

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS APLICADO AOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DA UFRGS

Alexsander Borges Ribeiro (Ufrgs) - alexribeirocrb10@gmail.com

Resumo:

Relaciona a função de Bibliotecário-chefe com a de negociador de recursos físicos, humanos, financeiros e materiais para sua unidade. Classifica os Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como negociadores ou potenciais negociadores. Problematiza a ausência do ensino da Gestão por Competência na Biblioteconomia, bem como as conseqüências das GAPs de competência em negociação. Apresenta estudo de natureza quantitativa, com método de pesquisa descritiva, estratégia do tipo estudo de caso e instrumento de coleta virtual na forma de questionário. Identifica, junto às atuais chefias de bibliotecas setoriais da UFRGS, as competências necessárias para ser um negociador, bem como as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas. Propõe ações de capacitação que tornem os Bibliotecários mais competentes em negociação, a partir da interpretação dos resultados do estudo. Conclui que, de uma forma geral, os respondentes acreditam possuir diversas competências que julgam importantes, mas ainda há GAPs de competência.

Palavras-chave: *Mapeamento de competências. Gestão por competências. Biblioteconomia.*

Área temática: *Eixo 1 - Gestão sustentável*

Subárea temática: *Gestão de Pessoas*

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS APLICADO AOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DA UFRGS

RESUMO

Relaciona a função de Bibliotecário-chefe com a de negociador de recursos físicos, humanos, financeiros e materiais para sua unidade. Classifica os Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como negociadores ou potenciais negociadores. Problematiza a ausência do ensino da Gestão por Competência na Biblioteconomia, bem como as consequências das *gaps* de competência em negociação. Apresenta estudo de natureza quantitativa, com método de pesquisa descritiva, estratégia do tipo estudo de caso e instrumento de coleta virtual na forma de questionário. Identifica, junto às atuais chefias de bibliotecas setoriais da UFRGS, as competências necessárias para ser um negociador, bem como as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas. Propõe ações de capacitação que tornem os Bibliotecários mais competentes em negociação, a partir da interpretação dos resultados do estudo. Conclui que, de uma forma geral, os respondentes acreditam possuir diversas competências que julgam importantes, mas ainda há *gaps* de competência.

Palavras-chave: Gestão por Competência – Negociação Coletiva – Biblioteconomia

ABSTRACT

Relates the Librarian chief function with the negotiator of physical, human, financial and material for your unit. Sorts Librarians Libraries System of the Federal University of Rio Grande do Sul as negotiators or potential negotiators. Questions the lack of education management by competence in librarianship, and the consequences of competence *gaps* in trading. It presents quantitative study, with descriptive method of research, study type strategy case and virtual collection instrument in the form of a questionnaire. Identifies with the current heads of sectoral libraries of UFRGS, the skills needed to be a negotiator and the existing skills of the current heads of libraries. Proposes training activities that make them competent Librarians under negotiation, from the interpretation of the study results. It concludes that, in general, respondents believe they have different skills that deem important, but there is still *gaps* of competence.

Keywords: Competence Management - Collective Bargaining - Library

1 Introdução

O presente trabalho é parte de uma pesquisa que visa acompanhar o tema da gestão por competências em bibliotecas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs). A primeira etapa da pesquisa se iniciou com o mapeamento das competências dos bibliotecários-chefes da Ufrgs, no ano de 2010. A etapa posterior, entre 2011 e primeiro semestre de 2016, serviu para o acompanhamento da produção na área do estudo e aplicação da gestão por competência na Ufrgs, bem como planejamento da terceira etapa, que reaplicará um formulário aos bibliotecários-chefes em 2017, de forma a permitir uma comparação entre os anos. O artigo então se destina a apresentar o que foi feito até a presente data, agregando informações que começaram a ser colhidas e interpretadas em 2010.

