

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

ELAINE FREIRE LESSA

DOURADOS – MS
2025

ELAINE FREIRE LESSA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), realizado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública
(6.02.02.00-9)

Orientador: Prof. Dr. Rosemar José Hall

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

L638g Lessa, Elaine Freire
Gestão por competências em bibliotecas universitárias [recurso eletrônico] / Elaine Freire Lessa. -- 2025.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Rosemar José Hall.
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2025.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Mapeamento de competências. 2. Gestão por competências. 3. Gestão de pessoas.
4. Biblioteca universitária. I. Hall, Rosemar José. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ELAINE FREIRE LESSA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e cinco dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e cinco, às quatorze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**Gestão por competências em bibliotecas universitárias**", apresentada pela mestranda Elaine Freire Lessa, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Rosemar Jose Hall/UFGD (presidente/orientador), Prof.ª Dr.ª Vera Luci de Almeida/UFGD (membro titular interno), Prof.ª Dr.ª Estela Pitwak Rossoni/UNIR (membro titular interno), Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei/FMU (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer à candidata e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada **APROVADA**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 25 de fevereiro de 2025.

Documento assinado digitalmente
ROSEMAR JOSE HALL
Data: 28/02/2025 11:22:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rosemar Jose Hall
Presidente/orientador

Documento assinado digitalmente
VERA LUCI DE ALMEIDA
Data: 27/02/2025 14:20:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.ª Dr.ª Vera Luci de Almeida
Membro Titular Interno

Documento assinado digitalmente
ESTELA PITWAK ROSSONI
Data: 27/02/2025 14:20:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.ª Dr.ª Estela Pitwak Rossoni
Membro Titular Interno

Assinado de forma digital
por **marcus vinicius moreira zittei**
Dados: 2025.02.27 08:45:28
-03'00'

Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei
Membro Titular Externo

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

RESUMO

A Gestão por Competências é uma abordagem de gerenciamento que busca, dentre outros, identificar, desenvolver e alinhar as competências e habilidades da força de trabalho aos objetivos organizacionais. Deste modo, tal prática pode promover o empoderamento dos funcionários ao torná-los mais alinhados aos seus cargos, o que, por sua vez, pode resultar em ganho de desempenho organizacional. Como o elemento central deste modelo de gestão é o mapeamento de competências e habilidades-chave, sua correta implantação envolve identificar, organizar e analisar as capacidades mais estratégicas para cada cargo, assim como, deve criar planos para desenvolvê-las junto aos funcionários. Tal processo permite criar um panorama claro das forças e lacunas existentes, facilitando o alinhamento das competências internas com as metas institucionais. Diante do exposto, este estudo propôs o levantamento de habilidades e competências necessárias a funcionários que exercem atividades laborais em bibliotecas universitárias, tendo como foco as quinze bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A amostra incluiu servidores das bibliotecas ocupando os cargos de bibliotecário, auxiliar de biblioteca e assistente administrativo. A escolha da UEMS justifica-se pelo fato de a instituição ainda não ter adotado o Programa de Gestão por Competência Estadual, já implementado em outros órgãos estaduais do Mato Grosso do Sul, o que torna a análise de suas práticas uma oportunidade relevante para investigar melhorias na gestão de recursos humanos. A metodologia do estudo foi desenvolvida para construir e validar um instrumento de coleta de dados capaz de mapear habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas aos cargos em bibliotecas universitárias. Para isso, utilizou-se uma combinação de métodos que incluiu entrevistas estruturadas com especialistas, adaptação e validação de um instrumento pré-existente de mapeamento de competências, e aplicação do instrumento validado junto aos servidores das bibliotecas da UEMS. A abordagem mista do estudo integrou técnicas quantitativas e qualitativas. As entrevistas estruturadas contribuíram para identificar as necessidades específicas dos cargos, enquanto a adaptação do instrumento existente garantiu sua adequação ao contexto estudado, após a validação, o instrumento foi aplicado aos colaboradores das bibliotecas da UEMS. A análise dos dados envolveu estatística descritiva para os resultados quantitativos e técnicas de observação e análise de conteúdo para interpretar as respostas qualitativas, permitindo uma compreensão aprofundada das competências mapeadas. O estudo identificou as principais competências a serem aprimoradas para cada cargo nas bibliotecas universitárias da UEMS. Para bibliotecários, destacam-se a necessidade de fortalecimento em atualização técnica, competências empreendedoras e análise avançada de dados. Para auxiliares de biblioteca, evidenciam-se lacunas relacionadas à organização de eventos culturais e teleconferências, manutenção de materiais e atualização em sistemas informatizados. Já para assistentes administrativos, foram apontadas melhorias na gestão de arquivos, comunicação básica e domínio de ferramentas digitais. Essas áreas de desenvolvimento podem orientar estratégias de capacitação alinhadas às demandas institucionais.

Palavras-chave: Mapeamento de competências; Gestão por competências; Gestão de pessoas; Biblioteca universitária.

ABSTRACT

Competency-Based Management is a management approach that seeks, among other things, to identify, develop, and align the workforce's competencies and skills with organizational objectives. In this way, this practice can promote employee empowerment by making them more aligned with their positions, which in turn can result in improved organizational performance. Since the central element of this management model is the mapping of key competencies and skills, its correct implementation involves identifying, organizing, and analyzing the most strategic capabilities for each position, as well as creating plans to develop them with employees. This process allows for the creation of a clear overview of existing strengths and gaps, facilitating the alignment of internal competencies with institutional goals. In view of the above, this study proposed a survey of the skills and competencies required by employees who perform work activities in university libraries, focusing on the fifteen libraries of the State University of Mato Grosso do Sul (UEMS). The sample included library employees holding the positions of librarian, library assistant, and administrative assistant. The choice of UEMS is justified by the fact that the institution has not yet adopted the State Competency-Based Management Program, which has already been implemented in other state agencies in Mato Grosso do Sul, which makes the analysis of its practices a relevant opportunity to investigate improvements in human resources management. The study methodology was developed to build and validate a data collection instrument capable of mapping skills, knowledge and attitudes related to positions in university libraries. To this end, a combination of methods was used, including structured interviews with experts, adaptation and validation of a pre-existing competency mapping instrument, and application of the validated instrument to UEMS library staff. The mixed approach of the study integrated quantitative and qualitative techniques. The structured interviews helped to identify the specific needs of the positions, while the adaptation of the existing instrument ensured its suitability to the context studied. After validation, the instrument was applied to UEMS library staff. Data analysis involved descriptive statistics for quantitative results and observation and content analysis techniques to interpret qualitative responses, allowing for an in-depth understanding of the mapped competencies. The study identified the main competencies to be improved for each position in the UEMS university libraries. For librarians, the need for strengthening technical updating, entrepreneurial skills and advanced data analysis stands out. For library assistants, gaps were highlighted related to the organization of cultural events and teleconferences, maintenance of materials and updating of computerized systems. For administrative assistants, improvements were highlighted in file management, basic communication and mastery of digital tools. These areas of development can guide training strategies aligned with institutional demands.

Keywords: Competency mapping; Competency management; People management; University library.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O que é competência	20
Figura 2 - Modelo de implantação de gestão por competência em bibliotecas universitárias federais	23
Figura 3 - Modelo de gestão por competência de Brandão e Bahy	24
Figura 4 - Modelo de gestão por competência no Estado de Mato Grosso do Sul....	26
Figura 5 - Trajeto metodológico da Pesquisa	41
Figura 6 - Mapa das Unidades e Polos da UEMS	44
Figura 7 - Modelo de gestão por competências: fluxo de avaliação de Competências e suas fases	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro usado para entrevista com gestores técnicos relacionados à Gestão por Competências.....	35
Quadro 2 - Atribuições em comum nos questionários de Oliveira <i>et al.</i> e Bronstein.....	37
Quadro 3 - Validação por Especialistas dos Itens do Mapeamento de Competências para Auxiliares de Biblioteca	53
Quadro 4 - Validação por Especialistas dos Itens do Mapeamento de Competências para Assistentes Administrativo	58
Quadro 5 - Validação por Especialistas dos Itens do Mapeamento de Competências para Bibliotecários.....	63
Quadro 6 - Etapas do fluxo de gestão por competências	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Médias e desvios padrão das competências relacionadas a conhecimentos para Auxiliares de Biblioteca.....	71
Tabela 2 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Auxiliares de Biblioteca.....	73
Tabela 3 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Auxiliares de Biblioteca.....	75
Tabela 4 - Médias e desvio padrão das competências relacionadas a conhecimentos para Assistentes Administrativos.....	78
Tabela 5 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Assistentes Administrativos.....	80
Tabela 6 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Assistentes Administrativos.....	82
Tabela 7 - Médias das competências relacionadas a conhecimentos e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecários.....	85
Tabela 8 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecário.....	88
Tabela 9 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecários.....	90

"Os livros são para uso. A cada leitor o seu livro. A cada livro o seu leitor. Poupe o tempo do leitor. A biblioteca é um organismo em crescimento."

S. R. Ranganathan, *As Cinco Leis da Biblioteconomia* (1931)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me concedeu saúde, força e perseverança para alcançar esta etapa significativa em minha vida acadêmica. Aos meus pais, Nilson e Maria Eliane, e aos meus irmãos, Regiane e Lucas, agradeço pelo apoio ao longo desta jornada.

À minha amiga Leíza, que acompanhou de perto cada passo, sempre me incentivando a manter o foco nos estudos, meu sincero agradecimento por sua amizade e motivação contínua.

Manifesto minha gratidão ao meu orientador, Professor Dr. Rosemar José Hall, por sua expertise e dedicação na orientação deste trabalho, contribuindo significativamente para o seu desenvolvimento e aprimoramento.

Agradeço também às valiosas contribuições dos membros das bancas de qualificação e defesa: Professora Estela Pitwak Rossoni (UNIR), Professor Marcus Vinicius Zittei (FMU) e Professora Vera Luci de Almeida (UFGD). Suas observações e sugestões enriqueceram consideravelmente este estudo.

Sou grata à FACE/UFGD, ao PROFIAP e aos professores pelo conhecimento transmitido e pelas oportunidades de crescimento acadêmico e profissional ao longo do curso. Aos colegas de turma, agradeço pela parceria que tornou esta jornada mais enriquecedora.

Por fim, registro meu agradecimento à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) que autorizou a execução desta pesquisa. Aos colegas de trabalho, agradeço pela amizade e compreensão durante o período em que precisei me dedicar ao mestrado.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto, meu sincero muito obrigada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Justificativa.....	15
1.2.1 Contribuições da pesquisa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Gestão por competência.....	20
2.1.1 Modelos de gestão por competência.....	22
2.2 Gestão por competência em bibliotecas universitárias.....	27
2.3 Estudos Anteriores.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 Pesquisa bibliográfica e documental.....	34
3.2 Entrevistas estruturadas com gestores técnicos.....	35
3.3 Estruturação dos questionários de mapeamento de competências.....	36
3.4 Validação por Especialistas.....	38
3.5 Mapeamento de competências.....	39
3.6 Análise de Dados.....	40
3.7 Submissão ao Comitê de Ética.....	40
4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	41
4.1 A gestão por competências no Estado de Mato Grosso do Sul.....	41
4.2 A gestão por competências na UEMS.....	42
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	45
5.1 Pesquisa bibliográfica e documental.....	45
5.2 Entrevistas com gestores da UEMS e do Estado do Mato Grosso do Sul.....	49
5.3 Validação por especialistas.....	51
5.4 Modelo de implantação de Gestão por Competências nas bibliotecas.....	67
5.5 Mapeamento de competências nas bibliotecas da UEMS	69
5.6 Sugestões de cursos de qualificação.....	91
6. CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
ANEXOS.....	101
APÊNDICES.....	114

1 INTRODUÇÃO

Antes de abordar a gestão por competências, é relevante delimitar o conceito de competência, que, por si, apresenta amplitude semântica e que, em si, constitui a base do sistema de gestão abordado. Ademais, o conceito de competência pode ser compreendido em diferentes níveis, que incluem o individual, em grupo e o organizacional, e sua definição tende a variar conforme o contexto e a perspectiva adotada. Enquanto alguns autores relevantes enfatizam características individuais que envolvem comportamentos e ações (Spencer, 1992), outros incluem sob a égide da competência, capacidades de equipes, envolvendo processos e organizações (Athey, 1999). Em muitos estudos, competências são descritas como uma combinação de motivos, atitudes, conhecimentos, habilidades e comportamentos que podem ser identificados por meio da comparação entre diferentes níveis de desempenho, tomando-se como base o contexto organizacional (Gangani, 2004; Lubis, 2024).

Entretanto, ainda que amplamente utilizada, a abordagem tradicional, de competências mais voltadas ao indivíduo, pode apresentar limitações em contextos organizacionais. Em especial, naqueles marcados por mudanças rápidas, uma vez que tende a focar no presente ou no passado, sem necessariamente considerar ou antecipar as necessidades futuras (Polo, 2019). Assim, surge os modelos de gestão por competências, ou gestão baseada em competência, em que há um foco em identificar competências específicas necessárias para se executar uma ação, de modo que esta seja produto da integração entre competências individuais e organizacionais. Tais modelos, dos quais incluem o proposto neste estudo, tendem a simplificar a tradução das competências em KSA (do inglês *Knowledge, Skills, and Attitudes*, em português Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), de modo a tornar o conceito mais operacional, mais possível de ser conduzido organizacionalmente.

Assim, neste estudo, será considerado que a gestão por competências se baseia no entendimento de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para atingir os objetivos da instituição. Além disso, competências incluirão comportamentos observáveis que se manifestam na ação ou desempenho dos indivíduos, destacando a importância da mobilização desses elementos no contexto profissional (Brasil, 2012).

O modelo de gestão por competências apresenta uma forte conexão com a área de Recursos Humanos, sendo amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica para o gerenciamento eficaz do capital humano nas organizações (Xiaoyu, 2020). Sua aplicação permite a definição de metas claras e mensuráveis, além de coordenar as ações do departamento de Recursos Humanos, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento facilita a estruturação de planos de carreira, promovendo um ciclo de desenvolvimento contínuo que abrange processos de promoção, ascensão e sucessão de colaboradores, além de aumentar a capacidade da organização de reter talentos.

