

Julia Miranda Bressane

**A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL COMO ELEMENTO NORTEADOR PARA A
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS BIBLIOTECÁRIOS E O
ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marli Dias de Souza Pinto

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bressane, Julia Miranda

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal como elemento norteador para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC / Julia Miranda Bressane ; orientadora, Marli Dias de Souza Pinto, 2019.

135 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Ciência da Informação. 2. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 3. Gestão por Competências. 4. Capacitação profissional. 5. Bibliotecários. I. Pinto, Marli Dias de Souza. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

Julia Miranda Bressane

**A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL COMO ELEMENTO NORTEADOR PARA A
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS BIBLIOTECÁRIOS E O
ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de abril de 2019.

Prof. Adilson Luiz Pinto, Dr.
Coordenador do Programa – PGCIN/UFSC

Banca Examinadora:

Prof.^a Marli Dias de Souza Pinto, Dr.^a
Orientadora – PGCIN/UFSC

Prof. Márcio Matias, Dr.
PGCIN/UFSC

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
PPGAU/UFSC

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nazaré e João Carlos, e meu padrasto, Rogério, que me ensinaram, entre tantas coisas importantes, o valor da educação e sempre me incentivaram a perseguir meus sonhos.

Ao Dihrron, meu marido, por todo o amor, compreensão e apoio, não só durante o período do Mestrado, mas ao longo de nossa vida juntos. Obrigada pelo companheirismo, pelas longas conversas sobre a dissertação e por entender minhas ausências em vários momentos dos últimos dois anos.

À minha orientadora, Prof^ª Marli Dias de Souza Pinto, por percorrer esta jornada comigo, me ajudando a traçar os melhores caminhos, me puxando à realidade algumas vezes e não permitindo que eu esmorecesse, procurando sempre uma palavra de incentivo.

Aos Professores Márcio Matias (PGCIN/UFSC) e Pedro Antônio de Melo (PPGAU/UFSC), por aceitarem participar da banca de defesa, contribuindo com seus conhecimentos para o aperfeiçoamento desta dissertação. Agradeço, ainda, aos professores e colegas do PGCIN, pelos ensinamentos e pelas experiências vividas neste período.

À Direção da BU/UFSC e aos bibliotecários da BU/UFSC que participaram da pesquisa, muito obrigada! Vocês foram fundamentais para que esta pesquisa se concretizasse e espero que possamos colher os frutos da mesma em breve!

Um agradecimento especial às minhas colegas de trabalho e amigas, Aline e Anthonia, por “segurarem a barra” nos meus momentos de ausência da BSBLU, por ouvirem tantas vezes os meus desabafos e comemorarem comigo a cada nova etapa conquistada.

Agradeço, enfim, a todos que acompanharam a minha trajetória nestes dois anos de curso, no dia-a-dia ou à distância, e que alimentaram minha perseverança com sua torcida. Deu certo!

RESUMO

Esta dissertação objetiva analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto 5707/2006, para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC. Tal política visa o desenvolvimento permanente do servidor público por meio do gerenciamento das ações de capacitação, as quais tem como finalidade a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Seu escopo vai ao encontro do que preconiza o objetivo estratégico nº 10 do Planejamento Estratégico da Biblioteca Universitária (BU) da UFSC, que aborda a questão da qualificação e desenvolvimento dos servidores por meio da Gestão por Competências. Quanto à metodologia empregada, trata-se de um estudo exploratório-descritivo, baseando-se em análise bibliográfica, documental e de pesquisa de campo como procedimentos técnicos. O público-alvo da pesquisa foram os servidores ocupantes do cargo de Bibliotecário-Documentalista na Biblioteca Universitária da UFSC. Utiliza como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado, dividido em quatro categorias, criadas a partir das diretrizes da PNDP por meio de técnicas de Análise de Conteúdo. As categorias de análise são as seguintes: a) Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais; b) Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional; c) Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências, e d) Avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários. Os resultados obtidos são analisados por meio de uma abordagem quanti-qualitativa. A análise dos resultados demonstra, de forma geral, que os respondentes procuram diversificar os cursos e eventos de capacitação dos quais participam, mas que o interesse principal concentra-se em capacitações específicas da área de Biblioteconomia; que o incentivo institucional ao desenvolvimento profissional ocorre dentro das prerrogativas da PNDP; que os fatores motivacionais envolvem tanto aspectos extrínsecos quanto de cunho pessoal e organizacional; e que os resultados das ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional influenciam positivamente no desempenho dos servidores pesquisados. Tais resultados levam à conclusão de que a PNDP exerce uma contribuição tanto teórica quanto efetiva para o atendimento dos objetivos estratégicos da BU/UFSC. No entanto, apenas a observância de suas diretrizes não “qualifica” o servidor, já que o referido documento apenas

orienta como devem ocorrer as iniciativas de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

Palavras-chave: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Gestão por Competências. Capacitação profissional. Bibliotecários. Biblioteca Universitária da UFSC.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the contribution of Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) for the professional qualification of librarians and the achievement of the strategic objectives of UFSC University Library. This Policy aims the permanent development of the public servant by the management of the training actions, whose purpose is the adaptation of servant's required competencies to the objectives of the institutions. Its scope runs into the Strategic Objective #10 regarded in the Strategic Planning of UFSC University Library, which deals with the issue of qualification and development of the servants based on Competencies Management. This research is an exploratory-descriptive study, based on bibliographic and documentary analysis, as well as a field survey, as technical procedures. The servants involved in this research were the Librarians of UFSC University Library. It uses a semi-structured questionnaire, divided into four categories, created from PNDP guidelines through Content Analysis techniques. The categories of analysis are: a) Participation in training actions and development of individual and institutional competencies; b) Institutional incentives for Librarians to look for professional improvement; c) Librarian's motivational factors for the development of skills, and d) Evaluation of the results of the training actions, from the perspective of librarians. The results obtained are analyzed under a quantitative-qualitative approach. The analysis of the results demonstrate that the respondents seek to diversify the courses and training events in which they participate and that the main interest on them is focused on the specific skills of Librarianship; that the institutional incentive to professional development occurs within the prerogatives of the PNDP; that motivational factors involve both extrinsic and personal and organizational aspects; and that the results of the development and professional improvement actions positively influence the performance of the surveyed servants. These results lead to the conclusion that the PNDP carries out a theoretical and effective contribution to reach the strategic objectives of UFSC University Library. However, only a bare observance of its guidelines does not "qualify" the server, since this document only directs how the initiatives of training and development of the servers should occur.

Keywords: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Competence Management. Professional Qualification. Librarians. UFSC University Library.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência média de participação em cursos e eventos de capacitação.....	77
Gráfico 2 – Áreas do conhecimento predominantes das capacitações realizadas.....	78
Gráfico 3 – Adequação das capacitações promovidas pela CCP às especificidades do cargo de bibliotecário.....	80
Gráfico 4 – Participação em formações do Programa "Escola de Gestores da UFSC".....	83
Gráfico 5 – Participação em cursos e eventos promovidos por Escolas de Governo.....	85
Gráfico 6 – Participação dos bibliotecários em iniciativas de capacitação promovidas pela BU.....	87
Gráfico 7 – Aproveitamento dos conteúdos ministrados em capacitações promovidas pela BU.....	88
Gráfico 8 – Acesso ao Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado pela CCP.....	90
Gráfico 9 – Incentivos institucionais para participação em ações de formação educacional.....	91
Gráfico 10 – Principais motivações para participação em cursos e eventos de capacitação.....	93
Gráfico 11 – Interesse em realizar cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP).....	94
Gráfico 12 – Progressões na carreira como fator de estímulo à capacitação profissional.....	96
Gráfico 13 – Motivos para realização de atividades de capacitação fora do ambiente de trabalho.....	98
Gráfico 14 – Interesse em desenvolver atividades em setores diferentes da BU.....	100
Gráfico 15 – Influência das ações de capacitação no desempenho das atividades laborais.....	103
Gráfico 16 – Percepção de desempenho profissional após participação em ações de capacitação.....	104
Gráfico 17 – Frequência de socialização e aplicação do aprendizado obtido em ações de capacitação.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Biblioteca Universitária da UFSC.....	58
Figura 2 – Objetivos estratégicos da BU/UFSC para o biênio 2017/2018.....	60
Figura 3 – Caracterização da Pesquisa.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise do instrumento de coleta de dados....	67
Quadro 2 – Sugestão de cursos e eventos de capacitação para inclusão nas formações da CCP.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação de bibliotecários em cursos e eventos de capacitação em 2017/2018.....	74
--	----

LISTA DE SIGLAS

- BC - Biblioteca Central
- BS... - Biblioteca Setorial de (do)...
- BU - Biblioteca Universitária
- CCP - Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
- DDI - Difusão da Informação
- DECTI- Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação
- EaD - Educação à Distância
- GPC - Gestão Por Competências
- IES - Instituição de Ensino Superior
- IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
- PE - Planejamento Estratégico
- PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
- TECDI- Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação
- UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.2	OBJETIVOS.....	27
1.2.1	Objetivo Geral	27
1.2.2	Objetivos Específicos.....	28
1.3	JUSTIFICATIVA.....	28
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	30
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.1	COMPETÊNCIAS	33
2.2	COMPETÊNCIAS E O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO..	35
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DA CAPACITAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA	39
2.4	GESTÃO DA CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	45
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS..	47
2.5.1	Planejamento Estratégico	48
2.5.2	Gestão por Competências em Bibliotecas Universitárias Federais Brasileiras.....	52
2.6	BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (BU/UFSC) E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2018	55
2.6.1	Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC).....	55
2.6.2	Planejamento Estratégico da BU/UFSC 2017-2018.....	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	66
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	66
3.5	ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	69
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	73

4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	73
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	74
4.2.1	Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais.....	74
4.2.2	Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional.....	89
4.2.3	Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências.....	92
4.2.4	Avaliação dos resultados das ações de qualificação, na perspectiva dos bibliotecários.....	102
4.2.5	Sugestões para a melhoria da Política de Capacitação desenvolvida atualmente na UFSC, na visão dos bibliotecários da BU.....	107
5	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ...	127
	APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados	129

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas, “as exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados” (PANTOJA; IGLESIAS, 2013, p. 3), os quais devem atender os níveis de satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades legítimas dos usuários.

Tais exigências impõem transformações significativas na estrutura e no funcionamento das instituições públicas, bem como

acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas, em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando na necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias [...] e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (PANTOJA; IGLESIAS, 2013, p. 3).

No contexto das transformações mencionadas, assume destaque a Gestão por Competências (GPC), inserida na administração pública federal por meio do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) para orientar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com vistas a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Trata-se de um modelo de gestão que tem como suporte o planejamento estratégico das organizações, a fim de operacionalizar a gestão estratégica de pessoas. Por meio do delineamento da missão, objetivos e metas da organização, é possível mobilizar e alinhar as competências individuais e profissionais dos servidores rumo à consecução das estratégias organizacionais, gerando os resultados institucionais pretendidos e visando à prestação de serviços públicos de qualidade (ESCOLA..., 2015).

O modelo baseado em competências serve para orientar as etapas de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e estabelecimento de parcerias para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. Na presente pesquisa, o foco de estudo volta-se para o âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) onde as práticas de gestão por competências também

estão encontrando espaço de implantação, ainda que em fase inicial de desenvolvimento e com predominância de ações voltadas à capacitação de seu capital intelectual.

Neste contexto, merece destaque a importância das pessoas que trabalham no ambiente acadêmico. Para um melhor desempenho profissional, se faz necessário que as mesmas acompanhem o desenvolvimento social, econômico, cultural e tecnológico e estejam adequadamente familiarizadas com estas questões, uma vez que os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo espaço de trabalho acompanharam a evolução dos tempos, imposta por novos suportes tecnológicos e pela exigência crescente da sociedade e, para isso, as instituições de ensino superior também devem se preocupar quanto à atualização de seus programas de ensino e pesquisa de acordo com as tendências informacionais contemporâneas.

Por senso comum, o diploma universitário não é mais, por si só, suficiente para capacitar os profissionais em todos os aspectos que a modernidade exige. A formação continuada tornou-se quase uma obrigação para todos aqueles que desejam obter uma carreira promissora e reconhecimento em suas áreas de atuação.

A velocidade de defasagem informacional tornou-se ainda mais evidente na atual sociedade do conhecimento. Especialmente no ambiente acadêmico, em que as Bibliotecas Universitárias têm um papel relevante na formação e desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo dos estudantes e pesquisadores por meio do acesso à informação, torna-se ainda mais necessário investir na qualificação dos profissionais que lidam diariamente com a informação e a utilizam como instrumento de trabalho.

Na pesquisa desenvolvida, a escolha pela abordagem da temática Gestão por Competências enfocou as ações de capacitação com base em competências e os bibliotecários atuantes na Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). De acordo com Rossi (2012, p. 29-30)

o papel da Instituição Universitária é de ofertar a base do conhecimento e desenvolvimento de certas habilidades de forma geral. E do bibliotecário é de se autodesenvolver, ou seja, de buscar ao longo de sua atividade profissional as competências que lhe faltam para se adequar às competências organizacionais, a fim de prestar um bom serviço de informação.

Acredita-se, também, que é a partir desse cenário de valorização do capital humano que as bibliotecas passaram a se preocupar com temas e maneiras de identificar competências que as amparem e nas quais repousa a capacidade necessária de desenvolvimento de conhecimentos imprescindíveis para um desempenho profissional de sucesso.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações em geral, dentre estas as sem fins lucrativos, precisam inovar e qualificar seus produtos e serviços para atingir e satisfazer as expectativas e necessidades do usuário, bem como planejar o seu futuro. Neste cenário, os níveis hierárquicos superiores das organizações têm um papel fundamental na viabilização do planejamento estratégico da organização, o qual define padrões de comportamento a curto, médio e longo prazo, bem como as etapas que visam atingir a determinados objetivos estratégicos, que refletirão a excelência organizacional em seu respectivo nicho de atuação.

Baseando-se nos fundamentos do Planejamento Estratégico (PE), no final de 2016, a Direção da BU/UFSC convidou os colaboradores para elaborar um documento de planejamento de suas ações e metas para o biênio 2017-2018. Ao longo do 1º semestre de 2017, foram analisadas e reelaboradas as definições da missão, da visão e dos valores da BU para o período mencionado. Além disto, foram criados 12 objetivos estratégicos, cada um com um ou mais projetos estratégicos, com a finalidade de subsidiar o alcance dos objetivos propostos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017a). A presente pesquisa limita-se a abordar o objetivo estratégico nº10: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”, único entre os objetivos do Planejamento que se propõe a utilizar a Gestão por Competências para atingir os seus fins.

A Gestão por Competências, neste estudo, é entendida como uma forma de alinhamento das competências individuais/pessoais dos colaboradores com as expectativas/objetivos da organização (setor, serviços, unidades). Isto significa, em outras palavras, procurar adequar perfis e competências profissionais aos locais de trabalho mais apropriados a eles, para que a missão da instituição seja cumprida de forma satisfatória. Quando se verifica uma lacuna ou uma necessidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores em relação às competências esperadas para o desenvolvimento do serviço, normalmente os indivíduos, as instituições,

ou ambos, recorrem às ações de capacitação, sendo estas o meio pelo qual o desenvolvimento de competências diversas efetivamente acontece. Tal medida permite aos gestores realizarem o planejamento e o gerenciamento das atividades de seu pessoal baseando-se nas (novas) competências adquiridas.

Na UFSC, o setor responsável por coordenar, planejar, executar e avaliar as ações de capacitação dos servidores é a Coordenadoria de Capacitação de Pessoal (CCP), subordinada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Seu trabalho ocorre no âmbito de toda a Universidade, sendo responsável pela

promoção de cursos de aperfeiçoamento na modalidade presencial, semipresencial e a distância e buscando facilitar o acesso dos servidores da UFSC a ações de qualificação e de aperfeiçoamento dentro e fora da instituição, estimulando-os a estar em um processo de constante desenvolvimento intelectual (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, [2016?a]).

As atividades deste setor, como unidade administrativa de uma instituição federal de ensino, devem estar em consonância com os preceitos do Decreto 5707/06, promulgado pelo Governo Federal em 23 de fevereiro de 2006, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) cuja finalidade é melhorar a qualidade de prestação dos serviços públicos à sociedade, focando no desenvolvimento permanente do servidor público por meio de ações de capacitações efetivas, que procurem adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições em que atuam (BRASIL, 2006a).

Para tanto, além de definir os conceitos de capacitação, gestão por competências e eventos de capacitação, o referido Decreto passou a ser o embasamento legal para todas as iniciativas de desenvolvimento de competências e qualificação dos servidores de órgãos públicos federais e elenca as diretrizes que orientam como as ações de capacitação (e consequentemente o desenvolvimento permanente do servidor) devem ser tratadas. Considerando-se que o Art. 2º, II, do Decreto 5707/2006, define Gestão por Competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades

e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a), para os fins desta pesquisa o termo Gestão por Competências será tratado como sinônimo de Gestão da Capacitação.

Discute-se, no presente estudo, formas de desenvolver, bem como sustentar, competências humanas e biblioteconômicas consideradas fundamentais para que sejam alcançadas a missão da BU/UFSC e a satisfação de seus usuários da informação. Sendo assim, pautaram a interpretação e o desenvolvimento da temática escolhida, além do Planejamento Estratégico da BU/UFSC 2017-2018, também: a) o Decreto 5707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visando, dentre outros aspectos, o desenvolvimento permanente do servidor público e o gerenciamento das ações de capacitação; b) a Lei Federal nº 11091/2005 que regulamenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE); c) a política interna de capacitação da UFSC; e d) os demais dispositivos legais que regulamentam a capacitação no serviço público.

A partir dos fatos apresentados anteriormente a respeito do Planejamento Estratégico da BU/UFSC e do conceito de Gestão por Competências definido pelo Decreto 5707/2006, tornou-se fundamental verificar as implicações e relacionamentos entre ambos. Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa que norteou este estudo e que visa responder: Qual a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC?

Para responder a esse questionamento, elegeu-se os objetivos deste estudo, apresentados a seguir.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos neste estudo cumprem o papel de demonstrar e detalhar o que se pretende atingir com a pesquisa. Assim, dividem-se em objetivo geral (o resultado pretendido) e específicos (o detalhamento do que se pretende alcançar), os quais estão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a qualificação profissional dos

bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apontar a participação dos bibliotecários em ações de desenvolvimento de competências individuais e institucionais;
- b) Revelar o incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional;
- c) Identificar os fatores motivacionais, na visão dos bibliotecários, para o desenvolvimento de competências;
- d) Descrever a avaliação dos resultados das ações de qualificação, na perspectiva dos bibliotecários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se a partir da possibilidade de gerar contribuições significativas definidas em quatro pilares: técnico, científico, social e pessoal.

Tecnicamente, a pesquisa poderá servir de instrumento de apoio à gestão da BU/UFSC quando da elaboração de planejamentos estratégicos futuros na proposição de novas iniciativas de capacitação da equipe, a partir do levantamento de alguns dados, como a frequência de participação dos colaboradores em eventos de aprendizagem interna, áreas de maior interesse do público-alvo e índices de aproveitamento dos conteúdos ministrados, por exemplo. Os resultados alcançados poderão, ainda, impactar na forma de atuação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoal (CCP) da UFSC, no que diz respeito à seleção de cursos/eventos de formação, bem como na criação de estratégias para estimular e captar o maior número de servidores possível e proporcionar aos mesmos a oportunidade de qualificação profissional.

Levando-se em consideração a multiplicidade de papéis que os bibliotecários das bibliotecas de instituições de ensino superior exercem em atividades de informação (geração, disseminação, recuperação, gerenciamento, correção e utilização da informação), e que, de forma geral, “nenhum profissional da atualidade tem condições de reunir todas as habilidades, conhecimentos e competências necessários para interagir e equacionar os problemas decorrentes dos fluxos de informação e conhecimento [...]” (ASCENCIO, 1997, p. 9 apud ARRUDA; MARTELETO; SOUZA, 2000, p. 19), faz-se necessário que estes servidores busquem constantemente qualificações que vão além dos

requisitos mínimos para o cargo que ocupam. Na perspectiva da Gestão por Competências, isto significa dizer que a organização precisa promover e/ou incentivar programas e ações de capacitação, de modo a “contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a).

A contribuição científica no âmbito da Ciência da Informação está atrelada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da UFSC, especificamente à linha de pesquisa “Informação, Gestão e Tecnologia” do referido Programa, a qual

Investiga os processos, ambientes, serviços, produtos e sistemas de gestão da informação e do conhecimento, por meio de abordagens interdisciplinares sobre o gerenciamento, produção, armazenamento, transmissão, acesso, segurança e avaliação de dados e informações existentes nos mais diversos meios, tendo em vista a sustentabilidade das organizações. Como suporte, aplica e desenvolve técnicas e tecnologias inteligentes e prospectivas. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, [201-]).

A gestão da informação e do conhecimento, tendo como atores os bibliotecários, atenta para o diálogo possível entre Biblioteconomia – como ambiente de pesquisa e como jurisdição profissional – e Administração, uma vez que a maior parte das teorias e dos conhecimentos sobre competências e gestão da capacitação abordados nesta pesquisa é publicada na área de Administração. Estas áreas de conhecimento, juntamente com outras, geraram consideráveis contribuições para a construção do campo interdisciplinar da Ciência da Informação.

A contribuição social do estudo reside no entendimento de que as bibliotecas universitárias são locais de disseminação do conhecimento e de fomento à cultura. Os bibliotecários que lá trabalham atuam no desenvolvimento do acervo, na transferência e uso da informação produzida externa e internamente à universidade, visando à satisfação do usuário. Já no contexto administrativo, este profissional se envolve com práticas de Administração, Economia, Psicologia, entre outras, além de se adaptar a um meio em constante transformação (NINA 2006). Neste sentido, estudos – como este – que abordem a relevância do aperfeiçoamento profissional contínuo possibilitam o

desenvolvimento da classe bibliotecária e, por conseguinte, a melhoria no atendimento ao usuário e na adequação de serviços e produtos informacionais para a sociedade como um todo.

Por fim, a mobilização pessoal para a realização desta pesquisa nasceu da inquietação desta pesquisadora, também bibliotecária da BU/UFSC, no que tange à quantidade e efetividade das ações de capacitação para o cargo de bibliotecário na UFSC. Conhecendo o cotidiano das atividades desenvolvidas na BU e a dinâmica da política de capacitação proposta pela universidade, buscou-se compreender como os bibliotecários percebiam as iniciativas de desenvolvimento de competências no trabalho, como e se buscavam outras fontes de qualificação e os motivos que os levavam a isto. A pesquisadora entende que, para que as ações de capacitação reflitam, de fato, no desenvolvimento de novas competências para o servidor e na consequente melhoria dos serviços prestados à comunidade, torna-se necessário verificar se e como estas iniciativas de capacitação atendem às necessidades do cargo e quais são estas necessidades.

A escolha da Gestão por Competências para tratar a gestão da capacitação na Biblioteca Universitária da UFSC justifica-se porque, uma vez identificadas as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades na sua área de atuação, as deficiências sentidas pelos colaboradores e a consequente necessidade de aperfeiçoamento, mais facilidade têm os gestores no momento de adequar o perfil dos colaboradores para exercerem suas funções, seja por meio de capacitações específicas para eliminar ou reduzir as lacunas existentes ou por remanejamento dos indivíduos para áreas em que os interesses organizacionais e pessoais sejam convergentes.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente dissertação está estruturada em seis seções. Na introdução estão contemplados o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a apresentação da estrutura do trabalho.