Ao longo dos 7 últimos anos, o currículo do curso de Biblioteconomia da Ufrgs contemplou diversas disciplinas que preparam os futuros Bibliotecários para funções gerenciais, tais como “Administração Aplicada à Ciência da Informação”, “Gestão de Recursos Informacionais” e “Gerência e Consultoria de Sistemas de Informação”. Em outras faculdades de Biblioteconomia a realidade não foi muito diferente. Porém, a negociação e a gestão de competências sempre foram pouco estudadas, o que contribuiu para a formação de Bibliotecários despreparados ou pouco preparados para a negociação e para os eventos que devem enfrentar enquanto chefes de suas unidades. Temos então um gestor que pode precisar negociar, pois os recursos da sua unidade de informação (financeiros, materiais, humanos, físicos) dependem da sua atuação junto às chefias, órgãos e conselhos superiores, mas que não foi preparado para a negociação.

O estudo de 2010 partiu da hipótese de que os Bibliotecários da Ufrgs assumiam a função de Bibliotecário-chefe sem as necessárias competências da negociação. Também foi realizado um mapeamento das competências existentes dos chefes de bibliotecas da época, onde se evidenciou *gaps* (aportuguesado como lacunas, vazio ou defasagem) de competências. O estudo recomendou uma série de ações à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Ufrgs (Progesp/Ufrgs) na gestão de pessoas com vistas a eliminar as *gaps* de competência.

Entre 2011 e o primeiro semestre de 2016 o estudo também analisou as estratégias e ações da Progesp/Ufrgs para eliminar as *gaps* de competências.

2 Revisão de literatura

Apresenta as principais pesquisas publicadas sobre negociação, competência e gestão por competência, subsidiando a discussão dos resultados alcançados.

2.1 *Negociação, Competência e Gestão por Competência*

Os seres sociais negociam tudo e constantemente. Os dois principais motivos para o incentivo dessas negociações são: (1) para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só ou (2) para resolver um problema ou uma disputa entre as partes. Durante a negociação as partes envolvidas se aproximam, deixando suas divergências de lado para alcançar a um acordo de benefício mútuo (LOREGIAN, 2010¹; LEWICKI; SAUNDERS; MILTON, 2010, p. 18). Misoczky (2010, p. 6) diz que a aproximação entre as partes pode ser ocasionada pela realização de um ou mais dos seguintes movimentos ou práticas: acordo, barganha, coerção, emoção ou raciocínio lógico. A definição de negociação que levamos em consideração, para efeitos desta pesquisa, foi a do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DEPARTAMENTO..., 1999, p. 2):

¹ Documento eletrônico não-paginado.

a negociação é uma prática que expressa as relações de poder entre os atores sociais, manifestando-se sob diferentes modalidades - diplomática, política, trabalhista, entre empresas ou administrativa. É também um procedimento de solução de conflitos bastante disseminado nas sociedades contemporâneas.

Para que um Bibliotecário-chefe obtenha os recursos que sua unidade de informação necessita ou mesmo que consiga a cooperação de um colega subordinado é preciso que ele seja competente. Zarifian (2001, p. 68) argumenta que “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assumir responsabilidades torna-se um diferencial, exprime uma atitude, que para Zarifian evidencia competência. Já Duque (2008, p.1) diz que “as atitudes são disposições favoráveis ou desfavoráveis relativamente a objetos, pessoas e acontecimentos, ou em relação a alguns dos seus respectivos atributos”.

A competência, que pode ser aprendida ou melhorada através de treinamento, baseia-se em 3 dimensões interdependentes: Conhecimento (que é um conjunto de informações que a pessoa possui pela experimentação), Habilidade (que é o talento natural ou aperfeiçoado, que ao praticarmos gera bons resultados) e Atitude (que é o querer ser e querer agir) (GRANT, 1975 *apud* NERI, 1999, p. 16; GRAMIGNA, 2002, p. 18; RABAGLIO, 2006, p. 22). A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (CARBONE, et al, 2006, p. 54 *apud* BRANDÃO, 2009).

