

Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias

Ângela Maria Oliveira

Bibliotecária Subseção Referência da Biblioteca Central Professor Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa; amolivei@uepg.br

Eunice Silva Novais

Bibliotecária Subseção Empréstimo da Biblioteca Central Professor Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa; enovais@uepg.br

Ivani da Silva

Bibliotecária Subseção Acesso ao Banco de Dados e Comutação Bibliográfica da Biblioteca Central Professor Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa; ivsilva@uepg.br

Maria Luiza Fernandes Bertholino

Bibliotecária Diretora da Biblioteca Central Professor Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa; mluzia@uepg.br

Este estudo tem por objetivo apresentar um mapeamento de competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao *staff* da Biblioteca Central Prof. Faris Michaelle da Universidade Estadual de Ponta Grossa – Paraná. Para tanto, foram listados os cargos existentes e identificadas as suas atribuições para direcionar e estabelecer diretrizes. Verificou-se que, para o segmento bibliotecário, os conhecimentos e as habilidades atingiram os pontos fortes, médios e fracos e as atitudes atingiram pontos fortes e médios. Para o auxiliar de biblioteca, os conhecimentos e habilidades atingiram pontos fortes e médios e as atitudes foram todas classificadas como pontos médios. Para o segmento técnico de biblioteca, os conhecimentos e habilidades classificaram-se entre pontos fortes e médios e todas as atitudes atingiram pontos fortes.

Palavras-chave: Gestão de competências; Competência profissional; Biblioteca Universitária.

Recebido em 02.02.2006

Aceito em 17.08.2006

Introdução

Nos últimos anos, os recursos humanos ganharam um papel importante para as organizações. As competências tornam-se cada vez mais evidentes dentro deste universo gerando competição por pessoas capacitadas no mercado de trabalho. Neste ambiente, compreender e identificar as competências de seus funcionários pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, permitindo indicar quais competências eles possuem e quais deverão buscar desenvolver ou aperfeiçoar. Assim, este estudo tem por objetivo apresentar um mapeamento de competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao *staff* da Biblioteca Central Prof. Faris Michael, da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Competências

Vários autores têm tentado definir o conceito de competência. Os primeiros conceitos apareceram nos estudos de Prahalad e Hamel (1990 *apud* FLEURY, 1999) que definiram competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias necessárias e que agregam valor a uma organização.

Segundo Tejada (1999, p. 3), o termo competência :

etimologicamente, vem do verbo latino *competere*, com o significado de aproximar-se, encontrar-se, que significa responder a, corresponder, que dá lugar ao adjetivo *competens-entris* como competente convincente e ao substantivo *competio-onis*, como sentido rival.

“As competências combinam conhecimento e habilidades; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas.” (PRAHALAD, 1990 *apud* FLINK; VANALLE, 2003).

Para Zafirian (1996, p. 5), competência significa *“assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] [...] ao exercício sistemático de uma reflexibilidade no trabalho”*, onde em um ambiente competitivo e mutável não é possível considerar o trabalho apenas como um conjunto de tarefas pré-definidas.

Durand (1998) afirma que o conceito de competência está baseado em três dimensões interdependentes – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Conforme ilustra a FIG. 1

Entretanto para alguns autores apenas ter conhecimentos ou capacidades não significa ser uma pessoa competente, é necessário saber aplicar esses conhecimentos e/ou capacidades em situações reais. Para confirmar essa assertiva, Daólio (2004) destaca:

competente é alguém que não só sabe o que fazer (*know-what*), mas também o como fazer (*know-how*) e o porquê fazer (*know-why*). Isto é, o competente consegue entregar um bom resultado

porque possui plena confiança e consistência do que tem a fazer, que faz com 'conhecimento de causa.

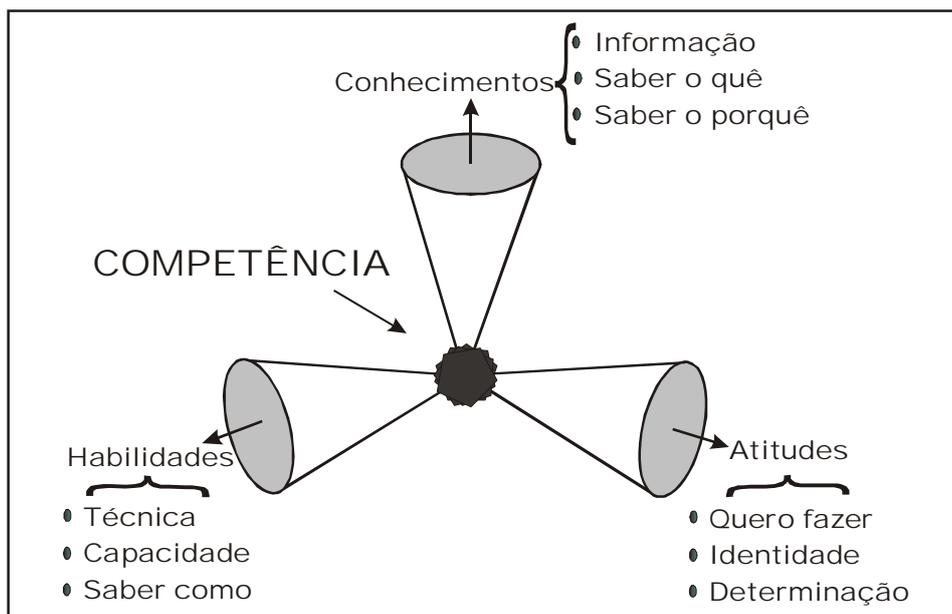


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência

Fonte: Durand (2000) *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

Ropé e Tauguy (1997) corroboram com a citação acima, ao mencionarem que um dos principais pontos do que seja competência é que esta não pode ser entendida se estiver separada da ação. Ou seja, a pessoa precisa tomar iniciativas, ir além das tarefas pré-determinadas, saber dominar novas situações no ambiente de trabalho.

Metodologia

Sujeitos

Os sujeitos desta pesquisa constituíram-se dos: bibliotecários, auxiliares de biblioteca e técnicos de biblioteca lotados na Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário específico para cada cargo com questões abertas e fechadas. As questões relacionadas às competências (conhecimentos, atitudes e habilidades) foram pré-selecionadas da literatura biblioteconômica, do catálogo de atribuições de cargos da Universidade Estadual de Ponta Grossa e da Classificação Brasileira de Ocupações. (CBO, 2002; UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 1997). (ANEXOS A, B,C).

A análise dos dados respaldou-se na tabulação dos mesmos que descreveram respectivamente conhecimento, habilidades e atitudes do bibliotecário, auxiliar de biblioteca e técnico de biblioteca. Os conteúdos abordados nas questões fechadas constam do QUAD. I.

As competências (conhecimentos, atitudes e habilidades) foram listadas e cada funcionário se auto-avaliou em uma escala de 1 a 5 (1 = excelente; 2 = bom; 3 = regular; 4 = insuficiente; 5 = nenhum).