Na seção 2, Fundamentação Teórica, apresentam-se as principais contribuições teóricas sobre Competências, incluindo as relacionadas aos profissionais bibliotecários; Gestão por Competências e Gestão da Capacitação na Esfera Pública, especialmente em Universidades Federais brasileiras; e Planejamento Estratégico e Gestão por Competências em Bibliotecas Universitárias, abordando conceitos, fundamentos e casos concretos, especialmente o panorama da Biblioteca Universitária da UFSC, onde atuam os sujeitos desta pesquisa.

A terceira seção refere-se aos procedimentos metodológicos. Contempla a caracterização da pesquisa quanto aos fins e aos meios (natureza, objetivos e procedimentos técnicos), a delimitação da pesquisa (população e amostra), bem como as técnicas de coleta e análise de dados.

A seção 4 apresenta a análise e interpretação dos dados, seguida das conclusões (seção 5). Por fim, são elencadas as referências que embasaram o estudo e os Apêndices, contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A) e o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE B).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa proporcionar a compreensão dos temas abordados, e apresenta os principais assuntos envolvidos nos estudos. Estão divididos em seis subseções, com a seguinte estrutura: Competências, incluindo as relacionadas aos profissionais bibliotecários; Gestão por Competências e Gestão da Capacitação na Esfera Pública, especialmente em Universidades Federais brasileiras; e Planejamento Estratégico e Gestão por Competências em Bibliotecas Universitárias, dando ênfase para a Biblioteca Universitária da UFSC.

2.1 COMPETÊNCIAS

O termo “competência”, até o fim da Idade Média, era característico da linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo acabou sendo integrado à linguagem organizacional e, atualmente, inúmeros autores definem, classificam e categorizam “competência” conforme o contexto mais adequado para seus estudos (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Até a década de 70, pautadas na visão taylorista de administração que visava buscar a pessoa certa para o lugar certo (FERNANDES; FLEURY, 2007), as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, competência era um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 185),

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades

estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

As três dimensões mais frequentemente mencionadas nos estudos sobre competência são os conhecimentos (C), as habilidades (H) e as atitudes (A). O primeiro corresponde ao saber o que e por que fazer; a segunda, ao saber como fazer algo e, por fim, as atitudes correspondem ao querer fazer. Neste sentido, Dutra (2001, 2004) resume a questão das competências da seguinte forma: as pessoas possuem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas a instituição só fará uso desse conjunto se a pessoa incorporar a noção de entrega, que significa aquilo que ela realmente pode e quer disponibilizar para a instituição. Por conta disso, de acordo com Brandão (2005) algumas concepções começaram a valorizar a atitude como maior determinante da competência. O conhecimento existe somente na mente humana, assim como só pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência.

De forma a complementar a caracterização das competências pela dimensão dos conhecimentos, habilidades e atitudes, evidencia-se ainda a existência do conceito de competência a partir da abordagem da complexidade. Nessa lógica, as competências estão vinculadas à ideia de diferenciação, agregação de valor e espaço ocupacional, que, por sua vez, estão relacionadas à capacidade de entrega do indivíduo no contexto de trabalho (LEME, 2011).

Na abordagem de complexidade, o desenvolvimento profissional vai sendo construído a partir da experimentação de atribuições/situações mais complexas, que habilitam o profissional a trabalhar em níveis de complexidade mais elevados. Assim, a noção de competências se relaciona com a de complexidade, à medida que profissionais com maior nível de desenvolvimento têm maior capacidade de abstração, e, portanto, um maior grau de sofisticação das competências (FERNANDES; FLEURY, 2007).

As competências podem ser classificadas de acordo com a abordagem teórica adotada ou da finalidade prática. Contudo, as competências são classificadas, de modo geral, como: a) profissionais ou humanas. São relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho e que encontram em Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e outros autores franceses alguns dos importantes expoentes na literatura. Esta abordagem busca associar a competência ao desempenho, considerando que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação; e b) organizacionais, aquelas inerentes à organização como um todo ou a

uma de suas unidades produtivas. Neste caso, tem-se a opinião de Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al, 2009), para quem a competência é uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Ambas as classificações permitem ainda outros desdobramentos e influenciam uma à outra.

As competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais e a Gestão por Competências é o modelo gerencial que “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos da organização” (CARBONE et al, 2009, p. 50). Ela visa orientar os esforços organizacionais para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Surgido na década de 90, esse modelo propõe-se fundamentalmente a “gerenciar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179).

Tomando-se como verdade que o domínio econômico mundial é das organizações baseadas em informação e conhecimento (FERREIRA, 2005), as profissões diretamente relacionadas à informação tiveram que rever suas práticas no intuito de adequar-se à nova ordem. Tal readequação demandou, inclusive, a busca por pessoas mais qualificadas, um profissional que tenha “além da formação adequada, competências e habilidades exigidas pelas tarefas a desempenhar e ajustadas ao tempo atual, implicando em um redirecionamento da conduta do profissional, perante os desafios do momento” (BORGES, 2004, p. 57),

A seção seguinte discorre sobre uma das classes representante dos profissionais da informação: os bibliotecários.

2.2 COMPETÊNCIAS E O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO

O ensino brasileiro de Biblioteconomia iniciou-se em 1915, quando da criação do Curso pela Biblioteca Nacional. Deste período até 1930, a profissão tinha um cunho humanista fortemente influenciado pela francesa École de Chartres (CASTRO, 2000). O período seguinte, de 1930 a 1960, foi o período de influência norte-americana, com atribuições puramente tecnicistas.

Em 1962, por meio da Lei nº 4084/62 de 30 de junho de 1962, a profissão de bibliotecário foi reconhecida no país. A partir desta data foram estabelecidos dois currículos mínimos dos cursos superiores na área (em 1962 e 1982), sendo que os efeitos práticos do segundo currículo só foram sentidos nos anos 90, época em que começa a inserção dos profissionais no mercado de trabalho.

O surgimento da pós-graduação *stricto sensu* em Biblioteconomia/Ciência da Informação em 1970 instaurou um novo momento profissional na área. Iniciou-se uma preocupação com a formação de docentes em nível de graduação, o desenvolvimento da pesquisa e o surgimento dos primeiros periódicos científicos.

Na segunda metade dos anos 90 é sancionada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e, quase uma década mais tarde, surge “um esforço de modernização do ensino que, no âmbito universitário, se designa por Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação” (SOUZA, 2002, p. 3). Desde então, influenciadas pelas tecnologias de informação e comunicação, que atingiram os tradicionais modelos, métodos e técnicas de trabalho, a maioria dos Cursos de Biblioteconomia passou a estudar o processo de alteração de suas propostas curriculares, por meio das quais buscam

um perfil profissional de natureza mais interdisciplinar que possa dar conta de uma realidade heterogênea, em um tempo de rápidas, constantes e profundas mudanças, com um aparato tecnológico constantemente em aperfeiçoamento e com usuários cada vez mais exigentes (RODRIGUES, 2002, p. 90).

A afirmação da autora supracitada remete à necessidade de que os profissionais, especialmente aqueles que lidam com informação, precisam ir além de sua formação inicial. Conforme aponta Santos (2002, p. 114),

a formação que os profissionais recebem tende a tornar-se obsoleta no período de três a cinco anos [...], e as contingências das atividades profissionais hoje, especialmente nas áreas relacionadas com a utilização das tecnologias, levam a que mesmo recém-formados precisem rapidamente equacionar a necessidade de

atualização continuada, para manterem-se competitivos no mercado de trabalho.

A formação continuada é o recurso instrucional que permite ao indivíduo desenvolver novas competências para atuar em seu nicho profissional. De acordo com o Art. 7º da Resolução CNE/CP n. 3 do Conselho Nacional de Educação (CNE), entende-se por “competência profissional a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (BRASIL, 2002a).

Na área de Ciência da Informação, a competência é vista por Belluzzo (2005, p. 43):

[...] como sendo um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.

No âmbito da formação básica em Biblioteconomia, enumeram-se as seguintes competências e habilidades típicas desse nível de formação, constante nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de Biblioteconomia.

A) Gerais

- gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;
- formular e executar políticas institucionais;
- elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;
- utilizar racionalmente os recursos disponíveis;
- desenvolver e utilizar novas tecnologias;
- traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;
- desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar

consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;

- responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.

B) Específicas

- interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;
- criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;
- processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;
- realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação (BRASIL, 2001, p. 32).

As competências descritas nas DCN dizem respeito ao que se espera dos profissionais bibliotecários após a sua formação de nível superior. Tais competências representam o patamar mínimo dos projetos acadêmicos e da organização curricular do curso. No entanto, ao longo de sua vida profissional, o bibliotecário deve preocupar-se com o desenvolvimento de novas competências, visando, entre outros aspectos, a manutenção de sua empregabilidade.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações de 2002 (CBO) os bibliotecários devem possuir não somente competências profissionais, mas também pessoais. Nesse aspecto, a CBO aponta uma série de competências pessoais necessárias aos bibliotecários para a execução de suas atividades, a saber:

- 1 Manter-se atualizado
- 2 Liderar equipes
- 3 Trabalhar em equipe e em rede
- 4 Demonstrar capacidade de análise e síntese
- 5 Demonstrar conhecimento de outros idiomas
- 6 Demonstrar capacidade de comunicação

- 7 Demonstrar capacidade de negociação
- 8 Agir com ética
- 9 Demonstrar senso de organização
- 10 Demonstrar capacidade empreendedora
- 11 Demonstrar raciocínio lógico
- 12 Demonstrar capacidade de concentração
- 13 Demonstrar pró-atividade
- 14 Demonstrar criatividade (BRASIL, 2002b).

Desta forma, ser bibliotecário competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função biblioteconômica que ele desempenha.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DA CAPACITAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

Nesta seção discute-se a aplicação das competências sob a ótica do seu gerenciamento e objetivos da organização pública.

A regulamentação no serviço público sobre o desenvolvimento de competências se deu com o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este decreto preconiza as questões relacionadas ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos, por meio de ações de capacitação, denotando a visão sobre a importância do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público. Essa Política tem como premissa a

adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação (BRASIL, 2012, p. 3).

Corroborando com os objetivos da referida política, tem-se a opinião de Novaes (2015), para quem

a gestão por competências não é simplesmente uma forma de administrar, mas um meio muito eficaz de desenvolvimento de talentos nas

empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

Na mesma linha de pensamento, destaca-se a visão de Carbone et al (2009, p. 50) de que a gestão por competências é o modelo gerencial que “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Este modelo já é bem aceito e utilizado no âmbito das organizações privadas, em virtude da necessidade de adaptação e inovação, consideradas essenciais num ambiente em que a vantagem competitiva predomina. Contudo, a sua aplicabilidade em organizações públicas ainda é incipiente, talvez em função de características próprias da organização do Estado, e enfrenta desafios importantes em sua implantação.

Um dos elementos que podem estar dificultando a implantação da Gestão por Competência (GPC) na esfera pública diz respeito à cultura organizacional. A construção da cultura de uma organização deve ser orientada para a consecução de seus objetivos institucionais, de acordo com o planejamento estratégico estabelecido. Para tanto, é necessário a realização de

ações coordenadas em duas direções: a primeira visando potencializar o alcance dos objetivos institucionais e a segunda no sentido de buscar neutralizar os componentes culturais negativos à consecução desses mesmos objetivos. Esse processo transformador constitui-se num grande desafio imposto ao gestor e à própria gestão por competência que precisam trabalhar com a implementação de mudanças organizacionais para o alcance dos resultados (GIUDICE, 2012, p. 196).

Na administração pública, contudo, caracteristicamente as transformações pretendidas de qualquer natureza são lentas e muito complexas, especialmente devido à manifestação de um fenômeno: a resistência às mudanças.

Outro fator que pode fragilizar a implantação da GPC no serviço público é a estabilidade, criada pela assembleia constituinte

como uma forma de “proteção” aos servidores contra intervenções políticas e interpessoais em seu dever público de servir à sociedade. Tal medida, na prática, é “traduzida como um impedimento formal ou processual de rompimento do vínculo empregatício, [e] praticamente obriga a administração a manter em seus quadros servidores com desempenho aquém do esperado” (SANTOS, 2011, p. XV), refletindo negativamente sobre o desempenho dos serviços públicos prestados, em razão do impacto gerado na entrega e demanda destes servidores.

Por fim, a própria legislação vigente contribui para a morosidade na aplicação da GPC nas instituições públicas, a começar pela forma de ingresso, regida por concurso público, que avalia o candidato apenas em função de seus conhecimentos, resultando, segundo Giudice (2012, p. 198), que “outros componentes formadores da competência humana (habilidade e atitudes/comportamento) dificilmente serão avaliados e, sendo assim, a expansão da gestão por competência para esse tema continuará como um desafio”.

A falta de fiscalização dos planos de carreira, no que tange à avaliação de desempenho para a concessão da remuneração variável e às progressões e promoções funcionais por capacitação, acaba gerando outras dificuldades. Na primeira, a consequência é uma ascensão salarial advinda de uma avaliação “por mérito” apenas em teoria, já que geralmente não está vinculada aos resultados apresentados pelo servidor (PACHECO, 2009). Já as promoções e progressões acontecem automaticamente, apenas obedecendo aos interstícios mínimos, já que não há aplicabilidade das normas que regulamentam tais conceitos.

Em resumo, a gestão por competências

deveria ser aplicada em diversas ações prioritárias de recursos humanos, [porém] no serviço público federal brasileiro essa teoria ainda não é considerada em vários aspectos relevantes como: na progressão na carreira, no pagamento da remuneração variável, no recrutamento e seleção de novos servidores e na avaliação realizada pelos cursos de formação (GIUDICE, 2012, p. 200).

Apresentados os principais desafios à consecução do modelo, é possível entender, na visão de Giudice (2012, p. 200), o motivo pelo qual o Decreto 5707/2006 regulamenta a GPC apenas no tocante a “formar as diretrizes da capacitação a fim de exterminar ou pelo menos diminuir o ‘gap’ existente entre as competências requeridas para o cargo

e as competências individuais, mas não para mensurar a entrega, desempenho do servidor pós-capacitação”.

Como visto anteriormente, um dos marcos legais mais recentes da regulamentação da Gestão por Competências no serviço público se deu com o Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Tal decreto foi o instrumento culminante da evolução da Política de Capacitação dos servidores públicos.

A edição do Decreto nº 2029, de 11 de outubro de 1996, marcou os primeiros esforços da Administração Pública Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Em 1998, esse decreto foi revogado mediante a publicação do Decreto nº 2794, de 1º de outubro, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores integrantes dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal de estrutura direta, autárquica e fundacional. Essa política estabelecia as diretrizes para a capacitação dos servidores com o objetivo de alcançar melhoria da eficiência e qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente (BRASIL, 2012).

Enquanto o Decreto nº 2029/96 tratava somente da participação do servidor público federal em eventos de capacitação pertinentes às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função, o Decreto nº 2794/98 redimensionou a perspectiva ao inserir o conceito da capacitação contínua e as bases para a Política Nacional de Capacitação, particularmente quando faz referência à ideia de público alvo e temas prioritários, abrangendo assim, uma visão gerencial da capacitação (BRASIL, 2012). A implementação do Decreto nº 2794/98, no entanto, foi burocratizada, fazendo com que até o ano de 2002, ele não alcançasse os resultados visados (PACHECO, 2002).

Por fim, em fevereiro de 2006, dentro de um contexto de modernização administrativa emerge o Decreto nº 5707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando dispositivos da Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5707/2006 visa atender às seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

O Decreto-Lei nº 5707/06 trouxe poucas inovações para a capacitação dos servidores federais em razão da semelhança à política anterior (MAGALHÃES, 2010). A novidade refere-se à consideração da capacitação de pessoal como um processo contínuo que busca o desenvolvimento de competências organizacionais individuais, preparando inclusive, as pessoas para assumir cargos futuros.

Além das finalidades citadas, a Política apresenta um elenco de 13 diretrizes, dentre as quais se destacam:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2006a).

Ainda de acordo com a Gestão por Competências, Campelo (2008, p.18) sinaliza que:

Atualmente, as novas práticas requeridas pela Administração Pública, em todo o mundo, com a introdução dos recentes conceitos de gerenciamento, redução da máquina administrativa e gestão por resultados, impõem o contínuo aprimoramento do contingente de cada organização estatal, aí incluídos servidores, dirigentes e autoridades. Com isso, não só os órgãos de controle, como também as unidades jurisdicionadas devem estar alinhadas com essas tendências. Seus integrantes devem possuir a devida qualificação e submeter-se a contínuo processo de treinamento e capacitação.

Por essa razão, no que se refere à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas ou educação no trabalho. Assim, desenvolver pessoas significa oferecer-lhes a formação básica para que transformem antigos hábitos, desenvolvam atitudes e capacitem-se para melhorar seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho.

Carbone e demais autores (2009) sugerem que ao adotar uma política de desenvolvimento orientada por competências torna-se necessário pontuar, nos objetivos dos treinamentos, os comportamentos esperados durante o desempenho individual e os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos durante o programa. Na próxima seção apresenta-se como estas políticas de desenvolvimento de competências vêm ocorrendo em algumas universidades federais brasileiras.

2.4 GESTÃO DA CAPACITAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Estudos que versam sobre os diferentes aspectos da capacitação do corpo funcional de Instituições Federais de Ensino Superior ocorrem em quantidades significativas. Visto que a proposta desta pesquisa se baseia nas premissas da Gestão por Competências, identificou-se alguns resultados de estudos que abordaram a temática da capacitação com foco nas competências.

Oliveira Filho (2012), com o intuito de averiguar se as Instituições Federais de Ensino Superior estão adequando suas políticas de gestão de pessoas para os subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho às diretrizes da política de gestão de pessoas instituída pelo governo federal, tomou para estudo três IFES da Região Sul do país. Os resultados revelaram que existe um distanciamento entre o conceito e a prática, ou seja, para que a proposta dos dispositivos legais em vigor seja incorporada ao cotidiano das Instituições. A ausência de planejamento estratégico, mapeamento de competências, fragilidades de implantação e implementação dos programas de avaliação, além da falta de alinhamento destes programas entre si, e, conseqüentemente, com as diretrizes definidas pelo Governo Federal, têm prejudicado a implementação integral da política de gestão de pessoas definida pela legislação vigente, nas IFES.

O estudo de Serique (2011), por sua vez, teve como objetivo geral investigar se a capacitação dos servidores Técnico-Administrativos (TA) da Universidade Federal do Pará (UFPA) que realizaram os cursos

de Especialização em Administração Estratégica e Gestão de Pessoas, no período de 2002 a 2004, na UFPA, Campus de Belém, contribuiu para a melhoria do desempenho de suas unidades por meio do conhecimento adquirido. Pode-se verificar que os resultados apontam para a efetividade da ação proposta, na visão dos entrevistados, e uma melhoria dos processos de trabalho a médio ou longo prazo. Os servidores informaram, ainda, a inserção de novos cursos de capacitação realmente voltados às necessidades institucionais, e não mais aleatórios, como vinha acontecendo; a criação de uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal e o reconhecimento da importância de ações de capacitação e qualificação no âmbito da UFPA.

Verificar quais são as limitações da política de capacitação/qualificação dos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), na percepção dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e dos gestores de unidades acadêmicas foi o objetivo da dissertação de Souza (2016). Os objetivos específicos incluíram: (i) descrever a política de capacitação da UFJF, os incentivos e as limitações; (ii) analisar se os conhecimentos adquiridos estão sendo utilizados para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade acadêmica; e (iii) propor um plano de intervenção, que associe as ações de formação continuada à melhoria dos serviços prestados pela instituição. Ao analisar o desenho e o conteúdo dos cursos dos Programas de Capacitação e Qualificação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), o autor verificou que estes não atendiam parte das necessidades dos colaboradores e/ou setores participantes da pesquisa. Além disso, a falta de cursos específicos e a promoção de formações com pouca aplicabilidade na UFJF foram fatores desmotivadores para os TAEs das unidades acadêmicas pesquisadas.

Outras duas dissertações, por sua vez, abordam aspectos mais propositivos/teóricos. O estudo de Landim (2017) procurou desenvolver um método de Gestão por Competência visando à otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para a consecução do objetivo principal, a autora valeu-se de três objetivos secundários: a) analisar os modelos de Gestão por Competência existentes e sua implantação no setor público brasileiro; b) mapear as competências técnicas e comportamentais dos servidores técnico administrativos de uma unidade organizacional de uma IFES; c) desenvolver um plano de capacitação baseado em competências para uma unidade organizacional de uma IFES. A autora apontou algumas limitações de seu estudo, a saber: a pouca participação dos colaboradores na fase de inventário

comportamental e a ausência de uma lista de competências técnicas para cada função, previamente determinada pela instituição analisada. Conclui que a implantação de um modelo de Gestão de Competências com vistas ao desenvolvimento dos processos de capacitação nas IFES não pode se limitar ao mero mapeamento de competências, mas sim realizá-lo de forma estratégica. Além disso, sem o apoio da gestão, de uma força de trabalho estruturada e de uma sensibilização dos colaboradores da instituição, os esforços de implementação do modelo proposto tendem ao insucesso.

Já a dissertação de Cunha (2013) verificou a possibilidade da implantação desse novo modelo de gestão para confeccionar o programa de capacitação dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), elaborando uma proposta de projeto. Nesse sentido, fez-se uma revisão dos conceitos de treinamento, capacitação, desenvolvimento, competências e Gestão por Competências e, através de seus constructos, levantou-se a viabilidade de implantação de um programa de capacitação que interrelacionasse as exigências do cargo com as habilidades e competências apresentadas ou não pelo servidor e o conteúdo dos treinamentos e cursos oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFES. Os resultados apresentados demonstram que a UFES não tinha condições de implantar o modelo de forma imediata, por inconsistências em seu Planejamento Estratégico.

Das dissertações analisadas, a quase totalidade delas revelou os seguintes dados a serem levados em conta: a necessidade de mapeamento de competências para o diagnóstico das necessidades de treinamentos, e a não conformidade das IFES com as políticas de capacitação definidas pelo governo federal, ao menos não em sua totalidade, ou com a existência de ações de formação isoladas, mas não como programas de fato. Em função disso, as instituições estudadas não atendem em plenitude as demandas por qualificação especializada, fazendo deste um dos fatores de desmotivação em participar das formações oferecidas.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Esta seção abordará os conceitos e metodologias para a elaboração de um planejamento estratégico organizacional; o panorama da Gestão por Competências em bibliotecas universitárias; e o contexto

atual da Biblioteca Universitária da UFSC em relação ao planejamento estratégico e à GPC.

2.5.1 Planejamento Estratégico

As funções administrativas de um gestor, como as conhecemos atualmente, têm origem na Teoria Clássica da Administração, fundada por Henry Fayol. Ainda que tenham passado por algumas alterações de nomenclatura ao longo do tempo, as principais funções de um administrador são as seguintes: Planejamento, Organização, Direção (e formas variantes, como Comando, Coordenação e Liderança) e Controle.

Especificamente no que se refere à função planejamento, Lacombe (2009, p. 70) considera que este é “um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. Tal fato é corroborado por Orlickas (2010, p. 37), que destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

O planejamento é uma das principais funções do processo administrativo, pois indica a direção a ser seguida pela empresa. Além disso, é também considerado um instrumento de administração estratégica, sendo definido por Oliveira (2012, p. 5) como

um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.

