendações advindas, pois todo o material

busca um repensar para a questão problemática que é identificar a importância da implementação da Gestão por Competências como processo de mudança nas bibliotecas universitárias.

## 2 Aspectos Fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas

Na chamada Era da Informação, época em que se vive atualmente, cuja característica principal são as mudanças que se tornaram rápidas e imprevistas, o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento e sua utilidade, então, nesse processo de mudança as pessoas e suas competências passam a ser a principal base da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 7), a moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

*As pessoas como seres humanos:* dotadas de personalidade própria, com comportamentos, pensamentos, vontades individuais, possuidores de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis no desempenho profissional.

*As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:* como fonte ativa essencial à dinâmica da organização, contribuindo com suas competências, experiências e não como agentes passivos, inertes.

*As pessoas como parceiros da organização:* pessoas com perspectiva de vida pessoal e profissional que investem na organização todo seu potencial para conduzi-la à excelência e ao sucesso, já que o alcance dos objetivos da empresa lhes permitem alcançar seus próprios objetivos individuais, isto é, na expectativa de colher retornos desses investimentos.

Dessa forma, a moderna gestão de pessoas reconhece que o principal ativo da organização são as pessoas, ou seja, seres humanos dotados de personalidade própria, diferentes entre si, com uma história de vida particular, além de possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis. E por isso, cria condições subjetivas que favoreçam as relações, acreditando que todo o potencial de inovar, servir e crescer nasce do talento de seus colaboradores, que precisam ser tratados de acordo com a individualidade que apresentam.

No entanto, faz-se necessário que as bibliotecas universitárias admitam que haja desafios a enfrentar, mas que devam assumir valores éticos, respeitando seus profissionais bibliotecários e demais parceiros, vendo-os como uma nova espécie de sócios para o crescimento da organização e a necessidade de desenvolvimento profissional para alcance dos objetivos e atendimento eficiente e eficaz de seus clientes.

Para Gil (2006), os desafios enfrentados pelos gestores de Recursos Humanos podem ser classificados em ambientais, organizacionais e individuais. O primeiro refere-se a forças externas às organizações, que influenciam o seu desempenho. Os organizacionais decorrem de problemas internos da organização, no que se refere aos avanços tecnológicos, competitividade, cultura organizacional, entre outros. Já os desafios individuais estão relacionados à maneira como as empresas se posicionam em relação aos empregados.

Assim, as organizações bem sucedidas proporcionam aos seus empregados um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade e não apenas funcionários vistos como um número.

Para Seráfico (2000, p. 63), as organizações não dispensam o mesmo tipo de tratamento aos diversos recursos, já que “Umam dão maior importância aos recursos financeiros; outras colocam em destaque as máquinas e equipamentos. Há outras, porém, que entendem a organização como um ente vivo, em que as pessoas é que fazem as coisas ocorrerem.”

O referido autor, diz que por mais que se reconheçam os avanços da tecnologia e as vantagens de informatização, até agora não se conseguiu produzir algo que substitua a criatividade e a flexibilidade do ser humano. No entanto, há tipos de gestores que depositam

todo seu investimento na renovação do parque mecânico, tecnológico, e muitas vezes até cometem negligências com as pessoas, como se cada indivíduo se assemelhasse às máquinas, móveis e equipamentos.

O grande desafio está em administrar de forma mais participativa, criando oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão, onde os profissionais sejam tratados com mais atenção, manifestando seus pontos de vista e suas idéias, cooperando com seus talentos, habilidades e concorrendo para o alcance de resultados comuns, já que os seres humanos é que conferem vida à organização.

Portanto, é de grande relevância essa ênfase em uma cultura mais participativa e democrática dentro da biblioteca, que reconheça o potencial de cada profissional, sendo vistas como parceiras da organização, tendo mais liberdade na escolha de tarefas e dos métodos para executá-las, trabalhando em equipe e participando dos processos de tomada de decisão.