QUADRO. 1 – Conteúdos das questões fechadas por cargos

BIBLIOTECÁRIO		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
47 itens que abrangeram os seguintes conteúdos: estrutura administrativa local, informática básica, serviço de referência, uso e implantação de tecnologias da informação, atividades administrativas e específicas.	26 itens distribuídos em habilidades de ação e capacitação /comportamento que englobaram: linguagem, soluções rápidas, operação de recursos tecnológicos, argumentação, planejamento, políticas, padrão de qualidade, relacionamento com o cliente e demonstração de capacitação para o trabalho.	24 itens que envolveram os temas: qualidade e satisfação do cliente, ética, profissionalismo e busca de aperfeiçoamento profissional.
AUXILIAR DE BIBLIOTECA		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
34 itens que abrangeram os seguintes conteúdos: estrutura administrativa local, serviço de referência, uso e implantação de tecnologias da informação, empréstimo, aquisição, preservação, processos técnicos e atividades administrativas.	17 itens distribuídos em habilidades de ação e capacitação /comportamento, que englobaram: clientes, linguagem, novas tecnologias, argumentação, resolução de problemas e adaptação, relacionamento, comunicação e demonstrações de capacidade relacionadas a <i>stress</i> , proatividade, equipe e comprometimento.	16 itens que envolveram os temas: atendimento ao cliente, demonstração de postura profissional e ética, aplicação de conhecimentos e aperfeiçoamento profissional.
TÉCNICO DE BIBLIOTECA		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
57 itens que abrangeram os seguintes conteúdos: estrutura administrativa local, serviço de referência, uso e implantação de tecnologias da informação, empréstimo, aquisição, preservação, processos técnicos e atividades administrativas.	17 itens distribuídos em habilidade de ação e capacitação /comportamento. clientes, linguagem, novas tecnologias, argumentação, resolução de problemas e adaptação, comportamento relacionamento, comunicação e demonstrações de capacidade relacionadas à <i>stress</i> , proatividade, equipe e comprometimento.	16 itens que envolveram os temas: atendimento ao cliente e demonstração de postura profissional e ética, aplicação de conhecimentos e aperfeiçoamento profissional.

Fonte: Dados da pesquisa

Procedimentos

A coleta de dados envolveu a distribuição dos questionários para cada segmento (Bibliotecário, Auxiliar de Biblioteca e Técnico de Biblioteca), acompanhados por uma carta de apresentação, enfatizando os objetivos da pesquisa. Os questionários foram entregues pessoalmente aos segmentos dos sujeitos investigados.

Análise dos dados

Os dados foram tabulados, transcritos para planilhas e, após, foram estabelecidos os pontos fortes, médios e fracos de cada item, conforme QUAD. 2. Uma vez distribuídos para cada pontuação, os itens foram separados pelas áreas de atuação e computada a média para cada uma para elaboração dos gráficos e interpretação dos dados.

QUADRO. 2 – Pontos e seus respectivos graus de atribuição

Pontos	Graus recebidos
Forte	Excelente e bom
Médio	Excelente, bom, regular, insuficiente e nenhum
Fraco	Insuficiente e nenhum

Fonte: Dados da pesquisa

Caracterização dos sujeitos

Dos 39 questionários enviados, retornaram 23, representando 58,97% da população alvo, conforme QUAD. 3.

QUADRO. 3 – Questionários enviados

Segmentos	Questionários enviados (n)	Questionários devolvidos (n)	%
Bibliotecário	9	7	77,77%
Auxiliar de biblioteca	25	12	48%
Técnico de biblioteca	5	4	80%
Total	39	23	58,97%

Fonte: Dados da pesquisa

O universo de sujeitos pesquisado foi de 23 elementos: 7 Bibliotecários, 12 Auxiliares de Biblioteca e 4 Técnicos de Biblioteca.

TABELA 1 – Caracterização da população do Estudo segundo variáveis sexo e idade

Cargo	Sexo				Idade								Total
	Feminino		Masculino		18 a 25		26 a 35		36 a 45		45 a 55		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Auxiliar biblioteca.	9	75	3	25	2	16,6	1	8,3	8	66,6	1	8,3	12
Bibliotecário	7	100	-	-	-	-	3	43	4	57	-	-	7
Técnico biblioteca	3	75	1	25	-	-	-	-	3	75	1	25	4
Total	19		4		2		4		15		2		23

Fonte: Dados da pesquisa

O *staff* da Biblioteca é composto, na maioria dos cargos, por sujeitos do sexo feminino, com faixa etária que varia de 18 a 55 anos, predominando a faixa etária de 36 a 45 anos.

TABELA 2 – Caracterização da população do Estudo segundo a variável grau de instrução

Formação	Auxiliar de biblioteca		Bibliotecário		Técnico de biblioteca		Total
	f	%	f	%	f	%	
1º. Grau	1	8,3	-	-	-	-	1
2º. Grau	4	33,3	-	-	1	25	5
3º. Grau Incompleto	4	33,3	-	-	-	-	4
3º. Grau	2	16,6	-	-	-	-	2
Especialista	1	8,3	2	28,6	1	25	4
Mestre			5	71,4	2	50	7
Total	12		7		4		23

Fonte: Dados da pesquisa

O *status* de qualificação da equipe da Biblioteca, conforme TAB. 2, mostrou-se variado.

Quanto à titulação, o cargo de auxiliar de biblioteca possui sujeitos com a formação de primeiro grau ao título de especialista, possuindo a maioria, em percentuais proporcionais, segundo grau completo e terceiro grau incompleto. A categoria bibliotecário aparece com 71,4% com mestrados concluídos. O cargo de técnico de biblioteca abrangeu de segundo grau à titulação de mestre, cuja última categoria abrange 50% dos respondentes.

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Bibliotecários

Conhecimentos

A análise dos dados dos conhecimentos do bibliotecário baseou-se em 47 itens listados, conforme dados do QUAD. 1.

De acordo com os graus atribuídos para os itens que avaliaram os conhecimentos do Bibliotecário, a maioria atingiu a classificação intermediária, desde o grau excelente até o nenhum.

Os conhecimentos com pontos fortes (grau excelente e bom) foram indicados em duas áreas: estrutura administrativa local com grau excelente (43%) e bom (50%); e serviço de referência, com grau excelente (43%) e bom (57%), cujos percentuais não variaram de forma significativa.

O domínio da *estrutura administrativa local* abrangeu o conhecimento sobre estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos, produtos e serviços da Biblioteca e no *serviço de referência* o uso das bases de dados do acervo da Biblioteca, ou seja, o uso do sistema local de busca, atividade esta presente no dia-a-dia de trabalho.

Para conhecimentos classificados dentre os pontos médios, encontram-se os que abrangem informática, a maioria dos serviços de referência, o uso de novas tecnologias (nov. tec.), atividades administrativas (atv. adm.) e as atividades que envolvem o conhecimento específico da área de biblioteconomia (atv. con. esp.). (GRÁF. 1).