Conhecidos alguns dos conceitos da função administrativa planejamento, este estudo volta sua atenção para um tipo específico de planejamento: o estratégico.

Segundo OLIVEIRA (2012, p. 17-18),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação

metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. [...] é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Fischmann e Almeida (2009, p. 25) definem planejamento estratégico da seguinte forma:

é uma técnica administrativa que, através de análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

De forma geral, a finalidade do planejamento estratégico nas organizações é:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2012, p. 18).

Caracteristicamente, o Planejamento Estratégico é o mais amplo – se comparado aos planejamentos tático e operacional - em termos de prazos (que podem chegar a cinco anos) e abrange toda a empresa, de modo que os objetivos organizacionais sejam atendidos. Além disso, a iniciativa de elaboração de um PE sempre parte da cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (CHIAVENATO, 2004).

Embora seja um planejamento cujas decisões têm um alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto, o planejamento estratégico deve ser refeito todos os anos para incluir as alterações que acontecerem no ambiente. Isto porque, segundo Oliveira (2012, p. 23), os “efeitos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais ou externas à empresa podem ter caráter temporal variável e, conseqüentemente, as decisões no sentido de reagir a esses estímulos terão uma dimensão temporal de curto ou longo alcance”.

Para a elaboração de um planejamento estratégico é fundamental que a organização conheça e analise seus aspectos internos e o ambiente externo no qual ela está inserida. Para tanto, as organizações utilizam geralmente a Matriz SWOT/FOFA (Strengths/Forças; Opportunities/Oportunidades; Weaknesses/Fraquezas; Threats/Ameaças), uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), usada como base para gestão e planejamento estratégico de corporações ou empresas.

A análise do ambiente interno passa pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, ambas variáveis controláveis pela empresa. Os pontos fortes (ou Fatores Críticos de Sucesso) são responsáveis pela diferenciação da organização perante outras do mesmo ramo de atividade e conferem vantagem competitiva à corporação. Concomitantemente, faz-se a análise dos pontos fracos da organização, os quais representam alguma fragilidade ou situação inadequada identificada, que causam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. De acordo com Almeida (2009, p. 17), “para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-los”.

Já a análise do ambiente externo visa identificar as ameaças e oportunidades – estas consideradas variáveis incontroláveis - à ação estratégica da empresa. As oportunidades favorecem a ação estratégica da empresa e, uma vez conhecidas, devem ser aproveitadas enquanto perdurarem. Por outro lado, as ameaças criam obstáculos à estratégia organizacional, mas podem ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil.

Além das análises SWOT, outras etapas correspondem às fases de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações. É importante lembrar que não existe apenas uma metodologia para a realização do planejamento estratégico, visto que as empresas variam em tamanho, tipo de operações, estrutura e modos de gerenciamento. A metodologia apresentada por Oliveira (2012) compreende as seguintes etapas: Fase I) Diagnóstico Estratégico; Fase II) Missão da Empresa; Fase III) Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e Fase IV) Controle e Avaliação.

Na fase do Diagnóstico, encontram-se as etapas da identificação da Visão (o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante), identificação de valores (conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais da empresa) e as análises interna, externa e de concorrentes. Na fase II acontece o estabelecimento da Missão (razão de ser da empresa), dos propósitos atuais e potenciais (o “negócio” da empresa, setores de atuação), a estruturação de cenários (situações, critérios e medidas de preparação do futuro da empresa), o estabelecimento de posturas estratégicas (posicionamento da empresa perante seu ambiente) e de macroestratégias e macropolíticas (ações e orientações para melhor interagir com o ambiente). Na terceira fase da metodologia de Oliveira (2012), por meio de instrumentos prescritivos e quantitativos, são estabelecidos os objetivos, desafios e metas; as estratégias e políticas; e os planos e projetos de ação, bem como as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Na última fase, de Controle e Avaliação, são estabelecidos padrões de medida e avaliação; medidas de desempenhos apresentados; comparação do realizado com o resultado esperado; e realização de ações corretivas ao processo de planejamento.

Independentemente da metodologia a ser utilizada na elaboração de um planejamento estratégico, importa ressaltar que esta reflexão sobre o futuro da organização tem como ativos imprescindíveis as pessoas. É necessário que a equipe tenha um bom líder, que saiba mobilizar os demais colaboradores para que cada um trabalhe no sentido de atingir os objetivos organizacionais a serem propostos pelo planejamento estratégico. Para tanto, cumpre verificar o quanto estas pessoas estão preparadas ou têm as competências necessárias para levar as ações definidas adiante, e uma das formas de se fazer esta verificação é por meio do mapeamento de competências, que identifica o domínio (ou não) de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes para que se possa alcançar os objetivos propostos. Tal prática compõe uma das etapas da Gestão por Competências, a qual já acontece em algumas

organizações públicas e privadas. Na seção seguinte, será abordada a questão da GPC, considerando-se sua aplicabilidade no contexto das bibliotecas universitárias.

2.5.2 Gestão por Competências em Bibliotecas Universitárias Federais Brasileiras

No Brasil, as bibliotecas de instituições de ensino superior são consideradas os principais serviços de informação, ocupando papel de destaque na geração do conhecimento, no armazenamento e na disseminação da informação, através de seus serviços e produtos de informação. Isto porque ela “interage diretamente com a comunidade acadêmica oferecendo suporte informacional para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão nas universidades” (SILVA; LEITE, 2015, p. 85).

Tanto é verdade, e tamanha a sua importância, que a biblioteca universitária é um dos itens que mais pesam na dimensão 3, “Infraestrutura”, nas avaliações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior do Ministério da Educação (MEC), pela qual passa toda Instituição de Ensino Superior que pretenda permanecer em atividade. É por meio dos serviços prestados por uma biblioteca, que se torna possível medir o desempenho da Instituição de Ensino Superior (IES), pois, “na medida em que a biblioteca universitária melhora os padrões de qualidade de seus serviços, [...] melhores serão as possibilidades de apoiar os programas educacionais da IES” (DORIGON, 2006, p. 27) e, conseqüentemente, de obter vantagem competitiva. Com toda essa responsabilidade sobre si, as bibliotecas acadêmicas não podem ficar à margem das transformações sociais e tecnológicas que ocorrem na atualidade, sob o risco de ficarem ultrapassadas e não mais servirem ao propósito para o qual foram criadas.

Para Dziekaniak (2009), uma vez que a Biblioteca Universitária faz parte de uma Instituição de Ensino Superior, questões relacionadas com o funcionamento da BU devem estar em pleno acordo com os motivos, necessidades e expectativas, bem como com a missão, objetivos, estratégias, metas e políticas da instituição. Assim, a integração entre a BU e a IES é um requisito básico para o desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento, principalmente para a excelência administrativa da BU.

Com tal pensamento em mente, a aplicação da Gestão por Competências no contexto das bibliotecas universitárias federais se

justifica na afirmação de Rossi, Costa e Pinto (2014, p.120), que entendem que a

gestão de competências é uma forma de desenvolver os talentos dos colaboradores para alcançar o objetivo da instituição. Desta forma, pode-se melhorar a produtividade e a motivação do profissional, bem como contribuir na contratação de novos colaboradores, direcionando-os desde o início para a sua área de maior competência e para o serviço de interesse da instituição. Ao capacitar os colaboradores para que prestem o serviço de forma adequada e satisfaçam a necessidade dos usuários se tem um ganho para a universidade, a biblioteca, o usuário e o bibliotecário.

Independentemente da esfera em que se localizem, as bibliotecas precisam acompanhar as mudanças que estão acontecendo no que diz respeito ao gerenciamento organizacional. Este acompanhamento perpassa pela postura dos seus gestores, que devem procurar embasar suas ações de forma proativa e sob aspectos condizentes com a realidade apresentada e se utilizar de técnicas específicas da administração para gerenciar seus centros de informação (RODRIGUES; CASTRO; SANTOS, 2013).

Alguns estudos em bibliotecas universitárias de instituições públicas se destacam pela iniciativa de aplicação do modelo de Gestão por Competências e começaram o processo realizando o mapeamento das competências de seus colaboradores. A atividade de mapeamento de competências consiste na identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades. Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas (BRASIL, 2012). A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o gap ou lacuna de

competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Oliveira et al (2006) apresentaram um mapeamento de competências para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e necessárias ao *staff* da Biblioteca Central Prof. Faris Michaele da Universidade Estadual de Ponta Grossa, no Paraná. 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.

Já Amorim e Amaral (2011), elegeram a Biblioteca Central do Campus da USP de Ribeirão Preto (BCRP/USP) como objeto de estudo de seu trabalho. Apresentam uma sistemática para mapear os atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários à atuação dos bibliotecários, com o intuito de operacionalizar a Gestão de Pessoas Por Competências na organização. A pesquisa-ação foi aplicada no primeiro semestre de 2009 e identificou os atributos de competência, assim como a importância e o domínio de cada um deles pela equipe da biblioteca. Concluíram que a sistemática fornece referências importantes para a gestão de pessoas em bibliotecas.

Rossi (2012), em sua dissertação, objetivou diagnosticar o *gap* de competências dos bibliotecários para a prestação de serviço de informação nas bibliotecas de universidades da região de Florianópolis (UFSC, UDESC e UNISUL). A autora levantou 282 competências, as quais foram submetidas à averiguação dos bibliotecários que atuam na prestação do serviço de informação nas bibliotecas das referidas universidades. Dentre as competências apontadas como muito importantes para cada um dos serviços de informação, a autora verificou aquelas que os bibliotecários “não possuíam e sentiam a necessidade de adquirir; quais possuíam, mas precisavam melhorar; e quais eram as competências que possuíam com eficiência” (ROSSI, 2012, p. 112).

Os resultados do trabalho de Rossi (2012) ainda apontam para outra questão importante, defendida por Brandão e Bahry (2005): nos

casos em que as organizações não promovem ações de captação ou desenvolvimento de competências, as lacunas de conhecimentos e habilidades necessárias à execução das atividades tendem a aumentar, uma vez que as demandas e a complexidade do ambiente exigem constantemente novas competências. Mesmo as competências pré-existentes e já mapeadas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Daí a importância das organizações que já realizam o mapeamento das competências fazerem-no periodicamente, de modo a planejar a (re)captação e o desenvolvimento das mesmas.

A partir do diagnóstico das lacunas (*gaps*) entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização. Entre as referidas estratégias, tem destaque a proposição de atividades de capacitação aos servidores da universidade.

De acordo com a forma de aplicação das capacitações, pode-se dizer que estas se enquadram na modalidade presencial, caracterizada por eventos que exigem a presença física do treinando no local de aplicação dos treinamentos ou por meio da Educação a Distância (EaD), modalidade que não exige a presença simultânea, num mesmo espaço físico, do orientador/ facilitador e do treinando.

A esse respeito, na próxima seção apresenta-se a Biblioteca Universitária da UFSC, a qual tem como um de seus projetos estratégicos criar diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, por meio da Gestão por Competências.

2.6 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (BU/UFSC) E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017-2018

Esta subseção aponta aspectos históricos e as características da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), ponto focal do presente estudo, bem como o seu Planejamento Estratégico 2017-2018.

2.6.1 Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC)

O marco inicial de suas atividades se deu em 1968, com a consolidação do Campus Universitário em Florianópolis, época de

criação da Biblioteca Central (BC), que reuniu os acervos das faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Medicina, Filosofia, Serviço Social e Engenharia Industrial. Em 1976 foi inaugurado o prédio da Biblioteca Central, e a partir de 1977 teve início o processo de centralização e organização do acervo para a Biblioteca, que passou a denominar-se Biblioteca Universitária – BU. Em 1981, a BU passou a coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFSC o qual permitiu o aumento das Bibliotecas Setoriais (BS), seguindo a Portaria 014/82/GR. Desde então, o número de bibliotecas setoriais vinculadas à BU vem crescendo, sendo que as últimas adesões ocorreram em 2016, com a integração da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (BSCCJ) e da Sala de Leitura José Saramago (SLJS) ao sistema (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, ([2016?b])).

Atualmente, exercem atividade na BU aproximadamente 120 servidores, dentre bibliotecários, auxiliares de biblioteca, assistentes e auxiliares administrativos e outros cargos específicos do quadro funcional da UFSC, alocados nos diferentes setores e/ou campi e prestando serviços de informação a toda a comunidade universitária.

De acordo com o Relatório de Atividades 2016/2017 da BU (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018), a Biblioteca Universitária da UFSC possuía, em 2017, 55.375 usuários potenciais, ou seja, todos aqueles que mantêm algum vínculo com a UFSC. No mesmo ano, o acervo físico era composto por 247.279 títulos e 862.776 exemplares, entre livros, teses, dissertações, periódicos, materiais audiovisuais, normas técnicas e outras categorias de acervo. Entre dezembro de 2016 e novembro de 2017 a BU incorporou ao acervo 8356 títulos novos, considerando-se as categorias mencionadas. O número de títulos catalogados, classificados e indexados no Sistema Pergamum, no mesmo período, foi de 9.227, sendo que os itens mais processados foram livros (6.224 títulos) e teses e dissertações (1.802 títulos). Em 2017, foram realizados 390.431 empréstimos de materiais em todas as unidades da BU.

A BU oferece à comunidade universitária o serviço de capacitação no uso dos recursos de informação (bases de dados) e nas áreas de normalização e pesquisa, por meio do Programa de Capacitação de Usuários. Em 2017 foram realizadas 1.562 atividades de capacitação, tanto a pedido dos professores (por demanda) ou ofertadas pela própria BU, além dos atendimentos individuais. Estima-se que participaram das atividades aproximadamente 36 mil pessoas da comunidade universitária.

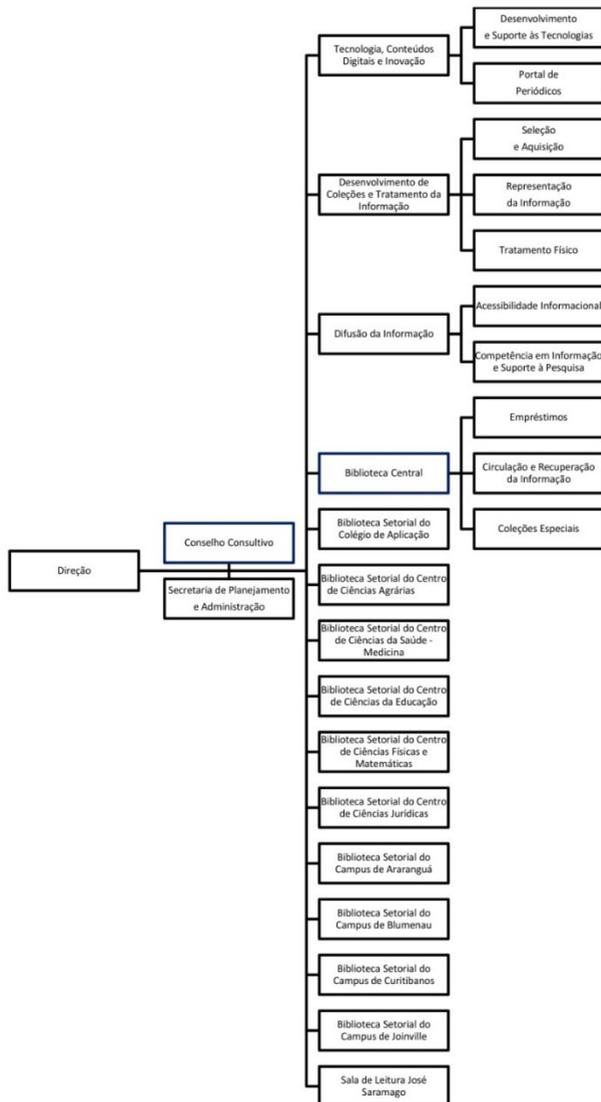
O Portal de Periódicos da Universidade Federal de Santa Catarina (PPUFSC) é uma iniciativa institucional que tem por objetivo promover o acesso, a visibilidade, a qualificação e a segurança dos periódicos científicos da instituição e suporte aos editores. É coordenado pela Biblioteca Universitária e em 2017 passou a ser oficializado como um serviço e um setor da BU. Conforme o Google Analytics, o Portal recebeu 40.520 acessos provindos diretamente do Facebook e Twitter. Além disso, foram publicadas 38 matérias para divulgar os Periódicos no site do Portal de Periódicos UFSC e da Agência de Comunicação (AGECOM).

No ano de 2017, intensificaram-se os eventos de difusão cultural promovidos pela BU à comunidade universitária. Entre os eventos promovidos pela BU, destacam-se: 16 exposições, 13 exibições de filmes com debates, e cinco Apresentações. As apresentações são relativas ao Projeto “Bom dia Biblioteca”, uma proposta da BU de valorizar e dar visibilidade aos servidores, serviços e setores, por meio da apresentação de alguma prática/projeto/serviço desenvolvido no âmbito da BU, além de ser uma iniciativa de compartilhamento de conhecimento e integração entre a equipe. As divulgações de notícias da BU ocorrem, ainda, por meio de cinco redes sociais: Twitter, Facebook, Instagram, Gallery e You Tube.

Administrativamente, a BU possui algumas comissões de trabalho formalmente constituídas que trabalham com demandas específicas e propõem e realizam ações para atender a essas demandas. No tocante à gestão de pessoas, promove periodicamente iniciativas de formação profissional para os colaboradores e possibilita que os mesmos participem de cursos e eventos de capacitação externos ao contexto da BU.

Atualmente, entre setores diferentes e bibliotecas setoriais, inclusive nos *campi* fora de Florianópolis, a estrutura organizacional da BU encontra-se organizada conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Biblioteca Universitária da UFSC



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA ([2016?c]).

Conforme apresentado na Figura 1, verifica-se que a Biblioteca Universitária da UFSC é uma unidade administrativa de grande porte na

estrutura da universidade, com serviços diferenciados e bibliotecas setoriais localizadas fora dos limites geográficos da cidade de Florianópolis. Gerir uma estrutura deste tamanho e complexidade requer um planejamento sólido e a colaboração de todos os servidores. A próxima subseção aborda o processo de elaboração do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Biblioteca e os objetivos traçados para o período.

2.6.2 Planejamento Estratégico da BU/UFSC 2017-2018

O Relatório de Atividades 2016/2017 da BU sinaliza, ainda, a implementação do Planejamento Estratégico da BU/UFSC para o biênio 2017/2018, bem como o acompanhamento das ações definidas para o período.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Biblioteca Universitária 2017-2018 da Universidade Federal de Santa Catarina, todos os servidores da BU foram convidados a participar dos encontros que aconteceram presencialmente em duas datas, no final do 2º semestre de 2016 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017a).

Seguindo a metodologia proposta por Oliveira (2012), foram redefinidos Missão, Visão e Valores da Biblioteca Universitária (BU) e definidos objetivos estratégicos para o biênio 2017-2018. Para cada um dos 12 objetivos estratégicos, foram elencados projetos. Essas atividades desenvolveram-se no espaço das reuniões da Comissão de Gestão do Conhecimento (CGC), com a participação voluntária dos servidores técnico-administrativos interessados, em seis encontros, realizados no 1º semestre de 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017a).

A discussão acerca da missão se baseou nas versões anteriores da missão da BU e em algumas sugestões da equipe da BU na ocasião das reuniões. Durante este processo de discussão foram levantados também qual o negócio da BU e o “para quê” da mesma, culminando com a definição da nova Missão da BU, que é “Prestar serviços de informação à comunidade universitária para contribuir com a construção do conhecimento e o desenvolvimento da sociedade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, [2017?b]), atendendo às funções de pesquisa, ensino e extensão da universidade.

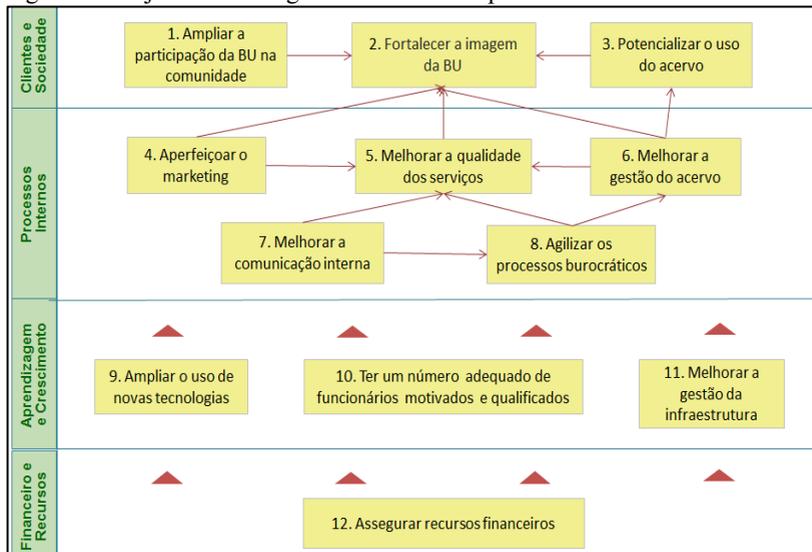
Em seguida, com base na missão, a equipe passou à discussão sobre a visão da BU, a qual foi redefinida para “Ser referência na prestação de serviços de informação” (UNIVERSIDADE FEDERAL

DE SANTA CATARINA, [2017?b]). A próxima fase do Planejamento Estratégico foi a de reflexão sobre os valores, os quais “definem os princípios éticos e morais sob os quais deseja-se que as pessoas da empresa se comportem, ajam e decidam no exercício de suas responsabilidades, tendo como guias a missão e a visão do negócio” (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012, p. 31). A esse respeito, foram elencadas 21 expressões, as quais, após definição das mais representativas, resultaram nos seis valores da BU: Ética, Competência, Qualidade, Cooperação, Inovação e Comprometimento.

Durante a elaboração do Planejamento Estratégico da BU utilizou-se, ainda, a ferramenta da matriz SWOT/FOFA (Strengths/ Forças; Opportunities/ Oportunidades; Weaknesses/ Fraquezas; Threats/ Ameaças) para definir pontos positivos e negativos nos ambientes interno e externo da BU, e, a partir deles, embasar os objetivos e projetos estratégicos a serem traçados.

Para o biênio 2017/2018 estabeleceu-se 12 objetivos estratégicos, classificados em 4 áreas: Clientes e Sociedade; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento; e Financeiro e Recursos. A Figura 2 a seguir apresenta os objetivos e as respectivas áreas definidas.

Figura 2 – Objetivos estratégicos da BU/UFSC para o biênio 2017/2018



Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (2017a)

Para cada um dos objetivos relacionados na Figura 2 foram elencados projetos estratégicos como forma de atingi-los, totalizando 28 projetos. Dentre os objetivos estratégicos elencados, o que contempla a utilização da Gestão por Competências – objeto do presente estudo – é o nº 10: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”. Relativo ao referido objetivo, foram criados dois projetos estratégicos: 10.1) Estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de pessoal e adequação da quantidade de servidores técnico-administrativos, por meio da Gestão por Competências; e 10.2) Fortalecer e promover ações de integração na BU. Considerando-se a intenção da BU em utilizar a Gestão por Competências para trabalhar a qualificação e desenvolvimento do servidor, verifica-se a preocupação da direção da biblioteca com a valorização do ativo *pessoas* na estrutura da BU e a importância das mesmas em todo o processo de alcance dos demais objetivos propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve o caminho metodológico trilhado no curso da pesquisa visando alcançar os objetivos propostos e foi subdividida em caracterização da pesquisa (3.1), delimitação da pesquisa (3.2), população e amostra (3.3), instrumento de coleta de dados (3.4) e abordagem do problema (3.5).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização da pesquisa obedece aos seguintes aspectos metodológicos, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Caracterização da Pesquisa

Natureza da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicada
Objetivos da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Exploratória • Descritiva
Procedimentos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Bibliográfica • Pesquisa Documental • Pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, uma vez que abordará, na prática, os bibliotecários da Biblioteca Universitária da UFSC. Para Otani e Fialho (2011, p. 36), o objetivo deste tipo de pesquisa é

gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à resolução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais.

