

# **A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários**

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

**Maria Valdecy Rocha Picanço** (UEA) - rp.val.maria@gmail.com

**Mônica Silva Paula** (LITERATUS) - psmonica@hotmail.com

**Maricélia Ferreira dos Santos** (UEA) - mariceliafs@hotmail.com

## **Resumo:**

*Aborda a gestão por competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários, que a priori deve propiciar o desenvolvimento constante de competências que favoreçam o desempenho profissional, isso a partir de novas exigências organizacionais, requerendo um profissional criativo, inovador, estratégico e habilidoso. Objetivou-se descrever como a gestão por competências pode subsidiar de forma estratégica os profissionais bibliotecários, apresentando os conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam na profissão, tendo como procedimento metodológico um estudo exploratório, bibliográfico e descritivo. Compreende-se a partir da literatura o desenvolvimento constante de competências a partir dos objetivos organizacionais das bibliotecas, e através de uma gestão estratégica, resultados em prol da melhoria constante do desempenho, para uma atuação de forma eficiente e eficaz, criando vantagem competitiva a partir das novas exigências e necessidades de informação nas bibliotecas.*

**Palavras-chave:** *Gestão por Competências. Bibliotecário. Desempenho. Estratégia.*

**Área temática:** *Temática II: Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação*

## **A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários**

### **RESUMO**

Aborda a gestão por competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários, que a priori deve propiciar o desenvolvimento constante de competências que favoreçam o desempenho profissional, isso a partir de novas exigências organizacionais, requerendo um profissional criativo, inovador, estratégico e habilidoso. Objetivou-se descrever como a gestão por competências pode subsidiar de forma estratégica os profissionais bibliotecários, apresentando os conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam na profissão, tendo como procedimento metodológico um estudo exploratório, bibliográfico e descritivo. Compreende-se a partir da literatura o desenvolvimento constante de competências a partir dos objetivos organizacionais das bibliotecas, e através de uma gestão estratégica, resultados em prol da melhoria constante do desempenho, para uma atuação de forma eficiente e eficaz, criando vantagem competitiva a partir das novas exigências e necessidades de informação nas bibliotecas.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Bibliotecário. Desempenho. Estratégia.

**Área Temática II:** Transcompetências: diferenciais dos usuários e dos profissionais da informação.

### **1 INTRODUÇÃO**

As transformações nos ambientes das organizações, o advento das novas tecnologias de comunicação e disseminação da informação, aliadas ao atendimento das necessidades informacionais dos usuários de bibliotecas geraram a necessidade de novas habilidades e atitudes dos bibliotecários. Hoje não se exige apenas a atuação técnica, mas outras competências, como exemplos, interação com o grupo, pró-atividade, senso crítico, criatividade e liderança.

A partir de um modelo de gestão que proporcione o desenvolvimento profissional e organizacional é possível o surgimento de novos perfis que favorecerão a produtividade e inovação, superando desafios estratégicos e permitindo o direcionamento dos fazeres aliados aos objetivos organizacionais, tendo em vista que, o bibliotecário é o profissional que colabora para o desenvolvimento intelectual, profissional e tecnológico do cidadão, de modo a favorecer sua inserção na sociedade do conhecimento.

Objetivou-se descrever como a gestão por competências pode subsidiar de forma estratégica os profissionais bibliotecários, apresentando os conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam na profissão.

No que se refere aos procedimentos metodológicos destaca-se o estudo exploratório, eminentemente bibliográfico e descritivo, utilizando-se de documentos como livros, periódicos, trabalhos de conclusão de cursos e demais publicações disponíveis em unidades de informações e virtualmente conforme temática em questão. Este trabalho abordará temas como a Gestão por Competências, Competências Individuais, Competências do Profissional Bibliotecário, Estratégias e Desempenho.

## **2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Nos últimos anos, tem se abordado muito sobre competência, seu desenvolvimento, sua gestão, tema frequente nas pautas acadêmicas e organizacionais, associado às diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*as core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

O conceito de competência, ainda em construção por diversos autores e iniciada a partir de contextos como a evolução tecnológica e a competitividade, concorre para uma aquisição mais ampla e diversificada de conhecimentos e capacidades para execução de tarefas menos técnicas e trabalhos em equipe para execução de estratégias e cumprimento de metas.