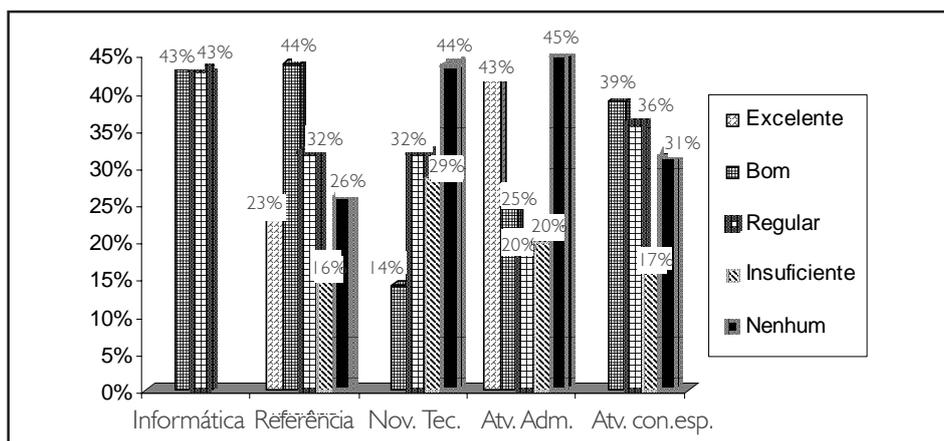


GRÁFICO 1 – Conhecimentos dos Bibliotecários - Pontos médios
 Fonte: Dados da pesquisa

Os conhecimentos de informática envolveram *softwares* da *Microsoft Office* e internet e apresentam índices de conhecimento proporcionais. Os serviços de referência, em graus variados de conhecimento, enquadram-se, na maioria, nos graus bom e regular, porém há ainda serviços com grau insuficiente.

Os conhecimentos que atingiram pontos fracos (GRAF. 2) envolveram atividades do serviço de referência (*clipping* de informação e biblioterapia); novas tecnologias (suportes, migração de dados e educação à distância); atividades administrativas (atividades relacionadas à administração de consórcios em unidades de informação) e conhecimentos específicos (estudos relacionados à cienciometria, bibliometria e infometria).

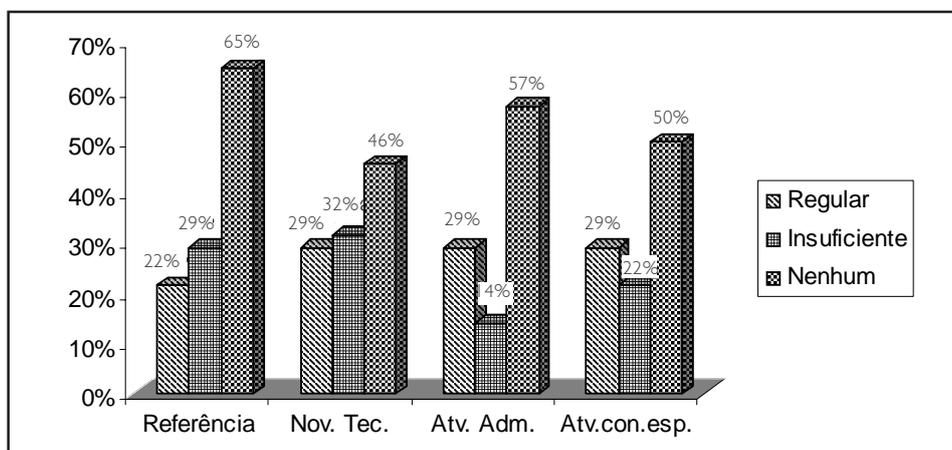


GRÁFICO 2 – Conhecimentos dos Bibliotecários - Pontos fracos
 Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados, nota-se que os pontos fracos dos bibliotecários estão relacionadas às atividades não realizadas na biblioteca em que atuam. Entretanto, diante da sociedade do conhecimento, faz-se necessário que o profissional bibliotecário mesmo que não esteja realizando determinadas atividades, deva manter-se atualizado tanto em assuntos relacionados a sua área como em áreas correlatas.

Nas observações realizadas pelos bibliotecários percebe-se que os mesmos têm se preocupado com sua atualização ao elencar os cursos e eventos que gostariam de fazer/participar para melhorar o seu desempenho no trabalho.

São eles: Bancos de dados; Informática; *Web design*; Gerenciamento de pessoas; Conservação e preservação do acervo.

Considerou-se importante a elaboração de um programa de treinamento na biblioteca que possibilite cursos/treinamentos que repercutem diretamente nos trabalhos práticos e técnicos realizados pelos bibliotecários.

As bibliotecas estão convivendo com usuários mais sofisticados e que possuem exigências diferenciadas, tornando-se importante que o profissional bibliotecário reconheça as expectativas, as motivações e as necessidades diversas tanto de seus clientes reais como dos potenciais.

Habilidades

Para análise das habilidades do bibliotecário dos 26 itens apresentados, 13 foram classificados em ação e 13 em capacitação. As habilidades distribuíram-se nos vários graus indicados, podendo-se identificar os pontos fortes, médios e fracos.

No ponto forte das habilidades, somente um item atingiu os graus excelente e bom e constitui-se em uma habilidade de ação relacionada à capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho. Sendo este um ponto positivo, pois dentro da ordem mundial do trabalho e da sociedade do conhecimento, a *adaptação a novos métodos de trabalho* é considerado um requisito essencial.

As habilidades com pontos médios ou intermediários atingiram os itens de ação e capacitação. (GRÁF. 3).

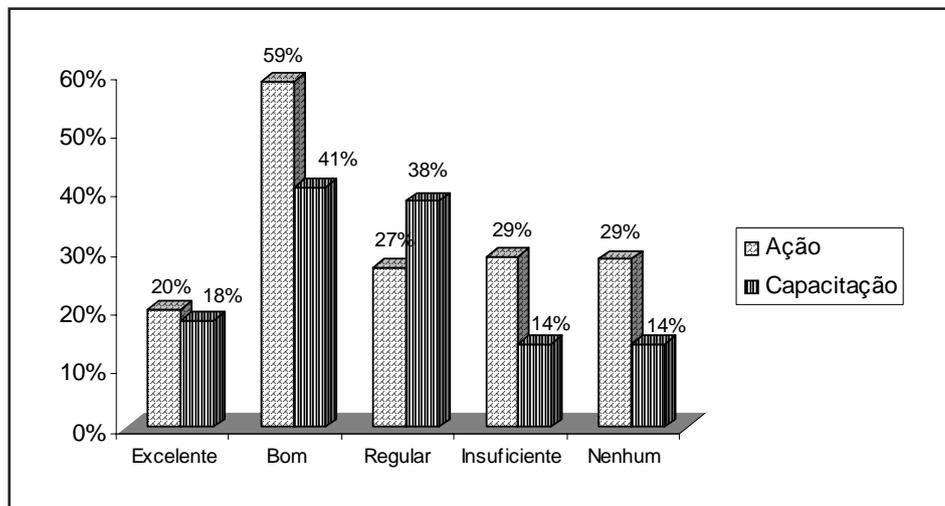


GRÁFICO 3 – Habilidades dos bibliotecários - Pontos médios

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os itens que se classificaram nos pontos médios, tanto de ação quanto de capacitação, em sua maioria, atingiram o grau bom, havendo oscilações entre os outros graus, demonstrando necessidade de rever cada item para melhor capacitar, o que, conseqüentemente, levará à melhoria da ação.

Os pontos fracos envolveram as atividades de ação, cujos graus regular (33%), insuficiente (33%) e nenhum (36%) foram nas atividades de ação que contemplaram a área de *marketing*, políticas de informação, padrões de qualidade e busca de patrocínios e parcerias. Salienta-se aqui a importância

da Biblioteca Central formar uma parceria com o Departamento de Administração da Universidade para que os professores, deste departamento, possam ministrar cursos e palavras sobre *marketing* e outras práticas da administração, para que os serviços e produtos da Biblioteca não estejam sendo subutilizados pela falta de *marketing*. É primordial que a comunidade universitária tenha conhecimento do que seja uma biblioteca, da sua importância no contexto universitário, e de quais são os produtos e serviços que ela oferece. É imprescindível, ainda, que o usuário tenha confiança e credibilidade nos serviços oferecidos pela biblioteca transformando-a em um propagador de sua importância.

