



XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA PERSPECTIVA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC¹

COMPETENCE MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF THE NATIONAL POLICY OF PERSONNEL DEVELOPMENT: A STUDY IN UFSC UNIVERSITY LIBRARY

Julia Miranda Bressane (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)

Marli Dias de Souza Pinto (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo:

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) visa o desenvolvimento permanente do servidor público federal por meio do gerenciamento das ações de capacitação, as quais buscam adequar as competências dos servidores aos objetivos das instituições. Seu escopo vai ao encontro do objetivo estratégico nº 10 do Planejamento Estratégico da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que aborda a qualificação dos servidores por meio da Gestão por Competências. Este estudo objetiva analisar a contribuição da PNDP para a qualificação profissional dos bibliotecários e para o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, fundamentado em análise bibliográfica, documental e pesquisa de campo como procedimentos técnicos e de abordagem quanti-qualitativa. O público-alvo são os servidores ocupantes do cargo de Bibliotecário-Documentalista na BU/UFSC. Utilizou-se um questionário semiestruturado, dividido em quatro categorias, criadas a partir das diretrizes da PNDP por meio de Análise de Conteúdo. Os resultados demonstram que os respondentes procuram diversificar as ações de capacitação das quais participam; que o incentivo institucional ao desenvolvimento profissional ocorre dentro das prerrogativas da PNDP; que os fatores motivacionais envolvem tanto aspectos extrínsecos quanto intrínsecos; e que as ações de capacitação influenciam positivamente no desempenho profissional dos pesquisados. Conclui-se que a PNDP é indispensável ao atendimento dos objetivos estratégicos da BU/UFSC, porém somente a observância de suas diretrizes não “qualifica” o servidor, já que o documento limita-se a orientar como devem ocorrer as iniciativas de capacitação dos servidores.

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

Abstract:

The National Policy for the Development of Personnel (NPDP) 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

¹Resultado de dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PGCIN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

issue of qualification and development of the servants based on Competencies Management. This research aims to analyze the contribution of NPDP for the professional qualification of librarians and the achievement of the strategic objectives of UFSC University Library. This research is an exploratory-descriptive study, based on bibliographic and documentary analysis and a field survey, as technical procedures. It is also analyzed under a quantitative-qualitative approach. The results obtained are analyzed under a quantitative-qualitative approach. 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 NPDP guidelines through Content Analysis techniques. The analysis of the results demonstrate that the respondents seek to diversify the courses and training events in which they participate; that the institutional incentive to professional development occurs within the prerogatives of the NPDP; that motivational factors involve both extrinsic and intrinsic aspects; and that the improvement actions positively influence the professional performance of the surveyed servants. These results lead to the conclusion that the NPDP is indispensable 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: National Policy for the Development of Personnel. Competence Management. Professional Qualification. Librarians. UFSC University Library.

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 públicos às necessidades legítimas dos usuários.

Neste contexto, assume destaque a Gestão por Competências (GPC), 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).

A Gestão por Competências foi inserida na administração pública federal por meio do Decreto nº 5.707/06, 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, 2006).

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, conseqüentemente, o desenvolvimento permanente do servidor) devem ser tratadas.

Neste estudo, a abordagem da Gestão por Competências volta-se para o âmbito da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde as práticas de Gestão por Competências estão encontrando espaço de implantação, ainda que em fase inicial de desenvolvimento e com predominância de ações voltadas à capacitação de seu capital intelectual.

Entende-se que 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 e no desenvolvimento de competências dos profissionais que lidam diariamente com a informação e utilizam-na como instrumento de trabalho.

Justifica-se, ainda, a escolha da BU/UFSC como cenário de estudo, haja vista o fato de esta biblioteca ter iniciado, em 2016, a elaboração de um documento de planejamento de suas ações e metas para o biênio 2017-2018. Durante a elaboração do Planejamento Estratégico, foram criados 12 objetivos estratégicos, cada um com um ou mais projetos visando subsidiar o alcance dos objetivos propostos. Esta pesquisa limita-se a examinar o objetivo estratégico nº 10: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”, único entre os objetivos do Planejamento Estratégico da BU/UFSC que se propõe a utilizar a Gestão por Competências para atingir os seus fins.