De acordo com Dutra (2002, p.25), o envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos e negócios passou a ser vital para: a produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços, velocidade na internalização de novas tecnologias, otimização da capacidade instalada, criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais, velocidade de resposta para o ambiente/cliente.

Por outro lado, criar e promover uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade pela educação continuada é o que assegura um verdadeiro diferencial competitivo, já que essa nova fronteira estará mais ligada ao conhecimento, inovação e, portanto, ao capital intelectual.

Nesse sentido, a preocupação em educar, treinar, motivar, liderar bibliotecários, desenvolvendo um espírito empreendedor e participativo, oferecendo oportunidade de plena realização pessoal e crescimento profissional implicará no alcance da missão, visão e objetivos institucionais.

Por outro lado, vale destacar que a Gestão de Pessoas consiste em várias atividades e interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, também conhecidos como processos de gestão.

## 2.1 Gestão de Pessoas por Competências

Nos últimos anos a competência tem sido objetivo de diferentes estudos conceituais, devido sua importância para o desempenho nas relações sociais e no exercício de atividades dos profissionais. A competência das pessoas fundamenta-se na aprendizagem de novas formas de pensar e agir diferentemente dos modelos tradicionais de gestão para obter maior eficiência e eficácia para a organização.

Nesse sentido, pode-se dizer que competências dizem respeito às capacidades e experiências adquiridas por um profissional de qualquer área do conhecimento que quando colocadas em prática agregam valor tanto às pessoas quanto à organização.

De acordo com Dutra (2002, p. 23), a competência pode ser entendida como uma relação de agregação de valor como contribuição efetiva entre pessoas e organização. De um lado, encontra-se a organização com um conjunto de competências que lhe são próprias, que transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela.

De outro lado, encontram-se as pessoas, que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitada pela organização, que ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios e manter suas vantagens competitivas.

## XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Retomando o mesmo autor, podem-se apresentar quatro grandes fases do uso do conceito de competências, que foram classificadas em função da abrangência e do impacto na gestão de pessoas:

Na primeira fase, entre final dos anos 70 e início dos anos 80, os conceitos de competência eram aplicados a pessoas tidas como estratégicas, servindo como base para orientar os processos de seleção e desenvolvimento de pessoas. A grande crítica efetuada a esse procedimento era que se aplicava a mesma caracterização de competência a todas as pessoas indistintamente.

Ao longo dos anos 80, ao incorporaram os conceitos de competência surgem escalas de diferenciação por nível de complexidade, o que marca a segunda fase. Entretanto, surgiram alguns desconfortos devido ao vínculo da competência a fatores que não garantiriam uma base sólida para o futuro, baseado na ligação da competência a trajetórias de sucesso e desvinculo em relação aos objetivos estratégicos, bem como a necessidade de utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, como remuneração, avaliação e carreira.

Esse desconforto conduziu ao surgimento da terceira fase, dando início ao conceito de competência integrando gestão de pessoas com os objetivos estratégicos. Com isso, as competências humanas já não seriam derivadas das trajetórias de sucesso, uma vez que o sucesso de ontem não é garantia do sucesso de amanhã, mas dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Observa-se, durante a década de 90, a rápida evolução do uso do conceito de competência no aprimoramento da gestão de pessoas, oferecendo aos gestores um conjunto de instrumento de gestão e a possibilidade de acompanhar as repercussões de suas decisões.

No entanto, a forma como as pessoas absorvem os conceitos de competência para orientar seu próprio desenvolvimento cria certo desconforto, levando à quarta fase, a da apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.

Nessa última fase, percebe-se que as instituições que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam aprimorando seus sistemas de gestão de pessoas e estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Assim, faz-se necessário compreender que, as pessoas ao lidarem com maior complexidade estão desenvolvendo-se para si mesmas, e não somente para a empresa, não importando seu destino futuro na organização ou no mercado.

Muitos autores procuram discutir essa questão de competências, já que as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor tanto para as pessoas quanto para eles.