Uma das principais contribuições desse modelo é o foco no desenvolvimento das competências essenciais necessárias para a execução eficiente das tarefas no ambiente de trabalho. Programas estruturados de desenvolvimento e treinamento capacitam os funcionários com o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para atingir altos níveis de desempenho. Sob a perspectiva do colaborador, o desenvolvimento de competências proporciona maior domínio sobre suas atribuições, resultando em uma sensação ampliada de segurança, eficácia e autoconfiança no exercício de suas funções. Além disso, a clareza sobre as metas e expectativas estabelecidas pode elevar o nível de engajamento, motivação e satisfação no trabalho, contribuindo para um ambiente mais produtivo e colaborativo (Maunsell-terry, 2023).

Outro aspecto relevante é a integração desse modelo com o planejamento estratégico da organização. Ao alinhar as competências exigidas aos objetivos organizacionais de longo prazo, a gestão por competências contribui para formar uma força de trabalho mais preparada para enfrentar desafios futuros, garantindo a competitividade e a sustentabilidade da empresa no mercado. Essa integração beneficia tanto a organização, que aprimora sua eficiência e capacidade de inovação, quanto os colaboradores, que têm oportunidades concretas de crescimento profissional e pessoal (Coelho *et al.*, 2019).

Em virtude da prática comum de selecionar servidores por meio de concursos públicos baseados em provas e títulos, muitos profissionais que atuam no serviço público ingressam na carreira pública sem experiência prévia e competências, sobretudo práticas que serão indispensáveis para a execução do cargo (Vargas *et al.*, 2021). Embora esse processo assegure a escolha de candidatos com alta capacidade intelectual em termos de conteúdo acadêmico/escolar, muitos ingressam

no serviço público sem experiência prática prévia e, frequentemente, são alocados em funções que não correspondem ao seu perfil profissional. Esse descompasso entre as competências dos servidores e as exigências das funções desempenhadas evidencia a necessidade da implementação de práticas de gestão por competências. Essa abordagem visa identificar e alocar os servidores em atividades alinhadas às suas habilidades, contribuindo para a melhoria da eficiência no serviço público (Vargas *et al.*, 2021).

A ausência de uma gestão adequada de competências pode acarretar problemas significativos, como baixo desempenho, produtividade reduzida e insatisfação dos servidores em relação ao trabalho. Estudos, como o de Millicent (2019) em universidades quenianas, demonstram que a aplicação da gestão por competências tem uma influência positiva no desempenho dos funcionários, ao mesmo tempo em que eleva a produtividade organizacional e melhora a satisfação no ambiente de trabalho. Por outro lado, a insatisfação pode gerar estresse ocupacional, conforme definido por Sauter *et al.* (1998, p. 34.2) e livremente traduzido neste estudo, como: “O estresse é conceituado em termos da relação entre o trabalho e a pessoa, desse ponto de vista, o estresse e o risco de problemas de saúde surgem quando as exigências do trabalho não correspondem às necessidades, expectativas ou capacidades do trabalhador”.

No caso específico das bibliotecas universitárias, que desempenham papel estratégico no suporte ao ensino, pesquisa e extensão nas instituições de ensino superior, torna-se crucial compreender as competências essenciais necessárias para o funcionamento eficiente desse setor. O mapeamento de competências surge como ferramenta indispensável para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para enfrentar os desafios do ambiente organizacional. De acordo com Mendes e Pinto (2014), tal mapeamento possibilita aos bibliotecários e à equipe discernir as competências fundamentais para desempenhar suas funções de maneira eficaz, promovendo o desenvolvimento contínuo e a aplicação adequada das capacidades de cada membro da equipe no contexto da biblioteca.

Diante do exposto, analisar a situação atual das bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e realizar o mapeamento de competências dos servidores configuram-se como passos estratégicos para o aprimoramento da gestão por competências. Esse processo permite identificar as competências individuais existentes e alinhá-las às demandas organizacionais, criando uma base

sólida para futuras iniciativas de desenvolvimento, como treinamentos e capacitações.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Propor um modelo de mapeamento de competências para estabelecer o fluxo de avaliação de competências nos cargos das bibliotecas da UEMS.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Analisar as funções e atribuições dos servidores lotados nas bibliotecas da UEMS.
- b. Mapear e identificar as competências organizacionais necessárias para as funções das bibliotecas e as competências individuais de cada servidor.
- c. Verificar o *gap* de competências individuais em relação às competências organizacionais dos colaboradores das bibliotecas da UEMS.
- d. Elaborar um Fluxo de Avaliação de Competências que contenha um instrumento de mapeamento específico para bibliotecas universitárias.
- e. Elencar necessidades de treinamento e capacitação por ordem de prioridade dos *gaps* maiores para os menores a serem definidos após aplicação do questionário.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pelo fato de a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) não possuir um modelo próprio de gestão por competências e por não ter aderido ao Programa de Gestão por Competências do Governo Estadual de Mato Grosso do Sul. Diante dessa lacuna, delimitou-se o estudo às bibliotecas da UEMS como objeto de investigação. A UEMS, com uma visão de interiorização do ensino, opera em 15 unidades distribuídas pelo estado, sendo 14 localizadas em cidades do interior, todas com uma biblioteca vinculada (UEMS, 2021).

A distância geográfica entre as bibliotecas e a sede administrativa, aliada às possíveis diferenças nos processos e competências requeridas em cada unidade, reforça a importância deste estudo. Ele oferece uma oportunidade de identificar lacunas (gaps) de competências nos diferentes cargos das bibliotecas, possibilitando o planejamento de ações futuras para desenvolvimento profissional. Assim, os resultados esperados da pesquisa poderão colaborar significativamente para o aprimoramento das competências da equipe, impactando positivamente na qualidade dos serviços prestados e na entrega final à comunidade acadêmica.

O modelo de gestão por competência, especificamente, em relação à alocação adequada de competências dentro da instituição alinhadas às habilidades do colaborador pode trazer benefícios organizacionais à instituição e também benefícios profissionais e pessoais aos seus colaboradores. Tais benefícios poderão ser observados por meio da melhoria dos resultados e do desempenho das organizações e enriquecimento do perfil profissional. Isso, por sua vez, promove maior satisfação na carreira, uma vez que o profissional é resultado das estratégias organizacionais, isso faz com que haja um melhor aproveitamento do seu potencial, um maior domínio de suas atribuições e maior segurança nas tomadas de decisão (Conceição; Granetto, 2022).

De acordo com Capuano (2015) é destacado que, embora o atual modelo de concurso público tenha o mérito democrático de proporcionar oportunidades iguais para todos os cidadãos elegíveis e de estabelecer critérios técnicos transparentes e auditáveis para o processo seletivo, ele não permite uma avaliação abrangente da competência do candidato, tampouco facilita a seleção de perfis adequados para funções executivas e gerenciais. Através do argumento de Capuano (2015), verifica-se a necessidade de um programa de Gestão por Competência após a entrada em exercício no serviço público, a fim de alinhar as competências pessoais com as competências institucionais.

Como resultado técnico desta pesquisa, será desenvolvido um fluxo de avaliação de competências, utilizando um instrumento de coleta de dados na forma de questionário que destinar-se-á à coleta de dados em uma cartilha explicativa. Essa cartilha oferecerá sugestões sobre cursos de qualificação, que serão cuidadosamente alinhados às principais necessidades identificadas entre os colaboradores das bibliotecas.

1.2.1 Contribuições da pesquisa

Este estudo busca contribuir para o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais atuantes em bibliotecas universitárias, por meio do aprimoramento de competências técnicas e comportamentais, proporcionando capacitações mais alinhadas às demandas de cada unidade e às exigências do ambiente institucional.

Uma prerrogativa da utilização do mapeamento de competências, é que esta ferramenta proporcionará uma base aos gestores para implementação de ações corretivas de falhas, aprimoramento de competências, além de promover maior motivação e engajamento das equipes, de modo a contribuir para o fornecimento de serviços com maior eficiência, levando em consideração as habilidades individuais dos servidores das bibliotecas da UEMS.

A pesquisa tem a possibilidade de trazer benefícios para a gestão das bibliotecas, servindo como modelo para aplicação e replicação em outros setores da universidade, assim como em outros órgãos públicos com devidas adaptações, uma vez que o estudo de Gestão por Competências no Brasil, ainda encontra-se em fase exploratória e inicial. De acordo com Araújo, Menezes e Demo (2022) ao considerar que o Brasil é um país emergente e a Gestão por Competência no setor público ainda é iniciante e embrionária, estudos podem inspirar a implementação da Gestão por Competência no setor público em diferentes países emergentes.

Estimam-se também contribuições epistemológicas ao expandir o campo de estudo sobre a Gestão por Competências, particularmente no contexto de bibliotecas universitárias, campo ainda pouco explorado. Ao oferecer um modelo aplicável, a pesquisa não só enriquecerá a literatura acadêmica, como também fornecerá uma base teórica para futuras pesquisas.

Especificamente em bibliotecas universitárias os estudos sobre esta temática é limitado ainda mais, uma vez que grande parte dos artigos recuperados em buscadores on-line, o tema “gestão por competências em bibliotecas universitárias” trazem poucos resultados se comparado à “gestão por competência no serviço público”. Na sessão 2.3 deste trabalho, intitulada como estudos anteriores foram elencados quatorze artigos sobre o tema gestão por competência, sendo que apenas três destes artigos foram estudos específicos de gestão por competência em bibliotecas. Os três artigos com temática voltada para gestão por competência em bibliotecas dos autores Bronstein e Nebenzah (2020), Frias e Daria (2020) e, Flores e Hoffman (2022) apresentaram respectivamente assuntos como: desenvolvimento

de escala de habilidades e competências para os profissionais de biblioteconomia e ciência da informação em Israel, as competências necessárias para formação de bibliotecários que atuam nas bibliotecas universitárias jurídicas nas Filipinas e estudo da gestão por competência nas bibliotecas universitárias federais brasileiras e seus métodos de mapeamento utilizados nas bibliotecas. Os demais autores dos artigos selecionados na sessão 2.3, exploraram a gestão por competências em outros órgãos públicos, como universidades públicas, tribunal de justiça eleitoral, escola confessional, assim como legislação federal de gestão de pessoas com abordagem em competências, o levantamento da conjuntura de estudos sobre a temática e a produção bibliográfica sobre gestão por competência (Silva, Alves e Santos, 2019; Dias *et al.* 2020, Rodrigues, Rodrigues e Farias, 2020; Fernandes e Silva, 2021; Oiticica e Barbosa, 2021; Silva, *et al.*, 2021; Vargas *et al.*, 2021; Ghedine e Alveas, 2022; Tamada e Cunha, 2022; Fejfarová e Fejfar, 2022 e Astoni-Sena *et al.*, 2022).

Neste contexto, indaga-se como um instrumento de mapeamento de competências pode ser fundamental ao modelo de gestão por competências proposto à equipe das bibliotecas da UEMS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aqui apresentado oferecerá *insights* sobre a gestão por competências conforme discutido na literatura científica, focando em dois tópicos principais: Gestão por Competência e Gestão por Competência em Bibliotecas Universitárias. Seguindo esta análise, a Gestão por Competência será abordada através do modelo CHA que será utilizado para a aferição de competências inseridas dentro dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos indivíduos.

David McClelland, psicólogo e professor de Harvard, foi o precursor da Teoria das Competências. McClelland (1973), em seu artigo *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* teceu críticas aos modelos de seleção de pessoas intitulados como Testes de Inteligência, o autor fez um questionamento se realmente “os testes de inteligência exploram as habilidades responsáveis pelo sucesso no trabalho?” (McClelland, 1973, p. 3, tradução nossa). Para esse autor, é necessário analisar o comportamento adaptativo da pessoa, pois testes de inteligência não avaliam os comportamentos operantes e respondentes, mas sim avaliam apenas o conhecimento teórico.

De forma a corroborar com a Teoria das Competências, surgiu Scott B. Parry, idealizador do modelo de avaliação por competências representada pela sigla (CHA) – Conhecimentos, Atitudes e Habilidades, no qual publicou seus conceitos em 1996, no artigo *The Quest for Competencies*. Parry (1996), definiu competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que refletem ações e afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa; correlacionam-se com o desempenho no trabalho e podem ser melhorados através de treinamento e conseqüentemente, ocasionam maior desenvolvimento pessoal.

Outro grande estudioso da Gestão por Competências foi Philippe Zarifian, que define a competência como a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre situações no ambiente profissional. O autor destaca que a competência é uma nova forma de qualificação ainda em desenvolvimento (Zarifian, 2003). O autor supracitado apresenta seis etapas para aplicar o modelo da competência: explicitar a estratégia, explicitar as macro escolhas de organização, definir princípios simples que caracterizem o que se entende por competência, elaborar uma primeira definição das áreas de competência, fazer uma análise das

situações com os interessados e, por fim, validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis (Zarifian, 2003).

2.1 Gestão por competências

Ao se falar sobre competência, encontra-se três dimensões para sua composição: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o acúmulo de saberes adquiridos por meio de pesquisa, leitura, experiência e formação. A habilidade se refere à capacidade de aplicar esse conhecimento na prática. No entanto, a atitude desempenha um papel fundamental, pois representa a disposição para agir e a postura em relação ao trabalho e à equipe. Para expressar plenamente essas dimensões da competência, é necessário adotar diversas estratégias, considerando tanto aspectos pessoais como sociais, a fim de promover seu desenvolvimento contínuo (Bergue, 2019).

A existência de uma competência não se limita à presença isolada de um conhecimento, nem se restringe unicamente à posse de habilidades práticas ou à manifestação de uma atitude proativa. Na verdade, argumenta-se que uma competência é constituída pela integração desses três elementos essenciais: conhecimento, habilidade e atitude. Essa integração é fundamental para que o profissional possa agregar valor e efetuar entregas significativas à empresa (Ferreira, 2015). Tal modelo é representado pela Figura 1.

Figura 1 – O que é competência



Fonte: Ferreira, 2015.