Atitudes

Em relação às atitudes do Bibliotecário, os 24 itens indicados enquadraram-se em graus que os classificaram em pontos fortes e médios, proporcionalmente, não havendo pontos fracos.

As atitudes que envolveram os pontos fortes, foram classificadas em percentuais iguais para os graus excelente e bom (49%) e envolveram principalmente as relacionadas à qualidade, atendimento ao cliente, aprimoramento, iniciativa e comprometimento com o trabalho. O item atendimento com qualidade atingiu 100% das opiniões no grau excelente, sendo interessante realizar uma pesquisa de opinião junto à comunidade universitária para ouvir sobre o atendimento com qualidade que o profissional bibliotecário de sua instituição vem realizando.

Os itens que se classificaram no ponto médio das atitudes do bibliotecário dividiram-se nos graus excelente (23%), bom (52%) e regular (29%), havendo uma indicação em grau insuficiente.

Dentre as atitudes classificadas nos pontos médios, encontram-se as relacionadas à produtividade, disposição, responsabilidade, trabalho em equipe, participação de eventos, interação com outros profissionais, articulações e posturas políticas. A única atitude que parece como dificuldade maior é o acompanhamento da literatura, não só da área de biblioteconomia/ciência da informação como de áreas correlatas. Vale ressaltar que a Biblioteca Central, além de assinar periódicos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, tem um expressivo acervo atualizado da área.

Auxiliar de Biblioteca

Conhecimentos

Os conhecimentos com pontos fortes do auxiliar de biblioteca abrangeram os serviços administrativos locais, referência e empréstimo.

Os serviços administrativos envolveram a organização, controle, uso e manutenção de mobiliários e equipamentos do ambiente de trabalho. Nos pontos fortes da referência, destacam-se as relações humanas, localização de material e organização do acervo. Sendo as relações humanas (positivas) um fator de sucesso organizacional e individual e também uma forma de desenvolver competências relacionais.

Já para o empréstimo, identificaram-se os principais processos que envolveram esse serviço (empréstimo, devolução, renovação, reserva e cadastro do usuário).

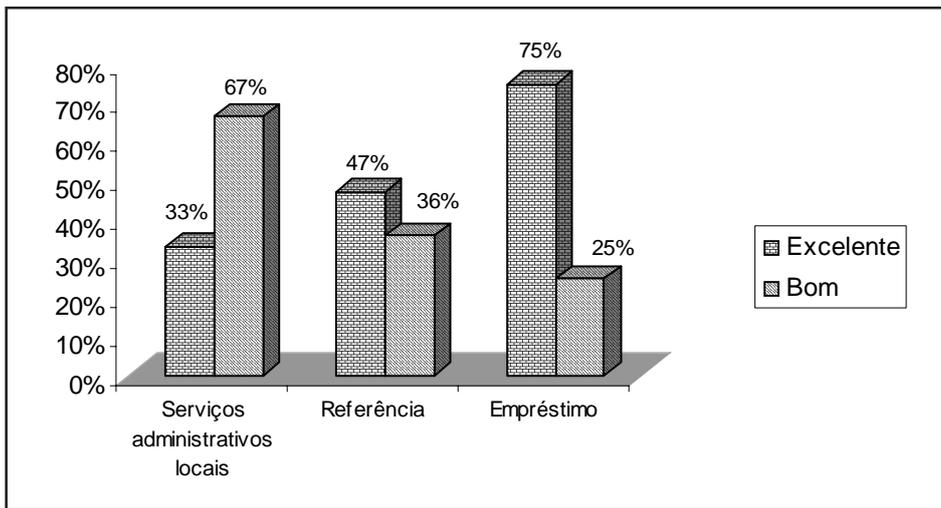


GRÁFICO 4 - Conhecimento do Auxiliar de Biblioteca - Pontos fortes
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os graus que classificaram os pontos fortes dos conhecimentos do auxiliar de biblioteca, identifica-se que há oscilações entre os conceitos excelente e bom, concluindo-se que, para alguns, há maior afinidade do que para outros.

As áreas de atuação com pontos médios (GRAF. 5) foram mais variadas, abrangendo serviços administrativos locais, referência, empréstimo, novas tecnologias, aquisição, preservação, processos técnicos e outros serviços administrativos

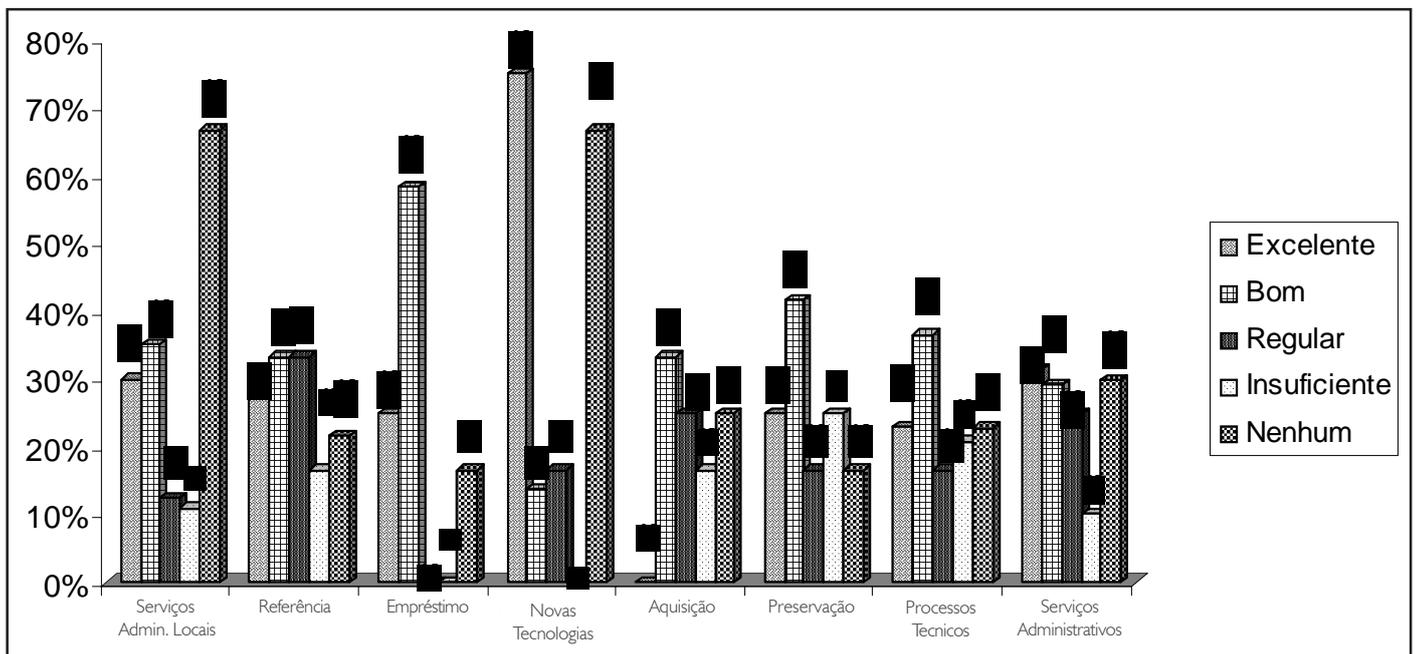


GRÁFICO 5 – Conhecimento do Auxiliar de Biblioteca - Pontos médios
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, dependendo da área de atuação, há oscilações mais representativas entre os graus atribuídos do que em outras.