Ante o exposto, a questão que norteou este estudo 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 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.

2 COMPETÊNCIAS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA

De origem medieval, passando por uma visão taylorista e acabando por se tornar uma terminologia amplamente utilizada no meio organizacional, o termo “competência” teve sua acepção modificada ao longo do tempo.

As três dimensões mais frequentemente mencionadas nos estudos contemporâneos sobre competência são: conhecimentos (C), habilidades (H) e 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 (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, algumas concepções valorizam a atitude como o maior determinante da competência.

As competências são classificadas, de modo geral, como: a) profissionais ou humanas; relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho. Esta abordagem associa competência ao desempenho, considerando que os atributos de competência não podem ser compreendidos separados da ação; e b) organizacionais, aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Neste caso, Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al., 2009), definem competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.

As competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais e a Gestão por Competências é o modelo 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). 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).

Na área de Ciência da Informação, a competência é vista

[...] 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 (BELLUZZO, 2005, p.43).

No âmbito da formação básica em Biblioteconomia, enumeram-se algumas competências e habilidades típicas desse nível de formação, constante nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos de Biblioteconomia. As competências descritas nas DCN dizem respeito ao que se espera dos profissionais bibliotecários após a sua formação de nível superior e 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 (CBO) de 2002, 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 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. Este decreto preconiza as questões relacionadas ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos por meio de ações de capacitação, denotando 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).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006 surge, então, como um dos marcos legais mais recentes da regulamentação da Gestão por Competências no serviço público. Com finalidades e diretrizes claras e objetivas, tornou-se o instrumento culminante da evolução da Política de Capacitação dos servidores públicos.

Ainda sobre a Gestão por Competências, entende-se 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 (CAMPELO, 2008, p.18).

Por essa razão, no que se refere à capacitação de pessoas, a tendência é falar em desenvolvimento de pessoas, que 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.

No Brasil, as bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES) 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).

É por meio dos serviços prestados por uma biblioteca, que se torna possível medir o desempenho da Instituição de Ensino Superior, 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).

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.

Com tal pensamento em mente, a aplicação da Gestão por Competências no contexto das bibliotecas universitárias federais se justifica na afirmação de 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 (ROSSI; COSTA; PINTO, 2014, p.120).

A partir do diagnóstico das lacunas (*gaps*) entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela biblioteca 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.

2.1 A Biblioteca Universitária da UFSC: o contexto do estudo

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. Atualmente, exercem atividade na BU aproximadamente 120 servidores, entre bibliotecários, auxiliares de biblioteca, assistentes e auxiliares administrativos e outros cargos específicos do quadro funcional da UFSC, alocados nos diferentes setores e/ou *campi*. Gerir uma estrutura deste tamanho e complexidade requer um planejamento sólido e a colaboração de todos os servidores.

Seguindo a metodologia proposta por Oliveira (2012), durante o primeiro semestre de 2017 foram redefinidos Missão, Visão e Valores da BU/UFSC e definidos objetivos estratégicos para o biênio 2017-2018. 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 quatro áreas: Clientes e Sociedade; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento; e Financeiro e Recursos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017). Dentre os objetivos estratégicos elencados, o que contempla a utilização da Gestão por Competências 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. A utilização da Gestão por Competências para

trabalhar a qualificação e desenvolvimento do servidor demonstra a preocupação da Direção da Biblioteca com a valorização do capital humano e a importância do mesmo no processo de alcance dos demais objetivos propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva em relação aos objetivos, e bibliográfica, documental e de campo em relação aos procedimentos técnicos.

A população de pesquisa é de 46 (100%) Bibliotecários-Documentalistas atuantes na BU/UFSC, uma vez que a análise foca nas ações de capacitação referentes especificamente a este cargo, que demanda atribuições diferentes de outras funções. O instrumento de coleta de dados foi enviado, obtendo-se o retorno de 29 (63%) respostas, consideradas, deste modo, a amostra da pesquisa.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário semiestruturado, baseado nas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, expressas no Art. 3º do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), as quais foram agrupadas em quatro categorias (Quadro 1), de acordo com o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2004).