O mapeamento de competências é comumente obtido por meio da utilização de questionários estruturados como, o uso de escalas intervalares, que se caracterizam por possuir intervalos uniformes entre as opções de resposta, ordenadas hierarquicamente, possibilitando a comparação entre os respondentes quanto à sua percepção sobre o tema abordado. Esses questionários geralmente listam várias competências consideradas relevantes para a análise e pedem aos participantes que avaliem a importância de cada uma utilizando uma escala preestabelecida, como a escala tipo *Likert*. Esta escala varia, por exemplo, de "1 = Nem um pouco importante" a "5 = Extremamente importante", permitindo que os respondentes expressem o grau de importância que atribuem a cada competência listada (Brandão, 2023).

Carvalho e Lickfeld, (2023) trazem as definições de competências, sendo competências individuais aquelas que a pessoa desenvolveu ao longo da vida até o presente momento, ao analisar as competências individuais é muito mais fácil a constatação de lacunas demonstradas pelos colaboradores das empresas, facilitando assim a promoção de treinamentos para resolução de falhas e de déficits de desempenho. Já as competências organizacionais demonstram exatamente o que é necessário para que a organização cumpra com seus objetivos estratégicos; assim como a determinação da qualidade e a fidelização de seus clientes. No setor público isso se refere à imagem da instituição e credibilidade dos usuários de serviços.

O sucesso das estratégias de capacitação no setor público está intrinsecamente ligado à habilidade de identificar e desenvolver as competências específicas que são necessárias para o cumprimento dos objetivos institucionais. Isso implica a importância de realizar um diagnóstico acurado das competências atuais dos colaboradores versus as competências que eles precisam adquirir. O reconhecimento e a análise dessa discrepância entre as competências existentes e as requeridas são fundamentais para orientar eficazmente as estratégias de educação e desenvolvimento de pessoas (Bergue, 2019).

Outro ponto importante é o fato da Gestão por Competências oferecer benefícios significativos tanto para as instituições quanto para os colaboradores. Para as organizações, promove simplicidade, flexibilidade e transparência, direciona investimentos em desenvolvimento profissional e atrai e retém talentos, adaptando-se facilmente a mudanças estruturais e tecnológicas, ao mesmo tempo em que

equilibra custos e valor agregado. Para os colaboradores, esclarece os caminhos profissionais, assegura remuneração justa, incentiva o autodesenvolvimento e facilita a mobilidade de carreira, estabelecendo um ambiente onde o crescimento é tangível e reconhecido (Serafim, 2017).

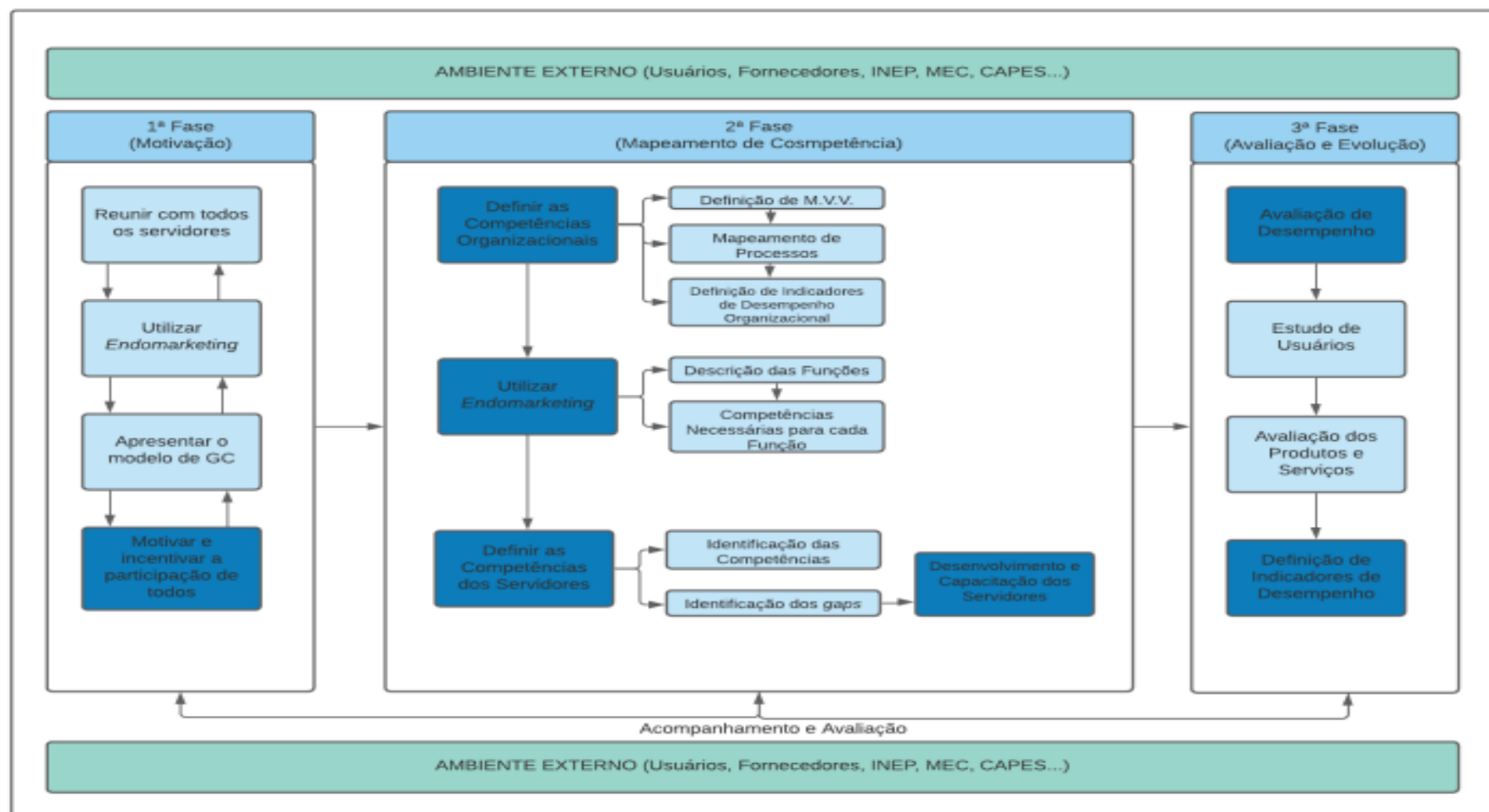
O modelo CHA pode ser utilizado em formato de questionário autoavaliativo, um exemplo foi o questionário de avaliação aplicado aos servidores da Biblioteca Central Prof. Faris Michael da Universidade Estadual de Ponta Grossa no Paraná como uma ferramenta de mapeamento das competências individuais dos colaboradores. O termo conhecimentos visa aferir o nível de informação, do saber o quê e saber o porquê fazer uma determinada tarefa, já o termo habilidades tem por finalidade verificar a presença de técnica, capacidade e saber como fazer o trabalho e por fim o termo atitudes verifica a vontade de desempenhar o trabalho, a proatividade do colaborador ao mensurar o querer fazer, o pertencimento de identidade e determinação nas tarefas realizadas (Oliveira, *et al.*, 2006).

Segundo Brandão (2023), o mapeamento de competências tem como objetivo principal identificar os *gaps* de competências, ou seja, a diferença entre as competências exigidas para atingir os objetivos de cada função e as habilidades individuais dos colaboradores. Com base nessa análise, é possível propor treinamentos que ajudem a suprir as lacunas, aprimorando os conhecimentos, atitudes e habilidades da equipe, e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho e alinhamento com as necessidades organizacionais.

2.1.1 Modelos de gestão por competência

Serão apresentados, a seguir, alguns modelos utilizados na gestão por competência, encontrados na literatura. Esses modelos têm como objetivo orientar a gestão de pessoas dentro das organizações, identificando e desenvolvendo as competências essenciais para o desempenho eficaz das funções.

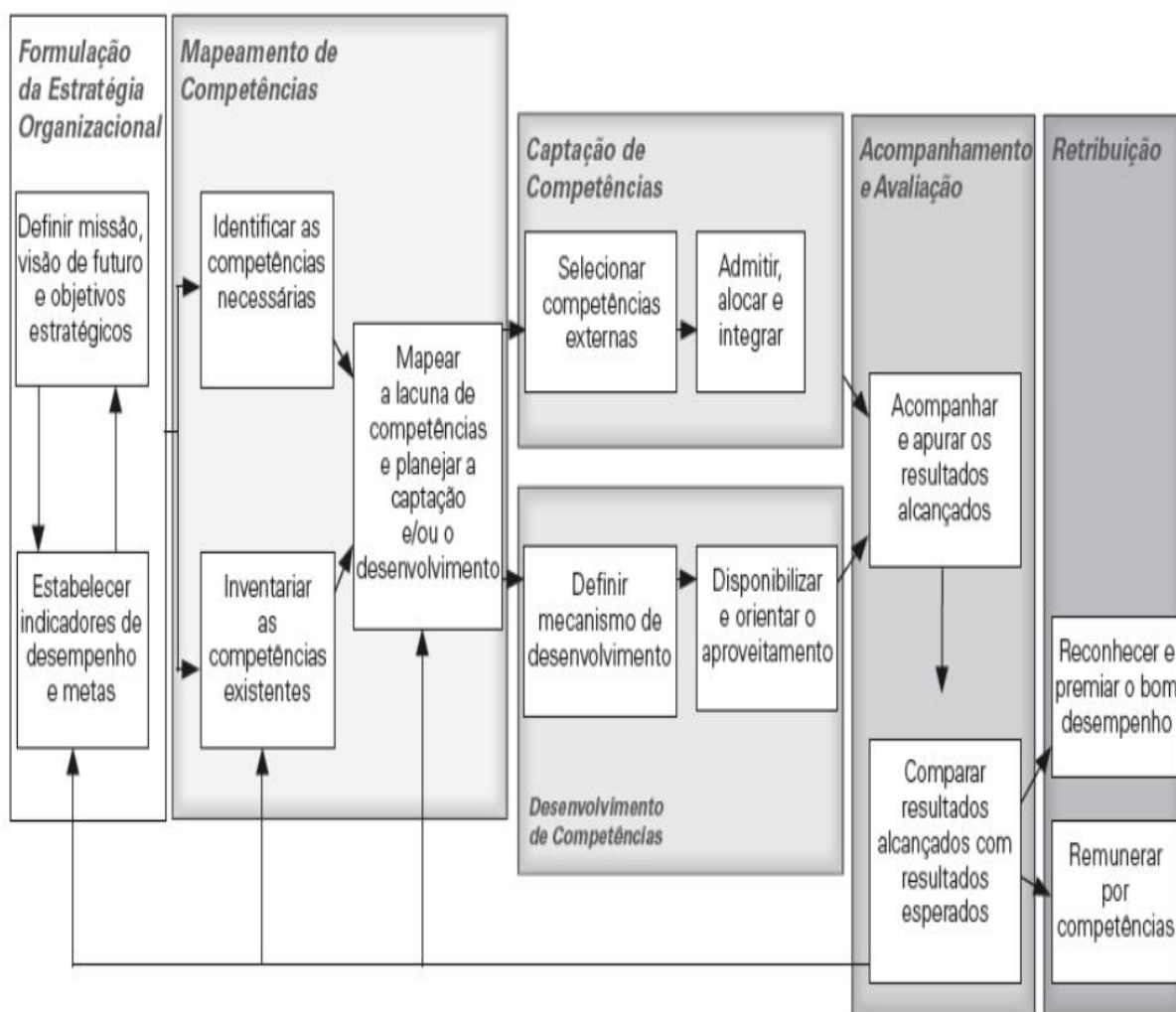
Figura 2 – Modelo de implantação de gestão por competência em bibliotecas universitárias federais



Fonte: Flores, 2021.

O diagrama proposto por Flores (2021), disposto na Figura 2, foi criado com o objetivo de ser uma ferramenta prática para os gestores das Bibliotecas Universitárias Federais (BUF) que ainda não tenham implementada a Gestão por Competências. Seu propósito é auxiliar na identificação e superação de pontos que geram dificuldades na adoção integral do modelo, considerando que, como observado, esse modelo é frequentemente aplicado de maneira parcial. Dessa forma, o diagrama destaca a importância de implementação completa e, busca facilitar tanto a compreensão quanto a aplicação eficiente desse modelo nas bibliotecas.