As áreas que apresentaram maior heterogeneidade foram: serviços administrativos locais, empréstimo e novas tecnologias.

Dentre as solicitações realizadas pelos auxiliares de biblioteca para aperfeiçoamento, mencionam-se: Relações humanas; Informática; Qualidade de atendimento ao público.

Habilidades

Dentre as 17 habilidades do auxiliar de biblioteca, listadas para atribuição de graus, 7 englobaram as de ação e 10 as de capacitação, as quais foram classificadas entre pontos fortes e intermediários e nenhum item foi classificado como ponto fraco.

Nos pontos fortes, a única habilidade identificada, de ação, foi a de utilizar linguagem acessível ao cliente, que atingiu os graus excelente (33%) e bom (67%).

Os pontos médios (GRAF. 6) dividiram-se entre as habilidades de ação e capacitação.

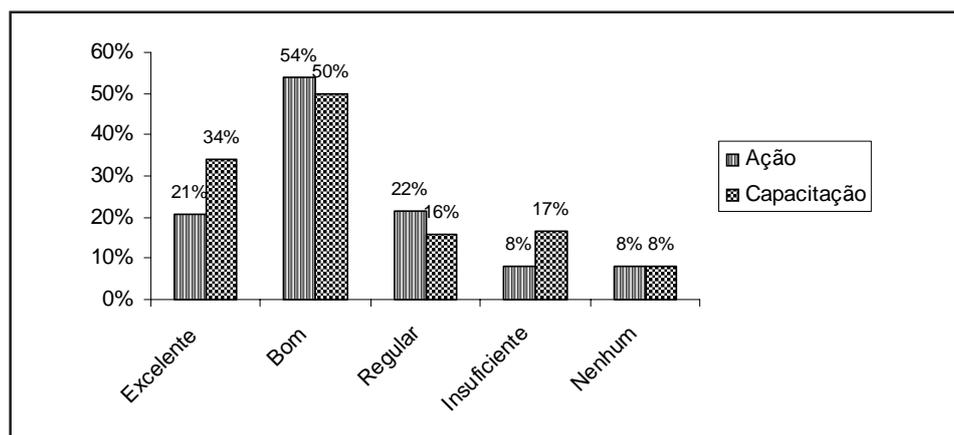


GRÁFICO 6 – Habilidades do Auxiliar de Biblioteca - Pontos médios
Fonte: Dados da pesquisa

Os graus com maior representatividade, atribuídos para as habilidades, foram excelente e bom.

Dentre as habilidades de ação, destacaram-se as relacionadas a identificar os interesses do cliente, operação de computadores, soluções rápidas, argumentação, resolução de problemas e adaptação a novos métodos de trabalho.

As habilidades de capacitação concentram-se nas relações interpessoais, comunicação objetiva, integração, simpatia, administrar *stress*, trabalhar em equipe e comprometimento com o trabalho.

Atitudes

As atitudes foram relacionadas em 16 itens para atribuição dos graus, onde todas foram classificadas como pontos médios, variando, na maioria, entre os graus excelente e regular com um item com grau nenhum.

Os maiores percentuais das atividades do auxiliar de biblioteca foram para os graus excelente (51%) e bom (35%). Regular apresentou 15% e nenhum com 8%. As principais atitudes concentram-se em atendimento com qualidade, produtividade, atendimento ao cliente, ética, responsabilidade, comprometimento e atualização.

Os resultados demonstraram ser o segmento auxiliar de biblioteca comprometido com o usuário e, conseqüentemente, com a instituição, fato esse um ponto positivo, pois muitas vezes o funcionário comprometido sem perceber acaba realizando o *endomarketing*.

Técnicos de Biblioteca

Conhecimentos

A análise dos dados que avaliaram os 57 itens dos conhecimentos do técnico de biblioteca mostraram que estes classificaram-se entre pontos fortes e médios, não se identificando conhecimentos com pontos fracos.

Os pontos fortes (GRÁF. 7) foram representados por 24 itens que abrangeram as áreas de serviços administrativos locais referência, aquisição, processos técnicos e serviços administrativos.

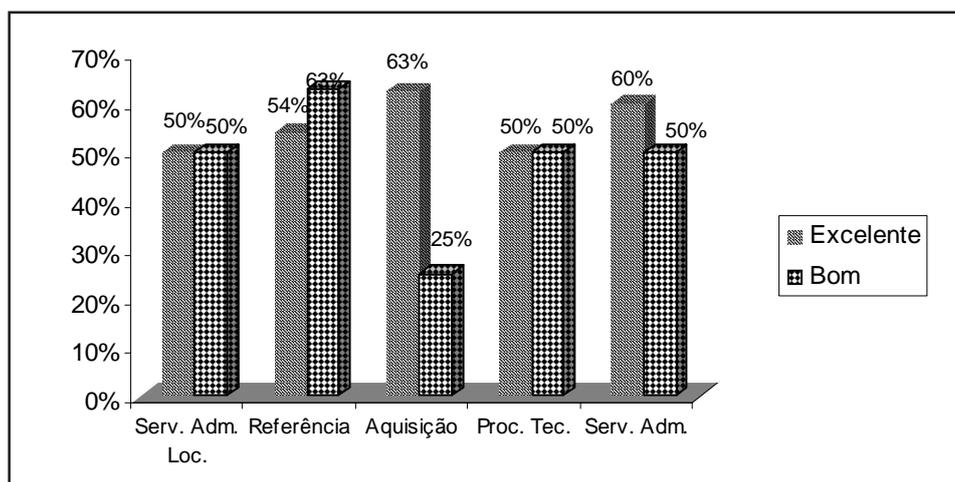


GRÁFICO 7 – Conhecimento do Técnico de Biblioteca - Pontos fortes

Fonte: Dados da pesquisa

Os percentuais dos pontos fortes de conhecimentos do técnico de biblioteca apresentaram percentuais equivalentes e/ou aproximados na maioria das áreas indicadas com oscilação para a área de aquisição.

Os conhecimentos classificados como pontos médios (GRÁF. 8) abrangeram áreas semelhantes dos pontos fortes, incluindo-se ainda empréstimo, novas tecnologias, preservação/restauração que se diferenciaram nos itens assinalados.