Nossa sociedade encontra-se em constante transformação (social, econômica, tecnológica e cultural), mas o ritmo está cada vez mais acentuado, se compararmos com os anos 50, por exemplo. Isso faz com que as organizações sintam, cada vez mais, a necessidade de inovar em produtos, serviços e modelos de gestão. Para fazer frente aos desafios que surgem diariamente, novos modelos gerenciais são desenvolvidos. Um deles é o da Gestão por Competência, proposto para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais (BRANDÃO, 2009, p. 19). De acordo com o art. 2º, inciso II, do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a Gestão por Competência é “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 (BRASIL, 2006)”.

Daólio (2007)² diz que fazer Gestão por Competências é focar as políticas e práticas de Recursos Humanos nas competências, mapeando as competências consideradas essenciais, construindo modelos ou perfis de competência e aplicando tais modelos com o uso de ferramentas e técnicas adequadas. Para Rabaglio (2001, p.8) a gestão por competências é a “forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas”, visto que aproxima os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE, et al, 2006 *apud* BRANDÃO, 2009). Surge como uma alternativa onde a gestão dos recursos humanos é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Essa tecnologia de gestão é apresentada como uma catalisadora das energias da organização, à medida que alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da empresa e ajuda na harmonização de interesses (RIBEIRO e GUIMARÃES, 1999).

A primeira etapa da Gestão por Competência é a formulação da estratégia organizacional, onde são definidas a Missão (razão pela qual a organização existe), Visão (o

² Documento eletrônico não-paginado

que a organização espera alcançar) e os objetivos estratégicos (qual a situação que a organização espera atingir após um certo período de tempo) (SOUZA, 2001 *apud* BRANDÃO, 2009, p.21). São definidos então os indicadores de desempenho e as metas (valores que devem ser alcançados de forma a contribuir para a concretização dos objetivos).

A segunda etapa diz respeito ao diagnóstico de competências, que abrange a identificação das competências necessárias, o inventário das competências existentes e o mapeamento do *gap* de competências, como respectivo plano de captação e/ou desenvolvimento. O mapeamento objetiva identificar o que temos do que deveríamos ter. Na ausência de ações que visem acabar ou minimizar os *gaps* de competências, esta lacuna tende a crescer, pois, como explicado anteriormente, a sociedade se modifica e novas competências emergem. Da mesma forma, algumas competências se tornam obsoletas com o tempo, tornando o mapeamento um dever periódico (GREEN, 1999 *apud* BRANDÃO e BAHRY, 2005). A terceira etapa começa com a captação, que se refere a inserção de competência no ambiente interno, advindas do ambiente externo, por meios de ações (de capacitação, por exemplo). Também faz parte desta etapa o desenvolvimento de competências, que visa o aprimoramento interno das competências existentes. O aprimoramento surge da aprendizagem (no nível individual) e através da pesquisa (no nível organizacional) (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE, 2005 *apud* BRANDÃO, 2009, p. 23). A quarta etapa é a do acompanhamento e avaliação, onde, através do monitoramento, é possível corrigir falhas. Esta etapa funciona como uma espécie de *feedback* e retroalimenta as demais etapas com informações que permitem verificar a competência, através do desempenho (Brandão, 2009, p. 23). A quinta e última etapa é a da retribuição. É a etapa onde a organização reconhece o mérito dos mais produtivos e os premia, de forma a incentivar os demais a moldarem o perfil o mais próximo do considerado ideal pela organização (BRANDÃO, 2009, p. 24).