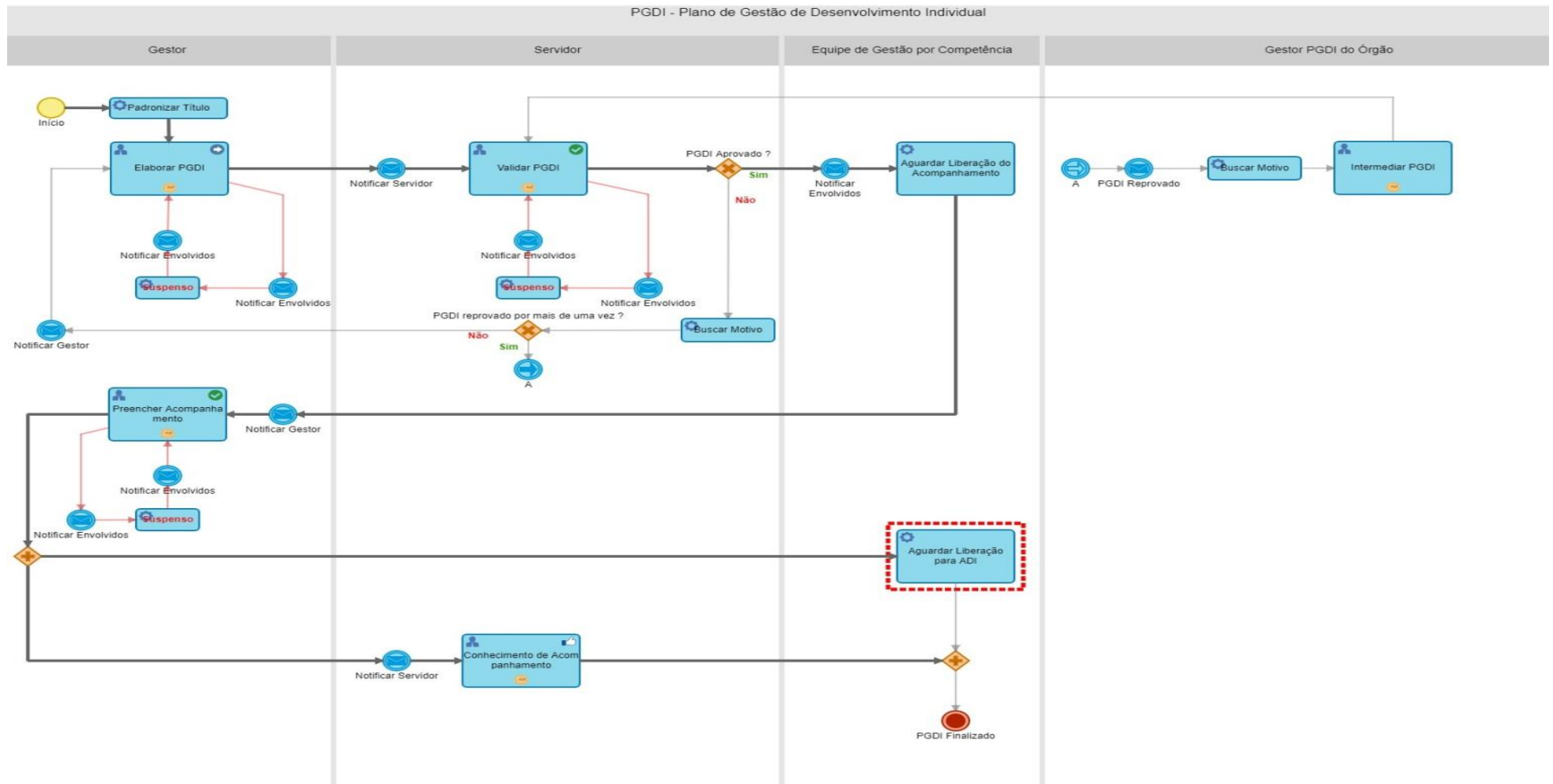
Figura 3 – Modelo de gestão por competência de Brandão e Bahry



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

O Processo de Gestão por Competências apresentado por Brandão e Bahry (2005) na Figura 3, se divide em etapas que começam com a formulação da estratégia organizacional, definindo a missão, a visão e os objetivos. Em seguida, ocorre o mapeamento de competências, identificando as lacunas entre o que é necessário e o que já está presente na organização. A captação de competências é a próxima fase, envolvendo a seleção de novos talentos ou parcerias. O processo continua com o desenvolvimento de competências, através de treinamentos e aprendizado, e finaliza com o acompanhamento e avaliação com a finalidade de monitorar resultados e realizar ajustes necessários, por fim, a última etapa é a retribuição que reconhece os colaboradores que mais contribuíram para os objetivos organizacionais, incentivando a manutenção das competências desenvolvidas.

Figura 4 – Modelo de gestão por competência no Estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, 2024

O Programa de Gestão por Competência do Estado de Mato Grosso do Sul, representado pela Figura 4, é um modelo utilizado em organizações públicas e privadas para avaliar e desenvolver servidores, alinhando suas competências às necessidades da administração pública, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Esse processo, fundamentado na eficiência, envolve a gestão e o desenvolvimento de pessoas, além de contribuir para a modernização do Estado. No âmbito da gestão individual, o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) atua como uma ferramenta para planejar e definir as metas, competências e ações de desenvolvimento profissional, contendo as entregas anuais, as competências necessárias e destacando os pontos fortes do servidor para melhorar seu desempenho ao longo do ano (Mato Grosso do Sul, 2024).

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) da Gestão por Competências de Mato Grosso do Sul ocorre em etapas específicas. O ciclo inicia com o preenchimento do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), seguido pelo acompanhamento do Progresso. Em seguida, o servidor preenche o Termo de Avaliação de Desempenho Individual (TADI), após o qual, o resultado preliminar e o final, são homologados e publicados no Diário Oficial Eletrônico do Estado (Mato Grosso do Sul, 2023).

2.2 Gestão por competência em bibliotecas universitárias

A biblioteca universitária possui uma responsabilidade essencial no apoio à pesquisa e no processo de ensino e aprendizagem, facilitando a mediação entre os usuários e a informação, o que permite a transformação dessa informação em conhecimento. Sua relevância é ampliada pelo fato de ser um espaço escolhido intencionalmente pelos usuários que buscam ativamente por recursos para seu desenvolvimento pessoal e acadêmico (Hubner; Kuhn, 2017).

Com as diversas mudanças ocorridas na sociedade, as bibliotecas universitárias vêm se adaptando a essas transformações, visto que esse tipo de biblioteca tem como finalidade atender distintas demandas educacionais, oferecendo serviços variados de acordo com os objetivos da universidade, estreitando vínculos

com a sociedade para a formação de profissionais que possam se adequar a realidade social (Santa Anna, 2019).

O profissional bibliotecário, mesmo após adquirir competências e habilidades durante sua formação, enfrenta o desafio de converter esses atributos em competências efetivas. Essa conversão exige uma ação transformadora de seus conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, contribuindo, assim, tanto para o seu desenvolvimento pessoal quanto para o valor agregado à organização com a qual está vinculado, entregando resultados com qualidade e eficiência (Flores; Hoffmann, 2020).

Mapear os atributos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) tem por finalidade colaborar para o aumento da eficiência e eficácia das bibliotecas e unidades de informação no âmbito da gestão de pessoas. Instrumento esse, importante para atuação do profissional bibliotecário, com vistas à implantação do processo de Gestão de Pessoas por Competências em bibliotecas e unidades de informação (Amorim; Amaral, 2011).

Para alcançar o perfil com as competências necessárias dentro da biblioteca, é necessário investir em aprendizagem contínua, sistemática e personalizada, que conduza a elevação de competências e habilidades, de acordo com as suas características pessoais e as necessidades da biblioteca (Becerra-Márquez; Bermudez-Aponte, 2020).

No contexto da administração pública, o modelo de gestão por competências representa uma abordagem de gestão de recursos humanos, abrangendo diferentes esferas governamentais (Bergue, 2019); já no setor privado, Nardes *et al.* (2021), destaca que a gestão por competências em Instituições de Ensino Superior Privada, é um assunto pouco pesquisado, uma vez que os estudos nessa área tendem a privilegiar as Instituições de Ensino Superior Privada públicas.

2.3 Estudos Anteriores

A seguir, serão apresentados estudos anteriores sobre Gestão por Competências, com o objetivo de expandir o entendimento sobre o tema através da descrição resumida desses estudos, incluindo detalhes sobre os autores, o ano de publicação, os objetivos, a metodologia utilizada e os principais resultados.

Foram pré-selecionados artigos a partir de 2019 até 2024. O levantamento foi realizado através de busca combinada pelos termos “gestão por competência” and

“biblioteca” e “gestão por competência” and “setor público”, nas bases Google Acadêmico, BRAPCI – Base de Dados em Ciência da Informação, ENAP e SCOPUS da CAPES. Permaneceram selecionados, quatorze artigos, os mais relevantes em termos de abordagem do assunto desta pesquisa para compor o quadro de estudos anteriores.

Silva, Alves e Santos (2019) apresentaram o processo de implantação do sistema de gestão por competências na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O mesmo foi realizado em cinco etapas: capacitação do grupo de estudos sobre a temática para uniformizar o entendimento teórico, a análise documental dos principais documentos da UFRN, a definição das competências e suas descrições, a validação e a publicação. Como resultado, foram construídas onze competências institucionais que subsidiaram o planejamento e os subsistemas da área de gestão de pessoas e a consecução da estratégia organizacional.

Bronstein e Nebenzah (2020) apresentaram o desenvolvimento de uma escala de habilidades e competências para os profissionais de biblioteconomia e ciência da informação em Israel, a fim de identificar e classificar habilidades necessárias nessa área. Foram aplicados questionários estruturados com 183 participantes. No resultado, constataram-se quatro agrupamentos de habilidades, sendo essas: tecnológicas, informacionais, pessoais e habilidades tradicionais em biblioteconomia. Verificou-se que 25 das 46 habilidades originais indicaram ser relevantes para a profissão mesmo diante das mudanças rápidas nesse campo. Ao descreverem o processo de desenvolvimento das escalas, buscaram proporcionar a outros pesquisadores, uma visão mais detalhada, permitindo-lhes replicar esse processo em outros ambientes.

Frias e Daria (2020) analisaram as competências e necessidades de formação dos bibliotecários jurídicos de universidades nas Filipinas. O estudo teve foco nas competências e necessidades de formação deles. Dados foram coletados através de um questionário que possibilitou verificar que são altamente competentes em tarefas essenciais, em gestão de bibliotecas, em referência, em pesquisa, em atendimento ao cliente, em desenvolvimento de coleções e catalogação. Entretanto, há necessidade de melhoria em competências relacionadas à tecnologia da informação.

Dias *et al.* (2020) apresentaram a conjuntura dos estudos organizacionais com abordagem em gestão por competências, mostrando o estado da arte baseado

em artigos publicados em periódicos científicos nacionais da área da administração no período de 2000 a 2017. Os autores buscaram entender o panorama desses estudos, identificar lacunas e, promover novas abordagens e reflexões sobre a gestão por competências, sendo então realizada uma pesquisa bibliométrica em 32 periódicos, com análise de 62 artigos. Os dados encontrados foram processados por meio de estatística descritiva e análise de redes que evidenciou que a área já viveu um ápice em publicações e que, nos últimos anos, o número de publicações tem diminuído após uma queda na produção nos anos de 2005 e 2006. Já nos anos de 2007 e 2008 teve um aumento de 30,65% de toda a produção nacional dos últimos 18 anos analisados. Constatou-se, contudo, a ausência de qualquer publicação nos anos de 2003 e 2010; o que não significa que não houve a realização de pesquisas no período, mas, uma hipótese dos autores, é que alguns periódicos levam um ano ou mais para dar retorno aos autores e publicar os artigos submetidos.

Rodrigues, Rodrigues e Farias (2020) analisaram a produção bibliográfica publicada nos últimos 10 anos acerca da gestão por competências no setor público através do levantamento do tema gestão de competências na administração pública. Foi realizada uma revisão sistemática de publicações com periódicos vinculados à base de dados do Portal Capes na área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Sociais e Turismo”, abrangendo o período de 2008 a 2018. Nos resultados observou-se que a maioria das publicações analisadas utilizaram entrevistas semiestruturadas e houve uma preponderância de trabalhos realizados nas instituições de ensino superior, evidenciou-se, nessas instituições, que o modelo Gestão por Competências encontra-se em estágio inicial.

Fernandes e Silva (2021) averiguaram se o Decreto 9.991/2019 que substituiu o decreto 5.707/2006, que versa sobre a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal, está alinhado às três dimensões das competências profissionais do modelo de Gestão por Competências CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), por serem relevantes para a Administração Pública. Os autores compararam o atual decreto e seus respectivos alinhamentos às dimensões do termo competência com o anterior. Foi realizada uma revisão sistemática de 13 artigos, nas bases Scielo, Science Direct e Spell, utilizando o método PRISMA. Como resultados, observou-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) do governo federal, trouxe melhorias em relação ao Decreto anterior, o estudo destaca ainda que a PNDP atual tem um foco principal na

dimensão conhecimento, com pouca atenção para a dimensão habilidades e nenhuma para atitudes. Por fim, concluiu-se que a PNDP não está totalmente alinhada às três dimensões de competências profissionais.

Oiticica e Barbosa (2021) analisaram a trajetória da gestão por competências no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro, que buscaram entender como esse modelo de gestão tem sido implementado e quais são os seus impactos na administração pública do Brasil; a pesquisa também analisou a evolução da gestão de pessoas no setor público tendo em vista o modelo gerencial e o modelo societal. Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, de cunho qualitativo, em livros, artigos de encontros, congressos e revistas, obtidos pela busca na internet, utilizando termos como “reforma do estado”, “gestão pública”, “gestão por competências na gestão pública”, “recursos humanos”, “reformas administrativas” e “gestão social”. Como resultado, tais estudos destacaram a gestão por competências como base para o desenvolvimento e treinamento dos servidores públicos.

Silva, *et al.* (2021) buscaram compreender os desafios e perspectivas no processo de implementação da gestão por competências em uma instituição de ensino superior pública, bem como identificar as perspectivas em relação ao tema. A pesquisa foi de natureza qualitativa, realizada por pesquisa de campo e por entrevistas semiestruturadas, sendo as entrevistas realizadas com seis servidores técnico-administrativos que ocupam cargos de gestão e fazem parte da equipe de implantação da gestão por competências, sendo os dados analisados através da análise de conteúdo. A instituição não conseguiu atender à legislação de gestão por competências devido à necessidade de mudança na cultura organizacional, rigidez na estrutura e dificuldade de motivar servidores a se capacitarem, constatou-se que as instituições públicas federais ainda estão em estágio inicial do processo de gestão por competências e requerem regulamentação de maneiras mais objetivas de seleção de pessoas e do mapeamento das competências para a alocação adequada dos servidores.

Vargas *et al.* (2021) analisaram como a administração pública realiza o gerenciamento de pessoas e de competências não apenas de maneira técnico-teórica, mas de forma que proporcione treinamento para que as capacidades destes servidores possam ser desenvolvidas e que satisfaçam aos anseios da população. Este estudo teve uma abordagem teórica com revisão de literatura e pesquisa

bibliográfica. Verificou-se que parte da ineficiência ocorre por causa do comodismo de certos servidores que, devido à estabilidade, acabam demonstrando despreocupação com as suas funções, aliadas à desmotivação, à falta de um ambiente estruturado e à falta de equipamentos adequados. Concluiu-se que, investir em treinamentos e capacitação é essencial para que tenham uma carreira pública gratificante, adquirindo assim novas competências e habilidades.

Flores e Hoffman (2022) analisaram a gestão por competência nas bibliotecas universitárias federais brasileiras e os métodos de mapeamento utilizados em cada biblioteca. A coleta de dados ocorreu através de questionário estruturado aplicado aos gestores das 22 bibliotecas universitárias federais participantes da pesquisa. Os resultados concluíram que a Gestão por Competência não é seguida pela maioria das bibliotecas federais e as técnicas de mapeamento foram alcançadas em partes, pois não foi possível identificar os métodos e técnicas, mas sim como esse mapeamento é realizado.