Embora o foco de análise seja o indivíduo, alguns autores comentam a importância de se alinharem as competências às necessidades dos cargos, ou seja, tanto na literatura acadêmica como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional.

Há outros autores contrários a essa versão, quando afirmam que não atende às demandas de uma organização em competitividade e mudanças trabalhar com habilidades desenhadas para o cargo e sim é necessário que a

organização tenha pessoas competentes com capacidades complexas para atendimento das necessidades da organização.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

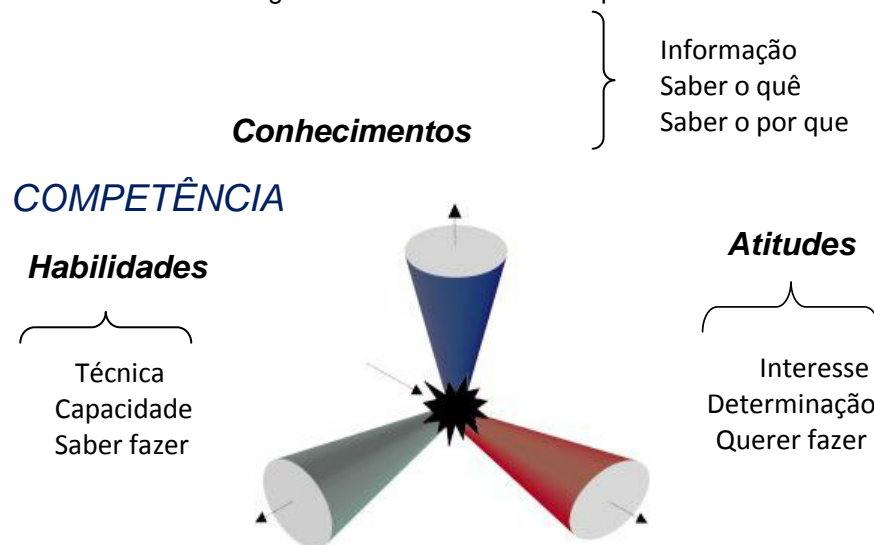
Demais autores procuram discutir a questão das competências, já que as organizações estão cada vez mais direcionando seus investimentos para o desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor tanto para a organização quanto para as pessoas.

De acordo com Becker e Mark (2001), as competências referem-se às características da pessoa, em termos de conhecimentos, capacidades e personalidade que reflete no desempenho profissional. Assim faz-se necessário bastante conhecimento e variadas capacidades para as possíveis mudanças que por ventura podem ocorrer a partir de novas metas.

Para Brandão e Banry (2005) as competências humanas ou profissionais são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes que são expressas através do desempenho profissional, seja em uma determinada tarefa ou para cumprimento dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o conhecimento refere-se às informações processadas pelo indivíduo, que lhe permitem compreender os fatos, ou seja, o saber; a habilidade está relacionada ao saber fazer, ou ainda, a capacidade de utilizar o conhecimento adquirido para atingir uma meta ou objetivo específico, e a atitude está relacionada com o querer saber fazer, que corresponde aos aspectos afetivos e sociais, conforme exposto na Fig. 1, que descreve as três dimensões interligadas, sendo imprescindível conhecer, colocar em prática com a compreensão do que fazer diante das situações em uma organização, assim como o interesse em querer fazer, isto é, ter atitude e comprometimento com o que desenvolver para o alcance dos objetivos da organização e seus resultados.

Figura 1 - Dimensões da Competência



Fonte: Durand (2000)

Outros autores acreditam que as competências individuais e as capacidades se relacionam em um processo de aprendizagem no ambiente organizacional, aliando as qualidades individuais e as realizações no ambiente profissional frente ao conjunto de qualidades que o indivíduo possui.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1997, apud MASCARENHAS, 2009, p. 185) referem-se à competência organizacional como uma articulação de recursos organizacionais, aprendizado, saber-fazer coletivo e complexo, principalmente no que tange às habilidades variadas de produção e tecnologias.

A partir do exposto acima, Fleury e Fleury (2000, p. 21), 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”.

A Fig. 2 mostra que dentro do contexto organizacional e considerando o desempenho profissional, os conhecimentos, habilidades e atitudes agregam valor tanto às pessoas quanto às organizações.