Rossi (2012) detalhou os passos para obter uma boa revisão de literatura sobre a gestão por competência em bibliotecas, sendo que tal estudo serviu de base para outro mais elaborado, feito em conjunto com colegas, em 2014. Cruz et al. (2013) resgataram conceitos e estudos acerca da gestão por competência e a aplicação ao campo da Biblioteconomia. Rossi, Costa e Pinto (2014) realizaram um estudo em que fazem um resgate da aplicação da gestão por competências na Biblioteconomia, entre os anos de 1989 e 2010. Os autores também identificaram quais as competências eram consideradas essenciais por um grupo de bibliotecários das universidades catarinenses. Não se pretende aqui esgotar a literatura sobre o assunto produzida entre 2011 e 2016, pois uma recuperação dos trabalhos sobre gestão por competência no repositório Lume da Ufrgs, alcança o total de 9.648 resultados, em pesquisa feita em 6 maio de 2016. Uma análise profunda na literatura disponível no Lume possivelmente identificará outros trabalhos.

O estudo produzido em 2010 e analisado a seguir, trouxe como sugestão a implantação da gestão por competências na Ufrgs. Contudo, a estratégia da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Ufrgs começou pela criação de sua Escola de Desenvolvimento de Servidores da Ufrgs (EDUFRGS). A Edufrgs, adotou um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), que por sua vez merece análise oportuna. Para produção da terceira etapa do estudo sobre Gestão por Competências, deve-se analisar novamente as informações de 2010 para formulação do instrumento de coleta para a terceira etapa, submissão do novo instrumento em 2017. Um comparativo antes/depois pode ser útil para observar se o LNC está eliminando os *gaps* de competência. O instrumento de coleta de dados, utilizado em 2010, parece seguir adequado, quando em comparação com os trabalhos e estudos produzidos após a aplicação do mesmo.

3 Materiais e métodos

Apresenta os materiais e métodos utilizados, tais como: método empregado, população e amostra, técnicas, instrumentos e procedimentos de coleta de dados e procedimentos de análise.

3.1 Método empregado:

A pesquisa de 2010 era caracterizada como descritiva, pois sugeriu ao final melhorias nas práticas, por meio da análise de dados coletados por questionários. O estudo era de natureza “quantitativa”, pois utilizou um instrumento de coleta de dados, com 12 questões fechadas e com 3 questões abertas, mas sem uso de entrevistas. A estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso, pois o local da pesquisa era específico: Sistema de Bibliotecas Universitárias da Ufrgs (SBU/Ufrgs).

3.2 População e amostra:

Os participantes do estudo foram os Bibliotecários-chefes do SBU/Ufrgs, não existindo, portanto, a escolha de uma amostra. A decisão de analisar este grupo deu-se pelo fato de que os mesmos tinham experiência para opinar sobre que competências são necessárias para o cargo que ocupavam e sobre quais as competências deveriam ser desenvolvidas para a formação de substitutos, quando necessário, bem como oportunizar que os mesmos fizessem uma autoavaliação. Dos 28 Bibliotecários-chefes, 25 eram mulheres e 3 eram homens, sendo que apenas 2 dos 28 colegas tinham menos de dois anos de experiência em chefia de Biblioteca Universitária.

3.3 Técnicas, instrumentos e procedimentos de Coleta de Dados e procedimentos de análise:

No dia 11 de agosto de 2010 foram enviados convites para as Bibliotecas do Colégio Aplicação e Biblioteca da ONU. Ambas eram (e ainda são) pertencentes ao SBU/Ufrgs, mas foram descartadas do estudo por terem características diferentes das setoriais. O instrumento de coleta foi aprovado com sucesso. O instrumento de coleta de dados³ era composto por 15 questões (todas elaboradas pelo autor com base em sua experiência profissional como Bibliotecário e com os conhecimentos adquiridos ao longo do curso) e encontrava-se disponibilizado no Google Docs, um pacote de aplicativos da empresa Google, que além de ser uma ferramenta confiável era gratuita no período da coleta. As questões fechadas visavam descobrir que competências o Bibliotecário(a)-chefe deve possuir para ser um(a) bom(boa) negociador(a) e quais ele possui atualmente. Demarco explica que o mapeamento das competências serve para identificar e gerenciar *gaps* de competências (lacunas, defasagem, etc.) presentes na organização. Essas *gaps* resultam da diferença entre o que a organização deveria possuir e o que, de fato, possui (DEMARCO, 2009, p. 9). Mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da organização (RABAGLIO, 2006, p. 25). Nas questões abertas, foi solicitado que o respondente descrevesse um evento inesperado, onde sua participação mereceu um destaque positivo (mesmo que o problema não tivesse sido resolvido, por culpa de outras pessoas, ou a oportunidade tenha sido perdida). Foi solicitado que não informasse