Quanto aos objetivos, o estudo é do tipo exploratório. Este tipo de estudo ocorre “quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa” (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 80). Além de exploratório, apresenta-se também na forma de uma pesquisa descritiva, a qual preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a intervenção do pesquisador (ANDRADE, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2015, p. 57).

A pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2015, p. 57). As fontes bibliográficas utilizadas para a realização deste trabalho foram livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e recursos informacionais disponíveis online, presentes nas bases de dados Web of Science, *Library and Information Science Abstracts* (LISA), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Por se utilizar da análise de um documento oficial da Presidência da República, trata-se também de uma pesquisa documental, a qual caracteriza-se por coletar informações de fontes primárias, cujos dados (primários) provém diretamente dos órgãos que realizaram as observações (RAMPAZZO, 1998).

Ainda em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (2015, p. 69) é utilizada

com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.

As pesquisas de campo focam-se no estudo de indivíduos, grupos, instituições e outros campos e permitem a utilização de variadas técnicas de coleta de dados. Nesta perspectiva, o cenário de pesquisa escolhido foi a Biblioteca Universitária da UFSC, no intuito de extrair informações diretamente da realidade dos bibliotecários que lá atuam, acerca de suas práticas de desenvolvimento de competências para o trabalho.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A aplicação da pesquisa com os bibliotecários da BU/UFSC deu-se, primeiramente, por uma questão geográfica: o estado de Santa Catarina conta com duas universidades federais, estando uma delas (a Universidade Federal da Fronteira Sul) localizada no oeste do estado e ainda em fase de consolidação/crescimento.

Arrolar outras universidades federais na região sul ou mesmo no país demandaria um tempo de deslocamento e mobilização de recursos humanos e financeiros que o período destinado à conclusão de um curso de Mestrado não dispõe.

Além disso, outros dois aspectos foram julgados suficientes para a decisão de aplicar a pesquisa exclusivamente com os bibliotecários da Biblioteca da UFSC: trata-se da maior biblioteca universitária do estado de Santa Catarina, onde se concentra o maior número de profissionais bibliotecários em atividade; e o fato de a pesquisadora ser servidora técnico-administrativa da referida Biblioteca, o que tornou significativamente mais fácil o acesso aos respondentes e a aplicação do instrumento de coleta de dados.

Esclarece-se que entre os 12 objetivos constantes no Planejamento Estratégico 2017-2018 da BU/UFSC, o ponto focal do estudo está delimitado no de nº 10: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”, justificado pelo fato de que este é o único objetivo que contempla, em seus projetos e etapas, a utilização da Gestão por Competências como um meio para o desenvolvimento do capital humano da biblioteca e, sendo assim, pode ser analisado à luz do Decreto 5707/2006.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O quadro funcional da BU é composto por 56 servidores com formação em Biblioteconomia. Para os fins desta pesquisa, foram excluídos nove dos 56 colaboradores mencionados que não exercem o cargo de Bibliotecário-Documentalista, além desta pesquisadora, que, embora exerça o cargo, por questões éticas da pesquisa, não foi incluída.

Deste modo, a população de pesquisa é de 46 (100%) Bibliotecários-Documentalistas, uma vez que a análise foca nas ações de capacitação referentes a este cargo, que demanda atribuições diferentes de outras funções. O instrumento de coleta de dados foi enviado para a totalidade dos 46 bibliotecários e, destes, retornaram 29 (63%) respostas, considerada, deste modo, a amostra da pesquisa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário semiestruturado totalizando 25 questões, sendo quatro questões abertas e 21 questões fechadas. A elaboração deste instrumento foi baseada nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, expressas no Art. 3º do Decreto 5707/2006 (BRASIL, 2006a), as quais foram agrupadas em quatro categorias, de acordo com o método de Análise de Conteúdo (AC). Para Bardin (2004, p.111), “as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupando esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. O critério utilizado para a categorização do questionário foi do tipo semântico, que separa os elementos a serem analisados por temáticas.

Após leitura e análise dos objetivos de cada diretriz do Decreto n. 5707/2006 e a respectiva correspondência temática, foram selecionadas 10 diretrizes para compor as categorias do instrumento de coleta de dados. Para a elaboração do questionário, utilizou-se a técnica

de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo é um “conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 33), sejam elas manifestas (explícitas) ou latentes (ocultas). Por conta disto, segundo a autora, pode ser usada para descrever e estudar motivações, atitudes, crenças, tendências, contextos e significados impregnados nas mensagens. Sua principal característica é o uso da inferência, tanto em estudos quantitativos quanto qualitativos.

O referido método, de acordo com Bardin (2004) organiza-se em 3 fases distintas: a) pré-análise, considerada a fase de organização do estudo, em que são detalhados os documentos a serem analisados, são criadas as hipóteses e objetivos e, por fim, elaboram-se os indicadores que fundamentarão a interpretação final; b) a exploração do material, onde são codificados e classificados os elementos de análise, e c) o tratamento dos resultados obtidos, por meio da inferência e da interpretação dos dados. Esta última fase, trata de estabelecer as relações de causa e efeito propriamente ditas e tornar os resultados brutos em algo significativo e válido. O Quadro 1 a seguir representa as categorias de análise do estudo.

Quadro 1 – Categorias de análise do instrumento de coleta de dados

Categoria e nº de questões	Descrição (de acordo com as diretrizes da PNDP)
a) Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais 9 questões	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho. • Priorização, no caso de eventos externos de aprendizagem, dos cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. • Oferecimento e garantia de cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou <i>cargo</i>, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive

	<p>àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. • Incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal.
<p>b) Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional</p> <p>2 questões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação. • Elaboração do plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.
<p>c) Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências</p> <p>6 questões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e garantia a ele de participação nessas atividades.
<p>d) Avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários</p> <p>3 questões</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração do resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si. • Avaliação permanente dos resultados das ações de capacitação.

Fonte: Adaptado de Brasil (2006a).

O Quadro 1 apresenta as categorias e a quantidade de questões elaboradas, sendo que: em a) Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais, foram elaboradas nove questões; em b) Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional, duas; em c) Fatores

motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências, seis questões foram formuladas, mas cinco destas não fazem correspondência com nenhuma diretriz prévia, porém foram consideradas relevantes pela pesquisadora para o alcance dos objetivos deste trabalho; já a categoria d) Avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários, contou com três questões. Para delinear o perfil dos pesquisados, foram elaboradas quatro questões. Ao final do instrumento, foi acrescentada uma questão destinada à manifestação da visão dos respondentes acerca da política de capacitação praticada pela UFSC.

O pré-teste foi realizado em 30 de novembro de 2018, com três servidoras da BU. Verificou-se a necessidade de adequação das perguntas com objetivos similares e de ajuste em algumas opções de resposta, identificadas quando da realização do pré-teste.

O instrumento de coleta de dados foi enviado por meio do Google Forms, um software da Google para aplicação de questionários online. Ao receber o formulário, o respondente tinha que se posicionar, aceitando ou não o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), visto que este era o critério para o preenchimento do questionário. Como cuidados adicionais e a fim de respeitar a ética da pesquisa, a identidade dos respondentes foi preservada.

Embora a Biblioteca Universitária tenha uma lista de e-mails chamada “bibliotecariosbuufsc”, este endereço não foi utilizado, visto que abrange todos os indivíduos graduados em Biblioteconomia atuantes na BU. Como o foco eram apenas os bibliotecários que exerciam o cargo, foi elaborado um e-mail com o endereço individual do público-alvo contendo o link de acesso ao formulário.

O primeiro envio do questionário foi no dia 17 de dezembro de 2018. Neste período, retornaram 21 questionários respondidos. Devido ao recesso de final de ano e muitos servidores encontrarem-se em férias, o segundo envio ocorreu no dia 30 de dezembro de 2018 e obteve-se o retorno de mais sete questionários, o que totalizou 29 (63%) respondentes.

3.5 ABORDAGEM DO PROBLEMA

No presente trabalho, a fase da exploração do material (classificação) ocorreu conforme descrito na seção “3.4 Instrumento de Coleta de Dados”. Já na etapa do tratamento dos dados, utilizou-se de operações estatísticas simples e estabelecimento de relações entre as

questões objetivas e subjetivas do instrumento, abrangendo duas abordagens distintas: a qualitativa e a quantitativa.

A abordagem qualitativa analisa os fenômenos em toda a sua complexidade, permitindo relacionar variáveis, compreender e classificar processos, bem como entender particularidades do comportamento dos indivíduos. De acordo com Martins (2012, p. 52), em pesquisas qualitativas, “a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece”. Isto porque a subjetividade dos envolvidos na pesquisa acaba influenciando na construção da realidade objetiva, uma das características da ciência. O autor afirma, ainda, que o interesse é “desvendar o desenrolar de eventos que culminam nos resultados. Mais uma vez, o interesse não é só nos resultados, mas como se chegou até eles. Isso possibilita explicar o como e não somente o quê” (MARTINS, 2012, p. 53).

Alguns aspectos do problema foram tratados também sob a abordagem quantitativa, que preocupa-se com a mensurabilidade (testagem de hipóteses a partir da mensuração de variáveis), a causalidade (relacionamento de causa e efeito entre as variáveis), a generalização (possibilidade de extensão dos resultados para além dos limites da pesquisa) e a replicação dos resultados (reprodutibilidade da pesquisa de alguém, com a finalidade de verificar a validade da pesquisa inicial e identificar possíveis vieses ou predileções de pesquisadores no momento da coleta de dados) (MARTINS, 2012).

A utilização destas duas abordagens caracterizou a pesquisa como quanti-qualitativa ou também chamada de pesquisa de métodos mistos. De acordo com a perspectiva de Creswell e Clark (2013, p. 25),

A pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa apresentam quadros ou perspectivas diferentes e cada uma delas tem suas limitações. Quando os pesquisadores estudam alguns indivíduos qualitativamente, a capacidade para generalizar os resultados para muitos é perdida. Quando os pesquisadores examinam quantitativamente muitos indivíduos, o entendimento de qualquer indivíduo isoladamente é diminuído. Por isso, as limitações de um método podem ser compensadas pelas potencialidades do outro método, e a combinação de dados quantitativos e qualitativos proporciona um entendimento mais completo do

problema da pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente.

Sobre esta dupla abordagem, Bardin (2004, p. 107), afirma que:

A abordagem quantitativa funda-se na *frequência* de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências; por exemplo, a *presença* (ou *ausência*) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutuoso do que a frequência de aparição.

Além disso, na visão de Creswell e Clark (2013), as abordagens mistas ajudam a responder questões que não podem ser respondidas por uma única abordagem; encorajam os pesquisadores a colaborarem, superando as diferenças entre pesquisadores quantitativos e qualitativos; fomentam, ainda, o uso de pontos de vista múltiplos e permitem que o pesquisador seja livre para usar todos os métodos possíveis para solucionar o problema de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta o perfil dos respondentes e as questões elaboradas para cada categoria do questionário, na busca da consolidação dos objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Com relação à lotação dos 29 (100%) respondentes da pesquisa, verificou-se que 11 (38%) exercem atividades nas Bibliotecas Setoriais; 6 (21%) na seção de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação (DECTI); 6 (21%) na seção de Difusão da Informação (DDI); 3 (10%) na seção de Tecnologia, Conteúdos Digitais e Inovação (TECDI); 2 (7%) na BC e 1 (3%) na Direção.

Quanto ao período de tempo de graduação em Biblioteconomia, 14 (48%) são graduados entre 3 e 10 anos; 11 (38%) entre 10 e 20 anos e 4 (14%) há mais de 20 anos. Com relação ao tempo de exercício do cargo de Bibliotecário-Documentalista na BU, 17 (59%) exercem este cargo entre 3 e 10 anos; 5 (17%) de 1 a 3 anos e outros 5 (17%) entre 10 e 20 anos. 1 (3,5%) atua há menos de 1 ano como bibliotecário na BU UFSC e 1 (3,5%) há mais de 20 anos. Referente ao nível de escolaridade dos bibliotecários, 14 (48%) possuem mestrado; 10 (35%) especialização; 3 (10%) doutorado e a graduação aparece como formação única para 2 (7%) dos respondentes.

Importa destacar que todos os setores da BU foram representados na pesquisa. Pode-se inferir que o maior número de respostas, por setor, para a questão das lotações coincide com o tamanho dos respectivos setores (Bibliotecas Setoriais, DECTI e DDI), tendo em vista que são os que concentram o maior número de bibliotecários em atividade.

Os resultados alcançados indicam uma tendência a considerarmos que significativa parcela de respondentes tem na BU o seu primeiro ou um dos seus primeiros empregos após sua diplomação no ensino superior de Biblioteconomia. Esta afirmação se justifica pela equiparação do intervalo temporal entre 3 e 10 anos e de 10 a 20 anos de formação em Biblioteconomia (total de 86% da amostra) com o mesmo intervalo de tempo de atuação como bibliotecário na BU, cujos maiores índices de resposta também equivalem ao intervalo entre 3 e 20 anos de trabalho na BU/UFSC (76% das respostas consideradas). Observa-se,

ainda, que a Biblioteca Universitária da UFSC conta com um corpo de bibliotecários com alto nível de qualificação formal.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Apresenta-se, a seguir, as respostas das categorias do questionário, que são: a) Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais; b) Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional; c) Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências, e d) Avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários.

4.2.1 Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais

Em cumprimento ao objetivo específico: a) apontar a participação dos bibliotecários em ações de desenvolvimento de competências individuais e institucionais. A questão inicial indagou sobre a participação dos bibliotecários em eventos ou cursos de capacitação no ano de 2018. Os cursos/eventos mencionados, bem como o número de participantes em cada um deles, segue na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Participação de bibliotecários em cursos e eventos de capacitação em 2017/2018

Curso / Evento de capacitação	Nº Partic.
Confiabilidade Informacional e Combate à Desinformação	5
VI Ciclo de Debates Periódicos UFSC	4
Capacitação da ferramenta de busca integrada Discovery - EBSCO	4
Conferência Scielo 20 anos	3
I Encontro Nacional de Portais de Periódicos	3
Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU	3
Capacitação para aquisição de material bibliográfico e diretrizes do MEC	3
Revisão Sistemática de Literatura como base para Escrita Científica	2
Curso de prevenção e combate à incêndios	2
Capacitações oferecidas pela UFSC	2
Gestão e fiscalização de contratos terceirizados	2
Instrução de processos para contratação de serviços terceirizados	2
Plataforma solar: SPA, ALX e SCL	2

Treinamento Portal de Periódicos da CAPES	2
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Bibliotecas	2
Treinamento do Portal de Atendimento BU - Sistema de chamados	2
Cursando Doutorado	2
Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB	1
Processos Administrativos Disciplinares	1
Capacitações ofertadas pela BU	1
Páginas@UFSC e Galerias de Fotos (Gallery2)	1
Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação - CBBDD	1
Lume webconferência	1
Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria	1
Encontro Regional do Pergamum em Florianópolis	1
Gestão de Bibliotecas Universitárias	1
Capacitação para recebimento de teses e dissertações na BU (sistema CAPG)	1
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Controle Social	1
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Planejamento Estratégico para Organizações Públicas	1
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Introdução à Libras	1
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Excelência no atendimento	1
Curso extracurricular de espanhol	1
Introdução à interoperabilidade	1
Curso: Gestão de riscos a acervos de obras raras	1
Elaboração de TR	1
Wikipédia	1
Criatividade e Inovação	1
Como elaborar um plano de gestão de dados de pesquisa	1
Qualis e Periódicos Científicos	1
Direito autoral e Creative Commons	1
Gestão de Processos (BPM) - Teoria e Prática	1
Acesso e uso de Informação científica em saúde	1
SEPEX - Elaboração de citações e referências conforme ABNT	1
Bases de Dados Proquest	1
II Consórcio Mestral e Doutoral da Rede de Gestão da Informação e do Conhecimento	1
I Seminário de Estudos Históricos e Epistemológicos em Ciência da Informação (ESTHE-CIN)	1
A gestão de projetos como instrumento de governança: a experiência do Governo de Santa Catarina	1
Oficina "Bibliotecas como espaços makerspaces" (36º Painel	1

Biblioteconomia em Santa Catarina)	
Curso: "Design thinking aplicado aos ambientes de informação" (UDESC)	1
Curso: "Repositórios de Materiais Didáticos Digitais e Direitos de Uso" (IFRS)	1
Curso: "Coaching para bibliotecários" (Class Cursos)	1
Webinar análise de redes sociais	1
Latmetrics - Congresso de Almetria e Ciência Aberta na América Latina	1
Encontro Nacional dos Pró-Reitores de Pesquisa e de Pós-Graduação - ENPROP	1
Fórum de Inovação e Empreendedorismo na Biblioteconomia - FIEB	1
Encontro de Bibliotecários	1
Curso de Normalização Documentária	1
Excel	1
Libras (presencial)	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

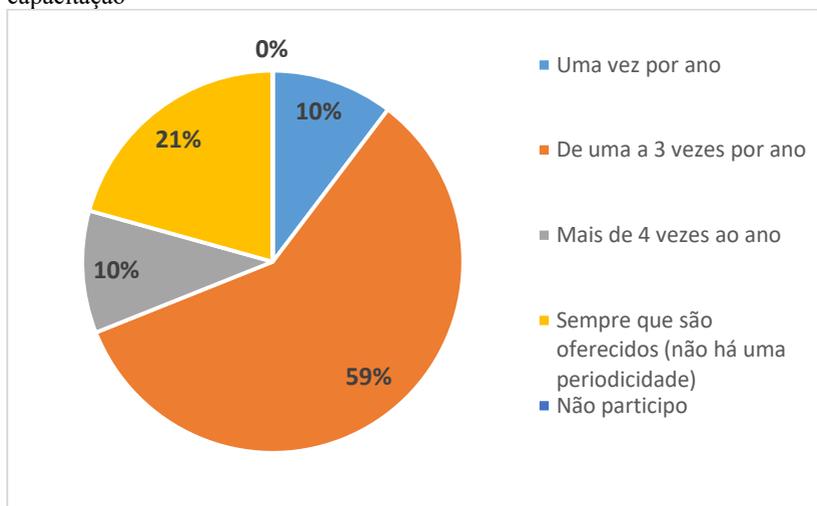
A Tabela 1 apresenta ao todo, 59 registros de cursos e/ou eventos diferentes os quais contaram com a participação dos bibliotecários, sendo que em alguns deles houve a participação de mais de um respondente. Foram contabilizadas 87 adesões a cursos ou eventos de capacitação em 2018. Entre os 29 respondentes, apenas 4 afirmaram não terem realizado nenhuma capacitação no último ano.

Dentre os 59 (100%) cursos e eventos registrados, os que contaram com a participação de mais de um bibliotecário somam 17 (29%) ações, ao passo que os cursos e eventos cuja adesão foi de um bibliotecário apenas somaram 42 (71%) iniciativas. Percebe-se, dentre os 59 cursos relacionados, que 36 (61%) destes se referem a temas diretamente relacionados às áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação; e os 23 (39%) restantes são relacionados a outras áreas que contribuem para as atividades profissionais dos bibliotecários pesquisados, porém não são diretamente ligados ao “fazer biblioteconômico”. Dentre os 17 cursos e eventos que contaram com a participação de dois ou mais respondentes, 7 (42%) destes foram promovidos por ou sediados na BU; 5 (29%) deles compunham a programação anual da CCP e outros 5 (29%) eram atividades promovidas por instituições externas à UFSC. Da mesma forma, 11 (65%) dos 17 cursos tinham relação direta com aspectos biblioteconômicos, enquanto 6 (35%) não. Estes dados permitem deduzir que os respondentes procuram se capacitar em assuntos voltados

ao seu dia-a-dia de trabalho e privilegiam as iniciativas internas (BU e CCP) para desenvolver novas competências.

Com relação à frequência média de participação em cursos ou eventos de capacitação, os dados são apresentados no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Frequência média de participação em cursos e eventos de capacitação



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 1 aponta que dos 29 (100%) respondentes, 17 (59%) costumam participar deste tipo de atividade de 1 a 3 vezes por ano, seguido dos 6 (21%) que não estabelecem uma periodicidade, ou seja, que participam à medida que os cursos são oferecidos. Respectivamente com 3 (10%) respostas cada, estão as pessoas que procuram desenvolver novas competências uma única vez por ano e os que o fazem mais de 4 vezes ao ano. Importante destacar que os respondentes não indicaram a não participação em iniciativas de formação.

Pelo exposto no Gráfico 1, nota-se que a maioria das respostas indicou o intervalo entre uma e três vezes ao ano no que se refere à quantidade de vezes em que os bibliotecários realizam atualização profissional e autodesenvolvimento. Resulta necessário lembrar que, via de regra, a maioria dos cursos e eventos de capacitação acontece concomitantemente ao período em que os respondentes exercem sua jornada de trabalho. Sendo assim, percebe-se que o fato de muitos bibliotecários reservarem um tempo e disposição para se dedicarem a

atividades de aprendizagem demonstra que existe uma preocupação periódica dos bibliotecários no aperfeiçoamento ou aquisição de novas competências, as quais poderão refletir em seu desempenho profissional diário.

Quando questionados sobre as áreas do conhecimento às quais davam prioridade na hora de escolher um curso ou evento de capacitação para participar, os respondentes puderam escolher mais de uma opção, conforme sua área de interesse. O Gráfico 2 demonstra os resultados obtidos.

Gráfico 2 – Áreas do conhecimento predominantes das capacitações realizadas



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 2 aponta que de 71 (100%) respostas, obteve-se o seguinte comportamento: 47 (66%) respostas apontam que as

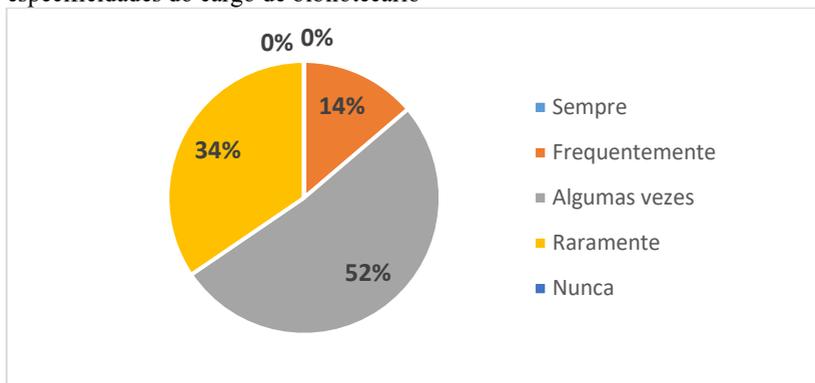
capacitações são voltadas para os aspectos biblioteconômicos, os quais refletiram a preferência do público-alvo pesquisado. Esta área foi separada por “subáreas”, a saber: aspectos tecnicistas, humanistas, tecnológicos e administrativos. Aqueles que costumam priorizar cursos e/ou eventos que tratem sobre tecnologias aplicadas à Biblioteconomia (ex: automação de bibliotecas, portais de informações, etc.) somaram 16 (34%) respondentes. As capacitações em serviço de referência e competência informacional, por exemplo, consideradas de cunho mais “humanista”, revelaram ser o interesse de 14 (30%) dos respondentes. Aqueles que buscam compreender os aspectos mais administrativos da área (ex: gestão de bibliotecas, empreendedorismo, etc.) somaram 11 (23%) respondentes. Por fim, 6 (13%) indicaram priorizar formações de caráter mais tecnicista, que abrange as áreas mais voltadas à representação técnica e física da informação. Já com 19 (27%) das 71 respostas, aparecem as áreas multidisciplinares. Esta categoria corresponde aos cursos e eventos de capacitação nas áreas de comunicação e expressão, informática, saúde e bem-estar, linguística, educação, aspectos do serviço público, Direito etc. Outros respondentes que não demonstraram uma preferência por determinada área, variando entre as temáticas na hora de escolher uma formação complementar responderam por 5 (7%) das 71 respostas. Ninguém informou não participar de eventos de capacitação.