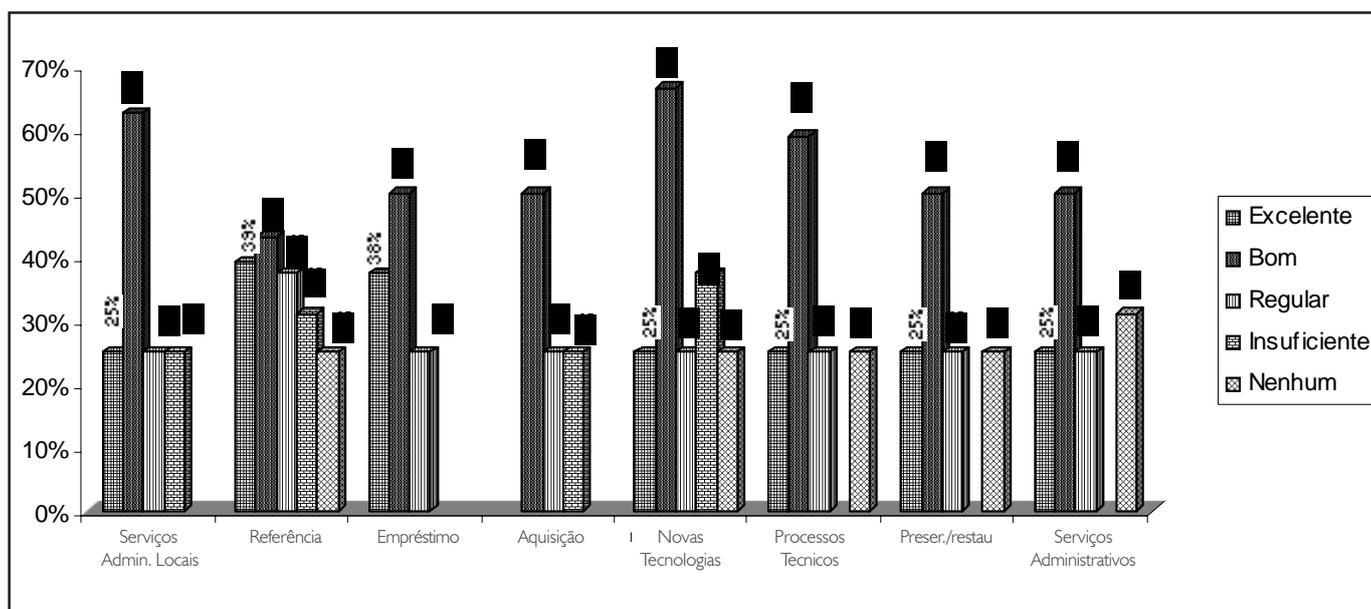


GRÁFICO 8 – Conhecimento do Técnico de Biblioteca - Pontos médios

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, na média, os itens indicados, embora tenham variado entre os conceitos excelente e nenhum, todos apresentaram maior percentual no grau bom.

Os cursos/treinamentos que os técnicos de biblioteca consideraram importantes, são: Informática; Relações humanas; Liderança.

Habilidades

Foram listadas 17 habilidades para o Técnico de Biblioteca, sendo 7 de ação e 10 de capacitação. As habilidades classificaram-se, em pontos fortes e médios não havendo pontos fracos.

Os pontos fortes foram tanto para as de ação como de capacitação, envolvendo 15 das habilidades indicadas. A ação obteve os graus excelente (25%) e bom (75%) e a capacitação com os graus excelente (47%) e bom (56%).

As habilidades de ação, com percentuais mais representativos no grau bom, envolveram atendimento ao cliente, operação de equipamentos e resolução de problemas. As habilidades de capacitação abrangeram relações interpessoais, comunicação, integração, percepção, administrar o *stress*, proatividade, trabalho em equipe e comprometimento.

Duas habilidades foram indicadas como pontos médios, recebendo os graus excelente (25%), bom (50%) e regular (25%).

A capacidade de ação de adaptação a novos métodos de trabalho e argumentação de maneira eficiente foram as habilidades que atingiram os pontos médios, predominando o grau bom e proporcionalmente, em menor escala, o excelente e regular.

Atitudes

Foram listadas 18 atitudes para o Técnico de Biblioteca, as quais todas se classificaram como pontos fortes deste segmento de sujeitos investigados, representadas pelos graus excelente (54%) e bom (46%). Essas atitudes abrangeram os conceitos de qualidade, produtividade, receptividade, atenção ao cliente, responsabilidade, iniciativa, comprometimento, trabalho em equipe e atualização.

Conclusões

A atuação em áreas diferentes e distintas, muitas vezes exclusivas para determinadas categorias de funcionários, proporciona a oscilação de graus de conhecimento dos três segmentos de servidores analisados neste estudo.

Para o segmento *Bibliotecário*, os conhecimentos e as habilidades atingiram os pontos fortes, médios e fracos. As atitudes atingiram pontos fortes e médios.

Para o segmento *Auxiliar de Biblioteca*, os conhecimentos e habilidades atingiram pontos fortes e médios. Já as atitudes foram todas classificadas como pontos médios.

Para o segmento *Técnico de Biblioteca*, os conhecimentos e habilidades classificaram-se entre pontos fortes e médios. Para as atitudes, todas atingiram pontos fortes.

Observou-se que o conhecimento, com os itens de acordo com o segmento analisado, é bastante variado em relação à atribuição de grau, dependendo da área de atuação, enquanto que as habilidades e atitudes, com itens semelhantes, variaram de acordo com o segmento analisado.

Desta forma sugere-se que, para estabelecer diretrizes e estratégias de ação, sejam identificados os itens, dentro de cada área, observando-se os percentuais dos dados coletados, para planejamento de treinamentos e programas de capacitação nos itens com maior variação e que atingiram graus insuficiente e nenhum.

Conclui-se, portanto, que, num panorama geral, o segmento Técnico de Biblioteca é preparado e qualificado para executar suas tarefas. O segmento Auxiliar de Biblioteca apresenta maior oscilação de conhecimentos, porém deve-se considerar ser a categoria mais representativa e que executa tarefas rotineiras.

O segmento Bibliotecário mostrou-se que tem facilidade para adaptar-se a novos métodos de trabalho, porém deve realizar cursos de curta duração relacionados a aplicações e novos suportes das tecnologias da informação e comunicação, à administração de recursos informacionais e atividades de conhecimentos específicos, com objetivos definidos contemplando parte teórica e prática para que possa desempenhar com eficiência suas funções, ressaltando as gerenciais já que é este segmento quem planeja, implanta e inova os produtos e serviços nas bibliotecas.

Com isso, a elaboração do mapeamento de competências permitiu identificar as competências necessárias e existentes, bem como os *gaps* de conhecimentos apresentados pelo *staff* da Biblioteca.

Mapping of abilities in University Libraries

This study had the objective of presenting the mapping of competencies of the staff of Prof. Faris Michaele Central Library of Ponta Grossa State University – Parana, Brazil. Thus, the existing positions were listed and the attributions of each of them were identified in order to direct and establish guiding principles. It was verified that Librarians scored strong, average and weak for knowledge and abilities, and strong and average for attitudes. Library assistants scored strong and average for knowledge and abilities, and average for attitudes. Library Technicians scored strong for knowledge and abilities, and average for attitudes.

Key-words: *Management of competencies; Professional competency; University library.*

REFERENCIAS

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

DAÓLIO, L. C. O que são competências? Disponível em: <http://www.tgtreinamento.com.br/artigo9.pdf> Acesso em: 10 maio 2004.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings. . . Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FLEURY, M. T. L. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1., 1999. São Paulo. Anais... São Paulo:USP, 1999.

FLINK, R. J. da S.; VANALLE, R. M. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Ouro Preto, Minas Gerais. Anais... Ouro Preto, 2003

PARRY, S.B. Just what is a competency? (and why should you care?) Training Magazine, p. 58-64, June 1998.

ROPE, E.; TANGUY, L. Introdução. In: _____. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997. p. 15-24.
TEJADA, J. Fernández. Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, Madrid, v. 56, 1999. Disponível em: <http://www.ilo.org/public>. Acesso em: 10 maio 2001.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. *Manual de funções*. Ponta Grossa: UEPEG, 1997.