De acordo com alguns autores as competências são definidas e focadas no indivíduo, ou seja, os aspectos fundamentais da competência se limitam a conhecimentos, habilidades e experiências que possibilitam um profissional desenvolver uma dada função em um tempo determinado, objetivando alcançar um determinado fim.

Segundo Green (1999, p. 7), “Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho.”

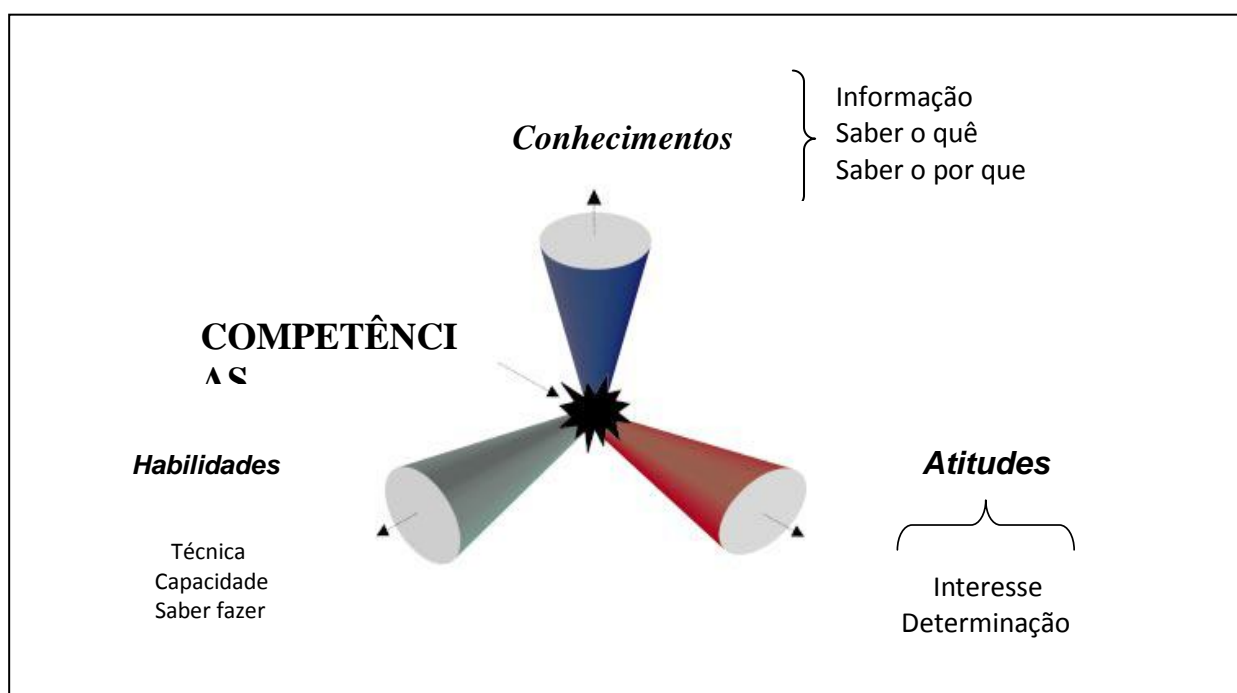
De acordo com Becker e Mark (2001, p.183):

A competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho. O conceito de competência individual tem longa tradição do campo da administração. Boa parte desse trabalho se concentrou nos líderes e nos gerentes gerais.

Com efeito, para atuar de forma eficiente e inovadora dentro de uma sociedade repleta de transformações, o profissional bibliotecário deve estar capacitado com esse conjunto de características, que lhe darão uma base sólida, já que os desafios a enfrentar exigem um profissional com maior amplitude de conhecimento e flexibilidade de ação em relação a essas mudanças.

Para Rabaglio (2001, p.3), competência refere-se à “[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.”

Nesse sentido, o conhecimento refere-se às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo, ou seja, a dimensão do *saber*; A habilidade, que está relacionada ao *saber fazer*, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido para atingir um objetivo específico; E por último, é a atitude, com a dimensão do *querer saber fazer*, que corresponde aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.