Figura 2 - Competências como fonte de valor ao indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Pode-se entender que uma competência não é somente um estoque de capacidades, mas como um saber agir responsável e reconhecido, que segundo Ruas (2005 p.40), “[...] estas capacidades assumem a condição de competências somente no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica”.

Ainda Fleury diante da concepção de Lê Boterf, define no Quadro 1 os seguintes conceitos de saber para o profissional.

Quadro 1 - Competência para o profissional

SABER AGIR	Saber o que e por que fazer, saber julgar, escolher, decidir.
SABER MOBILIZAR RECURSOS	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
SABER COMUNICAR	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
SABER APRENDER	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, desenvolver-se.
SABER ENGAJAR-SE E COMPROMETER-SE	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Ser responsável, assumir riscos e conseqüências de suas ações, sendo reconhecido.
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Mascarenhas (2009, p.177), confirma esse conceito quando menciona que a gestão das competências é um conjunto da competência individual com a organizacional. Desta forma, a junção do desempenho individual e funcional com as metas e estratégias são substituídas pela associação das competências individuais, no sentido de incorporar e construir as competências coletivas na organização.

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.

Ruzzarin (2002) dá exemplo das três dimensões da competência, que são conhecimento (saber através da escolaridade, especializações, cursos), habilidades (saber fazer através de experiências e capacidades dos indivíduos) e atitudes (querer fazer através de atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas).

O autor confirma que os conhecimentos e habilidades são competências técnicas e as atitudes são competências comportamentais, para melhor compreensão das dimensões de significados do saber e fazer.

Parry (1996 apud DUTRA 2009, p. 21) resume o conceito de competência como um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a *performance* desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros “bem-aceitos” e que pode ser melhorado através de treinamento.

A partir dessa afirmativa o autor informa que a gestão de forma estratégica permite o desenvolvimento de competências profissionais para aproveitamento pela organização, mesmo das capacidades ainda não visualizadas, agregando valor ao patrimônio de conhecimentos, assim como preparando o individuo para novos desafios ou até mesmo práticas inovadoras.

Acredita-se que a gestão por competências trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da instituição e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas captação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir assim os objetivos,

de tal forma que, gera um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

## 2.1 Conhecimento, Habilidades e Atitudes

É de fundamental importância na realização de uma atividade o conhecimento mínimo do que é necessário para o alcance do resultado e para isso segundo Hilton Japiassu (1999 apud SILVA 2010, p.26) o conhecimento é “a função ou o ato da vida psíquica que tem por efeito tornar um objeto presente aos sentidos ou a inteligência”.

A partir do momento que se conhece previamente algo é compreensível dar sentido para uma ação e, que em uma organização é de fundamental importância desde o planejamento até o cumprimento de uma meta.

Robbins (2005, p. 34) informa que as habilidades totais de uma pessoa são formadas pelas habilidades físicas e intelectuais, sendo a última, atividades mentais como o pensar, raciocinar e resolver problemas. As sete dimensões mais citadas das habilidades intelectuais são as aptidões para números, a compreensão verbal, a velocidade de percepção, o raciocínio indutivo e dedutivo, a visualização espacial e a memória. O Quadro 2 ilustra que as funções profissionais demandam diferentes habilidades intelectuais.

Quadro 2 - Habilidades Intelectuais

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo Funcional - Bibliotecário</b>
Aptidão para números	Habilidade para cálculos aritméticos rápidos e precisos.	Calcular quantidade de materiais por usuários ou acervos
Compreensão verbal	Habilidade para entender o que é lido ou escutado e como é a relação das palavras entre si.	Compreender e seguir as políticas da organização e da biblioteca.
Rapidez de percepção	Habilidade para identificar semelhanças e diferenças visuais de maneira rápida e precisa.	Perceber as mudanças de interfaces de bases para pesquisa.
Raciocínio indutivo	Habilidade para identificar uma seqüência lógica em um problema e, depois resolvê-lo.	Pensar na previsão da demanda de um material e captar as necessidades de uso da biblioteca pelos usuários.
Raciocínio dedutivo	Habilidade para usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento.	Pensar e comunicar em avaliações da biblioteca.
Visualização espacial	Habilidade para imaginar como um objeto ficaria se sua posição	Elaborar layout de espaços em



	no espaço fosse modificada.	biblioteca.
Memória	Habilidade para reter e evocar experiências passadas.	Lembrar o nome dos usuários, pesquisas e necessidades.