3

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEozWXZMWFpOaTNwQUI3Qm9EaW82Ync6MQ>

nomes, nem local de trabalho, limitando-se a citar o problema/oportunidade que surgiu, quantas pessoas se envolveram, se ele/ela influenciou pessoas, se usou sua autoridade para impor sua vontade, se sentiu vergonha de propor uma ideia, etc. Nos mesmos moldes foi solicitado também que descrevesse um evento inesperado, onde sua participação deixou a desejar (mesmo que o problema tenha sido resolvido por outras pessoas ou a oportunidade tenha sido aproveitada por meio de ideias de outros integrantes da equipe dele/dela). Finalizava, então, com uma questão aberta, que visa ampliar a participação do (a) entrevistado (a), oferecendo-lhe a oportunidade de contribuir com sugestões, críticas, etc.

O instrumento de pesquisa foi submetido às chefias das 28 bibliotecas setoriais do SBU/Ufrgs, na tarde do dia 11 de agosto de 2010, por meio do envio de um e-mail contendo apresentação do aluno, detalhes sobre a pesquisa e link para o questionário online. Foi explicado que a pesquisa possuía apenas 15 perguntas, de forma a economizar o tempo dos participantes. A coleta de dados foi encerrada no dia 28 e se alcançou o total de 19 participantes, o que corresponde a 68% do total.