Ghedine e Alveas (2022) pesquisaram a Gestão por Competência em uma rede de educação básica confessional denominada Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação (IASBE) por meio do mapeamento de competências organizacionais (COs). A pesquisa foi um estudo de caso único de abordagem exploratória e de natureza qualitativa, sendo os dados obtidos através de entrevistas com gestores de redes de escolas privadas (confessionais e não confessionais), entrevistas semiestruturadas e de análise documental. Por fim, foi construída uma matriz de Competências Organizacionais para a rede de educação básica confessional, sendo propostas diretrizes para a gestão de COs específicas para essa instituição.

Tamada e Cunha (2022) realizaram uma pesquisa para coletar informações de produção científica sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2019, com foco no mapeamento de competências individuais, gerenciais e organizacionais. O método utilizado foi uma revisão integrativa da literatura com a análise de 64 artigos e 104 teses e dissertações da área de administração pública, selecionados a partir da base de dados da SPELL, Anpad e Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, realizando busca pelos termos “competências” e “gestão por competências”. Tal trabalho foi conduzido por meio da análise de conteúdos, no qual se identificou um predomínio de pesquisas relacionadas ao mapeamento de competências individuais, gerenciais e

organizacionais, bem como estudos sobre a gestão por competências como base para o desenvolvimento e treinamento dos servidores públicos na administração pública brasileira.

Fejfarová e Fejfar (2022) avaliaram o uso da abordagem baseada em competências no treinamento e desenvolvimento de funcionários em organizações na República Tcheca. Foram aplicados questionários para avaliar a relação entre a abordagem baseada em competência, treinamento e a eficiência dos programas nas organizações estudadas. Como resultado ficou constatado que 93,2% das organizações que utilizam a abordagem baseada em competências apoiam a formação e o desenvolvimento dos funcionários. A abordagem baseada em competências coloca mais ênfase na formação e no desenvolvimento dos seus colaboradores se comparada às organizações que não utilizam a abordagem baseada em competência.

Por fim, Astoni-Sena *et al.* (2022) pesquisaram a gestão por competências na gestão de pessoas dos tribunais de justiça eleitoral brasileira e avaliaram sua assimilação nas organizações públicas. Foram realizados estudos de casos múltiplos, análise documental e triangulação de dados. Constatou-se, que nesses tribunais a gestão por competências tem sido lenta e fragmentada em sua implementação e consequente assimilação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi organizada em etapas sequenciais que seguiram uma lógica estruturada. A base da estruturação foram fundamentações teóricas e procedimentos descritos na literatura, possíveis de serem adaptados com coerência para um enfoque nas bibliotecas da UEMS. Deste modo, pode-se enquadrar esta pesquisa como um estudo de caso com uma abordagem mista, que utilizou questionários contendo questões fechadas e dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas estruturadas, análise bibliográfica e análise documental descritiva. Conforme argumentado por Yin (2015), estudos de caso são particularmente valiosos pois permitem a integração de múltiplas fontes de evidência — tais como documentos, entrevistas e observações diretas — e oferecem uma perspectiva focada e detalhada sobre os eventos analisados.

O estudo de caso, neste contexto, apresenta a vantagem de permitir a focalização da pesquisa em um cenário específico — as bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Essa escolha metodológica é justificada pela natureza e pelos objetivos do estudo, que se insere no âmbito de uma dissertação de mestrado profissional. Nesse tipo de programa, a produção de conhecimento está diretamente vinculada à geração de resultados que sejam aplicáveis de forma prática, buscando impactar diretamente a instituição pesquisada.

A abordagem direcionada às bibliotecas da UEMS alinha-se à proposta de desenvolver um material técnico com aplicabilidade prática que possa contribuir para a gestão de competências no ambiente institucional. Assim, o estudo transcende o levantamento de dados descritivos e avança para a proposição de soluções práticas e adaptadas ao contexto local.

3.1 Pesquisa bibliográfica e documental

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica na literatura, com o objetivo de verificar a existência de instrumentos validados para mensurar competências de servidores de bibliotecas e identificar documentos organizacionais relevantes. Essa etapa envolveu a análise de materiais como estratégias organizacionais contendo missão, visão, objetivos, diretrizes, normas, regimentos e

estatutos, seguindo as diretrizes de Brandão (2023), que enfatiza o uso de documentos para mapeamento de competências organizacionais.

Nessa fase inicial, foi identificado o estudo "Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias" de Oliveira *et al.* (2006), que validou e propôs um instrumento para coleta de dados com foco no mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. Esse questionário foi escolhido como base e adaptado para o contexto específico das bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). As modificações incluíram a inserção de questões baseadas na Resolução COUNI-UEMS nº 292/2005, que detalha as atribuições e cargos dos servidores da universidade e lacunas específicas do contexto das bibliotecas da UEMS identificadas via entrevistas estruturadas com servidores técnico-administrativos que ocupam cargos de gestão e fazem parte da equipe de implantação da gestão por competências.

3.2 Entrevistas estruturadas com gestores técnicos

As entrevistas estruturadas desempenharam um papel essencial na contextualização do estado atual de implementação da Gestão por Competência em Órgãos Estaduais do Mato Grosso do Sul, bem como na compreensão do contexto organizacional das bibliotecas da UEMS. Além disso; as entrevistas forneceram subsídios para o refinamento do instrumento de coleta de dados empregado para mapear competências no operacional de bibliotecas. Assim, foram realizadas entrevistas com três gestores-chave, cujos questionários detalhados estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro usado para entrevista com gestores técnicos relacionados à Gestão por Competência

Entrevistado/Perguntas
Técnico do Setor de Assessoria de Bibliotecas da UEMS <i>Perguntas</i> Como funciona a gestão e coordenação das bibliotecas nas demais unidades universitárias em relação à biblioteca central na Sede em Dourados? Qual é a sua opinião sobre o mapeamento de competências dos servidores da biblioteca? Ele pode contribuir para a melhoria do trabalho neste setor? Justifique. Quais são os diferentes cargos dos servidores que atuam neste setor? Quais desses cargos exigem qualificação mais especializada e por quê?

Há mais alguma informação relevante sobre as competências individuais dos profissionais no setor de Bibliotecas da UEMS que gostaria de compartilhar?

Técnico do Setor de Gestão por Competências dos Órgãos Estaduais de MS

Perguntas

A gestão por competência será implementada em todos os órgãos estaduais de Mato Grosso do Sul? A UEMS ainda não adotou esse modelo de gestão. Sabe explicar o motivo?

A gestão por competência no Estado de MS segue o modelo de competência baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)?

É realizado mapeamento de competências nos órgãos estaduais para diminuir o *gap* entre competências institucionais e individuais dos servidores?

Há algum programa de capacitação e educação continuada para os servidores estaduais?

Possui mais alguma informação relevante sobre a Gestão por Competência em Mato Grosso do Sul?

Técnico do Setor de Avaliação Funcional da UEMS

Perguntas

A UEMS não aderiu à Gestão por Competências do Estado de Mato Grosso do Sul. Você poderia explicar o motivo?

Atualmente, qual é a forma de avaliação de desempenho dos servidores efetivos da UEMS?

Qual é a normativa que regulamenta a Avaliação Individual da UEMS?

Possui mais alguma informação que julga importante sobre a gestão por competência?

Fonte: Elaboração dos autores, 2025

As respostas obtidas nas entrevistas forneceram subsídios fundamentais para a adaptação do instrumento de coleta de dados e a definição das competências a serem mapeadas, considerando as particularidades dos diferentes cargos e o contexto organizacional da UEMS.

3.3 Estruturação dos questionários utilizados como instrumentos de mapeamento de competências

Os questionários desenvolvidos para os três diferentes cargos — bibliotecários, auxiliares de biblioteca e assistentes administrativos — possuíam uma estrutura básica comum, com perguntas relacionadas a Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) aplicáveis a todas as funções. No entanto, cada cargo recebeu um instrumento específico que, além de conter essas questões em comum, incluía

também perguntas particulares adaptadas às responsabilidades e exigências de cada função/cargo.

As alterações realizadas nos questionários — como exclusões, modificações e inclusões de perguntas — estão detalhadas nos Anexos, garantindo transparência e rastreabilidade das adaptações feitas para atender às especificidades de cada cargo.

A adaptação e a atualização de instrumentos de pesquisa para cenários específicos têm se mostrado pertinente. Por exemplo, no estudo mais recente de Bronstein e Nebenzah (2020), teve como intuito identificar e classificar habilidades necessárias na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação; tomando-se como base o instrumento proposto por Oliveira *et al.* (2006), teve como finalidade identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e aos colaboradores de uma biblioteca universitária utilizando o mapeamento de competências. O Estudo mostra alguns pontos em comum e de correlação entre os itens de ambos os instrumentos de coleta de dados, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Atribuições em comum nos questionários de Oliveira *et al.* e Bronstein

Artigo de Oliveira <i>et al.</i> (2006)	Artigo de Bronstein (2020)
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.	Gerenciamento de banco de dados; Habilidades de programação
Conhecer o Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS	Pesquisa e recuperação de informações; Pesquisa de banco de dados
Trabalhar em equipe	Trabalho em equipe
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	Relações interpessoais
Comunicar-se com clareza e objetividade	Habilidades de comunicação
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da Biblioteca	Habilidades de referência; Serviços de leitores
Organizar e controlar arquivos administrativos	Organização da informação
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	Iniciativa
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	Aluno independente
Argumentar de maneira convincente	Assertividade
Desenvolver planos de divulgação e marketing	Habilidades de marketing
Catalogar e classificar recursos informacionais	Catálogo; Indexação
Elaborar estratégias de buscas avançadas	Habilidades de pesquisa
Gerenciar consórcios e acordos de cooperação	Gestão do conhecimento; Gerenciamento do banco de dados

Fonte: Bronstein (2020) e Oliveira *et al.* (2006). Adaptação dos autores, 2025.

3.4 Validação por Especialistas

Após a elaboração dos questionários, foi realizada uma validação por especialistas da área de biblioteconomia. Dez profissionais foram convidados a participar dessa etapa, sendo que seis aceitaram colaborar. Assim, a equipe de especialistas foi composta por 3 bibliotecários atuantes em instituições de ensino superior públicas e 3 bibliotecários de instituições privadas. Essa validação avaliou a pertinência, clareza e aplicabilidade de cada item avaliado no questionário e resultou em ajustes que foram incorporados aos questionários finais. A equipe de especialistas, além de amplo tempo de experiência no gerenciamento de bibliotecas (mínimo de 10 anos de experiência como bibliotecário), possuía diferentes tipos de especialização e pós-graduações correlacionadas com a área, mestrado em Ciência da Informação, especialização em Gestão da Informação e do Conhecimento, MBA em Gestão de Pessoas, especialização em Biblioteconomia e Metodologia do Ensino Superior.

No processo de validação, os especialistas avaliavam individualmente cada item do questionário e julgavam se tal item era pertinente ou não a atual função exercida por bibliotecários, auxiliares de biblioteca e assistentes administrativos. Para tal, usavam uma escala que indicava se o item em análise deveria ser mantido, modificado ou alterado. Deste modo, itens que receberam indicação de "manter" por todos os especialistas foram preservados sem alterações. Já os itens indicados para "modificação" ou "exclusão", mesmo que por apenas um especialista, foram cuidadosamente analisados por um pesquisador externo com ampla experiência na área de biblioteconomia e no contexto das bibliotecas da UEMS. Modificações sugeridas foram incorporadas quando consideradas pertinentes e coerentes com os objetivos do estudo, enquanto solicitações não fundamentadas ou inconsistentes foram rejeitadas. Por outro lado, itens indicados para exclusão com justificativas plausíveis e alinhadas aos critérios de avaliação também foram removidos do instrumento, garantindo um processo rigoroso e criterioso de validação.

A validação por especialistas é amplamente reconhecida como uma etapa essencial na construção e adaptação de instrumentos de pesquisa, garantindo a relevância, clareza e aplicabilidade dos itens ao contexto de estudo. Liou (2014), destaca que o uso de validação por conteúdo com especialistas é fundamental para assegurar que os itens sejam representativos e adequados. Gutiérrez-Castillo *et al.*

(2023), reforçam a importância de critérios rigorosos na seleção dos especialistas, como formação acadêmica, experiência profissional e produção científica relevante. Portanto, Adillah, Ridwan e Rahayu (2022) complementam que a validação por especialistas não apenas verifica a consistência dos itens, mas também permite ajustes e melhorias com base no *feedback* recebido, sugerindo o uso de ferramentas, como o índice de concordância.

3.5 Mapeamento das competências

Com os questionários ajustados e validados, iniciou-se a coleta de dados junto aos servidores das 15 bibliotecas da UEMS. A população-alvo foi composta por 50 servidores, incluindo 4 bibliotecários, 27 auxiliares de biblioteca e 19 assistentes administrativos. Desses, 47 optaram por participar da pesquisa, sendo 4 bibliotecários, 24 auxiliares de biblioteca e 19 assistentes administrativos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online*, enviado individualmente aos participantes utilizando a plataforma *Google Forms*. O questionário teve como foco as funções de bibliotecário, auxiliar de biblioteca e assistente administrativo, no contexto das bibliotecas da UEMS. As perguntas foram estruturadas em formato de escala e múltipla escolha, com o objetivo de avaliar competências relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) associadas às funções analisadas. Para o mapeamento das competências, foi utilizada uma escala de atitudes com cinco pontos, onde após analisar o conhecimento, habilidade e atitudes listadas o respondente assinalava o ponto escolhido, que indicava possuir domínio em tal item. A escala variou de 1 "nenhum", 2 "insuficiente", 3 "regular", 4 "bom" a 5 "excelente".