Fonte: Robbins (2005) Adaptado

Após a aquisição de conhecimentos e a necessidade de se fazer algo sabendo, é necessário querer fazer, o que para Robbins (2005, p. 60) as atitudes são afirmações valiosas favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. O autor informa que as atitudes envolvem o comprometimento e a satisfação do profissional com o seu trabalho e com a organização.

### **3 AS COMPETÊNCIAS: UM *LINK* ENTRE AS ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO**

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia stricto sensu, ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Para Mascarenhas (2009, p.137), “[...] 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 para a organização”.

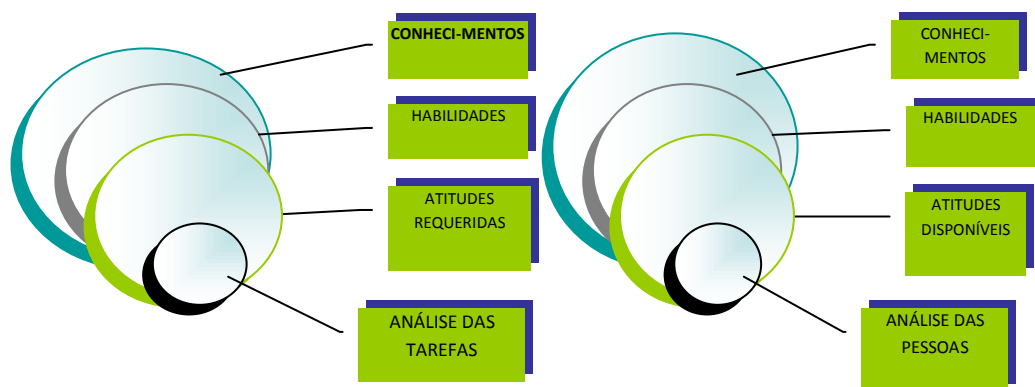
Nesta perspectiva, pensamos competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém.

Conforme Gil (2011, p. 127), no diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento é importante a análise das pessoas, que

consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização.

Com o sistema apresentado na Fig.3 é possível, segundo o autor, uma reestruturação de trabalho reduzindo a resistência às mudanças e representando uma estratégia eficaz para transformar a empresa numa organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes.

Figura 3 - Conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho



Fonte: Gil (2011)

Gil (2011) afirma que a remuneração por competências, na qual a base é constituída pelas competências do indivíduo; o cargo que ocupa e o tempo de serviço. Os salários são vinculados às competências. Os aumentos de salário, por promoção, reforçando uma estratégia de continuo aprendizado e aperfeiçoamento. Se utilizada com eficácia, além de recompensar os empregados pelo valor que agregam aos seus cargos, ajuda a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor do desempenho na realização da missão.

Para sua implantação é preciso identificar as competências que criam valor para a organização. Em seguida, determinar qualidades, atributos e comportamentos que diferenciam os profissionais de desempenho superior dos demais. Depois, é necessário que essas competências sejam testadas para determinar se realmente fazem diferença no desempenho. Por fim, as

competências testadas passam a ser vinculada a execução de um trabalho ou função, por meio da aquisição das competências prescritas, fazendo jus, portanto, a um acréscimo de remuneração que poderá ser incorporada a outros elementos de remuneração.

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.

Dessa forma, para o alcance eficiente e eficaz da referida missão enquanto profissional da informação acredita-se que essa gestão 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.

#### **4 COMPETÊNCIAS E O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO**

Segundo Faria (2005, p.28) a competência profissional “É uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso, sendo constatado quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação”.

Valentim (2002) relacionou as atitudes e habilidades necessárias aos bibliotecários, extraídas da Proposta de Diretrizes Curriculares do MEC, mencionadas abaixo no Quadro 3.