Dimensões da Competência

Fonte: Durand(2000, apud Brandão e Guimarães (adaptado)).

Conforme pode ser observado acima, as três dimensões estão interligadas, pois não basta somente adquirir conhecimento sobre algo, é necessário colocá-lo em prática, buscando entender como e o que deve ser feito diante das questões, e também é indispensável a determinação incentivada pelo interesse de querer fazer, isto é, em posicionar-se diante da situação ou função a ser desenvolvida, constituindo, dessa forma, elementos importantes e fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais.

Por outro lado, outros autores acreditam que, as competências não se referem apenas às capacidades do indivíduo, mas relacionam as competências individuais, esse processo contínuo de aprendizagem, com o ambiente organizacional, ou seja, o enfoque não é no conjunto de qualidades que o indivíduo possui e sim no que ele realiza no trabalho.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1997, apud Mascarenhas, 2009, p. 185) abordam a competência organizacional como sendo uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz



respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia.

Estes autores tratam do conceito de competências no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e gerências inerentes a uma organização.

Em contrapartida, Fleury e Fleury (2001, p. 190), fizeram uma conexão entre as duas correntes citadas acima e definiram competência como sendo “[...] 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”.

Nesse sentido, essas combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto da organização, agregam valor tanto às pessoas quanto para as organizações.

Dessa forma, Mascarenhas (2009, p.177), ratifica esse conceito quando diz que a gestão das competências é um referencial que busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional. Para o autor, a vinculação estreita e direta do desempenho individual e funcional com as metas estratégicas é substituída pela associação e coordenação das competências individuais, que devem ser integradas à construção de competências coletivas consideradas relevantes à organização.

Segundo Barbalho (2004),

As competências envolvem características que delineiam o modo de agir de cada profissional e, sobretudo, de buscar uma atuação que dignifique *ofazer* amparado no *saber* consciente e, acima de tudo, pertinente com as expectativas geradas pelo perfil de demanda do público que deve ser atendido.

Isso pode contribuir como um instrumento auxiliar aos bibliotecários para delineamento e desenvolvimento das competências, possibilitando maior compreensão das necessidades em diversas situações dos conhecimentos, habilidades e atitudes e ainda no planejamento e desenvolvimento das tarefas, conforme os objetivos e estratégias organizacionais, que estão diretamente ligadas com as demandas informacionais.

Dessa forma, para o alcance eficiente e eficaz da referida missão enquanto profissional da informação acredita-se que essa ligação apresenta-se como um modelo de referência e estratégia para os bibliotecários direcionarem suas ações, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento de competências necessárias.

De acordo com Oderich e Lopes (2001, apud Barbalho, 2004), os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos espaços organizacionais pode salientar um conjunto de competências gerenciais que servem como direção para construir modelos específicos em cada contexto. Este novo sistema de liderança proposto divide-se em habilidades, conhecimentos e valores, representados no quadro a seguir.

Habilidades	Conhecimentos	Atitudes
Refletir e analisar Diferenciar-se do papel desempenhado no momento Saber ouvir Impor limites e saber lidar com eles Autoridade Criar e aproveitar associações Orquestrar o conflito e a diversidade Inspiração Criatividade e curiosidade Coragem e resistência	Análise pessoal e do contexto Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação Contexto para a intervenção Conhecimentos de temas, processos, instituições e políticas relevantes	Aumento da capacidade de adaptação Paixão pela sabedoria Exame dos valores Dilemas morais da liderança

Modelo do novo perfil de liderança

Fonte: Oderich e Lopes (2001, apud Barbalho, Célia Regina Simonetti, 2004).

Para o alcance eficiente e eficaz da sua missão, acredita-se que a gestão de competências apresenta-se como um modelo relevante nas bibliotecas universitárias, já que faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, tratando-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direcionam as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos. Esse processo, além de promover o envolvimento de empregados, discentes, docentes, gera um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre desempenho organizacional.