Os resultados alcançados demonstram que iniciativas de formação continuada na área de Biblioteconomia prevalecem sobre outras no momento de os respondentes escolherem cursos e eventos para participar. As subáreas de tecnologia e de aspectos humanistas da profissão de bibliotecário se destacaram entre as alternativas, o que converge com a tendência de que as bibliotecas utilizam cada vez mais recursos tecnológicos, como acervos virtuais, portais de informação e interatividade com o público (serviços online, repositórios digitais, portais de periódicos, redes sociais etc.) e sistemas de gestão de bibliotecas automatizados e, no âmbito da Biblioteconomia mais social e menos técnica, estão investindo em capacitar o usuário para o desenvolvimento do pensamento crítico e na maior autonomia pela busca da informação desejada. No tocante às iniciativas de capacitação em áreas multidisciplinares, verificou-se que estas convergem, em grande parte, com os cursos ofertados na programação da CCP.

A questão seguinte indagou, entre os bibliotecários, se a programação anual de cursos proposta pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) e disponível no Portal da Capacitação da

UFSC contemplava as necessidades do seu cargo e de suas atribuições específicas. Os resultados estão explicitados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Adequação das capacitações promovidas pela CCP às especificidades do cargo de bibliotecário



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 3 evidencia que 15 (52%) respondentes demonstraram que “algumas vezes” têm suas necessidades específicas atendidas pelas ações promovidas pela CCP; 10 (34%) consideraram que “raramente” são contemplados com formações úteis às suas atividades. Somente 4 (14%) bibliotecários indicaram ter suas necessidades frequentemente atendidas pelas capacitações ofertadas regularmente pela CCP.

A partir dos percentuais apresentados, percebe-se que, de forma geral, as capacitações da CCP não atendem plenamente as necessidades e atribuições específicas do cargo de bibliotecário. Uma hipótese a ser levantada é a de que, devido a heterogeneidade de cargos e funções na estrutura da UFSC, o mote principal das iniciativas de capacitação do corpo funcional da universidade, é o de oferecer cursos de formação mais genérica, que se aplicam a todos ou à maioria dos colaboradores da instituição.

Ainda no que se refere aos cursos ofertados pela CCP, os bibliotecários apontaram algumas sugestões de capacitações para possível análise por parte da CCP e inclusão em programações futuras. O Quadro 2 faz um resumo dos tipos de formação sugeridos pelos respondentes.

Quadro 2 – Sugestão de cursos e eventos de capacitação para inclusão nas formações da CCP

Sugestões de capacitação	
Temática	Exemplos de formação
Comunicação e expressão	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação oral/oratória • Libras • Didática e/ou voltados para docência
Ferramentas tecnológicas de informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Google Analytics • DSpace • Redes sociais • Linguagem de banco de dados • Pergamum • Sistemas operacionais • Softwares da família Adobe • Excel avançado • Moodle • Lotus notes
Acesso aberto & produções científicas	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso aberto para periódicos institucionais • Direitos autorais e licenças livres (Creative Commons, etc.) • Divulgação científica para periódicos institucionais • Financiamento público e privado para periódicos institucionais
Cursos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de unidades de informação • Planejamento estratégico da UFSC • <i>Coaching</i> para bibliotecários • Motivação da equipe • Gestão de pessoas e conflitos • Gestão compartilhada • Cursos e palestras sobre clima organizacional • Relacionamento interpessoal • Gestão de pessoas • Liderança • Elaboração e gestão de projetos coletivos e colaborativos • Gestão do Conhecimento

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do tempo para servidores
Cursos da área técnica de Biblioteconomia	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos específicos da área que atendam a parte técnica da Biblioteconomia • Capacitações relacionadas às atividades desenvolvidas na BU • Diretrizes do MEC • Ampliação da oferta de cursos direcionados aos servidores das Bibliotecas do Sistema (uso de fontes de informação, acesso a bases de dados, normalização documentária, etc.)
Aspectos administrativos do serviço público	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos da administração pública • Atividades administrativas (inventário, sindicância) • Ética
Integração & inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de integração entre as unidades • Eventos que promovam inovação

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Dados da Pesquisa (2019).

Os dados apresentados no Quadro 2 expõem as propostas de cursos e eventos que, segundo os respondentes, contribuiriam de forma mais contundente para o exercício de suas funções. Estas propostas foram classificadas pela pesquisadora em 7 temáticas, conforme descrito no Quadro 2. As demandas com maior número de ocorrências (13) estão relacionadas às capacitações de cunho administrativo, com foco nas pessoas (gestão de equipes e de conflitos, motivação, clima organizacional etc.); e voltadas às questões de Tecnologias da Informação (10 ocorrências), com demandas por cursos relacionados a redes sociais, softwares diversos e linguagens computacionais.

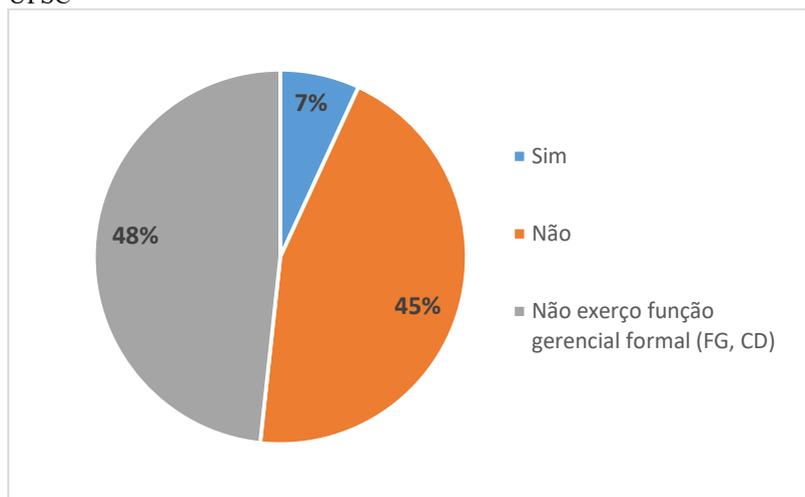
O maior número de solicitações por formações na área de gestão denota um aparente interesse dos respondentes em lidar com questões estratégicas e interpessoais. Sabe-se que, numa organização, as situações envolvendo o capital humano são as questões mais sensíveis de se resolver e, ao que parece, pela deficiência na oferta de formações desta natureza, nem mesmo o setor que lida com o desenvolvimento profissional dos servidores na UFSC está conseguindo suprir as lacunas apresentadas.

Cabe ressaltar também que algumas das formações propostas pelos respondentes já são abordadas nas capacitações promovidas pela CCP. A menção a estas, nesta etapa da coleta de dados, pode denotar: a)

desconhecimento do proponente ao que já está sendo feito institucionalmente; ou b) necessidade de reforço na oferta destas capacitações que já ocorrem, seja por meio da mudança de foco das mesmas, ampliação na periodicidade da oferta, exploração de novos aspectos do assunto, forma de oferecimento (EaD? Presencial?), alteração de carga horária, dentre outros fatores.

Especificamente no que se refere à capacitação de gestores que tomaram posse recentemente, a UFSC, desde 2016, implantou o Programa "Escola de Gestores da UFSC", em atendimento ao item III do Art. 3º da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal. Foi questionado entre os respondentes da pesquisa se os mesmos haviam recebido algum tipo de treinamento por parte deste Programa para assumirem a função de gestão que exercem no momento. Os resultados são apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Participação em formações do Programa "Escola de Gestores da UFSC"



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 4 revela que como a pergunta foi direcionada a todos os bibliotecários, incluiu-se a opção “Não exerço função gerencial formal (FG ou CD)”, sendo esta a resposta com o maior índice de ocorrências, chegando a 14 (48%) respondentes. A opção “Não” foi a resposta de 13 (45%) e apenas 2 (7%) responderam afirmativamente à questão.

O referido Programa está inserido na linha de desenvolvimento “Gestão”, que “visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (BRASIL, 2006b). O Programa Escola de Gestores tem como objetivo “melhorar a gestão por meio do desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, para o exercício da atividade de gestão” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, [2016?d]). Além disso, contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais e promove

a homogeneização de conhecimentos institucionais, a integração entre os vários níveis gerenciais e o aprofundamento de conhecimentos nos temas que visem o desenvolvimento dos profissionais que trabalham na UFSC, além da possibilidade de avaliar permanentemente o sistema de Gestão adotado pela Instituição. Leva em conta, ainda, a oportunidade de consolidar o pensamento estratégico institucional, o fortalecimento do trabalho de equipes multidisciplinares, e o compartilhamento de experiências de profissionais internos e externos que atuam ou já vivenciaram o ato de dirigir uma Universidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, [2016?e]).

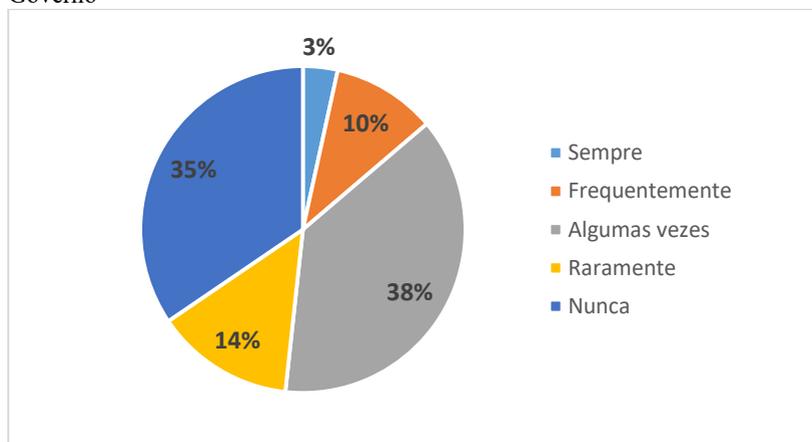
O índice de respostas negativas à participação em atividades do referido Programa pode ter fundamento no desconhecimento do servidor ocupante de funções gerenciais a respeito do Programa, o que nos leva a pensar numa possível falta de divulgação massiva do mesmo pelos promotores. Outra hipótese relaciona-se mais com os que responderam não exercer função gerencial formal. A questão das chefias formalizadas ainda é um assunto sensível na BU. Ainda que a BU tenha em seu quadro funcional alguns servidores ocupantes de Cargos de Direção (CD) e com Funções Gratificadas (FG) de diversos níveis, entre 2017 e 2018, por ocasião da flexibilização da jornada de trabalho (a qual não contempla os cargos de chefia) na universidade, houve uma baixa significativa de servidores da BU com funções gratificadas. Alguns colaboradores que antes foram contemplados com FG abdicaram da mesma em prol do direito à flexibilização. Atualmente o quadro de pessoal da BU é majoritariamente composto por algumas lideranças

(informais) compartilhadas, e poucos são os postos de trabalho que contam com uma chefia imediata formalizada. Considerando-se que a Escola de Gestores é um pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção e que o índice de 48% obtido nos dados apresentados no Gráfico 4 pode representar tanto quem nunca teve FG quanto os que abriram mão da mesma, os resultados acerca da baixa adesão dos respondentes às capacitações gerenciais promovidas pelo referido Programa não chegam a causar surpresa.

As iniciativas de capacitação fora do ambiente da UFSC também foram consideradas nesta pesquisa. Na administração pública, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal estabeleceu algumas orientações quanto a formações complementares externas ao ambiente de trabalho dos servidores. Nestes casos, quando estas iniciativas de aprendizagem se fazem necessárias, deve-se dar prioridade para cursos e eventos promovidos pelas chamadas “Escolas de Governo”, representadas por instituições como Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), Senado, Tribunal de Contas da União (TCU), Escola de Administração Fazendária (ESAF) etc.

Quando perguntados se já haviam participado de capacitações promovidas por ENAP, ILB, Senado, TCU, ESAF os bibliotecários responderam conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Participação em cursos e eventos promovidos por Escolas de Governo



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Dentre o total de 29 (100%) respondentes; 10 (35%) bibliotecários “nunca” realizaram capacitações destas instituições; os que dizem realizar cursos destas instituições “algumas vezes” representam 11 (38%) respondentes e os que raramente se dedicam a cursos e eventos de outras instituições somam 4 (14%). Os servidores que “sempre” e “frequentemente” participam de capacitações promovidas por Escolas de Governo correspondem, respectivamente, a 1 (3%) e 3 (10%) indivíduos do total.

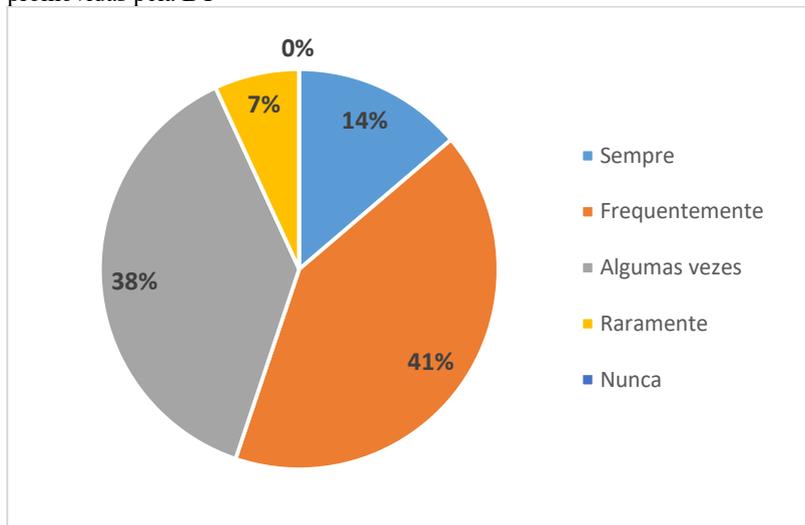
Os resultados obtidos revelam que 51% dos respondentes apresentam um comportamento proativo no que se refere a buscar qualificações de instituições “com o aval do governo federal”. Importa destacar tal fato, já que

as Escolas de Governo são instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (BRASIL, 2015).

Chama a atenção, por outro lado, o percentual de bibliotecários que “nunca” realizaram uma capacitação destas instituições ou que o fazem raramente, já que a quase totalidade das Escolas de Governo oferece acesso aos seus cursos também de forma online (por meio de plataformas EaD, como o Moodle, por exemplo) e algumas delas, inclusive, têm um link de acesso via Portal da Capacitação da UFSC.

Para finalizar, a seção 4.2 aborda, além das capacitações propostas pela CCP e pelas Escolas de Governo, as iniciativas de capacitação promovidas pela própria BU, utilizando-se dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores “da casa”. O índice de participação nestas atividades é retratado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Participação dos bibliotecários em iniciativas de capacitação promovidas pela BU



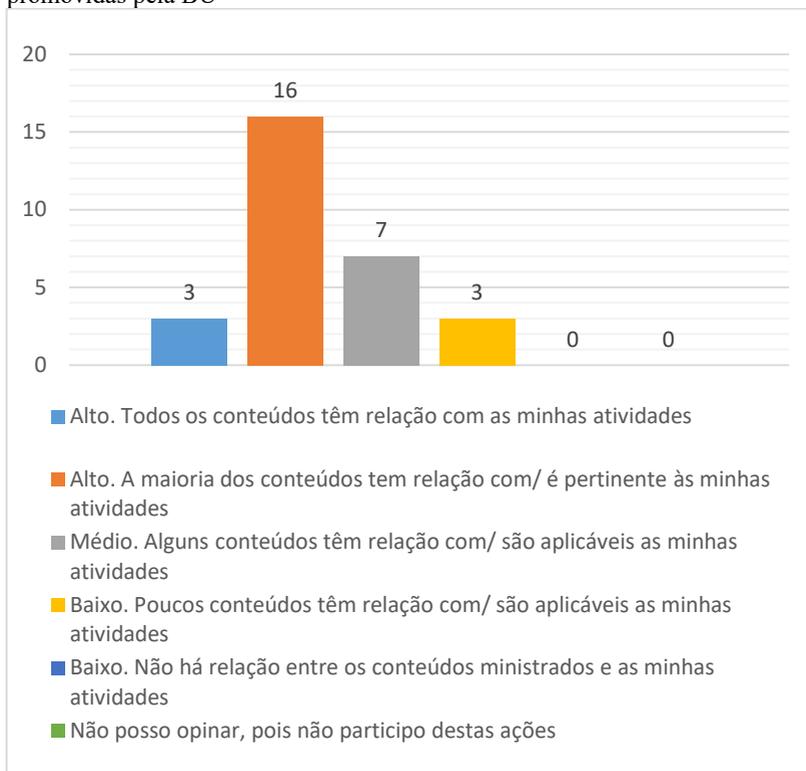
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O Gráfico 6 revela que 4 (14%) respondentes comparecem (presencialmente ou virtualmente, por meio da plataforma à distância MConf) “sempre” aos treinamentos; 12 (41%) participam “frequentemente”, ao passo que 11 (38%) bibliotecários se juntam “algumas vezes” aos demais e 2 (7%) “raramente” prestigiam tais atividades.

O somatório dos índices de comparecimento frequente e integral (55%) nas iniciativas de capacitação propostas e promovidas pela BU permite deduzir que os respondentes participam de tais atividades com uma expectativa de que as temáticas abordadas nestas formações contribuirão, de alguma forma, para a execução de suas atividades rotineiras. Infere-se que esta expectativa advém do fato de que se é a BU quem está oferecendo estas formações, então estas têm relação com os serviços prestados pela biblioteca e, conseqüentemente, com o trabalho de cada colaborador.

Ao serem interpelados sobre o grau de aproveitamento dos conteúdos ministrados nos treinamentos promovidos pela BU no seu dia-a-dia de trabalho, os bibliotecários revelaram suas percepções, conforme demonstrado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Aproveitamento dos conteúdos ministrados em capacitações promovidas pela BU



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com o Gráfico 7, dos 29 (100%) respondentes, 16 (56%) indicaram alcançar um alto grau de aproveitamento, em que a maioria dos conteúdos têm relação ou é pertinente com as suas atividades diárias. Alto também é o aproveitamento de 3 (10%) dos bibliotecários quando sinalizaram que “todos” os conteúdos se adequam às suas demandas. Com um grau mediano de aproveitamento, 7 (24%) ponderaram que somente alguns conteúdos apresentados podem ser aproveitados em suas rotinas de trabalho, enquanto 3 (10%) pontuaram que a programação proposta tem um baixo impacto e possui pouca relação com as atividades do setor.

Considerando-se os resultados expostos no Gráfico 7, pode-se dizer que há um bom nível de satisfação no que tange às capacitações feitas por e para os colaboradores da BU. As respostas de 19 (66%) dos

29 respondentes que demonstraram agregar um alto índice de aproveitamento dos conteúdos ministrados nas capacitações em suas atividades diárias vem confirmar a hipótese levantada na questão anterior (Gráfico 6), em que se supôs que a participação significativa (55%) dos bibliotecários em cursos promovidos pela BU era fruto das expectativas de convergência dos conteúdos das capacitações com o desenvolvimento das atividades rotineiras dos servidores. A combinação dos resultados parece culminar em um processo de retroalimentação: o índice de participação nos treinamentos aumenta à medida que os colaboradores encontram sentido e aplicabilidade dos mesmos no seu dia-a-dia. No entanto, percebeu-se uma necessidade de maior equilíbrio nas temáticas a serem propostas nestas capacitações internas, já que as respostas indicando um baixo aproveitamento de conteúdos vieram todas dos setores que lidam com aspectos mais tecnicistas da biblioteca.

4.2.2 Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional

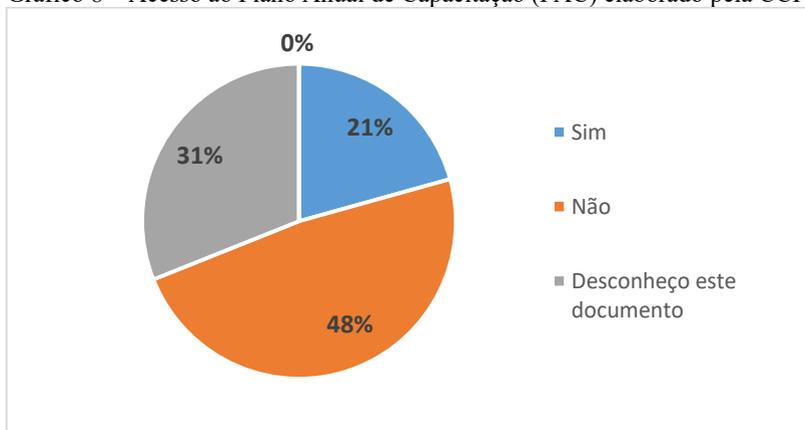
A presente subseção visa responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, qual seja: Revelar o incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional. Trata-se, por meio deste objetivo, de compreender de que forma a UFSC, como instituição, influencia, facilita ou dificulta – na visão dos sujeitos pesquisados – as iniciativas de desenvolvimento das competências de seus servidores.

Como já informado, a Universidade Federal de Santa Catarina possui em sua estrutura administrativa uma série de Pró-Reitorias, responsáveis por cuidar de diferentes aspectos da gestão superior. No que concerne aos servidores docentes e técnico-administrativos, a responsabilidade por toda a vida funcional destes fica a cargo da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). A Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ambos hierarquicamente vinculados à referida Pró-Reitoria, são os setores responsáveis pela coordenação, planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação na UFSC.

Anualmente a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC elabora o Plano Anual de Capacitação (PAC), cujo objetivo é planejar, organizar e coordenar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais a serem implementadas naquele ano. De modo a entender

qual o alcance desta medida realizada pela CCP, foi questionado aos bibliotecários se eles tinham o hábito de acessar este Plano para conhecer as ações de capacitação propostas e planejar de quais desejam participar ao longo do ano. As respostas obtidas encontram-se retratadas no Gráfico 8 a seguir.