Quanto ao mapeamento de competências a abordagem teórica utilizada baseou-se nos trabalhos de Brandão (2023), que ressalta que o mapeamento de competências constitui uma etapa fundamental para a gestão por competências. Segundo o autor, essa etapa orienta as ações organizacionais no sentido de identificar, captar e desenvolver competências estratégicas, promovendo uma maior adequação entre as necessidades institucionais e as capacidades dos colaboradores. Assim, o questionário foi planejado para assegurar a coleta de dados de forma sistemática e alinhada aos objetivos do estudo, contribuindo para a

identificação de lacunas de competências e para o planejamento de ações de desenvolvimento organizacional no contexto das bibliotecas da UEMS.

3.6 Análise de Dados

A análise dos dados coletados foi conduzida por meio de uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos, a fim de assegurar uma compreensão abrangente dos resultados. Os dados quantitativos foram tratados utilizando estatística descritiva, que permitiu resumir e organizar as informações de forma sistemática, fornecendo *insights* sobre a distribuição e a frequência das respostas. Esse tipo de análise, amplamente reconhecido na literatura (Field, 2018), é essencial para descrever padrões e tendências em conjuntos de dados.

Já os dados qualitativos, provenientes de entrevistas e documentos, foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011). Essa técnica permitiu identificar categorias e padrões emergentes, sistematizando as informações para revelar significados latentes e explícitos nos discursos dos participantes e nos documentos analisados. A análise de conteúdo foi conduzida em três etapas principais: a pré-análise, na qual se definiu o *corpus* e os objetivos do estudo; a exploração do material, com a codificação das unidades de análise; e o tratamento dos resultados, onde os dados foram categorizados e interpretados à luz do referencial teórico. Essa abordagem mista possibilitou um mapeamento detalhado das competências dos servidores das bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), bem como a identificação de lacunas em relação às competências organizacionais esperadas.

3.7 Submissão ao Comitê de Ética

Antes da aplicação dos questionários e entrevistas, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), apresentando Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 84727424.3.0000.5160 e Parecer Consubstanciado do CEP nº 7.310.957, conforme a Resolução nº 510/2016 (CNS).

Figura 5 – Trajeto metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores, 2025

A pesquisa adotou uma abordagem sistemática, conforme ilustrado na Figura 5, apresentando seu desenvolvimento metodológico. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, permitindo a estruturação do questionário de pesquisa. Após essa etapa, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética. Em seguida, foram realizadas entrevistas com os gestores institucionais para uma melhor compreensão da realidade local sobre a gestão por competências.

Para garantir a confiabilidade dos dados, os resultados foram submetidos à validação por especialistas, e, na sequência, foi realizado o mapeamento das competências dos servidores das bibliotecas da UEMS. Por fim, a análise dos dados consolidados foi conduzida por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva.

4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 A gestão por competências no Estado de Mato Grosso do Sul

O Estado de Mato Grosso do Sul iniciou a gestão por competência a partir do Decreto nº 14.719 de 18 de abril de 2017, que regulamenta a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras, servidores ocupantes de cargos comissionados e contratados do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul (Mato Grosso do Sul, 2017). A Avaliação de Desempenho Individual tem como objetivos:

- I - orientar a política de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Executivo Estadual;
- II - aferir as competências e o desempenho dos servidores no exercício de suas funções e compatibilizá-las às competências institucionais mapeadas

no órgão em exercício; o modelo de Gestão por competência nos órgãos estaduais;

III - definir as necessidades de desenvolvimento e de qualificação, identificadas nas lacunas de competências;

IV - vincular a progressão e a promoção na carreira ao desempenho do servidor;

V – subsidiar as ações relativas à mobilidade funcional e na indicação de cargos de chefia e gerência;

VI - contribuir com a definição de perfis profissionais para concursos públicos, visando ao provimento de cargos, às seleções, às contratações e à manutenção de contratos (Mato Grosso do Sul, 2017, p. 2).

Dessa forma, enquanto o Estado de Mato Grosso do Sul adotou o modelo de Gestão por Competência regulamentado pelo decreto nº 14.719, com foco na Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para servidores estaduais; a UEMS, por possuir autonomia administrativa, optou por seguir um caminho distinto.

4.2 A gestão por competências na UEMS

A UEMS possui um modelo próprio de Avaliação de Desempenho Individual instituída pela Lei Estadual nº 5.779, de 09 de dezembro de 2021 que dispõe sobre a reorganização do Plano de Cargos e Carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Por conseguinte, a Universidade não aderiu ao modelo de gestão por competência à semelhança dos demais órgãos estaduais, por possuir autonomia administrativa. O Artigo 27 desta lei descreve o seguinte:

Art. 27. Os servidores ocupantes de cargos efetivos declarados estáveis serão submetidos à avaliação de desempenho individual, processada com base em regulamento aprovado no órgão colegiado competente da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, com o objetivo de aferir o seu rendimento e o seu desempenho no exercício de cargo efetivo, visando ao desenvolvimento e à valorização profissional e para fins de cumprimento do disposto no § 4º do art. 41 da Constituição Federal (Mato Grosso do Sul, 2021).

A Avaliação por Desempenho Individual da UEMS é utilizada como instrumento para progressão por merecimento na carreira, conforme mencionado no Plano de Cargos e Carreiras da UEMS (PCC-UEMS):

Art. 36. A promoção funcional dar-se-á mediante cumprimento de interstício de 3 (três) anos, contados dentro do tempo de efetivo exercício no cargo e dependerá cumulativamente de: I - existir vaga na classe superior; II - contar, no mínimo, após a confirmação no cargo, com 3 (três) anos de

efetivo exercício na classe atual; III - contar com, no mínimo, 70% (setenta por cento) da média das 3 (três) avaliações previstas para o ciclo de desempenho coordenado pela Comissão de Análise de Desempenho e Qualificação Profissional (CADQP); IV - participar de cursos de aperfeiçoamento funcional com as especificidades técnicas e curriculares indicadas na gestão do desempenho de acordo com regulamentação especificada pela Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. § 1º A promoção funcional será aferida por meio da classificação obtida na avaliação anual de desempenho, conforme critérios e condições estabelecidos nesta Lei e em regulamento aprovado pelo órgão competente da UEMS, observados, no que couber, o regulamento expedido pelo Poder Executivo Estadual para esse fim (Mato Grosso do Sul, 2021).

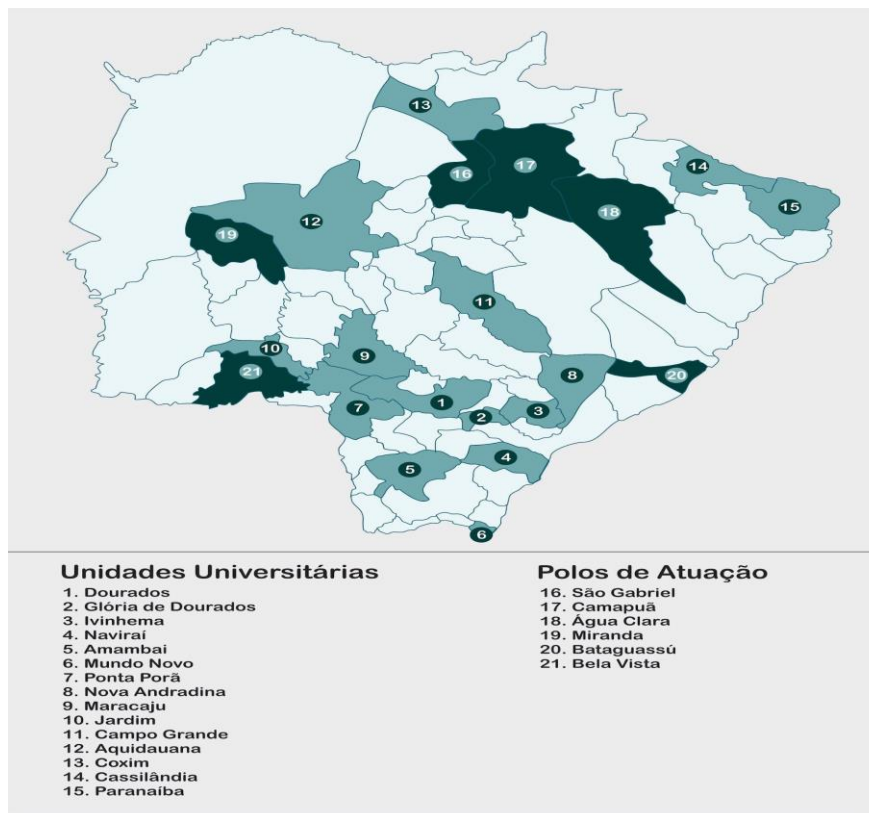
Observa-se que a forma de seleção para os cargos técnicos administrativos efetivos da UEMS ocorre por meio de concurso público de prova ou provas e títulos, sendo uma seleção igualmente teórica, não aferindo as competências individuais de cada candidato para os diversos cargos e setores que a universidade possui. O Plano de Cargos e Carreiras (PCC) da UEMS advoga que “o concurso público tem por finalidade selecionar candidatos aptos para o exercício das atribuições dos cargos efetivos que compõem a carreira de Profissionais Técnicos da Educação Superior” (Mato Grosso do Sul, 2021, p. 17).

Destaca-se que, na estrutura administrativa da UEMS, há um sistema de Avaliação de Desempenho Individual, entretanto, este difere do modelo de gestão por competências adotadas pelos demais órgãos estaduais de Mato Grosso do Sul. A UEMS optou por não implementar a Gestão por Competências do estado, devido sua autonomia administrativa. Assim, a avaliação de desempenho individual na UEMS, realizada anualmente é utilizada para a promoção funcional, porém, para concorrer a promoção requer o cumprimento de diversos critérios como não estar no período de estágio probatório, estar há 3 anos na classe atual e ter obtido no mínimo 70% nas últimas 3 avaliações do ciclo de desempenho, coordenado pela Comissão de Análise de Desempenho e Qualificação Profissional (Mato Grosso do Sul, 2021).

A sede da UEMS em Dourados possui o setor Assessoria de Coordenações das Bibliotecas (ACB), que é submetida diretamente à Reitoria da Universidade (Mato Grosso do Sul, 2023), já as 14 unidades universitárias possuem suas bibliotecas sob supervisão administrativa de suas gerências de unidades, porém são ligadas à ACB para assuntos técnicos da área da biblioteconomia.

A Figura 6 ilustra a distribuição das bibliotecas nas unidades da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) ao longo do território estadual.

Figura 6 – Mapa das Unidades e Polos da UEMS



Fonte: UEMS, 2024.

Como demonstra Figura 6, a UEMS possui 15 unidades universitárias e em cada uma delas há uma biblioteca para atendimento à comunidade acadêmica. O setor responsável pelas bibliotecas é a Assessoria de Coordenação de Bibliotecas (ACB), que tem por finalidade organizar e disseminar o acesso à informação, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade.

As bibliotecas da UEMS contam com um acervo de aproximadamente 150.000 obras, distribuídas entre a sede, em Dourados, e as unidades localizadas em Amambai, Aquidauana, Campo Grande, Cassilândia, Coxim, Glória de Dourados, Ivinhema, Jardim, Maracaju, Mundo Novo, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba e Ponta Porã (Sistema de Gestão de Bibliotecas da UEMS, 2025). Esse acervo visa atender às demandas informacionais da comunidade acadêmica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Pesquisa bibliográfica e documental

O questionário desenvolvido por Oliveira *et al.* (2006) apresentou uma lista abrangente de conhecimentos necessários para os profissionais que atuam em bibliotecas universitárias, distribuída entre os cargos de Bibliotecário, Auxiliar de Biblioteca e Técnico de Biblioteca/Auxiliar Administrativo. Pode-se observar que tais conhecimentos indicam a existência de uma base comum para os diferentes cargos, conhecimentos padrão que os diferentes profissionais precisam reunir e também a existência de conhecimentos específicos para cada função. Dentre os conhecimentos comuns entre os cargos, Oliveira *et al.* (2006), destaca o entendimento sobre a estrutura e o funcionamento da biblioteca, incluindo a missão, as políticas e os objetivos institucionais. Os autores destacam também a importância de os diferentes cargos possuírem domínio das bases do acervo, abrangendo livros, periódicos e outros materiais, e também aspectos relacionados a importância de conhecer princípios de relações humanas. Ademais, habilidades práticas como localizar material no acervo e organizar o acervo de acordo com o sistema de classificação adotado são imprescindíveis e comuns a todos.

No que tange as especificidades de cada cargo, os autores supracitados indicam que o bibliotecário, por exemplo, deve reunir conhecimentos relacionados a tarefas de maior complexidade técnica e intelectual, como a normalização de trabalhos técnico-científicos, prestação de assessoria técnica a publicações, desenvolvimento e gerenciamento de bases de dados e bibliotecas digitais, além da administração de consórcios de unidades de informação, elaboração de estratégias de busca avançada, orientação de estágio e preparo de condução de palestras. Já o auxiliar de biblioteca concentra-se em atividades mais operacionais, como realizar trabalhos de reparação de documentos, confeccionar murais e painéis para novas aquisições, operar equipamentos audiovisuais, auxiliar na realização de teleconferências e controlar fluxos de usuários. Por outro lado, o técnico de biblioteca ou auxiliar administrativo tem responsabilidades administrativas, como elaborar e analisar critérios estatísticos, participar na elaboração de projetos e campanhas de doação, alimentar bases de dados, operar sistemas de contratos

eletrônicos, organizar arquivos administrativos e realizar contatos com instituições da comunidade.

Quando analisado o conjunto de habilidades necessárias para funcionários envolvidos com a operação de uma biblioteca, Oliveira *et al.*, (2006) indicam 17 habilidades comuns entre os cargos, enquanto o Bibliotecário possui habilidades adicionais a essas 17, que são específicas e que refletem suas responsabilidades estratégicas e gerenciais.

As habilidades comuns incluem aspectos fundamentais como a capacidade de identificar as características e expectativas dos clientes, utilizar uma linguagem acessível, operar computadores e periféricos, e resolver problemas não comuns no dia a dia. Essas competências são indispensáveis para o bom funcionamento da biblioteca e para garantir um atendimento eficiente aos usuários. Além disso, há necessidade de habilidades como trabalhar em equipe, manter boas relações interpessoais e demonstrar comprometimento com o trabalho.