De acordo com Rossi, Costa e Pinto (2014), apesar de haver pequenas variações entre as organizações, cada biblioteca é livre para prestar os serviços que melhor atendam a sua demanda. Segundo os referidos autores, estudos desenvolvidos por diversos autores indicam que os serviços de informação mais característicos são:

- a) capacitação: treinamentos focados na utilização do sistema, bases de dados, normalização, direito autoral, inclusão digital, educação ao usuário, entre outros;
- b) comutação bibliográfica: permite a obtenção, mediante pagamento antecipado, de cópias de documentos técnico-científicos disponíveis nos acervos de bibliotecas conveniadas;
- c) levantamento bibliográfico: recuperação de materiais bibliográficos específicos para a necessidade informacional;
- d) normalização bibliográfica: visa padronizar os documentos de acordo com uma determinada norma;
- e) processo de referência/assistência informacional: entrevista com o usuário para identificar e buscar as necessidades informacionais, resposta a informações bibliográficas factuais, auxílio na busca e na recuperação de materiais bibliográficos (pessoal, online ou telefone).

Nesse sentido, pode-se entender que uma competência não é somente um estoque de capacidades, mas como um saber agir responsável e reconhecido, que segundo Ruas (2004, p.40), “[...] estas capacidades assumem a condição de competências somente no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica”.



Desta forma, o fato das pessoas deterem conhecimentos, qualificações não é suficiente, pois competência é colocar em prática, em determinado contexto o que se sabe, ou seja, traduz-se em ação, mobilizar os conhecimentos.

Devido à concorrência cada vez mais acirrada no cenário atual, as bibliotecas universitárias necessitam monitorar e aprimorar constantemente suas políticas de gestão, uma vez que fatores como satisfação dos usuários, qualidade em serviços, gerenciamento eficiente da produção entre outros, são fundamentais para o sucesso e sobrevivência em longo prazo. Para isso, as organizações devem adotar uma política de gestão coerente com seus próprios objetivos, levando em consideração fatores ambientais internos e externos, a fim de permitir que seus serviços agreguem valor ao atendimento, diferenciando-o da concorrência e, conseqüentemente, encantando e fidelizando os usuários. (SILVA; SCHONS; RADOS, 2006, p. 16)

Assim, entende-se que a biblioteca universitária é um organismo complexo e gerenciá-la torna-se um desafio, por isso, aplicar a gestão de competências é uma forma de agregar valor aos serviços e, também, aos colaboradores para proporcionar qualidade aos serviços prestados pela biblioteca, alcançando assim o objetivo da instituição.

## 2.2 Desenvolvimento de Gestores

Outro fator relevante é a preocupação com o desenvolvimento e capacitação dos gestores de bibliotecas universitárias. O aprimoramento de competências técnicas ou comportamentais, de quem está à frente dos cargos de liderança, depende da prática e cultura de cada organização.

Algumas organizações se lançam em estratégias audaciosas para as quais não estão preparadas devido, muitas vezes, à falta de capacitação de seus profissionais, isso vai gerando problemas cumulativos com seus clientes e público-alvo. Nesse sentido, Costa (2007, p. 190), diz que “[...] o vínculo estreito entre estratégias e capacitação é um dos segredos das empresas ou entidades e instituições bem sucedidas.”

O mesmo autor aponta algumas estratégias de novos estilos de liderança, a saber:

- a) Liderança focalizadora, comprometida com visão, missão, princípios e valores;
- b) Liderança facilitadora, como técnico e torcida ao mesmo tempo;
- c) Liderança mentora, zelando pelo desenvolvimento profissional, pessoal e humano de sua equipe;
- d) Liderança do não herói – os heróis são as pessoas de equipe e não seu chefe;
- e) Liderança negociadora, buscando bom relacionamento;
- f) Liderança disposta a buscar, estabelecer e manter alianças e parcerias;
- g) Liderança disposta a aprender e a ensinar continuamente.