Quadro 3 - Habilidades e Atitudes do Profissional Bibliotecário

<b>HABILIDADES</b>	Utilizar metalinguagens, demarcar campos específicos e integrar conteúdos de áreas correlatas em uma perspectiva multidisciplinar, produzir e divulgar conhecimentos, gerar produtos resultantes de conhecimentos adquiridos, desenvolver e aplicar instrumentos de trabalhos adequados, processar diversos tipos de documentos, gerenciar instituições, serviços e sistemas de documentação e informação, desenvolver ações expositivas e pedagógicas, realizar atividades profissionais autônomas, responder às demandas sociais determinadas pelas transformações tecnológicas, refletir criticamente sobre sua prática, ter a informação como objeto de trabalho, aceitar e entender a interdisciplinaridade teórico- metodológica da área, considerar as tecnologias de informação e comunicação, implementar novas formas de mediação da informação, conhecer as necessidades informacionais dos indivíduos ou grupos, e demais.
<b>ATITUDES</b>	Sensibilidade, flexibilidade, curiosidade intelectual, postura investigativa, criatividade, senso crítico, rigor e precisão, capacidade de trabalhar em equipe, respeito à ética e aos aspectos legais da profissão, espírito associativo.

Fonte: Valentim (2002) (adaptado)

Nas atitudes são empregados aspectos técnicos, cognitivos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho, enquanto participante de grupos profissionais e não apenas na realização de uma determinada tarefa.

As habilidades são valores percebidos pela sociedade e pelo profissional, que para sua concretização a formação é um elemento chave, fazendo com que haja novas possibilidades de agir e pensar para uma formação mais humanística, reconhecendo os anseios pessoais e da organização, isso para melhor desempenho que deve refletir no processo de formação e desenvolvimento de competências.

Ainda segundo a autora, a partir do IV *Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información Del Mercosur* o profissional bibliotecário possui várias competências, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Competências do Profissional Bibliotecário

<b>COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular e gerenciar projetos de informação;</li> <li>• Aplicar técnicas de marketing, de liderança e de relações públicas;</li> <li>• Capacitar e orientar os usuários para um melhor uso dos recursos de informação;</li> <li>• Elaborar produtos de informação;</li> <li>• Executar procedimentos automatizados próprios;</li> <li>• Planejar e executar estudos para formação de usuários da informação.</li> </ul>
--	--

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-CIENTÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes;</li><li>• Selecionar e difundir a informação gravada em qualquer meio para os usuários;</li><li>• Elaborar produtos de informação;</li><li>• Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes;</li><li>• Formular políticas de pesquisa na área;</li><li>• Pesquisar sobre metodologias de elaboração e utilização do conhecimento registrado, entre outras.</li></ul>
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciar unidades, sistemas e serviços de informação;</li><li>• Gerenciar projetos de informação;</li><li>• Aplicar técnicas de marketing, de liderança e de relações públicas;</li><li>• Planejar recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de documentos;</li><li>• Planejar estudos de usuários da informação;</li><li>• Planejar e manipular redes globais de informação, entre outras.</li></ul>
COMPETÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar da formulação de políticas de informação;</li><li>• Fomentar a interação com os diversos atores sociais;</li><li>• Identificar as demandas sociais de informação;</li><li>• Contribuir com o desenvolvimento do mercado de trabalho;</li><li>• Atuar coletivamente no âmbito das instituições para promover a profissão;</li><li>• Formular políticas de pesquisa e elaborar normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação, entre outras.</li></ul>

Fonte: Valentim (2002) (adaptado)

Assim todas as competências devem proporcionar a assimilação de saberes para uma atuação que constitua atitudes (saber ser/agir) conhecimentos (saber) e habilidades (fazer), de modo a favorecer as boas práticas e desempenho na profissão.

Nesse contexto pode-se mencionar as competências relacionais, que segundo Gramigna (2002 apud BEZERRA 2009, p.16) são competências capazes de proporcionar ao profissional nos níveis individual e grupal a capacidade de organizar o trabalho em sintonia com os negócios da organização, estabelecer métodos próprios de planejamento, execução e controle dos processos de trabalho nos quais está envolvido, gerenciar seu próprio tempo e espaço, com vistas à otimização de atividades e consequente supressão de tarefas desnecessárias ao pleno desempenho, eficiência e realização tanto pessoal como organizacional.

O profissional bibliotecário que antes era visto como aquele profissional “guardião da informação”, necessário para preservar o acervo e demasiada atenção às técnicas (Classificação, Catalogação e Indexação), hoje esse profissional trabalha diretamente com pessoas com problemas informacionais,

oferecendo funcionalidade às bibliotecas e autonomia ao usuário para consolidar suas habilidades e conhecimentos.