No entanto, o cargo de Bibliotecário apresenta habilidades exclusivas que destacam seu papel central na gestão e planejamento da biblioteca. Entre essas competências específicas estão a capacidade de desenvolver planos de divulgação e marketing, elaborar políticas de informação, criar padrões de qualidade gerencial, e controlar a execução de planos de atividades. O Bibliotecário também é responsável por buscar patrocínios e parcerias, liderar equipes e demonstrar capacidade de análise e síntese, o que evidencia sua função estratégica no contexto bibliotecário. Outras habilidades exclusivas, como demonstrar capacidade empreendedora e elaborar manuais de serviços e procedimentos.

Em relação às atitudes necessárias aos funcionários para a boa operação de bibliotecas, Oliveira *et al.*, (2006) indicam 15 atitudes comuns entre os cargos, enquanto os Bibliotecários possuem outras atitudes específicas que refletem suas responsabilidades mais estratégicas e gerenciais. As atitudes comuns incluem aspectos fundamentais relacionados ao atendimento e interação com os usuários. Entre elas, destacam-se a relevância de prestar um atendimento de qualidade, a produtividade no trabalho, e a receptividade ao cliente, demonstrando satisfação, disponibilidade e interesse em atendê-lo. Outras atitudes compartilhadas incluem a demonstração de empatia ao cliente, colocando-se no lugar dele para compreender suas demandas, e a cortesia e educação no trato interpessoal. Além disso, aspectos como sensibilidade aos problemas do cliente, disposição para mudanças

(flexibilidade) e a igualdade de tratamento aos clientes mostram que todos os profissionais devem prezar por um relacionamento ético, inclusivo e adaptável.

O cargo de Bibliotecário se diferencia pelos elementos adicionais que refletem suas responsabilidades mais estratégicas. Entre as atitudes específicas, destacam-se a capacidade de divulgar a profissão com maior transparência na sociedade, a participação de eventos da área e a interação com profissionais de outras áreas correlatas, evidenciando seu papel como articulador e representante da instituição. Outras atitudes exclusivas incluem a articulação e contextualização de informações, a postura política e gerencial na área de informação, e a aplicação crítica e objetiva de conhecimentos.

A pesquisa documental também identificou como documento importante – a Resolução COUNI-UEMS Nº 292, de 09 de novembro de 2005, que estabelece as atribuições do Técnico de Nível Superior e do Assistente Técnico de Nível Médio da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). A resolução apresenta competências consideradas estratégicas pela instituição, visando aumentar a especificidade e personalização das atribuições dos profissionais que atuam nas bibliotecas universitárias da UEMS (Anexo H). No caso do Auxiliar de Biblioteca, a resolução introduz atribuições que reforçam o papel operacional e técnico desse profissional, como a realização de empréstimos entre bibliotecas das unidades universitárias da UEMS, a monitoria de visitas à biblioteca e a operação de sistemas informatizados relativos à biblioteca. Para o Bibliotecário, as competências indicadas pela resolução refletem um enfoque estratégico e técnico mais avançado. Entre as atribuições, destacam-se a prestação de atendimento personalizado e serviços de informação *online*, o gerenciamento de recursos de informação e elaboração de políticas de funcionamento, e o desenvolvimento de padrões de qualidade gerencial. Além disso, a resolução atribui ao Bibliotecário responsabilidades relacionadas à automação de unidades de informação, à elaboração de linguagens documentárias, à seleção e aquisição de documentos para o acervo, e ao processamento técnico, incluindo tombamento, registro, classificação e catalogação de recursos informacionais. A competência de realizar difusão cultural e atividades de fomento à leitura também reforça o papel do Bibliotecário como agente cultural.

O Assistente Administrativo, por sua vez, recebeu atribuições que reforçam seu papel de suporte técnico e operacional, como a inserção de informações em sistemas informatizados, a realização de empréstimos entre bibliotecas das

unidades da UEMS e o atendimento básico, como receber e transmitir ligações telefônicas.

Além das contribuições diretas da Resolução COUNI-UEMS Nº 292, de 09 de novembro de 2005, a análise documental também permitiu identificar competências consideradas estratégicas no questionário base proposto por Oliveira *et al.*, (2006) para um determinado cargo, mas que se mostraram igualmente relevantes para outro. Esse processo de inclusão e redistribuição de competências, detalhado no Anexo F.

Durante a análise documental, foi realizada uma curadoria detalhada do questionário original de competências proposto por Oliveira *et al.*, (2006), com o objetivo de identificar atribuições que, embora pertinentes no contexto original, não se mostravam mais alinhadas às demandas atuais ou à realidade das bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Essa etapa permitiu adequar o questionário às especificidades institucionais, garantindo maior coerência e aplicabilidade no mapeamento de competências. No caso do Auxiliar de Biblioteca, foram removidas competências como elaborar e preparar mural e painel para exposição de novas aquisições, operar equipamentos audiovisuais e selecionar, preparar e conferir documentos para encadernação. Para o Bibliotecário, foram retiradas atribuições como compilar sumários correntes, elaborar *clipping* de informações e elaborar boletins bibliográficos, que hoje são frequentemente automatizados por sistemas de informação ou realizados por outros meios. Outras competências, como participar de atividades de biblioterapia, realizar estudos cienciométricos, bibliométricos e infométricos, e implantar unidades de informação, foram removidas devido à baixa aplicabilidade na rotina prática das bibliotecas da UEMS. Além disso, atribuições como preparar provas para concursos e participar de bancas de concursos foram consideradas desvinculadas das responsabilidades primárias do Bibliotecário no contexto da instituição.

Quanto ao Assistente Administrativo, as competências que não se mostravam mais tão alinhadas às necessidades institucionais como orientar o usuário sobre as diversas linguagens para recuperação da informação, participar da organização da hemeroteca, e realizar campanhas de doação. Outras atividades, como controlar acervo de duplicatas e permutas, inventariar o acervo, e auxiliar na classificação de documentos, foram consideradas desnecessárias ou mais adequadas a outros cargos. Competências como participar na gestão administrativa da unidade de

informação e documentação e auxiliar na elaboração de projetos também foram removidas devido à sua baixa pertinência às funções práticas desse cargo na UEMS. Um detalhamento dos itens excluídos pode ser visto no Anexo G.

Em resumo da análise documental, a pesquisa envolvendo a gestão e mapeamento de competências para bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e que envolveu um levantamento bibliográfico geral sobre o tema de competências, aplicada ao âmbito de bibliotecas, identificou no material de Oliveira *et al.*, (2006) uma estrutura base sólida para a elaboração de um questionário de mapeamento de competências necessárias às bibliotecas da UEMS. A partir dessa estrutura, foi realizado um refinamento que incorporou contribuições fundamentais da Resolução COUNI-UEMS Nº 292, a qual apresenta competências estratégicas consideradas essenciais para o desempenho das funções de Bibliotecários, Auxiliares de Biblioteca e Assistentes Administrativos no contexto institucional. Além disso, a análise da realidade operacional atual permitiu identificar competências que não são mais tão relevantes ou alinhadas às práticas e demandas contemporâneas, resultando em sua exclusão do questionário. Desta forma, pode-se chegar a um questionário modificado que foi então submetido à validação por especialistas como forma de aumentar a confiabilidade do instrumento e sua melhor adequação à realidade atual. O instrumento submetido à validação por especialistas pode ser visto nos Quadros 2,3 e 4.

5.2 Entrevistas com gestores técnicos da UEMS e do Estado do Mato Grosso do Sul

Por meio de entrevista com um servidor técnico do Setor de Assessoria de Coordenação das Bibliotecas da UEMS, cuja experiência nas atividades e rotinas das bibliotecas ultrapassa 10 anos, pôde-se depreender que a gestão das bibliotecas nas unidades universitárias da UEMS é realizada de forma descentralizada e remota, sendo responsabilidade dos gerentes das unidades. No que se refere ao mapeamento de competências, o entrevistado reconhece sua relevância, afirmando que ele “facilitaria a divisão dos trabalhos dentro de cada biblioteca”. Em relação às funções desempenhadas, destaca-se a importância da presença de bibliotecários em todas as unidades, pois isso “facilitaria muito o trabalho para a comunidade universitária e também ao público externo”. Uma vez

que, 50% das bibliotecárias participantes desta pesquisa (n=2) estão lotadas em Dourados e as demais atuam em Paranaíba (25%, n=1) e Campo Grande (25%, n=1), demonstrando a necessidade de mais bibliotecários nas outras 12 unidades da UEMS.

Da perspectiva do servidor técnico do governo do estado, atuante na gestão por competências dos órgãos estaduais de Mato Grosso do Sul, a implantação da gestão por competência nas instituições estaduais segue um modelo baseado nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O entrevistado alegou que a UEMS provavelmente não aderiu à gestão por competência do estado de Mato Grosso do Sul devido à sua autonomia administrativa, patrimonial, didática e disciplinar, conforme estabelecido pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993. O mapeamento de competências nos órgãos estaduais para diminuir o *gap* entre as competências institucionais e as competências individuais foi iniciado em 2016, segundo o entrevistado "com as competências gerenciais e essenciais e desde 2020 começamos o mapeamento de competências técnicas afim de aprimorar a gestão do desempenho". Além do mais, foi reportado que existe um programa de desenvolvimento individual baseado em trilhas de desenvolvimento, como continuidade ao mapeamento das competências técnicas. Segundo o entrevistado, a gestão por competência é uma ferramenta dinâmica, que "está em constante evolução a fim de acompanhar a modernização e contribuir para o desenvolvimento individual e as metas institucionais".

Segundo o servidor técnico do Setor de Avaliação Funcional da UEMS, em linha com o técnico estadual, a UEMS possui autonomia administrativa, patrimonial, didática e disciplinar, conforme estabelecido pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993. A universidade conta com a Comissão de Análise de Desempenho e Qualificação Profissional (CADQP), que elabora fichas de avaliação e pareceres sobre progressão funcional alinhado à legislação estadual. O entrevistado informou que a normativa que regulamenta a avaliação individual na UEMS é a deliberação CRH/COUNI-UEMS nº 12, de 23 de setembro de 2024. Por fim, concluiu que a gestão por competências visa "reduzir erros e acertar mais, tanto da parte do gestor como do servidor", sendo necessários ajustes contínuos para alinhar o desenvolvimento dos servidores às demandas da administração pública. Esse modelo contribui para a melhoria da prestação de serviços à sociedade.

5.3 Validação por especialistas

A validação foi realizada por seis bibliotecários com ampla experiência profissional (mínimo de 10 anos) e formação acadêmica diversificada, resultando na revisão de itens de maior pertinência, clareza e aplicabilidade ao contexto operacional das bibliotecas. Durante o processo, os especialistas avaliaram individualmente cada item, indicando se deveria ser mantido, modificado ou excluído. Essa etapa assegurou que o questionário final refletisse as demandas contemporâneas das bibliotecas universitárias e estivesse alinhado com as funções específicas de bibliotecários, auxiliares de biblioteca e assistentes administrativos. Além disso, essa etapa incluiu uma curadoria externa, realizada por um bibliotecário especialista com ampla experiência nas bibliotecas da UEMS. Este profissional revisou os comentários e as indicações dos seis especialistas, promovendo ajustes que melhor refletissem o consenso entre eles.

Para Auxiliares de Biblioteca (Quadro 3), na categoria de conhecimentos, a maioria dos itens foi mantida, pois houve consenso geral entre os especialistas. Exemplos incluem "Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)" e "Manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado". No entanto, itens como "Preencher planilhas de dados estatísticos e coletar dados estatísticos" e "Realizar trabalhos de reparação de documentos" foram excluídos, uma vez que receberam indicações de exclusão justificadas, consideradas pertinentes pelo curador externo. Algumas alterações também foram feitas, como no item "Monitorar o fluxo do usuário", que foi ajustado para "Controlar o fluxo do usuário" para maior clareza.

Na categoria de habilidades, ajustes importantes foram realizados principalmente em itens envolvendo terminologia. Por exemplo, "Alcançar a simpatia e o apreço do cliente" foi alterado para substituir o termo "cliente" por "usuário", alinhando-se à terminologia técnica da área de biblioteconomia. Já o item, "Resolver problemas não comuns no dia a dia", foram analisados para exclusão após análise dos especialistas.

Por fim, na categoria de atitudes, houve um esforço similar de padronização terminológica. Itens como "Demonstrar receptividade ao cliente" e "Demonstrar empatia ao cliente" foram reformulados para substituir "cliente" por "usuário". Além

disso, itens como "Respeitar a privacidade do cliente" foram excluídos após análise e justificativa de especialistas, enquanto a maioria das atitudes relacionadas ao atendimento e interação com os usuários foi mantida.

A análise dos dados revelou que, entre os 71 itens avaliados, houve uma predominância de consenso para permanecer com os itens originais (P). Foram registradas 382 decisões marcadas como Permanecer (P), representando 89,67% do total de avaliações realizadas. Além disso, 20 decisões indicaram a necessidade de Alteração (A) nos itens, correspondendo a 4,69%, enquanto 24 decisões resultaram na Exclusão (E), equivalente a 5,63%.

Quanto aos fatores avaliados, os itens foram distribuídos em três categorias principais: Conhecimento (C), com 37 itens, representando 52,11% do total; Habilidade (H), com 18 itens, equivalente a 25,35%; e Atitude (A), com 16 itens, correspondendo a 22,54%. Entre os itens analisados, 37 foram mantidos sem necessidade de modificação, 20 itens tiveram sugestão para alteração parcial, e 24 itens foram recomendados para exclusão.

A	Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar cortesia e educação	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS (ser flexível)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação).	A	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Respeitar a privacidade do cliente	P	P	P	E	P	P	Excluído*
A	Demonstrar comprometimento com o trabalho	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Manter-se atualizado	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso

Legenda: Cada item está classificado em três fatores principais: **C** (Conhecimento), **H** (Habilidade) e **A** (Atitude). As avaliações dos especialistas estão organizadas nas colunas **E1 a E6**, com as seguintes marcações: **P** (Permanecer), **E** (Excluir) e **A** (Alterar). *Uma ou mais indicação de exclusão pela equipe de especialista considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo. ** Considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo.