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

Categoria	Descrição (de acordo com as diretrizes da PNDP)
A) Participação em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais	<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 cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.• 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.
B) Incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional	<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.
C) Fatores motivacionais dos bibliotecários para o desenvolvimento de competências	<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.

D) Avaliação dos resultados das ações de capacitação, na perspectiva dos bibliotecários	<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 (2006).

Após a leitura e análise dos objetivos de cada diretriz do Decreto nº 5.707/2006 e a respectiva correspondência temática, foram selecionadas 10 diretrizes para compor as categorias do instrumento de coleta de dados. São elas: 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.

Na etapa do tratamento dos dados, utilizou-se de operações estatísticas simples e estabelecimento de relações entre as questões objetivas e subjetivas do instrumento, caracterizando a pesquisa como quanti-qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

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

4.1 Perfil dos respondentes

Com relação à lotação dos 29 (100%) respondentes da pesquisa, verificou-se que 11 (38%) bibliotecários 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.

4.2 Ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais

Na primeira categoria analisada foram apontadas as participações dos respondentes em ações de capacitação e desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Verificou-se que os respondentes procuraram diversificar os cursos e eventos de capacitação dos quais participaram no ano de 2018, registrando-se que, dentre os 59 cursos relacionados pelos pesquisados, 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” do dia-a-dia.

A média de participação em ações de capacitação é de três vezes ao ano, o que demonstra que existe uma preocupação periódica dos bibliotecários no aperfeiçoamento ou aquisição de novas competências, as quais poderão refletir em seu desempenho profissional diário. O interesse dos respondentes concentra-se, prioritariamente, em capacitações específicas da área de Biblioteconomia, principalmente as que abrangem aspectos tecnológicos (34%) e humanistas (30%).

Verificou-se, ainda, que as capacitações da UFSC não atendem plenamente as necessidades e atribuições específicas do cargo de Bibliotecário, visto que 15 (52%) respondentes mencionam que apenas “algumas vezes” têm suas necessidades específicas atendidas pelas ações promovidas pela UFSC, enquanto 10 (34%) consideraram que “raramente” são contemplados com formações institucionais úteis às suas atividades. Uma hipótese levantada é a de que, devido à 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. Diante desta constatação, os respondentes relacionaram algumas ações de capacitação que a UFSC poderia ofertar, no intuito de contemplar as necessidades específicas dos bibliotecários. As ações de capacitação em aspectos de Gestão (ex.: gestão de conflitos, relacionamento interpessoal, liderança etc.) e em Ferramentas e Tecnologias de Informação e Comunicação (redes sociais, softwares diversos e linguagens computacionais) foram os itens mais citados, com 13 e 10 ocorrências respectivamente. No

que tange ao desenvolvimento de competências gerenciais, a UFSC oferta, por meio do Programa Escola de Gestores, capacitações nesta temática, porém o índice de participação dos respondentes (7%) nesta ação foi considerado muito baixo.

Outra alternativa de desenvolvimento de competências se dá por intermédio de cursos e eventos promovidos pelas Escolas de Governo.

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).

Os resultados obtidos revelam que 15 (51%) respondentes apresentam um comportamento proativo no que se refere a buscar qualificações de instituições com o “aval” do governo federal.

Internamente, as iniciativas de desenvolvimento profissional promovidas pela BU/UFSC, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal, apresentam um alto grau de participação dos respondentes (somando 55% de adesões frequentes e integrais). Um percentual expressivo (66%) dos respondentes afirma também que todos e/ou a maioria dos conteúdos destas formações internas são pertinentes às suas atividades diárias, classificando como alto o grau de aproveitamento dos conteúdos ministrados.

4.3 Incentivos institucionais para o aperfeiçoamento profissional

A presente subseção visa apresentar os resultados da segunda categoria do instrumento de coleta de dados, qual seja: Revelar o incentivo institucional aos bibliotecários para o aperfeiçoamento profissional. Trata-se 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.