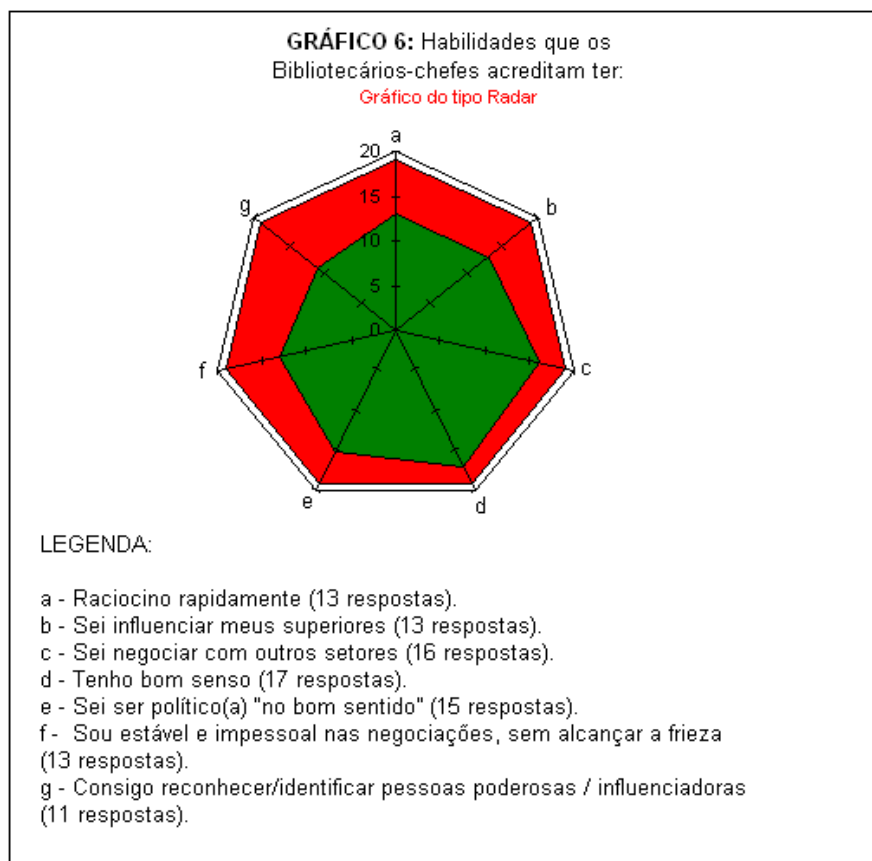
4 Resultados parciais

Apresenta os resultados obtidos até o momento.

4.1 Pesquisa sobre bibliotecários negociadores (2010)

No estudo de 2010 foram cruzadas as informações sobre as competências consideradas importantes e mapeada as competências existentes (CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude). Assim, por meio de uma autoavaliação, os próprios bibliotecário-chefes se julgaram competentes ou pouco competentes em determinadas questões. Para ilustrar algumas questões foram utilizados gráficos do tipo radar, que mostram em verde o nível de competência existente e em vermelho o nível pleno de competência. As questões foram renomeadas para “a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f” e “g”. A existência do *gap* de competência verifica-se pela visualização do vermelho, uma vez que um grupo plenamente competente deveria possuir um gráfico totalmente verde. Da mesma forma, um grupo totalmente incompetente mostraria um gráfico totalmente vermelho. Outro aspecto que deve ser considerado é de que enquanto alguns afirmaram ser plenamente competentes em todos os itens, outros afirmaram ter dificuldades em vários itens no total. Assim, se fossemos criar um gráfico radar para cada respondente, chegaríamos a situação em que alguns teriam gráficos totalmente verdes e outros com o vermelho atingindo quase a totalidade.

No que se refere às habilidades, evidencia-se maior dificuldade em reconhecer pessoas que possam contribuir com a obtenção de recursos.

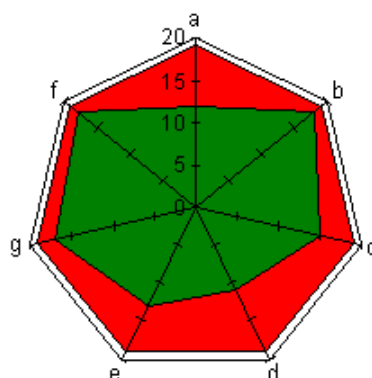


Fonte: Dados da pesquisa

Nas atitudes, os bibliotecários-chefes não costumam influenciar seus superiores na obtenção de recursos.

GRÁFICO 7: Atitudes que os Bibliotecários-chefes acreditam demonstrar.

Gráfico do tipo Radar



LEGENDA:

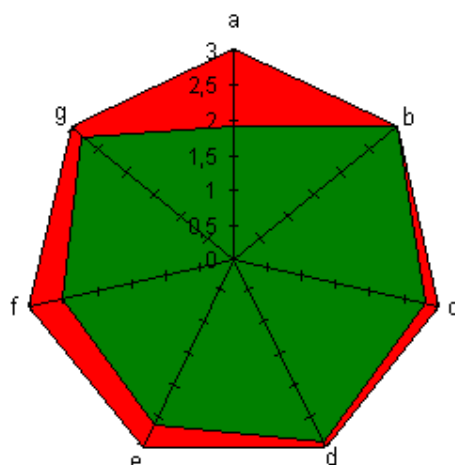
- a - Sou ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar feedback aos demais interessados tão logo seja possível (12 respostas);
- b - Consigo ser paciente em negociações (sou tolerante, sei ouvir críticas e aguardar minha vez de falar) (18 respostas);
- c - Sou empático(a) com as demais pessoas (sei me colocar no lugar do(a) outro(a)) (15 respostas);
- d - Costumo influenciar pessoas (convenço colegas dos benefícios das minhas idéias e superiores da necessidade das nossas reivindicações) (11 respostas);
- e - Sou atento(a) e detalhista nos acordos que firmo, para evitar duplo entendimento (13 respostas);
- f - Sou produtivo(a) nas negociações que participo (tenho a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível) (17 respostas);
- g - Quando visualizo um impasse/conflito entre meus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc., logo proponho uma negociação/reunião para discutirmos o problema (18 respostas);