Considerando que as competências profissionais dentro das organizações são imprescindíveis, é necessário compreender que as competências dos profissionais que trabalham com a informação sejam desenvolvidas como ações práticas, o que para o autor do Quadro 5 existe competências exigidas pelas organizações e requeridas pelas organizações, reforçando a contínua especialização do bibliotecário aliando as necessárias competências ao fazer profissional.

Quadro 5 - Competências do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências requeridas pelas organizações.

<b>Competências exigidas pelas organizações na Classificação Brasileira de Ocupações</b>	<b>Competências requeridas pelas Organizações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter-se atualizado</li> <li>• Liderar e trabalhar em equipes e em rede</li> <li>• Demonstrar capacidade de análise</li> <li>• Demonstrar conhecimento de outros idiomas</li> <li>• Demonstrar capacidade de comunicação</li> <li>• Demonstrar capacidade de negociação</li> <li>• Agir com ética</li> <li>• Demonstrar senso de organização</li> <li>• Demonstrar capacidade empreendedora</li> <li>• Demonstrar raciocínio lógico</li> <li>• Demonstrar capacidade de concentração</li> <li>• Demonstrar proatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposição para mudanças</li> <li>• Liderança</li> <li>• Afetividade / Sociabilidade</li> <li>• Análise de síntese / avaliação</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Ética</li> <li>• Organização / Planejamento</li> <li>• Realização</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Atenção/Priorização</li> <li>• Antecipação de ameaças</li> </ul>

Fonte: Faria et. al. (2005)

Partindo desse pressuposto, Barbalho (2002) entende que as bibliotecas são ambientes organizacionais e que os processos de sua gerencia devem ter criação, organização, manutenção e avaliação, que para tal, faz-se necessário um conjunto de atitudes e habilidades desejáveis pelos bibliotecários, como criatividade, cooperação, participação, atuação interdisciplinar, capacidade de análise, senso crítico, comprometimento com os objetivos organizacionais, reconhecer o valor da informação como vantagem competitiva, ousadia e liderança para uma atuação competente.

Assim, uma formação acadêmica que ressalta o desenvolvimento de competências para atuar com novas posturas deve levar em consideração

essas dimensões de modo a favorecer novas habilidades e atitudes tanto para o profissional quanto para a organização à qual ele está inserido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Aliado às competências está a estratégia, para tornar o modelo de gestão por competências mais interativo com as demandas, incorporando a necessidade de uma visão ampla dos fatores externos e internos, assim como as metas e os objetivos da biblioteca e da organização na qual está inserida, criando vantagem competitiva a partir dos talentos humanos, na qual o profissional bibliotecário é um possuidor de competências e capaz de desenvolver outras competências conforme necessidades e agregando valor a partir das capacidades humanas e não apenas técnicas.

Quando há a compreensão dos elementos conhecimento, habilidades e atitudes na atuação profissional e sua necessidade como poderosa e estratégia ferramenta de gestão para melhoria das funções, sua implementação alinhada as competências individuais contribui para cumprimento da missão, através do desenvolvimento dessas competências para que as estratégias organizacionais possam ser cumpridas.

Observa-se que a gestão por competência contempla o bibliotecário de forma a conduzi-lo para a eficiência e eficácia profissional em conformidade com os objetivos da biblioteca.

## REFERÊNCIAS

BARBALHO, Célia Regina Simoneti. Gestão Baseada nas Competência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12,2002, Recife. **Anais Eletrônicos** ... Recife: SNBU, 2002. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2012.

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

BEZERRA, Geovânia Patrícia de Andrade. **A contribuição do modelo de gestão por competências para a melhoria do desempenho na gestão pública**. Manaus: UEA, 2009. Monografia – Gestão de Talentos, Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In: **Revista do Setor Público**, Brasília, v. 56, no 2, p. 179-194, abr/jun 2005.

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

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

FARIA, Sueli, et. al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. In: **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v.34, n.2, p.26-33, maio-ago.,2005.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

SILVA, Neise Maria Pantoja. **Modelo de competência gerencial escolar voltado ao combate à violência**. Manaus: UEA, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso – Tecnólogo em Gestão Pública, Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.