Além das ações de capacitação ofertadas pela UFSC, os servidores contam com outros incentivos inerentes aos servidores públicos federais, garantidos por meio da Lei nº 8.112/90, do Decreto nº 5.707/2006 e demais Portarias Normativas da UFSC para aperfeiçoamento e aprimoramento profissional.

Entre as modalidades de incentivo à capacitação que a UFSC adota, os respondentes puderam optar por mais de uma delas, baseando-se no deferimento das mesmas em algum

momento de sua vida funcional. As respostas revelaram o seguinte comportamento: com 66 (100%) respostas contabilizadas, 18 (27%) referem-se às diárias como os benefícios mais utilizados pelos bibliotecários. O pagamento de inscrições e/ou mensalidades aparece em segundo lugar, com 16 (24%) respostas. A concessão de afastamentos parciais e/ou integrais corresponde 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.

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.

4.4 Fatores motivacionais para o desenvolvimento de competências

A terceira categoria de análise consistia em identificar os elementos que motivam os bibliotecários da BU a se desenvolverem profissionalmente.

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).

Questionados sobre o principal motivo que os leva a participarem de cursos e eventos de capacitação, 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 perfizeram 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.

Os incentivos financeiros do governo federal foram, também, colocados em discussão, desta vez para medir o quanto os mesmos servem de “motivação extrínseca” ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores da BU/UFSC. Para 15 (52%) 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. Já para 8 (27%) respondentes, a possibilidade de obter as progressões a que tem direito são o único e exclusivo motivo para participarem de ações de capacitação.

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, 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 subir mais um nível em sua carreira funcional. Em termos motivacionais, este último grupo exemplifica a ideia de 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 (BERGAMINI, 2008, p.96).

Os fatores de motivação para a realização de eventos externos de aprendizagem também foram outra questão discutida no estudo. Neste caso, os itens que tiveram maior índice de respostas foram: o fato de a UFSC não oferecer o mesmo tipo de capacitação ofertado por instituições externas, com 27% das respostas, e a possibilidade de realizar

capacitações à distância, com 26%. Infere-se que o primeiro reflete 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.

Outro fator relacionado à questão motivacional da amostra estudada reside no caráter das atividades desenvolvidas no dia-a-dia pelos bibliotecários, no clima organizacional e na percepção dos mesmos sobre o limiar de desafios que envolvem o seu fazer profissional. Para tanto, foi indagado aos respondentes sobre suas pretensões de desenvolver atividades em outros setores da BU/UFSC, caso possível. Chamou a atenção o quantitativo de respostas (43%) 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. Já o setor com menor índice de desejo de remanejamento foi a BC, que registrou apenas um desejo de remanejamento.

Os motivos para as possíveis movimentações internas de servidores apontam para o desejo de desenvolvimento de novas competências (novas habilidades, aprendizado de novas tarefas, diversificação da forma de trabalho); para questões de afinidade com as novas atividades ou o novo setor; e, ainda, para uma mudança por questões motivacionais, como a busca por uma maior valorização do trabalho desempenhado, por exemplo.

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/UFSC. 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).

4.5 Avaliação das ações de qualificação, na perspectiva dos bibliotecários

O último quesito de avaliação proposto descreve 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 a definição de que desempenho é “ação, atuação, comportamento, para traduzir capacidade no trabalho, decorrente de aptidões desenvolvidas a partir de ações de aprendizado” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.36); e o conceito de desempenho como “a ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados” (SOUZA et al., 2005, p.24).

Considerando-se a relação existente entre ações de desenvolvimento de competências e o conseqüente 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. Ao indicarem que as ações de capacitação influenciaram “sempre” (31%) e “muitas vezes” (52%) 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, revelou-se que as maiores evoluções se deram em atividades majoritariamente operacionais (desenvolvimento de habilidades e proposição de melhorias em processos), perfazendo 54% das respostas. 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 etc.) tiveram uma menor repercussão entre os envolvidos.

Supõe-se, pelo exposto, que os servidores interpretam desempenho mais limitado à performance e produtividade (mensuráveis por indicadores diversos) e menos como “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. Os resultados obtidos permitem 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, tendo ocorrido efetivamente em 24% das vezes. 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 recursos financeiros ou materiais para a execução de um projeto em potencial.