Fonte: Dados da pesquisa

Finalmente, no que se refere aos conhecimentos o item que recebeu pior avaliação foi o conhecimento sobre técnicas de negociação. Sendo que os recursos para as unidades de informações são obtidos mediante negociações, torna-se um problema o pouco conhecimento sobre o assunto.

GRÁFICO 8: Conhecimentos que os Bibliotecários-chefes acreditam possuir:

Gráfico do tipo Radar



LEGENDA

Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito):

- a - Meu conhecimento sobre técnicas de negociação/negociação coletiva (média 1,9);
- b - Meu conhecimento sobre a biblioteca que chefo (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) (média 3);
- c - Meu conhecimento sobre a equipe que chefo (suas concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos) (média 2,8);
- d - Meu conhecimento sobre as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar (média 2,9);
- e - Meu conhecimento sobre a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (média 2,6);
- f - Meu conhecimento sobre meus superiores (saber o que eles esperam de você, suas personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo) (média 2,5);
- g - Meu conhecimento sobre a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação da minha biblioteca / principais autores / editoras (media 2,8).

Fonte: Dados da pesquisa

A última questão era aberta e abria um canal entre pesquisador e pesquisado, para comentários, críticas ou sugestões sobre o instrumento de coleta, sobre a pesquisa ou sobre o tema do trabalho. As manifestações no espaço reforçam a certeza de que o tema é pertinente e até mesmo “estritamente necessário” aos Bibliotecários-chefes.

5 Considerações parciais

A participação das chefias de bibliotecas do SBU/Ufrgs no estudo de 2010 foi alta (quase 70%), o instrumento de coleta mostrou-se adequado, estável e gerou um retorno bem satisfatório, demonstrando acerto na escolha do mesmo. A forma de coleta também foi acertada, pela economia e facilidade que apresentou. O trabalho considerou como competências essenciais aquelas apontadas por 85% ou mais das chefias participantes da pesquisa.

Assim, os conhecimentos necessários seriam “Conhecer técnicas de negociação/negociação coletiva; Conhecer a biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) para ter argumentos e ideias nas prováveis discussões que terá com superiores e subordinados; Conhecer sua equipe (concepções de chefe ideal, ideias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos); Conhecer as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar; Conhecer a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Ufrgs (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo); e, Conhecer superiores (saber o que eles esperam do(a) Bibliotecário(a)-chefe, personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo).”

Já as habilidades essenciais seriam “Raciocinar rapidamente (saber improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças que surjam em reuniões, por exemplo); Saber influenciar superiores para melhorias das condições de trabalho do setor que dirige; Saber negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a ideias/projetos que prejudiquem ambos os setores); Ter bom senso (saber o limite para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor); Saber ser político “no bom sentido” (saber a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter seu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício); Ser estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlar o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.); e, Saber reconhecer / identificar pessoas poderosas/influenciadoras, visando obter apoio e/ou vantagens para sua equipe de trabalho nas negociações.”

As atitudes fundamentais indicadas pelos bibliotecários-chefes eram: “Demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com ideias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar *feedback* aos demais interessados tão logo seja possível; Demonstrar paciência nas negociações (ser tolerante, saber ouvir críticas e aguardar sua vez de falar); Ser empático com as demais pessoas (saber se colocar no lugar do outro); Ser produtivo nas negociações que participar (ter a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível); e, Tomar a iniciativa da negociação quando visualizar um impasse/conflito entre seus subordinados/algun subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc.”