ZARIFIAN, P.A gestão pela competência. In: SEMINARIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIA. [Anais...]. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

Anexo A - Conhecimentos

Auxiliar de Biblioteca

Grau: 1 = excelente 2 = bom 3 = regular 4 = insuficiente 5 = nenhum

CONHECIMENTOS

1. Conhecer a BICEN (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
2. Conhecer os produtos e serviços da BICEN	1	2	3	4	5
3. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4. Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
5. Organizar, manter a disposição, auxiliar no controle do uso e manutenção do mobiliário e equipamentos no ambiente	1	2	3	4	5
6. Preencher planilhas de dados estatísticos e coletar dados estatísticos	1	2	3	4	5
7. Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
8. Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
9. Demonstrar capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros	1	2	3	4	5
10. Elaborar e preparar mural e painel para exposição de novas aquisições	1	2	3	4	5
11. Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
12. Manter o acervo em ordem de acordo com sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
13. Guardar os documentos/materiais	1	2	3	4	5
14. Auxiliar na realização de eventos culturais	1	2	3	4	5
15. Controlar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
16. Ter domínio das bases do acervo da BICEN (livros, periódicos, teses e outras)	1	2	3	4	5

17. Auxiliar na organização de teleconferências	1 2 3 4 5
18. Operar equipamentos audio-visuais	1 2 3 4 5
19. Controlar empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	1 2 3 4 5
20. Aplicar sanções ao usuário	1 2 3 4 5
21. Auxiliar na seleção de documentos para incorporação ao acervo	1 2 3 4 5
22. Orientar o usuário na preservação do acervo	1 2 3 4 5
23. Realizar trabalhos de reparação de documentos	1 2 3 4 5
24. Tombar documentos para incorporação ao acervo	1 2 3 4 5
25. Etiquetar e carimbar documentos	1 2 3 4 5
26. Conferir a existência de defeitos nos documentos adquiridos	1 2 3 4 5
27. Inventariar o acervo	1 2 3 4 5
28. Selecionar, preparar e conferir documentos para a encadernação	1 2 3 4 5
29. Participar de reuniões de planejamento e avaliação	1 2 3 4 5
30. Elaborar relatórios estatísticos	1 2 3 4 5
31. Expedir malotes e correios	1 2 3 4 5
32. Controlar os estoques de material de consumo	1 2 3 4 5
33. Auxiliar no inventário de bens patrimoniais não bibliográficos	1 2 3 4 5
34. Reproduzir (fotocopiar) documentos	1 2 3 4 5

Bibliotecário

CONHECIMENTOS

1. Conhecer a BICEN (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos produtos e serviços da BICEN)	1 2 3 4 5
2. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1 2 3 4 5
3. Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>software</i> , internet, Excel, Word, etc.)	1 2 3 4 5
4. Conhecer princípios de relações humanas	1 2 3 4 5
5. Ter domínio das bases do acervo da BICEN (livros, periódicos, teses e outras)	1 2 3 4 5
6. Demonstrar capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros	1 2 3 4 5
7. Dominar linguagem da área de atuação da unidade de informação	1 2 3 4 5
8. Normalizar trabalhos técnicos-científicos	1 2 3 4 5
9. Prestar serviços de informação on-line	1 2 3 4 5
10. Controlar circulação de recursos informacionais	1 2 3 4 5
11. Elaborar estratégias de buscas avançadas	1 2 3 4 5

12. Armazenar recursos informacionais	1	2	3	4	5
13. Disseminar seletivamente a informação	1	2	3	4	5
14. Compilar sumários correntes	1	2	3	4	5
15. Elaborar <i>clipping</i> de informações	1	2	3	4	5
16. Elaborar alerta e boletim bibliográfico	1	2	3	4	5
17. Fazer sondagens sob demanda informacional	1	2	3	4	5
18. Coletar informações para memória institucional	1	2	3	4	5
19. Elaborar levantamento bibliográfico	1	2	3	4	5
20. Prestar assessoria técnica a publicações	1	2	3	4	5
21. Participar de comissões de normatização; perícias, laudos técnicos e validação de cursos	1	2	3	4	5
22. Participar de atividades de biblioterapia	1	2	3	4	5
23. Analisar tecnologias de informação e comunicação	1	2	3	4	5
24. Gerar e gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação	1	2	3	4	5
25. Reformatar suportes	1	2	3	4	5
26. Migrar dados	1	2	3	4	5
27. Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos; desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	1	2	3	4	5
28. Desenvolver e efetuar manutenção das bases de dados	1	2	3	4	5
29. Elaborar serviços de apoio às atividades de ensino e para educação presencial e à distância	1	2	3	4	5
30. Acessar bases de dados e outras fontes em meios eletrônicos	1	2	3	4	5
31. Administrar consórcios de unidades de informação	1	2	3	4	5
32. Participar da elaboração de planos e carreiras	1	2	3	4	5
33. Administrar recursos orçamentários	1	2	3	4	5
34. Implantar unidades de informação	1	2	3	4	5
35. Elaborar dossiês de informações e diagnóstico de unidades de serviço	1	2	3	4	5
36. Coletar e analisar dados estatísticos	1	2	3	4	5
37. Analisar fluxos de informações	1	2	3	4	5
38. Subsidiar informações para tomada de decisões	1	2	3	4	5
39. Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	1	2	3	4	5
40. Desenvolver planos de conservação preventiva de acervo	1	2	3	4	5
41. Realizar estudos cientométricos, bibliométricos e infométricos	1	2	3	4	5
42. Realizar visitas técnicas	1	2	3	4	5
43. Preparar provas para concursos	1	2	3	4	5
44. Participar de bancas de concursos	1	2	3	4	5

45. Capacitar recursos humanos e usuários	1	2	3	4	5
46. Orientar estágios	1	2	3	4	5
47. Ministras palestras	1	2	3	4	5

Técnico de Biblioteca

CONHECIMENTOS

1. Conhecer a BICEN (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
2. Conhecer os produtos e serviços da BICEN	1	2	3	4	5
3. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4. Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
5. Ter domínio das bases do acervo da BICEN (livros, periódicos, teses e outras)	1	2	3	4	5
6. Demonstrar capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros	1	2	3	4	5
7. Orientar o usuário sobre as diversas linguagens para recuperação da informação	1	2	3	4	5
8. Divulgar materiais promocionais e eventos culturais	1	2	3	4	5
9. Elaborar <i>clipping</i> (recortes de jornais)	1	2	3	4	5
10. Participar na elaboração de publicações, alertas bibliográficos e manuais de procedimentos	1	2	3	4	5
11. Pesquisar por solicitação do usuário	1	2	3	4	5
12. Realizar serviços de comutação	1	2	3	4	5
13. Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e auxiliar na capacitação para uso dos recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
14. Monitorar visitas à biblioteca	1	2	3	4	5
15. Participar da organização da hemeroteca	1	2	3	4	5
16. Manter o acervo em ordem de acordo com sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
17. Apoiar ações da associação de amigos da biblioteca	1	2	3	4	5
18. Realizar atividades de leitura em hospitais, presídios e outras instituições	1	2	3	4	5
19. Elaborar a sinalização do ambiente e avaliar o uso e a adequação do ambiente	1	2	3	4	5
20. Preencher planilhas de dados e elaborar dados estatísticos	1	2	3	4	5
21. Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
22. Participar do remanejamento do acervo	1	2	3	4	5
23. Controlar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
24. Controlar empréstimo, devolução, renovação e reserva de material	1	2	3	4	5