4.6 Proposições de melhorias para a política de capacitação da UFSC, na visão dos bibliotecários

Ao final do instrumento de coleta de dados, julgou-se relevante elaborar um último questionamento, não inserido em nenhuma das categorias anteriores, 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.

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. 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. Das fragilidades apontadas, destacam-se a insuficiência de ações de capacitação voltadas às necessidades específicas de cada cargo; e a logística atual de oferecimento dos cursos, que necessita de ajustes para atender o maior número possível de servidores. Isto porque delas derivam outras questões, como a efetiva participação dos servidores nas capacitações internas e a possibilidade de manutenção de parcerias com instituições externas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atendimento aos objetivos 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 8.112/90, 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.

A observância das diretrizes da PNDP para embasar o processo de desenvolvimento de competências dos bibliotecários e, com isto, alcançar o objetivo estratégico da BU de “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados” revelou-se uma estratégia válida, visto que os resultados alcançados demonstram que a Política de Capacitação de servidores da UFSC é convergente com as diretrizes que orientam o desenvolvimento dos servidores públicos. Os pontos mais fragilizados da referida Política referem-se ao cumprimento das orientações normativas acerca da oferta de cursos de formação aplicáveis a cada cargo ou carreira, e à promoção da capacitação gerencial dos servidores para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Resta importante enfatizar que, no caso da UFSC, o descumprimento parcial das prerrogativas da PNDP nestes dois aspectos deve-se mais ao contexto interno da Universidade quando do planejamento instrucional aos servidores do que por alguma inconsistência nas orientações da PNDP.

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 UFSC invista em cursos de relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, *coaching* profissional e ações

motivacionais, por exemplo. A segunda reflexão envolve a interrelação entre a PNDP e o objetivo estratégico nº 10 da BU/UFSC. A redação do objetivo constante no Planejamento Estratégico da BU é a seguinte: “Ter um número adequado de servidores técnico-administrativos motivados e qualificados”. Entende-se, contudo, que mais do que ser “apenas qualificado”, é necessário que a gestão da biblioteca oriente e incentive 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.

Ainda que os efeitos da PNDP se apliquem a todos os órgãos federais (incluindo as IFES), o estudo limita sua análise apenas à BU/UFSC, visto que a coleta de dados em universidades federais de diferentes regiões do país demandaria tempo e recursos que o período destinado à conclusão de um Mestrado não dispõe. Já no decorrer do estudo, verificou-se algumas situações que ensejaram certas dificuldades no processo investigativo, como a coincidência do período de coleta de dados com os meses de férias/recesso acadêmico na UFSC e a ausência de um instrumento de coleta de dados adicional, que complementasse alguns aspectos das respostas obtidas por meio do questionário utilizado.

Tradicionalmente abordado na área da Administração, o tema Competências ainda carece de estudos mais aprofundados na área de Ciência da Informação. Portanto, sugere-se a aplicação da presente pesquisa em outras Bibliotecas e Unidades de Informação de Instituições Federais de Ensino Superior, a fim de conhecer a percepção dos servidores acerca da contribuição do Decreto 5.707/2006 para o desenvolvimento de competências profissionais, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais e atitudinais.

REFERÊNCIAS

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:
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/772/787>. Acesso em: 14 jul. 2019.

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

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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

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.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 6 jun. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

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. 2006. 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. 2018.

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 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.

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. 2018.

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

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. 2018.

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

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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. 2018.

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 mar. 2019.

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

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-compet%3%8ancias-em-diferentes-tipologias-na-administra%3%87%c3%83o-p%3%9ablica-federal.pdf>. Acesso em: 02 fev.2019.

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. 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: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/13115/9842>. Acesso em: 13 out. 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, 2017. Disponível em: http://cmap.bu.ufsc.br/rid=1RR94FDQK-199SHOC-132/Planejamento%20estrat%3%A9gico%20da%20Biblioteca%20Universit%3%A1ria%20da%20UFSC_Dossi%3%AA.pdf. Acesso em: 13 jun. 2019.