Gráfico 8 – Acesso ao Plano Anual de Capacitação (PAC) elaborado pela CCP



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

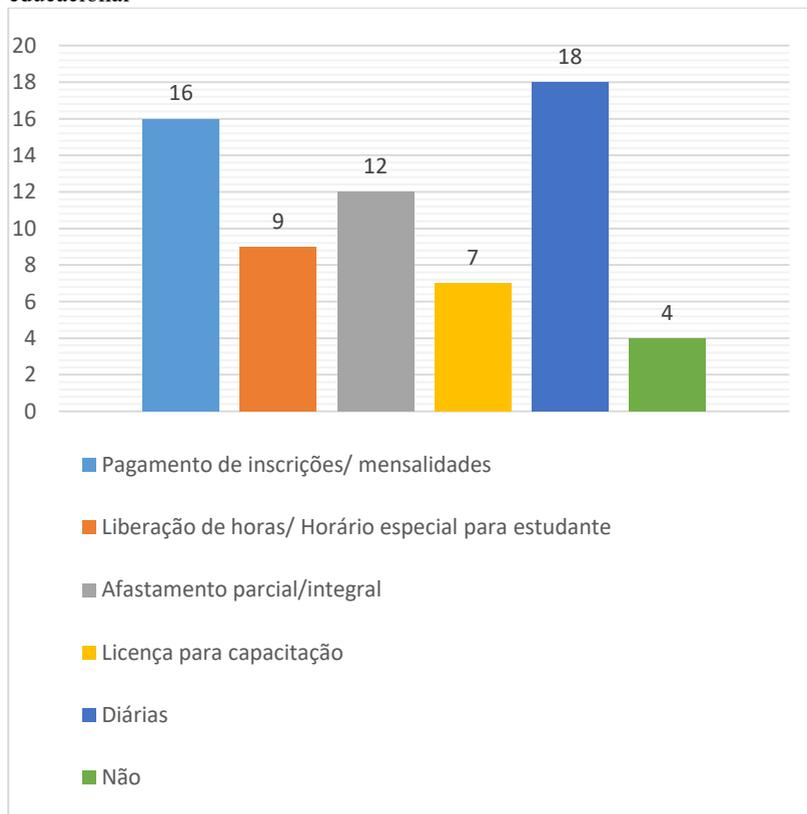
O Gráfico 8 revela que, dos 29 (100%) respondentes, 14 (48%) não acessam o PAC; 9 (31%) desconhecem e 6 (21%) acessam, em algum momento, o referido Plano.

Infere-se que o significativo número de respondentes que não acessa o documento, talvez não o faça por desconhecimento do mesmo, o que denota uma lacuna que precisa ser superada, seja ela a falta de divulgação mais efetiva por parte da CCP a respeito das capacitações que promove; seja uma maior sensibilização por parte das chefias imediatas junto aos seus subordinados quanto à importância da aprendizagem contínua e da possibilidade de se fazer isso no próprio ambiente da universidade; e/ou, em última instância, o desinteresse do servidor em buscar os meios institucionalmente disponíveis para seu desenvolvimento profissional.

Além das ações de capacitação ofertadas pela CCP, os servidores da UFSC contam com outros incentivos inerentes aos servidores públicos federais, garantidos por meio da Lei 8112/90, do Decreto 5707/2006 e demais Portarias Normativas da UFSC para aperfeiçoamento e aprimoramento profissional. O Gráfico 9 apresenta os

principais incentivos recebidos institucionalmente pelos bibliotecários para garantir sua participação em ações de formação educacional.

Gráfico 9 – Incentivos institucionais para participação em ações de formação educacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Para a análise do Gráfico 9, importa ressaltar que os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta na questão formulada. Ao final, foram contabilizadas 66 (100%) respostas, cujo comportamento ficou assim definido: com 18 (27%) ocorrências, os benefícios mais utilizados pelos bibliotecários foram as diárias. O pagamento de inscrições e/ou mensalidades aparece em segundo lugar, com 16 (24%) respostas. A concessão de afastamentos parciais e/ou integrais corresponderam a 12 (18%) casos de utilização de benefícios. Outras 9 (14%) respostas indicaram o deferimento de horário especial

de estudante ou liberação de horas para formação e 7 (11%) ocorrências sinalizaram que o servidor obteve o direito de gozar de licença-capacitação para complementação de seus estudos. Num universo de 66 respostas, apenas 4 (6%) pontuaram não terem recebido qualquer tipo de incentivo institucional para realizar formação profissional.

Interessa notar que todos os incentivos mencionados se referem à possibilidade de o servidor se afastar (por curta ou longa duração) de suas atividades laborais. Quando se trata de comparecimento às capacitações no âmbito da UFSC, organizadas pela CCP (Gráfico 8), não é necessário solicitar nenhum dos benefícios previstos em lei, já que o afastamento do trabalho costuma ser momentâneo. De modo geral, os respondentes demonstraram ter conhecimento e usufruir dos incentivos legais para formação educacional e profissional. Entende-se, com isso, que não há uma restrição, condição ou impedimento, por parte da instituição, à liberação dos colaboradores para investir em sua qualificação profissional.

4.2.3 Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências

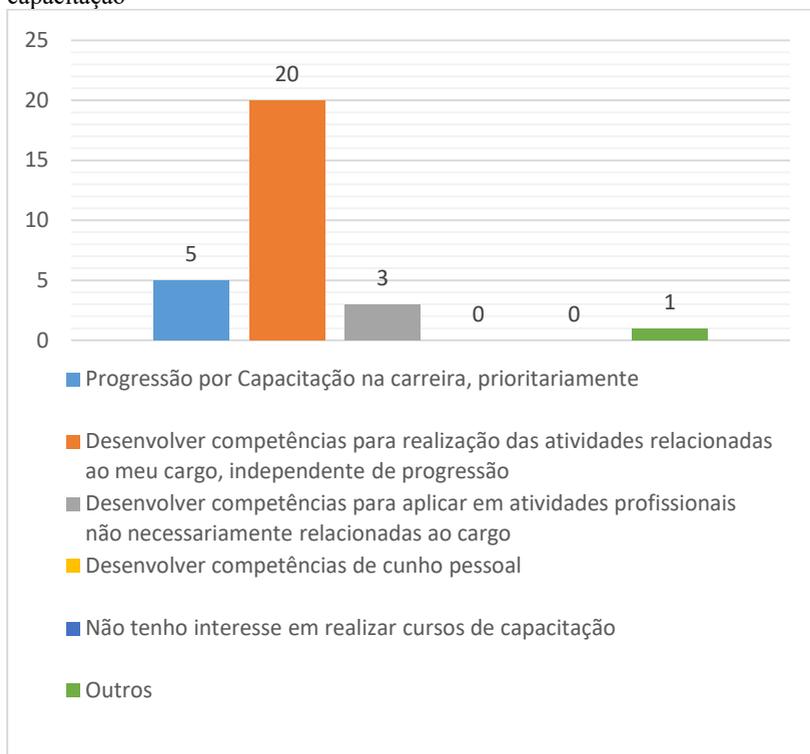
O terceiro objetivo específico, que consistia em identificar os elementos que motivam os bibliotecários da BU a se desenvolverem profissionalmente, foi alcançado por meio do conjunto de questões reunidas na terceira categoria do instrumento de coleta de dados.

Dentro do conceito de competência, pode-se dizer que a “atitude” é a dimensão mais fortemente ligada à motivação, pois é ela que mobiliza o ser humano para a ação. Sabe-se que existem basicamente dois tipos de motivação: a extrínseca, que faz com que fatores externos ao ser humano o levem a agir de determinada forma, e a intrínseca, que é um movimento que parte da própria reflexão do homem e o leva à ação. No âmbito profissional, o senso comum é o de que as motivações externas são geralmente acionadas por compensações financeiras; e a interna, mediante uma necessidade de autorrealização profissional, de gostar do que se faz, de sentir-se parte das atividades que desempenha e aplicar suas potencialidades naquilo (BERGAMINI, 2008).

Para um entendimento mais robusto sobre a motivação dos bibliotecários em participar de ações de capacitação, as próximas duas questões serão avaliadas em conjunto, uma vez que os resultados das mesmas são diretamente relacionados. Os Gráficos 10 e 11 retratam os dados obtidos nas referidas questões.

A pergunta que inicia a discussão sobre o que leva os bibliotecários a tomarem a iniciativa de se aperfeiçoarem foi a seguinte: “Qual a sua PRINCIPAL motivação para realizar cursos de capacitação?”. O Gráfico 10 a seguir revela os fatores levantados.

Gráfico 10 – Principais motivações para participação em cursos e eventos de capacitação



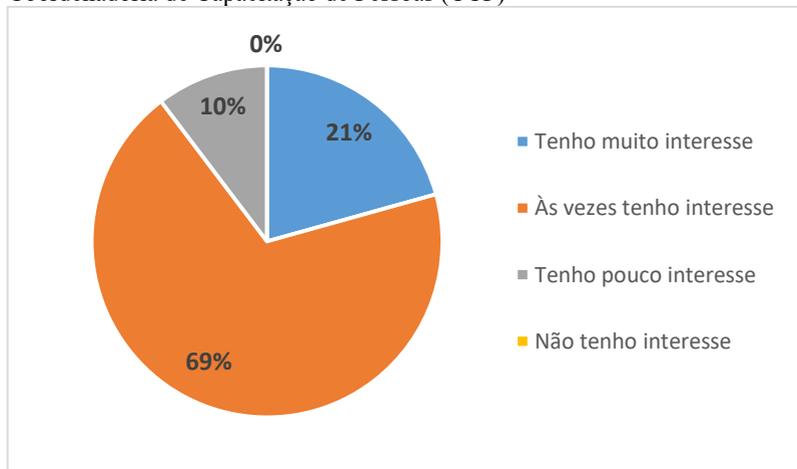
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Verifica-se, conforme exposto pelo Gráfico 10, que o desenvolvimento de competências para realização das atividades relacionadas ao cargo, independentemente de progressão na carreira, obteve 20 (69%) respostas. Aqueles que optam por se capacitar visando prioritariamente a progressão na carreira perfazem 5 (17%) respondentes. Três (10%) servidores sinalizaram que seus motivos para procurarem cursos e/ou eventos de aprimoramento têm mais a ver com o desenvolvimento de competências para aplicar em atividades profissionais como um todo, mas não necessariamente relacionadas ao

cargo que ocupam. Por fim, 1 (4%) resposta indicou “outros” motivos para buscar novas competências. Nenhum dos respondentes tem como principal motivação a busca por aprimoramento de competências pessoais, bem como nenhum deles alegou não ter interesse em realizar cursos de capacitação.

Ao se comparar as respostas desta pergunta com as de outra questão – sobre o nível de interesse em realizar os cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC – nota-se algumas relações entre os dois questionamentos. O Gráfico 11 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 11 – Interesse em realizar cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP)



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A visualização do Gráfico 11 revelou que dos 29 (100%) bibliotecários pesquisados, 20 (69%) deles demonstram interesse em participar das capacitações da CCP “às vezes”. Seis (21%) respondentes demonstraram “muito interesse” nestes treinamentos organizado pela UFSC e outros 3 (10%) declararam pouco interesse no assunto. A opção “não tenho interesse” não foi considerada por nenhum servidor.

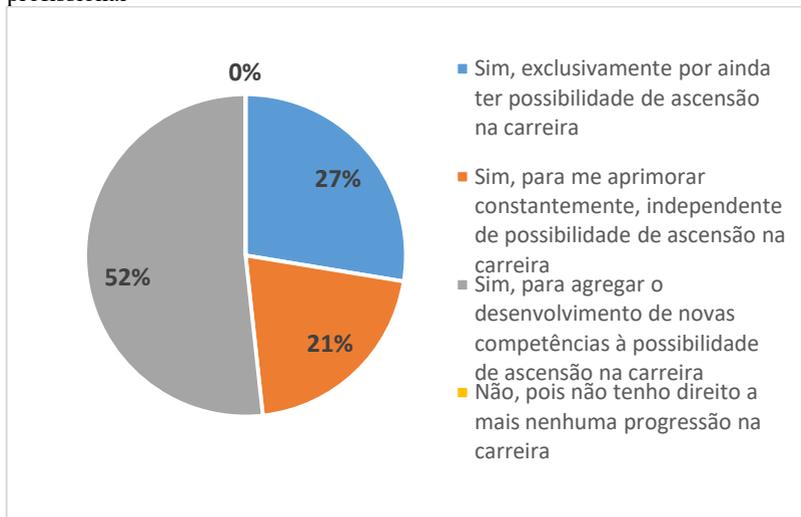
Cabe apontar que dos 20 (69%) servidores que responderam à questão anterior informando que a principal motivação é desenvolver competências para realizar atividades relacionadas ao cargo, sem vinculação com a progressão, convergem com a mesma quantidade que indicou ter interesse ocasional em realizar formações promovidas pela

CCP. Tal medida pode refletir uma consciência, por parte destes indivíduos, de que caso a motivação seja realmente aplicar as novas competências em atividades do seu cargo, a programação da CCP pode não contemplar todas essas necessidades, logo, a frequência de adesão aos referidos cursos acaba sendo eventualmente menor.

Infere-se, ainda, que os 17% de respondentes que se capacitam visando prioritariamente a ascensão funcional se relacionam com o extrato de 21% destes que demonstram “muito interesse” nos cursos da CCP. Se verdade for, tal equiparação se justifica pela exigência de carga horária mínima de 20 horas/aula para validar ações de aprendizagem para fins de Progressão por Capacitação, carga horária essa na qual muitos dos treinamentos institucionais da UFSC estão formatados. Já os 10% de bibliotecários que responderam ter pouco interesse na realização das capacitações anuais da universidade somam o mesmo valor percentual que demonstraram aqueles que preferem se capacitar para realizar atividades profissionais globais, sem necessariamente uma estreita relação com o cargo. Para estes, deduz-se que os profissionais podem vir a buscar um tipo de formação mais ampla (porém ainda profissional) em instituições externas à UFSC.

Seguindo na mesma linha de raciocínio das questões anteriores, os incentivos financeiros do governo federal foram, outra vez, colocados em discussão, desta vez para medir o quanto os mesmos servem de “motivação extrínseca” ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores da BU. As respostas à pergunta: “Os incentivos financeiros oferecidos pelo governo federal no que diz respeito às formas de desenvolvimento do servidor na carreira (Progressão por Capacitação e Progressão por Mérito Profissional), bem como a concessão de Incentivo à Qualificação (Decreto 2824/06), o(a) estimulam a realizar ações de capacitação pessoal e profissional?” são apresentadas no Gráfico 12 a seguir.

Gráfico 12 – Progressões na carreira como fator de estímulo à capacitação profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

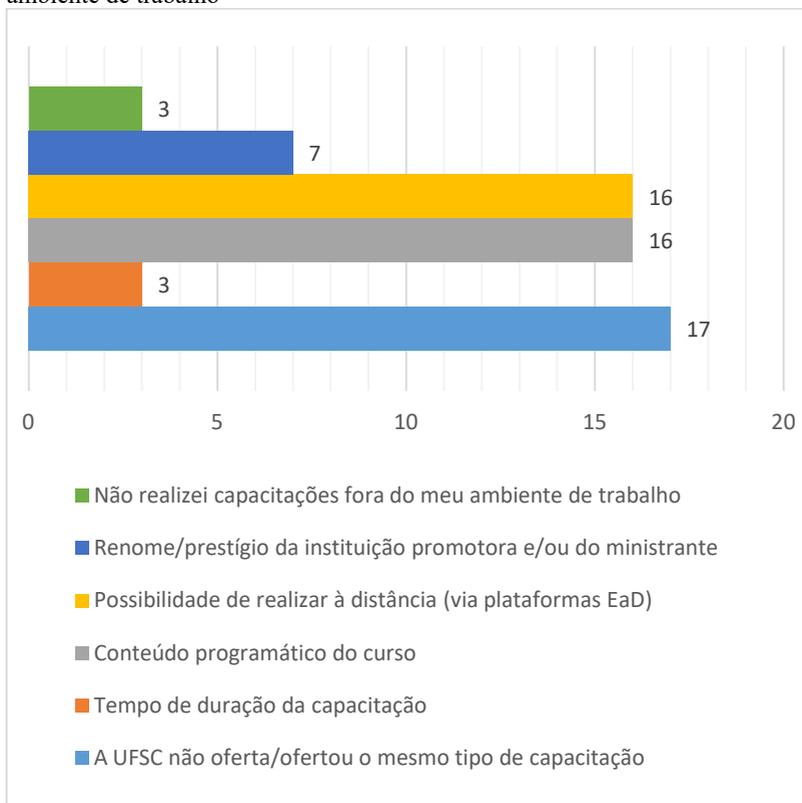
Verifica-se, pelo Gráfico 12, que para 15 (52%) dos 29 respondentes, os incentivos financeiros são uma forma de agregar o desenvolvimento de novas competências à possibilidade de ascensão na carreira. Um grupo de 6 (21%) bibliotecários vê o benefício das progressões previstas em lei como um incentivo ao desenvolvimento profissional, mas realizam as capacitações mais como uma forma de aprimoramento constante, em que a compensação financeira não é o principal atributo (a formação contínua independe da possibilidade de crescimento na carreira). Já para 8 (27%) dos respondentes, a possibilidade de obter as progressões a que tem direito são o único e exclusivo motivo para participarem de ações de capacitação.

Percebe-se, pela análise dos dados, que os incentivos financeiros estimulam a todos os respondentes. Como mencionado no início da subseção 4.4, entende-se que este tipo de incentivo corresponde às motivações externas para a realização de uma determinada tarefa. A diferença é que, enquanto uma parte dos respondentes parece valorizar não apenas os ganhos financeiros oriundos das ações de capacitação (que resultam em promoções e progressões funcionais), mas também o aprendizado advindo destas capacitações (alguns deles, inclusive, estudando e se aperfeiçoando mesmo quando todos os níveis de progressão na carreira previstos em lei

já foram atingidos), outra parte, que responde por 27%, aparenta desconsiderar a importância e a finalidade da educação continuada para a melhora de seu desempenho, já que realizam as capacitações exclusivamente para atingirem a pontuação necessária para galgar mais um nível em sua ascensão funcional (e receber um percentual monetário por isso). Em termos motivacionais, este último grupo exemplifica o que enfatiza Bergamini (2008, p. 96) quando diz que “com base no controle extrínseco, as pessoas também se movem como se estivessem realmente motivadas; todavia, assim o fazem simplesmente porque elas tentam chegar tão-somente às recompensas e tal comportamento se mantém somente enquanto essas recompensas estejam evidentes”.

Os fatores de motivação para a realização de eventos externos de aprendizagem também foram outra questão discutida no presente estudo. O Gráfico 13 representa os principais motivos que levam os bibliotecários a realizar atividades de capacitação fora de seu ambiente de trabalho.

Gráfico 13 – Motivos para realização de atividades de capacitação fora do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Pelo quantitativo de 62 (100%) respostas obtidas (Gráfico 13), cabe informar que a presente questão permitiu a escolha de múltiplas sentenças, conforme a preferência dos respondentes. Do total das respostas, 17 (27%) delas demonstraram que a participação em capacitações externas se deu pelo fato de a UFSC não oferecer o mesmo tipo de capacitação. Com 16 (26%) respostas, são representados, respectivamente, o grupo que priorizou eventos externos de capacitação pela possibilidade de realiza-los à distância e o grupo cujo motivo principal foi a afinidade com o conteúdo programático do curso/evento. O renome e/ou prestígio da instituição promotora ou do ministrante do evento foram determinados por 7 (11%) respostas. O tempo de duração da capacitação apareceu em 3 (5%) respostas como o fator principal

para a realização de capacitações fora do ambiente de trabalho e outros 3 (5%) indivíduos informaram não ter participado de capacitações fora de seu ambiente profissional.

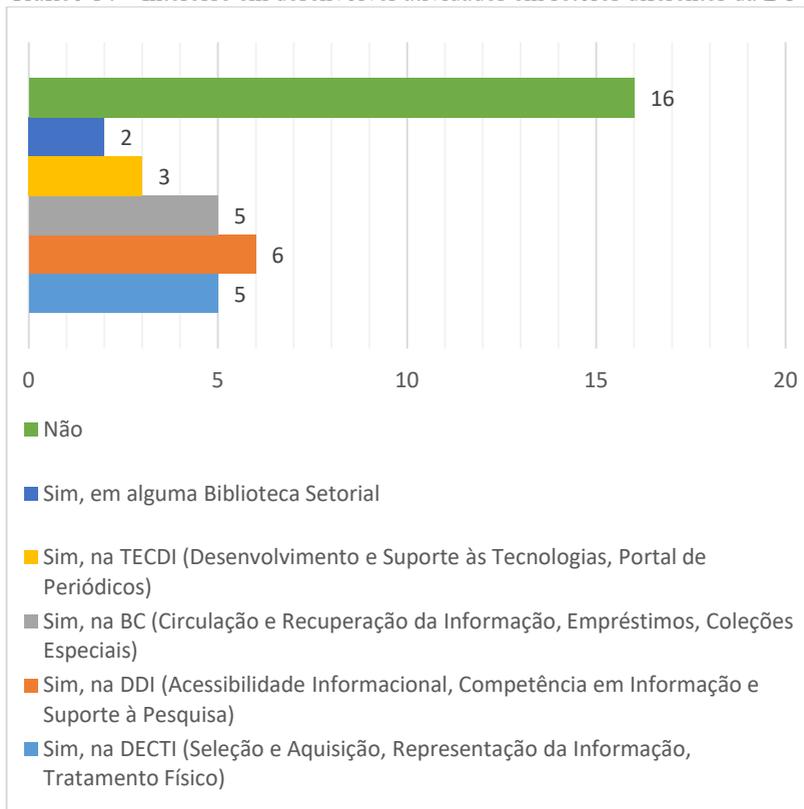
O cenário apresentado leva a crer que os bibliotecários da BU sentem falta, em âmbito institucional, de adquirir ou aperfeiçoar (outras) competências que os habilitem a realizar seu trabalho de forma alinhada aos objetivos da organização. O fato de a universidade não oferecer capacitações semelhantes às que são promovidas em outros locais; ou o conteúdo programático do evento/curso sediado fora da UFSC despertar mais interesse nos sujeitos pesquisados do que um evento com programação similar patrocinado internamente pode indicar que há um desconhecimento dos órgãos de gestão de pessoas da UFSC sobre as reais necessidades instrucionais dos colaboradores da casa. No tocante à possibilidade de realização de cursos de formação à distância, ressalta-se que esta é uma tendência do contexto contemporâneo cuja atratividade reside na relação entre tempo, deslocamento, investimento e versatilidade. Por não exigir tempo e custo de deslocamento, a EAD permite a liberdade na composição da agenda de estudos e viabiliza o contato com profissionais de diversas localidades e diferentes realidades (social, cultural e econômica). Além disso, contempla a “facilidade de adaptação às necessidades vigentes no contexto organizacional, oferecendo [...] múltiplas possibilidades de atender demandas de desenvolvimento de competências e alinhamento do conteúdo a ser transmitido” (PACHECO et al, 2005, p. 96).

Outro fator relacionado à questão motivacional da amostra estudada nesta dissertação reside no caráter das atividades desenvolvidas pelos bibliotecários, no clima organizacional e na percepção dos mesmos sobre o limiar de desafios que envolvem o seu fazer profissional.