Com isso, podemos observar que os benefícios a serem alcançados pelos gestores não serão poucos, indo desde os de ordem pessoal: melhoria de desempenho, na autoestima e autoimagem; também para a organização, como melhoria na eficácia e na eficiência de seus processos; para a equipe, que receberá líderes melhores e mais preparados; e também, clientes ou fornecedores mais satisfeitos com o bom atendimento recebido.

Para Dessler (2003, p. 150), “Desenvolvimento de gerencial é qualquer tentativa de melhorar o desempenho gerencial pela divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades.” Essas capacidades contribuem para melhorar o conhecimento, a confiança e o poder do líder, além de possibilitar a interação entre o líder e o ambiente social e organizacional.

O autor supracitado enfatiza também, que com este processo haverá maior ênfase no esclarecimento dos objetivos de negócio e dos resultados esperados do programa, ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa, envolvimento dos gestores de alto

escalão, especificação de competências e conhecimentos concretos em lugar de simples atitudes, e complementação dos métodos tradicionais de desenvolvimento (palestras, simulações, etc.) com métodos mais realistas, como projetos de aprendizagem de ação.

Reforçando esse conceito, Vergara (2009, p. 74), afirma que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Por isso, pode-se dizer que nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. Há pessoas que mesmo ocupando cargos de chefia não conseguem exercer a liderança, se fazem obedecidas por coação ou por interesse de pessoas a quem chefiam e outras que exercem influência independente de ocuparem cargos de chefia.

Nesse sentido, o papel dos gestores torna-se fundamental para conduzir sua equipe na busca da excelência no desempenho de suas atividades, estimulando-as para o alcance da missão, visão e objetivos institucionais. Entretanto, devem estar conscientes que cada pessoa é um todo integrado de natureza física, intelectual, emocional e espiritual, e por isso, não esta exclusivamente operando máquinas, mas gerenciando pessoas.

Essa relação encadeará não somente no desenvolvimento dos líderes, mas também, na construção da capacidade de liderança em outras pessoas, possibilitando compromisso entre os indivíduos, cooperação e criação de valor para a organização.

Diante do exposto, se aprende e desenvolve tudo isso fazendo uso de sua experiência cotidiana, buscando a qualificação através dos programas de desenvolvimento, valorizando a aprendizagem contínua, colocando em prática tudo o que aprendeu e aderindo às mudanças necessárias à melhoria de seu desempenho.

Portanto, investir no desenvolvimento dos gestores de bibliotecas, através de programas de desenvolvimento de liderança é vantagem em todas as áreas, tanto em produtividade, competitividade, conhecimento técnico, quanto em clima organizacional, além de estarem melhorando o desempenho futuro da organização.

Muitos profissionais bibliotecários ainda não encaram a esfera da gestão de pessoas como aliada estratégica, mas como atribuições essencialmente burocráticas e operacionais, precisando ainda criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais, gerando oportunidades para as pessoas desenvolverem suas habilidades e colaborar na tomada de decisões.

Dessa forma, por meio de ações gerenciais, o gestor de bibliotecas universitárias precisa desenvolver as competências dos bons profissionais, não esquecendo que possuem expectativas, com desejos de valorização e reconhecimento, de evoluir e da certeza de ter seu trabalho dignificado.

### 3 Considerações finais

Diante das inúmeras transformações sociais, econômicas, políticas e culturais pelas quais passa a sociedade contemporânea, que resultam num processo de reestruturação das organizações, procurando modificar-se, definindo uma nova atitude em decorrência dos avanços causados pela rápida modernização e globalização e do impacto dessa reestruturação que se materializa por intermédio de racionalização organizacional e técnicas que incorporam no ambiente das bibliotecas universitárias novas tecnologias e modelos de gestão.