25. Cadastrar e confeccionar o cartão de identificação do usuário	1	2	3	4	5
26. Auxiliar na aquisição de documentos para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
27. Controlar acervo de duplicatas e permutas de documentos	1	2	3	4	5
28. Realizar campanhas de doação	1	2	3	4	5
29. Conhecer diferentes sistemas de informática (<i>software</i> , internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
30. Digitalizar materiais	1	2	3	4	5
31. Operar equipamentos audio-visuais	1	2	3	4	5
32. Alimentar bases de dados	1	2	3	4	5
33. Auxiliar na operação de sistemas de contratos eletrônicos	1	2	3	4	5
34. Auxiliar na classificação de documentos	1	2	3	4	5
35. Tombar documentos para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
36. Auxiliar na seleção de documentos para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
37. Etiquetar e carimbar documentos	1	2	3	4	5
38. Conferir a existência de defeitos nos documentos adquiridos	1	2	3	4	5
39. Inventariar o acervo	1	2	3	4	5
40. Auxiliar no descarte de documentos	1	2	3	4	5
41. Realizar trabalhos de reparação de documentos	1	2	3	4	5
42. Selecionar e preparar documentos para a encadernação	1	2	3	4	5
43. Participar de reuniões de planejamento e avaliação	1	2	3	4	5
44. Expedir malotes e correios	1	2	3	4	5
45. Reproduzir documentos	1	2	3	4	5
46. Participar na gestão administrativa da unidade de informação e documentação	1	2	3	4	5
47. Colaborar na elaboração do regimento interno da biblioteca	1	2	3	4	5
48. Auxiliar na elaboração de projetos	1	2	3	4	5
49. Manter cadastro de endereços institucionais	1	2	3	4	5
50. Organizar e controlar arquivos administrativos	1	2	3	4	5
51. Auxiliar na aquisição de material de consumo, mobiliário, equipamentos, controlar os estoques de material de consumo	1	2	3	4	5
52. Executar serviços de digitação e datilografia	1	2	3	4	5
53. Escrever correspondências	1	2	3	4	5
54. Participar na elaboração e análise de critérios estatísticos	1	2	3	4	5
55. Auxiliar na busca de parcerias	1	2	3	4	5
56. Realizar contatos com lideranças e instituições da comunidade	1	2	3	4	5

57. Auxiliar no controle do uso, manutenção dos equipamentos e controlar a disposição do mobiliário, equipamentos higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

ANEXO B — HABILIDADES

Bibliotecário

HABILIDADES

1. Identificar as características e expectativas do cliente em relação a BICEN	1	2	3	4	5
2. Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1	2	3	4	5
3. Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
4. Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
5. Argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da BICEN)	1	2	3	4	5
6. Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
7. Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	1	2	3	4	5
8. Desenvolver planos de divulgação e <i>marketing</i>	1	2	3	4	5
9. Desenvolver políticas de informação	1	2	3	4	5
10. Desenvolver padrões de qualidade gerencial	1	2	3	4	5
11. Controlar a execução dos planos de atividades	1	2	3	4	5
12. Buscar patrocínios e parcerias	1	2	3	4	5
13. Elaborar manuais de serviços e procedimentos	1	2	3	4	5
14. Conquistar a simpatia e o apreço do cliente	1	2	3	4	5
15. Observar e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
16. Trabalhar sob pressão, administrando o <i>stress</i>	1	2	3	4	5
17. Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
18. Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	1	2	3	4	5
19. Liderar equipes	1	2	3	4	5
20. Trabalhar em equipe e em rede	1	2	3	4	5
21. Demonstrar capacidade de análise e síntese	1	2	3	4	5
22. Demonstrar capacidade de negociação	1	2	3	4	5
23. Demonstrar senso de organização	1	2	3	4	5
24. Demonstrar capacidade empreendedora	1	2	3	4	5
25. Demonstrar raciocínio lógico	1	2	3	4	5
26. Demonstrar capacidade de concentração	1	2	3	4	5

Auxiliar e Técnico de Biblioteca

HABILIDADES

1. Identificar as características e expectativas do cliente em relação a BICEN	1 2 3 4 5
2. Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1 2 3 4 5
3. Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1 2 3 4 5
4. Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1 2 3 4 5
5. Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da BICEN)	1 2 3 4 5
6. Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	1 2 3 4 5
7. Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1 2 3 4 5
8. Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	1 2 3 4 5
9. Comunicar-se com clareza e objetividade	1 2 3 4 5
10. Buscar as informações de que necessita para o trabalho	1 2 3 4 5
11. Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	1 2 3 4 5
12. Conquistar a simpatia e o apreço do cliente	1 2 3 4 5
13. Observar e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	1 2 3 4 5
14. Trabalhar sob pressão, administrando o <i>stress</i>	1 2 3 4 5
15. Ser proativo (visão antecipada)	1 2 3 4 5
16. Trabalhar em equipe	1 2 3 4 5
17. Demonstrar comprometimento com o trabalho	1 2 3 4 5

ANEXO C — ATITUDES**Bibliotecário**

ATITUDES

1. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1 2 3 4 5
2. Demonstrar produtividade	1 2 3 4 5
3. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)	1 2 3 4 5
4. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente)	1 2 3 4 5
5. Demonstrar cortesia e educação	1 2 3 4 5
6. Reconhecer a importância do cliente para a BICEN	1 2 3 4 5
7. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente	1 2 3 4 5

8. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos cliente, nos objetivos da BICEN (ser flexível)	1 2 3 4 5
9. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação)	1 2 3 4 5
10. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente)	1 2 3 4 5
11. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1 2 3 4 5
12. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contendo às demandas do cliente e da BICEN	1 2 3 4 5
13. Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	1 2 3 4 5
14. Respeitar a privacidade do cliente	1 2 3 4 5
15. Demonstrar iniciativa	1 2 3 4 5
16. Demonstrar comprometimento com o trabalho	1 2 3 4 5
17. Trabalhar em equipe	1 2 3 4 5
18. Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade	1 2 3 4 5
19. Participar de eventos da área	1 2 3 4 5
20. Interagir com profissionais de áreas correlatas	1 2 3 4 5
21. Articular e contextualizar informações	1 2 3 4 5
22. Ter postura política e gerencial na área de informação	1 2 3 4 5
23. Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva	1 2 3 4 5
24. Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas	1 2 3 4 5

Auxiliar e Técnico de Biblioteca

ATITUDES

1. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1 2 3 4 5
2. Demonstrar produtividade	1 2 3 4 5
3. Demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)	1 2 3 4 5
4. Demonstrar empatia ao cliente (saber colocar-se no lugar do cliente)	1 2 3 4 5
5. Demonstrar cortesia e educação	1 2 3 4 5
6. Reconhecer a importância do cliente para a BICEN	1 2 3 4 5
7. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do cliente	1 2 3 4 5

8. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos cliente, nos objetivos da BICEN (ser flexível)	1	2	3	4	5
9. Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação)	1	2	3	4	5
10. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o cliente)	1	2	3	4	5
11. Ser ético na relação com os clientes (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
12. Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do cliente e da BICEN	1	2	3	4	5
13. Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	1	2	3	4	5
14. Respeitar a privacidade do cliente	1	2	3	4	5
15. Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
16. Manter-se atualizado	1	2	3	4	5