Sabe-se que na administração pública, a Lei 8112/90 prevê o remanejamento de servidores entre setores dentro do mesmo órgão por meio de remoção, ou, quando se trata de remanejamento externo, por outros meios legais (Redistribuição, Lotação Provisória, Cedência, Colaboração Técnica). No caso do presente estudo, visando conhecer os anseios, desejos e expectativas dos respondentes quanto ao seu trabalho, elaborou-se uma questão pontual acerca do interesse dos mesmos em desenvolver suas atividades em setores diferentes dos quais trabalham atualmente, caso haja uma oportunidade de movimentação interna no âmbito da BU (envolvendo inclusive os campi fora de sede). Importa dizer, anteriormente à análise das respostas, que em 2017 houve um redirecionamento de bibliotecários e auxiliares de biblioteca atuantes em

outros setores (centros e campi) para a BU. Por meio deste ajuste, todos os colaboradores passaram a “pertencer” a um único órgão (BU) na universidade, portanto, o referido remanejamento previsto em lei não se aplica neste caso, já que não há outra lotação possível para o cargo de Bibliotecário-Documentalista. A questão apresentada aos respondentes envolveu as movimentações inter-setoriais dentro da Biblioteca Universitária e não entre esta e outros setores da UFSC. As respostas obtidas seguem retratadas no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Interesse em desenvolver atividades em setores diferentes da BU



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme o Gráfico 14, o questionamento realizado resultou em 37 (100%) respostas, o que significa que os respondentes eram livres para assinalar quantas opções desejassem. Do total de 37, foram

contabilizadas 16 (43%) respostas “Não” ao desejo de realocações internas.

Já a movimentação para os demais setores ficou assim distribuída: 6 (16%) bibliotecários demonstraram interesse em trabalhar na DDI, que corresponde aos setores de Acessibilidade Informacional e Competência em Informação e Suporte à Pesquisa; 5 (14%) gostariam de ter outras experiências na DECTI (setor voltado à Seleção e Aquisição do acervo e à Representação Técnica da Informação), outros 5 (14%) se interessariam em trabalhar na BC, nos serviços de Circulação e Recuperação da Informação, Empréstimo e Coleções Especiais. A TECDI, que abriga o serviço de Desenvolvimento e Suporte às Tecnologias e o Portal de Periódicos obteve 3 (8%) das intenções de remanejamento e 2 (5%) servidores sinalizaram a vontade de desenvolver suas funções em alguma biblioteca setorial.

Chamou a atenção o expressivo número de respostas negativas à troca de setores. Tal fato admite a hipótese de que os bibliotecários pesquisados estão, em grande parte, satisfeitos com o setor em que trabalham e com as atividades que desenvolvem. Quanto àqueles que manifestaram interesse nos remanejamentos, os servidores atuantes nas bibliotecas setoriais foram os que mais expressaram um desejo de mudança, com 5 ocorrências (sendo uma delas, aparentemente, apenas uma troca de uma setorial por outra). Já o setor com menor índice de desejo de remanejamento foi a BC, que registrou apenas 1 servidor que já atua na BC mas disse que desenvolveria um trabalho diferente, desde que se mantivesse na BC (tratando-se de uma troca de atividades, mas dentro do mesmo setor).

Em complementação à questão anterior, os motivos para as possíveis movimentações internas de servidores também compuseram o questionário aplicado aos bibliotecários. Importa justificar que, por ser uma questão aberta e não obrigatória, os respondentes eram livres para respondê-la conforme sua vontade.

Dos 21 respondentes da questão anterior (Gráfico 14) que sinalizaram interesse em trocar de setor, 13 deles explicitaram os motivos pelos quais gostariam de fazê-lo, caso haja oportunidade. A maioria das respostas aponta para o desejo de desenvolvimento de novas competências (novas habilidades, aprendizado de novas tarefas, diversificação da forma de trabalho). Uma parcela significativa dos respondentes manifestou interesse na troca de setores por questões de afinidade com as atividades ou o setor pretendido, inclusive mencionando a possibilidade de aplicação de conhecimentos construídos ao longo do tempo em determinadas áreas de atuação dos setores de

interesse. Igualmente significativas foram as respostas que indicaram um desejo de mudança por questões motivacionais, como a busca por uma maior valorização do trabalho desempenhado. A intenção de vivenciar novas experiências na BU foi responsável por algumas das respostas obtidas a respeito da troca de ambiente e uma resposta apontou a questão da flexibilização da jornada de trabalho como fato motivador para a troca de setor.

Percebe-se que as respostas apresentadas apontam para diferentes motivos, mas que, de modo geral, convergem para um ponto em comum: o desejo de mudança se dá por uma questão intrínseca dos envolvidos, um sentimento – recorrente ou passageiro - de que talvez o setor em que estão lotados ou o serviço que desempenham não atenda plenamente às suas aspirações/objetivos profissionais no âmbito da BU. Nestes casos, infere-se a necessidade de se dar maior atenção à situação, já que “o aproveitamento inadequado de um ativo, além de reduzir a possibilidade de assegurar vantagem competitiva, estimula a evasão de talentos” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 4). Chamou à atenção a única resposta que aparentemente remete à troca de setor por questões não relacionadas à vontade do sujeito, mas por conta de uma variável externa (flexibilização da jornada de trabalho), que pode ou não se manter no futuro.

4.2.4 Avaliação dos resultados das ações de qualificação, na perspectiva dos bibliotecários

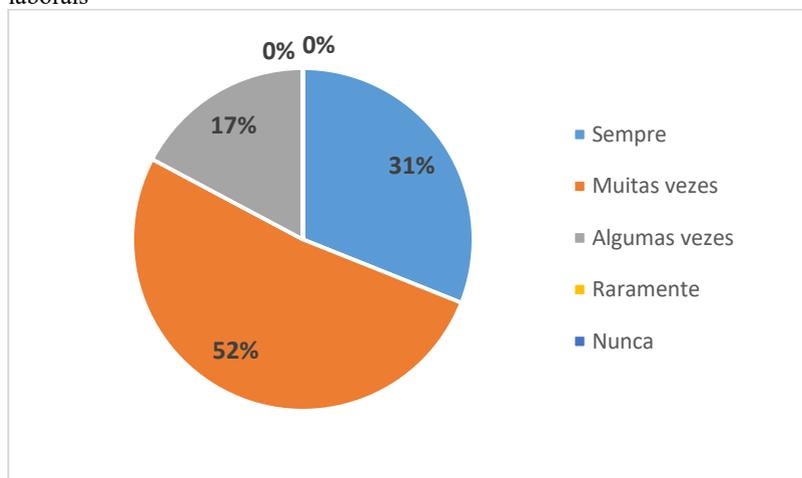
O último quesito de avaliação da metodologia proposta – e também último objetivo específico – procura descrever a visão dos bibliotecários acerca dos resultados das ações de qualificação das quais participaram. Nesta seção, discute-se a influência de tais atividades no desempenho profissional dos respondentes, bem como a socialização para os demais colegas em seus respectivos ambientes de trabalho, dos conteúdos aprendidos nos treinamentos dos quais fizeram parte.

Para compreender a noção de desempenho, destacam-se as definições de Bergamini e Beraldo (1988, p. 36) para quem desempenho é “ação, atuação, comportamento, para traduzir capacidade no trabalho, decorrente de aptidões desenvolvidas a partir de ações de aprendizado”; e o conceito defendido por SOUZA et al (2005, p. 24) de que “desempenho é a ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”.

Considerando-se a relação existente entre ações de desenvolvimento de competências e o consequente desempenho dos

colaboradores, indagou-se aos bibliotecários com que frequência os resultados das ações de capacitação das quais participaram influenciaram no desempenho de suas atividades. As respostas obtidas podem ser conferidas a seguir, no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Influência das ações de capacitação no desempenho das atividades laborais



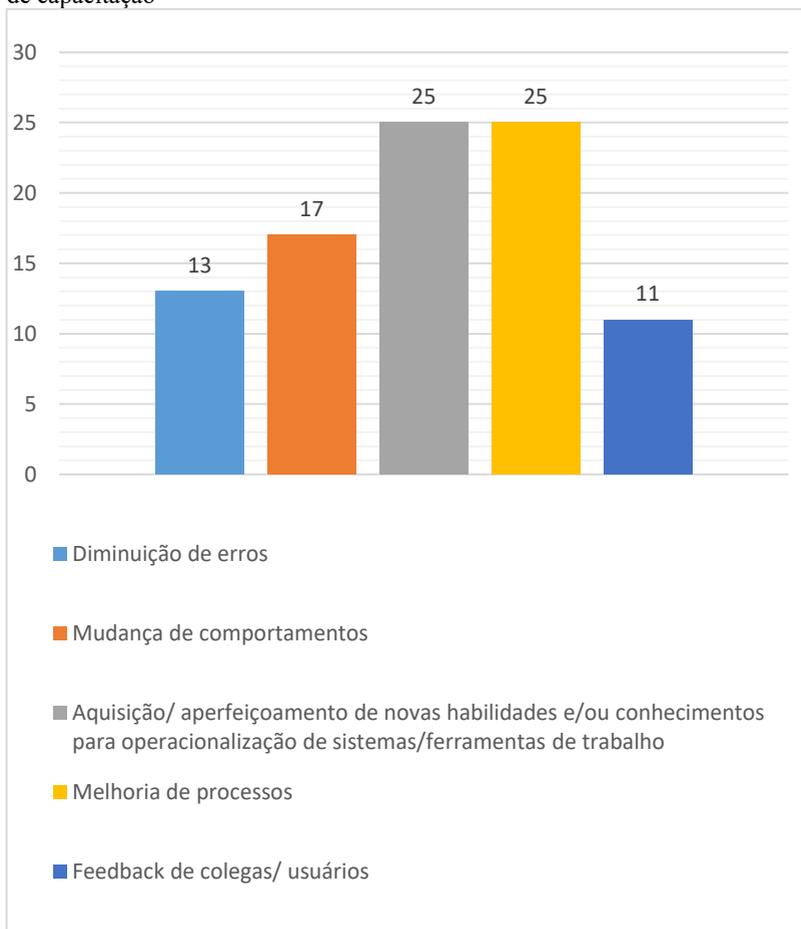
Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

No Gráfico 15, o desempenho profissional de 15 (52%) respondentes foi muitas vezes influenciado pelos cursos e/ou eventos nos quais marcaram presença; 9 (31%) sinalizaram que as ações educacionais das quais participam sempre influenciam em seu rendimento no trabalho e 5 (17%) bibliotecários admitem que somente algumas vezes isto acontece.

Ao indicarem que as ações de capacitação influenciaram “sempre” e “muitas vezes” em suas atividades do dia-a-dia de trabalho, infere-se que as iniciativas de capacitação cumprem sua finalidade, que é desenvolver no participante algum novo conhecimento ou nova habilidade.

Ao se perguntar aos bibliotecários sobre como identificam, ao longo do tempo, que uma ação de capacitação gerou os resultados esperados, tendo como base seu desempenho, os mesmos responderam conforme o exposto no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Percepção de desempenho profissional após participação em ações de capacitação



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A quantidade de respostas demonstradas no Gráfico 16 ultrapassa o número de respondentes da pesquisa (29), uma vez que, para esta questão, havia a possibilidade de a pessoa escolher mais de uma resposta que lhe satisfizesse. Das 91 (100%) respostas registradas, 25 (27%) correspondem, respectivamente, aos itens “Aquisição/aperfeiçoamento de novas habilidades e/ou conhecimentos para operacionalização de sistemas/ferramentas de trabalho” e “Melhoria de

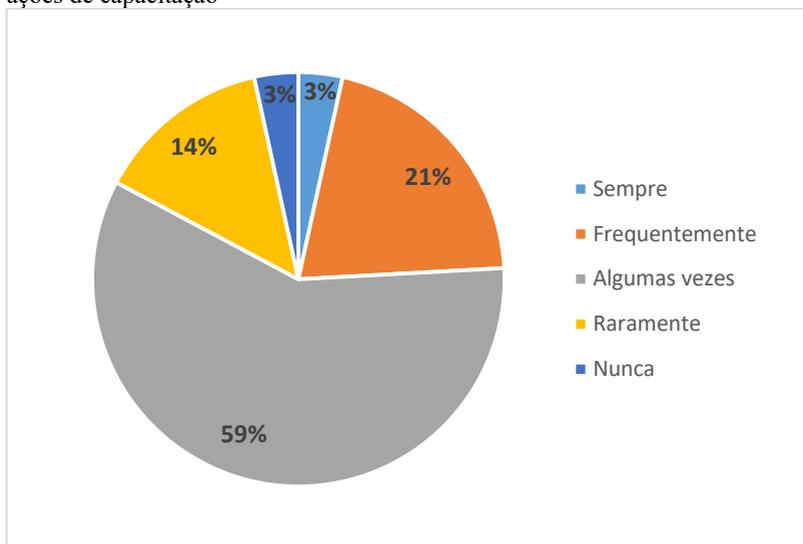
processos”. A “mudança de comportamento” foi responsável por 17 (19%) ocorrências na percepção dos bibliotecários quanto aos efeitos dos treinamentos no seu dia-a-dia; ao passo que com 13 (15%) respostas tem-se a diminuição de erros e, com 11 (12%), o feedback de colegas e/ou usuários.

Depreende-se, dos resultados obtidos, que os aspectos em que os respondentes da pesquisa apontam que seu desempenho mais evoluiu foi em atividades majoritariamente operacionais (desenvolvimento de habilidades e proposição de melhorias em processos). Os aspectos ligados aos fatores comportamentais e de espírito de equipe (mudança de atitudes de uma forma geral, dar e receber feedback dos colegas como forma de estímulo, perceber suas próprias falhas e evitá-las) tiveram uma menor repercussão entre os envolvidos.

Supõe-se, pelo exposto, que os servidores entendem a questão do desempenho mais como algo limitado à performance e produtividade explícitos (resultados mensuráveis por indicadores diversos) e menos como um fator “resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras” (SOUZA et al, 2005, p. 24).

Tão importante quanto a participação dos envolvidos em iniciativas de capacitação profissional é, também, a socialização destes conteúdos com a equipe onde o servidor exerce suas funções e, ainda, a aplicação dos novos conhecimentos e habilidades adquiridos para o atingimento dos objetivos organizacionais da BU. Visando confirmar ou refutar tal pensamento, foi feita a seguinte pergunta aos bibliotecários: No seu setor, os colaboradores socializam com os demais e põem em prática o que aprenderam nas ações de capacitação das quais participaram? As respostas seguem representadas no Gráfico 17.

Gráfico 17 – Frequência de socialização e aplicação do aprendizado obtido em ações de capacitação



Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme o Gráfico 17, em relação à frequência de socialização e aplicação de aprendizados, 17 (59%) bibliotecários apontaram que algumas vezes aplicam e compartilham novos conhecimentos recebidos; 6 (21%) apontam esta prática como algo frequente em seus respectivos setores; 4 (14%) respostas indicam que o índice de socialização dos conhecimentos entre os colegas é considerado raro; 1 (3%) respondente apontou que a socialização dos conhecimentos acontece sempre e 1 (3%) revelou que esta prática nunca ocorre em seu setor.

Pelo exposto, é plausível confirmar a ideia de que a socialização e a aplicação do aprendizado obtido em cursos de formação não são uma prática habitual entre os bibliotecários da BU. Sabe-se, por senso comum, que estas práticas costumam não ser adotadas porque demandam recursos nem sempre disponíveis, tanto do servidor que efetuou o treinamento, quanto do setor ao qual ele pertence, a saber: tempo, pessoal e, em alguns casos, recursos financeiros ou materiais para a execução de um projeto em potencial.

A última questão do questionário versou sobre ‘sugestões de melhorias da Política de Capacitação desenvolvida atualmente na UFSC’ que, de certo modo, vêm validar ou firmar o que responderam nas demais questões.

4.2.5 Sugestões para a melhoria da Política de Capacitação desenvolvida atualmente na UFSC, na visão dos bibliotecários da BU

Ao final do instrumento de coleta de dados, julgou-se relevante elaborar um último questionamento, com o intuito de ser um espaço onde os respondentes pudessem manifestar suas opiniões e considerações a respeito da política de capacitação praticada atualmente pela UFSC. Optou-se por não classificar esta questão final em nenhuma das categorias criadas no instrumento de coleta de dados, visto que as respostas obtidas poderiam não corresponder às temáticas abordadas em cada categoria.

A pergunta: “Quais as suas sugestões para a melhoria da política de capacitação desenvolvida atualmente na UFSC?” estimulou 16 (55%) dos 29 (100%) respondentes a exporem suas opiniões. Considerando-se a heterogeneidade das respostas, percebeu-se a necessidade de categorizá-las por assunto, visando a uma análise mais contundente das mesmas.

A Política de Capacitação da UFSC foi considerada boa no que se refere à quantidade de cursos de formação oferecidos. Algumas respostas apontam a importância da manutenção dos cursos pela CCP, bem como a preocupação que este setor deve ter em não diminuir a qualidade das capacitações oferecidas aos servidores. No que se refere aos ajustes na oferta dos cursos, uma parcela considerável dos respondentes sugere alterações e/ou melhorias nas formas de acesso aos cursos. Suas reivindicações perpassam por uma maior frequência de capacitações presenciais nos campi, e, quando não for possível, que os cursos presenciais em Florianópolis sejam realizados em dias corridos (e não alternados, como acontece algumas vezes), para possibilitar o deslocamento dos servidores dos campi fora de sede. As capacitações à distância carecem de uma melhoria na metodologia de Webconferência e da oferta das mesmas em mais de uma data e horário, de modo a possibilitar que todos participem. Os respondentes solicitam, ainda, o aumento do número de vagas ofertadas nos cursos da CCP.

Uma outra parcela dos respondentes sinalizou que a Política de Capacitação da UFSC necessita observar mais as indicações de necessidades de capacitação dos servidores, dada a quantidade de cargos diferentes na instituição. Eles consideram que os cursos deveriam ser planejados conforme a necessidade dos servidores por área de atuação. Tal medida levaria a outra das reivindicações apresentadas: a oferta de cursos cujos resultados impactem diretamente na prática profissional do

dia-a-dia. Seguindo nesta linha, alguns bibliotecários apresentaram a sugestão de a CCP oferecer capacitações exclusivas aos servidores da Biblioteca.

A natureza das capacitações ofertadas também foi alvo de considerações de uma fração dos respondentes. Para alguns, a CCP carece da oferta de cursos voltados à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e de outras ferramentas tecnológicas, como por exemplo: OTRS, Linux (Ubuntu), LibreOffice, Google Drive, Lotus Notes, que são utilizados para editoração, agendamento de capacitação, gerenciadores de banco de dados, e ferramentas de programação. Já para outra parte dos respondentes, a CCP peca na oferta de capacitações voltadas mais ao capital humano (clima organizacional, relacionamento interpessoal, ações motivacionais etc.).

Outro aspecto comentado por uma significativa parcela dos respondentes foi a insuficiência de divulgação das ações de capacitação, tanto internas (promovidas pela CCP), quanto externas (promovidas por outros órgãos). Os respondentes recomendaram, ainda, que a CCP procure identificar os servidores que não estão realizando as capacitações, investigue os motivos desta situação e crie outros incentivos (além dos previstos em lei) para estimular a participação dos servidores nas ações de capacitação propostas.

A análise dos dados permite perceber que a Política de Capacitação da UFSC tem potencialidades e fragilidades, as quais devem ser tratadas adequadamente pela universidade. Seguindo-se a estratégia organizacional defendida por Almeida (2009), deve-se potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos. Como pontos fortes, os respondentes apontaram a boa quantidade de cursos oferecidos e a própria iniciativa da universidade de ofertar oportunidades de capacitação aos servidores, os quais, na opinião dos respondentes, devem ser preservados.

Ao se referir à necessidade de adequações na forma de oferecimento das capacitações, percebe-se o destaque dado à situação dos servidores lotados nos campi da UFSC (Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville). Aparentemente, os campi podem não ser tão priorizados quanto a sede no momento do planejamento das capacitações presenciais a serem ofertadas ao longo do ano. Ainda que tal situação possa se justificar pelo número de servidores lotados nos campi, ou pela logística demandada pelo deslocamento dos ministrantes até as unidades fora de Florianópolis, entende-se que, por serem igualmente servidores da UFSC, os servidores dos campi deveriam

receber tratamento semelhante aos da sede, inclusive com acesso facilitado às capacitações.

No tocante à oferta de cursos de formação específicos, conforme a área de atuação dos servidores compreende-se que esta situação se configuraria como a ideal. Contudo, a heterogeneidade de cargos e funções na universidade não permite tal prática, embora sejam abertas exceções, quando as capacitações acontecem sob demanda para um setor ou cargo em particular. Exceções à parte, as iniciativas de capacitação do corpo funcional propostas pela CCP, acabam abrangendo, na maioria das vezes, cursos de formação mais genérica, que se aplicam a todos ou à maioria dos colaboradores da instituição.

Aparecendo pela segunda vez neste estudo, e confirmando os dados apresentados no Quadro 2, os cursos que mais fazem falta aos respondentes são os ligados a ferramentas tecnológicas e, na contramão da tecnologia, os voltados a aspectos mais “humanos”. Infere-se que estes últimos, dentro do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, estão mais ligados à dimensão das atitudes, as quais correspondem aos “aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho” (DURAND, 2000 apud CARBONE et al, 2009, p. 45). Chama a atenção este contraste de reivindicações, já que, ao mesmo tempo em que os bibliotecários aparentam preocupação com o desempenho operacional de suas atividades, também manifestam interesse em resolver problemas ligados ao ambiente de trabalho e a questões mais subjetivas, que não gerarão um procedimento técnico aplicável às suas funções, mas poderão refletir em todo o processo produtivo de forma indireta.

Das fragilidades apontadas, talvez uma das mais urgentes a se resolver seja a questão da divulgação dos cursos. Isto porque dela derivam outras questões, como a efetiva participação dos servidores nas capacitações internas e a possibilidade de manutenção de parcerias com instituições externas. As sugestões dadas pelos respondentes no que se refere à identificação dos servidores que não fazem nenhuma capacitação e a investigação dos motivos podem estar também relacionadas à comunicação institucional (Será por desconhecimento? Ou as comunicações não estão chegando até eles?), mas podem refletir outros fatores (dificuldade em lidar com a tecnologia? Os cursos não fazem relação com as atividades?), os quais devem ser repensados pela UFSC e, se possível, remediados com a promoção de mecanismos de incentivo ao desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

5 CONCLUSÃO

Nesta seção apresenta-se a conclusão do estudo, resgatando-se os objetivos e recomendando sugestões para estudos futuros.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC. Para tanto, lançou mão de quatro objetivos específicos: a) Apontar a participação dos bibliotecários em ações de desenvolvimento de competências individuais e institucionais; b) Revelar o incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional; c) Identificar os fatores motivacionais, na visão dos bibliotecários, para o desenvolvimento de competências; e d) Descrever a avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários. O cumprimento de cada um destes objetivos específicos deu-se por meio da análise das quatro categorias criadas no Instrumento de Coleta de Dados, as quais foram compostas por 10 diretrizes extraídas do Decreto 5707/2006.

Na primeira categoria analisada – correspondente ao objetivo específico “a” desta pesquisa – foram apontadas as participações dos respondentes em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Concluiu-se que os respondentes procuram diversificar os cursos e eventos de capacitação dos quais participam; que os mesmos são significativamente voltados ao seu dia-a-dia de trabalho; que o interesse dos respondentes concentra-se, prioritariamente, em capacitações específicas da área de Biblioteconomia, abrangendo aspectos administrativos, tecnológicos, humanistas e tecnicistas e que as iniciativas de desenvolvimento promovidas pela BU têm um alto grau de participação dos respondentes e de aproveitamento dos conteúdos no dia-a-dia de trabalho dos mesmos. Quanto às iniciativas de capacitação em áreas multidisciplinares, verificou-se que estas coincidem, em grande parte, com os cursos ofertados na programação da CCP. As questões que pesaram negativamente na categoria analisada referiram-se ao não atendimento, por parte da programação dos cursos da CCP, das necessidades e atribuições específicas do cargo de bibliotecário; e à capacitação voltada à formação de gestores, em que houve uma quantidade insignificante de participações dos respondentes, denotando que a sucessão de cargos de gestão na Biblioteca pode vir a ser comprometida pela falta de pessoal qualificado para assumir estes desafios.