De uma forma geral, os respondentes acreditavam possuir diversas competências que julgam importantes, mas ainda existiam *gaps* de competência, que estabeleciam a necessidade de serem criadas ações de capacitação voltadas para o aprimoramento ou desenvolvimento de competências. As atitudes e habilidades apresentaram *gaps* mais elevados em comparação com os conhecimentos, o que nos permitia supor que diante de eventos inesperados (oportunidades X ameaças) os Bibliotecários-chefes sabiam o que devia ser feito, mas não o faziam por falta de atitude ou por não conseguirem fazer. Por outro lado, alguns respondentes pecaram pela modéstia e mesmo acreditando não ter determinadas competências, demonstrou, em outras questões, alta competência no enfrentamento de problemas ou no aproveitamento de oportunidades. Da mesma forma, se identificou colegas que se julgavam competentes, mas davam exemplos que evidenciam suas *gaps* de competências.

Os resultados alcançados no estudo de 2010 davam a convicção de que o mesmo poderia ser utilizado como ponto de partida para ações de capacitação, contribuindo assim com o desenvolvimento ou aprimoramento de competências para negociação aos bibliotecários do SBU/Ufrgs. Entretanto em 2013 a Progesp/Ufrgs criou a Escola de

Desenvolvimento de Servidores da Ufrgs (Edufrgs), com uma estratégia diferente. Ao invés de adotar uma gestão por competências que partisse do mapeamento de competências e posterior oferta de cursos, optou por realizar estudos de levantamento de necessidades. O próximo estudo se propõe a também comparar os efeitos positivos e negativos da adoção de estratégia diversa.

Referências

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, abr/jun. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2567&Itemid=129>. Acesso em: 10 maio 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília. [S.l.: UNB], [2009]. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2009-03-13T151957Z-3736/Publico/2009_HugoPenaBrandao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

CRUZ, M. et al. A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., Florianópolis, 2013. **Anais...** Febab: São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1488/1489>>. Acesso em: 1 maio 2016.

DAÓLIO, Luiz Carlos. O Que São Competência? **RH Portal**, jan./2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=6c2xd82ai>. Acesso em: 27 maio 2010.

DEMARCO, Diogo Joel. Gestão Por Competências na APF. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/biblioteca/sudeste1/gestao.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2010.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. A Prática na Teoria: uma abordagem da negociação coletiva. In: Estrutura e Processo da Negociação Coletiva: texto de apoio para o formador. **Boletim do DIEESE**, maio/jun. 1999, p. 1-3. Disponível em: <http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/pdf/teoriana_pratica.pdf>. Acesso em: 10 maio 2010.

DUQUE, Celeste. **Atitudes e Comportamento**. [S.l.: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2453422/Atitudes-e-Comportamento>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LEWICKI, Roy J.; SAUDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 304p.

LOREGIAN, Álvaro Granha. Negociação. **Pensador INFO**. [2010?]. Disponível em: <<http://www.pensador.info/negociacao/>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Apostila Negociação I**. 2009. 40 f. Apostila (Especialização em Negociação Coletiva) – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade**. [Campinas]: Papirus, 1999. 128p.

RABAGLIO, M. **Gestão por Competência**. São Paulo: Qualitymark, 2006.

ROSSI, T. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2012, Gramado. **Anais...** CBBU: [s.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RF6.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2016.

ROSSI, T., COSTA, M., PINTO, A. Competências requeridas aos bibliotecários na prestação de serviços de informação em bibliotecas universitárias. **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>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RUAS, Roberto. Gestão Por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-54.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 200p.

ZARIFIAN, Philippe. Organização Qualificante e Modelos de Competência: que razões? Que aprendizagens? **Revista Europeia Formação Profissional**, Berlim, n. 5, p. 5-10, maio/ago. 1995. Disponível em: <http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/133/5_pt_zarifian.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2010.