Foi possível constatar que a Gestão de Pessoas é um tema de grande importância, já que as organizações enquanto bibliotecas universitárias são constituídas por pessoas, que definem visão e propósito e tantas outras decisões e ações, assumindo um relevante papel no desenvolvimento organizacional. Assim, a competitividade é vista hoje na forma de valorizar a educação, desenvolvendo o capital intelectual das pessoas, transformando-as em fator de diferenciação da organização, ampliando, dessa maneira, sua capacidade de competir por meio do desenvolvimento das competências.

Nesse sentido, a Gestão de pessoas por Competências, cada vez mais avança produzindo importantes inovações nas organizações e, sobretudo, as iniciativas em curso apontam uma mudança de cultura, uma evolução baseada na importância de valorizar e desenvolver os maiores talentos que são as pessoas. Assim, as bibliotecas universitárias também devem desenvolver estratégias justas, inovadoras e democráticas, de forma que os colaboradores possam estar permanente e continuamente aperfeiçoando suas habilidades e conhecimentos, para que possa prestar um serviço de qualidade que atenda as necessidades de seus clientes com eficiência e eficácia.

Dessa forma, o estudo sistematizado foi relevante e significativo quanto à aquisição de novos conhecimentos e entre as propostas metodológicas que a compõem, a Gestão por Competências se apresenta como uma visão alternativa aos critérios tradicionais na gestão das bibliotecas universitárias, o que nesse contexto experimenta um processo de amadurecimento que altera cada vez mais sua postura e procedimentos frente à chamada sociedade da informação e com isso poderá se utilizar do modelo de Gestão por Competências como parâmetro de mudança para o cumprimento de sua missão e alcance da excelência na prestação de serviços de qualidade.

O desafio está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de pessoas e gestão do conhecimento, entre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional, além de estimular os profissionais bibliotecários a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las, gerando valor tanto a elas mesmas quanto à organização.

Assim, os avanços serão bastante relevantes e apontam na direção de um futuro promissor, entretanto, restam importantes desafios, já que o processo de mudança pressupõe a estreita vinculação entre as melhorias de gestão introduzidas que atendam as expectativas da sociedade. Portanto, o modelo de gestão aqui ajustado e proposto, se bem utilizado, poderá ser uma resposta eficiente para o enfrentamento de inúmeros problemas existentes e que, rapidamente poderia elevar o padrão de gestão das bibliotecas universitárias.

Vale ressaltar que esta pesquisa em momento algum teve a pretensão de esgotar o tema abordado e nem mesmo tirar conclusões definitivas acerca do assunto, sendo possível um estudo mais aprofundado proveniente de outras fontes. Portanto, recomenda-se que estudos sobre a gestão por competências devam ser explorados, analisados e compreendidos, ampliando as informações coletadas e, conseqüentemente, melhor aproveitando para futuras pesquisas.

#### 4 Referências

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão baseada nas competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2004, Recife, **Anais eletrônicos...** Recife: UFP, 2004, p.3. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/16901>>. Acesso em: 06 maio 2016.

BECKER, Brian E.; MARK A. **Gestão Estratégica e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** ERA, São Paulo, v.41, n.1, Jan./Mar.2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9. tir. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educador, 2001.

ROSSI, Tatiana; COSTA, Marília Damiana; PINTO, Adilson Luiz. Competencias requeridas aos bibliotecários na prestação de serviços de informação na biblioteca universitária. In: **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis, v.19, n.1, p.111-123, jan./jun.,2014. Disponível em: <[http://revista.acbsc.org.br/racb/article/viewFile/941/pdf\\_92](http://revista.acbsc.org.br/racb/article/viewFile/941/pdf_92)>. Acesso em: 06 maio 2016.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERÁFICO, José. **Como funciona a administração**. Manaus, AM: Valer, 2000.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SCHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **A gestão de serviços em bibliotecas universitárias**: proposta de modelo. Informação & Informação, Londrina, v. 11, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/wrevojs246/index.php/informacao/article/view/1691/1442>>. Acesso em: 06 maio 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.



# XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.