A segunda categoria pretendeu verificar o incentivo institucional ao desenvolvimento de competências dos bibliotecários. Constatou-se que o Plano Anual de Capacitação não atinge a finalidade a que se propõe entre os bibliotecários sujeitos da pesquisa, já que uma parcela considerável deles ou não conhece ou não acessa o referido documento. Em contrapartida, os demais incentivos legais concedidos pela instituição são bastante conhecidos e utilizados para formação educacional e profissional. Entende-se, com isso, que não há uma restrição, condição ou impedimento, por parte da instituição, à liberação dos colaboradores para investir em sua qualificação profissional.

Identificar os fatores motivacionais para o desenvolvimento de competências correspondia ao objetivo “c” e à terceira categoria de análise deste estudo. Verificou-se que a principal motivação para realizar ações de capacitação é desenvolver competências para realizar atividades relacionadas ao cargo, independentemente do direito à progressão, ainda que os incentivos financeiros estimulem a todos os respondentes. Os bibliotecários pesquisados sentem falta, em âmbito institucional, de adquirir ou aperfeiçoar (outras) competências que os habilitem a realizar seu trabalho de forma alinhada aos objetivos da organização, por isso procuram meios para se capacitarem de forma mais específica fora do ambiente profissional. Tal fato merece ser observado com mais cuidado pelo setor responsável pelas capacitações, já que reflete um desconhecimento dos órgãos de gestão de pessoas da UFSC sobre as reais necessidades instrucionais dos colaboradores. Constatou-se ainda, que a motivação para o trabalho é influenciada também pelo ambiente organizacional e pelas atividades desempenhadas.

Por fim, respondendo ao objetivo específico “d” e à última categoria de análise, foram apresentadas as avaliações dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários. De forma geral, há uma relação positiva entre as competências desenvolvidas e o desempenho profissional dos bibliotecários, especialmente em atividades operacionais. Apesar de os respondentes realizarem sua autoavaliação após passarem por algum tipo de ação de aprendizagem, de acordo com eles, a socialização para os demais colegas e a aplicação coletiva do aprendizado obtido em cursos de formação ainda não são uma prática habitual entre os bibliotecários da BU.

O atendimento aos objetivos específicos propostos levou à conclusão de que a PNDP, como instrumento legal que regulamenta o desenvolvimento permanente do servidor público de órgãos federais por meio da participação do mesmo em eventos de capacitação, se reveste

de uma contribuição teórica significativa, no sentido de regulamentar alguns dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e apresentar diretrizes claras quanto ao papel das instituições públicas frente às necessidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, às formas de desenvolvimento do servidor e aos aspectos a serem considerados após as ações de capacitação a que os servidores se submetem. Na prática, entretanto, faz-se necessário avaliar caso a caso, já que as organizações públicas apresentam diferenciações em relação às formas de gerenciamento de seu capital humano e de processos produtivos.

Considerando-se os bibliotecários da BU/UFSC como servidores de uma instituição pública federal, a observância das diretrizes da PNDP para embasar o processo de desenvolvimento de competências dos mesmos e, com isto, alcançar o objetivo estratégico da BU de “ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados” revelou ser uma estratégia positiva, visto que os resultados alcançados demonstram que a PNDP não é apenas uma lei conceitual, mas sim um conjunto de normativas comprovadamente exequíveis.

Apesar de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da BU no que tange ao desenvolvimento dos servidores, cabe atentar para o fato de que a PNDP não é um instrumento de medida da efetividade das ações de capacitações e do aprendizado adquirido por meio destas. Ou seja, não é possível afirmar que o cumprimento de suas diretrizes é suficiente para considerar alguém “qualificado” em termos de aquisição de competências, uma vez que esta política apenas orienta que as capacitações ocorram e que seus resultados sejam avaliados no contexto do desempenho funcional dos servidores.

O presente estudo enseja, ainda, algumas reflexões. A primeira delas diz respeito às dimensões do conceito de competência: conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A). Os resultados obtidos demonstram que as políticas institucionais (e legais) de desenvolvimento profissional dos servidores privilegiam fortemente as dimensões “C” e “H”, não considerando os aspectos atitudinais em suas iniciativas de formação. Tal fato revelou-se com clareza no momento em que os respondentes sugerem que a CCP invista em cursos de relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, *coaching* profissional e ações motivacionais, por exemplo. Ressalta-se que a promulgação do Decreto 5707 ocorreu em 2006 e, desde então, se constituiu como um dos referenciais para a promoção da qualificação do servidor. Embora suas finalidades e diretrizes expressem um conteúdo avançado, a referida lei

foi criada numa época em que o servidor público era visto como uma “engrenagem” das organizações, e, por conta disso, foram desconsideradas as necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais e o foco voltou-se majoritariamente para o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades técnicas, que poderiam ser mensurados no dia-a-dia do trabalho.

A segunda reflexão envolve a interrelação entre a PNDP e o objetivo estratégico nº10 da BU/UFSC. A redação do objetivo constante no PE da BU é a seguinte: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”. A pesquisadora entende que mais do que ser “apenas qualificado”, é necessário orientar e incentivar – na medida do possível – que os servidores realizem cursos e eventos de aprendizagem contínua que desenvolvam competências convergentes com as expectativas e objetivos institucionais. Uma vez que ambas estejam alinhadas, pode-se dizer que o conceito básico de Gestão por Competências foi compreendido e este modelo de gestão poderá começar a ser difundido e, posteriormente, implantado na Biblioteca Universitária da UFSC.

Como recomendações para futuras pesquisas que possam complementar o presente estudo e preencher as lacunas não exploradas sugere-se: a) Aplicar o mesmo estudo em outras unidades da UFSC, a fim de conhecer e comparar a percepção dos servidores acerca da contribuição do Decreto 5707/2006 para o desenvolvimento de competências profissionais; e b) realizar estudos que verifiquem, no âmbito do serviço público, como e se estão sendo desenvolvidas iniciativas de qualificação e aperfeiçoamento profissional que privilegiem aspectos comportamentais e atitudinais dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMORIM, Iara Rodrigues de; AMARAL, Roniberto Morato de. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 2-16, abr./jun. 2011. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/922/921> Acesso em: 03 abr. 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Regina Maria; SOUZA, Donald Bello de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set. /dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a02v29n3.pdf>. Acesso em: 14 nov.2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 6, n. 2, p. 30-50, jun. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=5915>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. *In*: BATISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004.p. 55-69.

BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências?. *In*: PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. p. 13-22.

BRANDÃO; Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 6 jun. 2017.

BRASIL. Decreto 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**: seção 1, Brasília, ano CXLIII, n. 40, p. 3-4, 24 fev. 2006a. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/02/2006&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=240>. Acesso em: 16 ago. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, ano CXLIII, n.124, p. 64-65, 30 jun. 2006b. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/06/2006&jornal=1&pagina=64&totalArquivos=304>. Acesso em: 06 jan. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Escolas de Governo**. [Brasília]: INEP, 20 out. 2015. Disponível em: <http://inep.gov.br/escolas-de-governo>. Acesso em: 06 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP n. 3 de 18 de dezembro de 2002. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**: seção 1, Brasília, ano CXXXIX, n. 247, p. 162-163, 23 dez. 2002a. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=162&data=23/12/2002>. Acesso em: 11 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer n. CNE/CES 492/2001**. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Brasília: MEC, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CE0492.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/eventod/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>. Acesso em: 22 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações 2002**. Brasília: MTE, 2002b. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDeScricao.jsf>. Acesso em: 11 mar. 2018.

CAMPELO, Valmir. Capacitação e valorização dos gestores públicos e dos auditores governamentais para o exercício de suas funções. **Revista TCMRJ**, Rio de Janeiro, ano XXIV, n. 37, p. 17-19, jan. 2008. Disponível em: <http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/3042/aR37TCMRJ.pdf>. Acesso em 19 out. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CASTRO, César Augusto. **História da Biblioteconomia Brasileira**. Brasília: Thesaurus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

CUNHA, Cristianne Pereira. **A gestão da capacitação baseada na gestão por competência**: um estudo da viabilidade de implantação do sistema de capacitação do governo federal na UFES. 2013. 90 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/1251/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.Cristianne%20Cunha.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. (Série Cademp).

DORIGON, Derli Sandra. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação**. 2006. 203 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/DORIGON-Derli.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 33-54, jan. /abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v21n1/03.pdf>. Acesso em 26 dez. 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial. Programa Gestão de Pessoas. **Gestão**

por competências: Apostila. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul. /dez. 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/2676/2041>. Acesso em 11 ago. 2017.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação e a gestão do conhecimento: perfil de habilidades demandadas por empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos. *In*: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **O profissional da informação em tempo de mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005. p. 13-27.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012. Disponível em: http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_de_safios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf. Acesso em: 02 mar. 2018.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. *In*: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997. p. 103-133.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior**: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/28081/1/2017_dis_dvlandim.pdf. Acesso em 03 mar. 2018.

LEME, Rogério. Proposição metodológica da gestão e da avaliação de desempenho com foco em competências. *In*: LEME, Rogério *et al.* **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. E-book. p. 1-36.

MAGALHÃES, Elenice Maria de *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan. /fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n1/v44n1a04.pdf>. Acesso em: 28 nov.2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In*: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 47-63.

NINA, Renée Rosanne Vaz. **Profissional da informação**: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para atuar em bibliotecas. 2006. 258 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88272/233231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 ago. 2016.

NOVAES, Danyelle S. **Gestão por competências**: você sabe o que é? RHPortal, 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-por-competencias/>. Acesso em: 02 mar. 2018.

OLIVEIRA, Ângela Maria *et al.* Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 360-382, set. /dez. 2006. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/274/67>. Acesso em: 22 set. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA FILHO, Adão de. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior**: uma análise dos subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho. 2012. 189 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100675/309616.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 jan. 2018.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC**: métodos e técnicas. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 28, out. /dez. 2002. Disponível em: [http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53\(4\).pdf](http://www.reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53(4).pdf). Acesso em: 2 jul. 2018.

PACHECO, Regina Silvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos de um debate. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_13/mensuracao_de_desempenho_no_setor_publico_os_termos_do_debate.pdf. Acesso em: 25 fev. 2018.

PANTOJA, Maria Júlia; Iglesias, Marcia. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/018-mapeamento-de-competencias-em-diferentes-tipologias-na-administracao-publica-federal.pdf>. Acesso em: 02 fev.2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: [para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação]. São Paulo: Stiliano, 1998.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa aplicável às Ciências Sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. atual. de acordo com as Normas da ABNT: NBR 6034:2004, NBR12225:2004. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RODRIGUES, Anielma Maria Marques, CASTRO, Andréa Cardoso; SANTOS, Edgreyce Bezerra. Gestão em bibliotecas: um estudo realizado na associação recifense de ensino superior. **Biblionline**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 96-103, jan. /jun. 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/12322/9586>. Acesso em: 8 nov. 2017.

RODRIGUES, Mara Eliane Fonseca. A pesquisa como princípio educativo na formação do profissional da informação. *In*: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 89-101.

ROSSI, Tatiana; COSTA, Marília Damiani; PINTO, Adilson Luiz. 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: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/941/pdf_92. Acesso em: 15 ago. 2016.

ROSSI, Tatiana. **Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis/SC**. 2012. 198 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0079-D.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2016.

SANTOS, Paulo. Os desafios da Gestão de Pessoas no Setor Público. *In*: LEME, Rogério *et al.* **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. E-book. p. X-XVI.

SANTOS, Plácida L. V. Amorim da Costa. As novas tecnologias na formação do profissional da informação. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 103-116.

SERIQUE, Maria Rosângela Xavier. **A capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/2943/1/Dissertacao_CapacitacaoServidoresTecnicos.pdf. Acesso em: 02 fev. 2018.

SILVA, Hernandes Andrade; LEITE, Francisca das Chagas Dias. Avaliação dos serviços em biblioteca universitária: o caso da biblioteca setorial Cândido Athayde da UFPI. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 87-97, ago. 2015. Disponível em: www.pontodeacesso.ici.ufba.br. Acesso em: 13 out. 2017.

SOUZA, Francisco das Chagas de. Educação bibliotecária, pesquisa em educação bibliotecária e novas DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) do Curso de Biblioteconomia no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 1-11, 2002.

SOUZA, Sidney Leandro de. **As ações de capacitação profissional desenvolvidas na Universidade Federal de Juiz de Fora na percepção dos técnicos administrativos em educação e dos gestores de unidades acadêmicas**. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação em Educação Pública. Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/05/SIDNEY-LEANDRO-DE-SOUZA_REVISADO.pdf. Acesso em: 13 jan. 2018.

SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Documentos de gestão. **Planejamento Estratégico da Biblioteca Universitária (2017-2018)**. Florianópolis, 2017a. Disponível em: http://cmap.bu.ufsc.br/rid=1RR94FDQK-199SH0C-132/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20da%20Biblioteca%20Universit%C3%A1ria%20da%20UFSC_Dossi%C3%AA.pdf. Acesso em: 13 jun. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Histórico**. Florianópolis, [2016?b]. Disponível em: <http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/historico/>. Acesso em: 15 maio 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Missão, visão, valores e objetivos estratégicos**. Florianópolis, [2017?b]. Disponível em: <http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/administrativo/missao-visao-valores-e-objetivos-estrategicos/>. Acesso em: 15 maio 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Organograma**. Florianópolis, [2016?c]. Disponível em:

<http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/administrativo/estrutura-organizacional/organograma/>. Acesso em: 6 ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Relatórios Gerenciais. **Relatório de atividades:** de dezembro de 2016 a novembro de 2017. Florianópolis, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/188543/Relatorio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portal da Capacitação. Escola de Gestores. **O Programa**. Florianópolis, [2016?e]. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/o-programa/>. Acesso em: 1 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portal da Capacitação. Escola de Gestores. **Objetivo e Missão**. Florianópolis, [2016?d]. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/objetivo-e-missao/>. Acesso em: 1 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Portal da Capacitação. **Histórico**. Florianópolis, [2016?a]. Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/historico/>. Acesso em: 10 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**. Florianópolis, [201-]. Disponível em: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/>. Acesso em: 08 mar. 2018.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante,

Meu nome é Julia Miranda Bressane, sou servidora da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da mesma universidade, sob orientação da Professora Dra. Marli Dias de Souza Pinto (PGCIN/UFSC).

O presente estudo tem como objetivo geral: Analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC. Especificamente busca-se: a) Apontar a participação dos bibliotecários em ações de desenvolvimento de competências individuais e institucionais; b) Revelar o incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional; c) Identificar os fatores motivacionais, na visão dos bibliotecários, para o desenvolvimento de competências; e d) Descrever a avaliação dos resultados das ações de qualificação, na perspectiva dos bibliotecários.

A coleta dos dados será efetivada por meio do presente questionário semiestruturado. Salientamos que trata-se de um estudo de cunho acadêmico e que envolve indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos respondentes. Ressaltamos, ainda, que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, em relação ao sigilo e privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Esclarecemos que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Desta forma, solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. O tempo de resposta deste questionário é de aproximadamente 6 minutos para as questões objetivas. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a proposição de melhorias no processo de gerenciamento da capacitação do corpo funcional da BU.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo e-mail julia.bressane@gmail.com ou julia.bressane@ufsc.br, pelo

telefone (48) 99963-6302 ou pela entidade responsável (PGCIN/UFSC) pelo telefone (48) 3721-2234.

Sua participação é fundamental para o estudo, desde modo, agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Julia Miranda Bressane
Mestranda

Prof. Dra. Marli Dias de Souza Pinto
Orientadora

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados

1 PERFIL

Por favor, assinale a opção que corresponde à sua realidade.

1. Em qual setor/unidade da BU você exerce suas atividades?

- DECTI
- DDI
- TECDI
- BC
- Biblioteca Setorial
- Direção

2. Há quanto tempo é graduado em Biblioteconomia?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3. Sua última titulação:

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

4. Há quanto tempo exerce o cargo de Bibliotecário(a) na BU/UFSC?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- De 3 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

2 CATEGORIAS DE ANÁLISE DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

5. Você participou de algum curso ou evento de capacitação profissional no último ano? Cite alguns.

6. Com que frequência, em média, você costuma participar de cursos ou eventos de capacitação?

- Uma vez por ano
- De uma a 3 vezes ao ano
- Mais de 4 vezes ao ano
- Sempre que são oferecidos (não há uma periodicidade)
- Não participo

7. A que áreas do conhecimento você costuma dar prioridade ao participar de ações de capacitação? (Poderá ser escolhida mais de uma opção).

- Área de Biblioteconomia, com ênfase em aspectos "tecnicistas" (ex: representação física/temática da informação)
- Área de Biblioteconomia, com ênfase em aspectos "humanistas" (ex: serviço de referência e competência informacional)
- Área de Biblioteconomia, com ênfase em aspectos administrativos (ex: gestão de bibliotecas, empreendedorismo)
- Área de Biblioteconomia, com ênfase em aspectos "tecnológicos" (ex: automação de bibliotecas, portais de informação)
- Áreas multidisciplinares (ex: comunicação e expressão, informática, saúde e bem-estar, linguística, educação, aspectos do serviço público, Direito etc.)
- Costumo variar entre diferentes temáticas
- Não participo

8. A programação anual de cursos proposta pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) e disponível no Portal da Capacitação da UFSC contempla as necessidades do seu CARGO e de suas atribuições específicas?

- Sempre

- Frequentemente
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

9. Que outros cursos/eventos a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) poderia incluir na programação anual para atender as necessidades do seu CARGO?

10. Em 2016, a universidade criou o Programa "Escola de Gestores da UFSC", em atendimento ao item III do Art. 3º da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal. Você recebeu algum tipo de capacitação oriunda deste programa para assumir a função de gestão que exerce atualmente?

- Sim
- Não
- Não exerço função gerencial formal (FG, CD)

11. De acordo com o Art. 3º, XIII, do Decreto 5707/2006, as instituições públicas federais devem priorizar os cursos oferecidos pelas Escolas de Governo (ex: ENAP, ILB, ESAF, TCU etc.), em caso de eventos externos de aprendizagem. Você já realizou capacitações promovidas por Escolas de Governo? Com que frequência?

- Sempre
- Frequentemente
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

12. Você costuma participar das ações de capacitação voltadas aos servidores da BU, ministradas pelos próprios colaboradores da Biblioteca?

- Sempre
- Frequentemente

- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

13. Qual o grau de aproveitamento, no seu dia-a-dia, dos conteúdos ministrados pelos colaboradores da BU?

- Alto. Todos os conteúdos têm relação com as minhas atividades
- Alto. A maioria dos conteúdos tem relação com/ é pertinente às minhas atividades
- Médio. Alguns conteúdos têm relação com/ são aplicáveis às minhas atividades
- Baixo. Poucos conteúdos têm relação com/ são aplicáveis às minhas atividades
- Baixo. Não há relação entre os conteúdos ministrados e as minhas atividades
- Não posso opinar, pois não participo destas ações

14. Anualmente a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC elabora o Plano Anual de Capacitação, cujo objetivo é planejar, organizar e coordenar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais a serem implementadas naquele ano. Você costuma acessar este Plano para conhecer as ações de capacitação propostas e planejar de quais deseja participar ao longo do ano?

- Sim
- Não
- Desconheço este documento

15. Você recebe ou já recebeu algum tipo de incentivo para participar de ações de capacitação, por parte da instituição/setor em que trabalha? (Poderá ser escolhida mais de uma opção)?

- Pagamento de inscrições/ mensalidades
- Liberação de horas / Horário especial para estudantes
- Afastamento parcial/integral
- Licença para capacitação
- Diárias
- Não
- Outro. Qual? _____

16. Qual a sua PRINCIPAL motivação para realizar cursos de capacitação?

- Progressão por Capacitação na carreira, prioritariamente
- Desenvolver competências para realização das atividades relacionadas ao meu cargo, independente de progressão
- Desenvolver competências para aplicar em atividades profissionais não necessariamente relacionadas ao cargo
- Desenvolver competências de cunho pessoal
- Não tenho interesse em realizar cursos de capacitação
- Outros. Quais?

17. Qual o seu nível de interesse em realizar os cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC?

- Tenho muito interesse
- Às vezes tenho interesse
- Tenho pouco interesse
- Não tenho interesse

18. Os incentivos financeiros oferecidos pelo governo federal no que diz respeito às formas de desenvolvimento do servidor na carreira (Progressão por Capacitação e Progressão por Mérito Profissional), bem como a concessão de Incentivo à Qualificação (Decreto 2824/06), o(a) estimulam a realizar ações de capacitação pessoal e profissional?

- Sim, exclusivamente por ainda ter possibilidade de ascensão na carreira
- Sim, para me aprimorar constantemente, independente de possibilidade de ascensão na carreira
- Sim, para agregar o desenvolvimento de novas competências à possibilidade de ascensão na carreira
- Não, pois não tenho direito a mais nenhuma progressão na carreira
- Outros. Quais? _____

19. Caso tenha realizado cursos de capacitação externos ao seu local de trabalho, quais os principais motivos que o(a) levaram a fazer essa opção? (Poderá ser escolhida mais de uma opção).

- A UFSC não oferta/ofertou o mesmo tipo capacitação
- Tempo de duração da capacitação
- Conteúdo programático do curso
- Possibilidade de realizar à distância (via plataformas EaD)
- Renome/prestígio da instituição promotora e/ou do ministrante
- Não realizei capacitações fora do meu ambiente de trabalho
- Outro. Qual? _____

20. Caso surja uma oportunidade de remanejamento interno de servidores da BU (incluindo a sede e os campi), você teria interesse em desenvolver suas atividades em outro setor/serviço diferente daquele em que atua hoje? Em qual? (Poderá ser escolhida mais de uma opção)

- Sim, na DECTI (Seleção e Aquisição, Representação da Informação, Tratamento Físico)
- Sim, na DDI (Acessibilidade Informacional, Competência em Informação e Suporte à Pesquisa)
- Sim, na BC (Circulação e Recuperação da Informação, Empréstimos, Coleções Especiais)
- Sim, na TECDI (Desenvolvimento e Suporte às Tecnologias, Portal de Periódicos)
- Sim, em alguma Biblioteca Setorial
- Não

21. Caso tenha respondido "Sim" à questão anterior, cite o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) gostaria de trabalhar em outro setor/serviço.

22. Com que frequência os resultados das ações de capacitação das quais participou influenciaram no desempenho de suas atividades?

- Sempre
- Muitas vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

23. Como você identifica, ao longo do tempo, que uma ação de capacitação atingiu o resultado a que se propôs, no que se refere ao seu desempenho profissional? (Poderá ser escolhida mais de uma opção)

- Diminuição de erros
- Mudança de comportamentos
- Melhoria de processos
- Aquisição/ aperfeiçoamento de novas habilidades e/ou conhecimentos para operacionalização de sistemas/ferramentas de trabalho
- Feedback de colegas/ usuários
- Outros. Quais? _____

24. O Art. 3º, X, da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal recomenda que os resultados das ações de capacitação devem ser avaliados permanentemente. No seu setor os colaboradores socializam com os demais e põem em prática o que aprenderam nas ações de capacitação das quais participaram?

- Sempre
- Frequentemente
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

25. Quais as suas sugestões para a melhoria da política de capacitação desenvolvida atualmente na UFSC?