Fonte: Elaboração dos autores, 2025

Para o cargo de Assistente Administrativo (Quadro 4), na categoria de conhecimentos, a maioria dos itens foi mantida, pois houve consenso geral entre os especialistas. Exemplos incluem "Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)" e "Manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado". Alguns itens, no entanto, foram alvo de sugestões de exclusão ou alteração. Por exemplo, o item "Demonstrar capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros" foi excluído, pois recebeu múltiplas indicações de especialistas para exclusão, sendo essa decisão validada pelo curador externo. Da mesma forma, "Inserir informações em sistemas informatizados" também foi excluído após análise criteriosa, com base nas sugestões da equipe de especialistas. A única competência relacionada a conhecimento que foi mantida embora recebesse indicação de exclusão por um especialista foi "Executar serviços de digitação e datilografia" uma vez que tal tarefa é praxe de funcionários com esse cargo na UEMS.

Na categoria de habilidades, ajustes foram realizados para melhor alinhamento com o contexto e terminologia adequados. Por exemplo, itens como "Alcançar a simpatia e o apreço do usuário" passaram por alterações terminológicas para substituir o termo "cliente" por "usuário", a fim de se adequar ao uso técnico da área. Itens como "Resolver problemas não comuns no dia a dia" e "Trabalhar sob pressão, administrando o *stress*" receberam sugestões de exclusão e foram excluídos, considerando que não foi considerado essencial por parte da equipe de especialistas e pelo curador externo.

Na categoria de atitudes, houve um esforço significativo para ajustar terminologias e revisar itens com base nas sugestões dos especialistas. Por exemplo, "Demonstrar receptividade ao cliente" e "Demonstrar empatia ao cliente" foram reformulados para substituir o termo "cliente" por "usuário".

Alguns itens foram excluídos, como "Respeitar a privacidade do cliente", com base na análise da equipe e validação do curador externo, que considerou o item não diretamente relacionado às atribuições do cargo. A maioria dos itens voltados para o comprometimento, como "Demonstrar comprometimento com o trabalho" e "Manter-se atualizado", foi mantida devido ao consenso geral entre os especialistas.

A análise dos dados revelou que, entre os itens avaliados, houve uma predominância de consenso para permanecer com os itens originais (P). Foram registradas 392 decisões marcadas como Permanecer (P), representando 92,02% do total de avaliações realizadas. Além disso, 17 decisões indicaram a necessidade de Alteração (A) nos itens, correspondendo a 3,99%, enquanto 17 decisões resultaram na Exclusão (E), equivalente a 3,99%.

Quanto aos fatores avaliados, os itens foram distribuídos em três categorias principais: Conhecimento (C), com 38 itens, representando 53,52% do total; Habilidade (H), com 17 itens, equivalente a 23,94%; e Atitude (A), com 16 itens, correspondendo a 22,54%. Entre os itens analisados, a maioria foi mantida sem necessidade de modificação, enquanto uma proporção menor recebeu sugestões para alteração parcial ou exclusão. Esses resultados demonstram que a grande maioria dos itens avaliados foi considerada adequada em sua forma original, evidenciando um forte alinhamento com as competências exigidas para o cargo de Assistente Administrativo. As sugestões de alterações e exclusões ocorreram de forma pontual, refletindo esforços direcionados para aprimorar a qualidade e a relevância da lista final de itens, garantindo sua adequação às demandas específicas da função.

C	Executar serviços de digitação e datilografia	P	P	P	E	P	P	Mantido (digitam cis, recados, etc)
C	Guardar os documentos/materiais	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Auxiliar na realização de eventos culturais	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	E	P	P	P	P	P	Excluído*
C	Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	P	P	P	P	P	P	Alterado**
C	Orientar o usuário na preservação do acervo	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Controlar os estoques de material de consumo	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	P	P	A	P	P	P	Alterado**
C	Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Receber e transmitir ligações telefônicas	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS	P	P	P	E	P	P	Excluído*
H	Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	P	P	E	P	P	P	Excluído*
H	Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Comunicar-se com clareza e objetividade	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Buscar as informações de que necessita para o trabalho	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc.)	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	P	P	P	A	P	P	Alterado**
H	Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	P	P	P	P	P	P	Alterado**
H	Trabalhar sob pressão, administrando o stress	P	P	E	E	P	P	Excluído*
H	Ser proativo (visão antecipada)	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Trabalhar em equipe	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar comprometimento com o trabalho	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Demonstrar produtividade	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)	P	P	P	A	P	P	Alterado**

A	Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do cliente)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar cortesia e educação	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS (ser flexível)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	A	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	P	Alterado**
A	Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Respeitar a privacidade do cliente	P	P	P	E	P	P	Excluído*
A	Demonstrar comprometimento com o trabalho	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Manter-se atualizado	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso

Legenda: Cada item está classificado em três fatores principais: **C** (Conhecimento), **H** (Habilidade) e **A** (Atitude). As avaliações dos especialistas estão organizadas nas colunas **E1 a E6**, com as seguintes marcações: **P** (Permanecer), **E** (Excluir) e **A** (Alterar). *Uma ou mais indicação de exclusão pela equipe de especialista considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo. ** Considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo.

Fonte: Elaboração dos autores, 2025

Para o cargo de Bibliotecário (Quadro 5), na categoria de conhecimentos, a maioria dos itens foi mantida, pois houve consenso geral entre os especialistas. Exemplos incluem "Conhecer a Biblioteca UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos, produtos e serviços da Biblioteca UEMS)", "Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)" e "Normalizar trabalhos técnico-científicos". No entanto, itens como "Demonstrar capacidade de leitura instrumental de idiomas estrangeiros", "Participar de comissões de normatização; perícias, laudos técnicos e validação de cursos" e "Migrar dados" foram excluídos após análise de especialistas e validação do curador externo. Além disso, o item "Participar de elaboração de plano de carreiras" foi alterado para "Participar da elaboração e atualização das atribuições de sua área", visando maior clareza e adequação ao contexto técnico-administrativo.

Na categoria de habilidades, ajustes terminológicos foram realizados para adequação à área de biblioteconomia, substituindo o termo "cliente" por "usuário" em itens como "Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS" e "Alcançar a simpatia e o apreço do usuário". Alguns itens, como "Trabalhar sob pressão, administrando o *stress*" e "Demonstrar capacidade empreendedora", foram excluídos com base nas recomendações dos especialistas. A maioria dos itens, no entanto, foi mantida sem alterações, incluindo "Resolver problemas não comuns no dia a dia", "Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita" e "Trabalhar em equipe e em rede", por sua relevância prática no contexto da UEMS.

Por fim, na categoria de atitudes, houve um esforço significativo de padronização terminológica, com a substituição do termo "cliente" por "usuário" em diversos itens, enquanto o item "Respeitar a privacidade do cliente" foi excluído. "Trabalhar em equipe" foi excluído mesmo sem indicação de exclusão pois era redundante em relação ao item correspondente na categoria de habilidades (Trabalhar em equipe e em rede). A maioria das atitudes foi mantida, como "Demonstrar comprometimento com o trabalho", "Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva" e "Entender e acompanhar a literatura sobre Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas".

A análise dos dados revelou que, entre os itens avaliados para o cargo de Bibliotecário, houve uma predominância de consenso para permanecer com os itens

originais (P). Foram registradas 559 decisões marcadas como Permanecer (P), representando 95,23% do total de avaliações realizadas. Além disso, 18 decisões indicaram a necessidade de Alteração (A) nos itens, correspondendo a 3,07%, enquanto 10 decisões resultaram na Exclusão (E), equivalente a 1,70%.

Quanto aos fatores avaliados, os itens foram distribuídos em três categorias principais: Conhecimento (C), com 48 itens, representando 48,98% do total; Habilidade (H), com 26 itens, equivalente a 26,53%; e Atitude (A), com 24 itens, correspondendo a 24,49%. Entre os itens analisados, a maioria foi mantida sem necessidade de modificação, enquanto uma proporção menor recebeu sugestões para alteração parcial ou exclusão. Com base na análise realizada, foi possível desenvolver um instrumento de coleta de dados atualizado que pode ser consultado nos anexos A, B e C.

Quadro 5 - Validação por Especialistas dos Itens do Mapeamento de Competências para Bibliotecários

[illegible]

C	Coletar e analisar dados estatísticos	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Analisar fluxos de informações	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Subsidiar informações para tomada de decisões	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Desenvolver planos de conservação preventiva de acervo	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Realizar visitas técnicas	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Capacitar recursos humanos e usuários	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Ministrar palestras, cursos e capacitações para colaboradores e usuários	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Prestar atendimento personalizado e serviços de informação online	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Automatizar unidades de informação	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Coordenar a execução dos planos de atividades do setor	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Ser responsável pela seleção e na aquisição de documentos para incorporação ao acervo	P	P	P	A	A	Alterado**
C	Elaborar linguagens documentárias	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
C	Responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	Alterado**
H	Utilizar uma linguagem acessível ao usuário	P	P	P	A	P	Alterado**
H	Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Desenvolver planos de divulgação e marketing	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Desenvolver políticas de informação	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Desenvolver padrões de qualidade gerencial	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Controlar a execução dos planos de atividades	P	P	P	P	P	Mantido por consenso

H	Buscar patrocínios e parcerias	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Elaborar manuais de serviços e procedimentos	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	P	P	P	A	P	Alterado**
H	Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Trabalhar sob pressão, administrando o stress	P	P	E	E	P	Excluído*
H	Ser proativo (visão antecipada)	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Liderar equipes	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Trabalhar em equipe e em rede	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade de análise e síntese	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade de negociação	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar senso de organização	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade empreendedora	P	P	P	E	P	Excluído*
H	Demonstrar raciocínio lógico	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
H	Demonstrar capacidade de concentração	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Demonstrar produtividade	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do cliente)	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Demonstrar cortesia e educação	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Reconhecer a importância do cliente para a Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos clientes, nos objetivos da Biblioteca UEMS (ser flexível)	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	A	P	P	A	P	Alterado**
A	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	P	P	P	A	P	Alterado**
A	Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Respeitar a privacidade do cliente	P	P	P	E	P	Excluído*
A	Demonstrar iniciativa	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Demonstrar comprometimento com o trabalho	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Trabalhar em equipe	P	P	P	P	P	Excluído (repetição)
A	Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Participar de eventos da área	P	P	P	P	P	Mantido por consenso

A	Interagir com profissionais de áreas correlatas	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Articular e contextualizar informações	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Ter postura política e gerencial na área de informação	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso
A	Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas.	P	P	P	P	P	P	Mantido por consenso

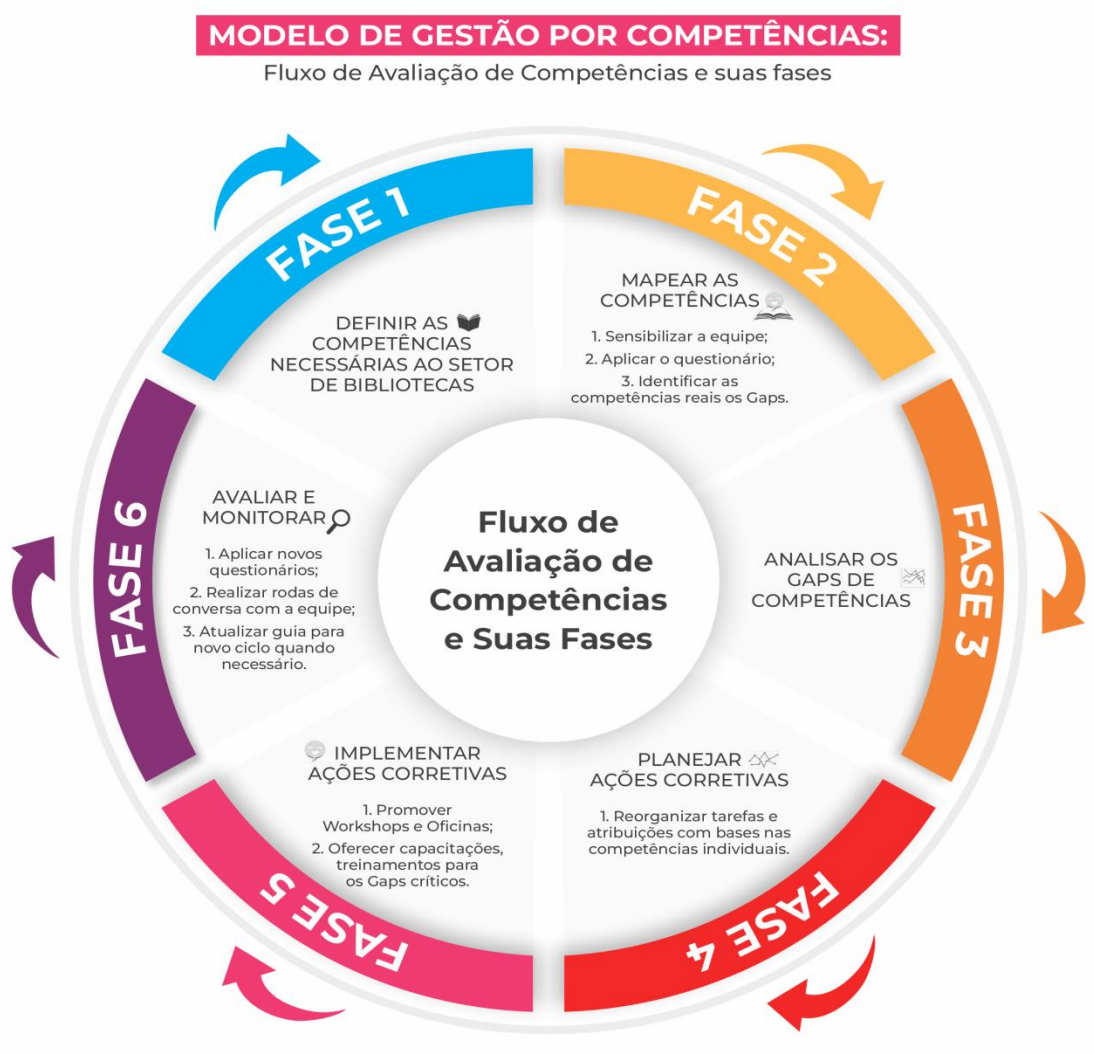
Legenda: Cada item está classificado em três fatores principais: **C** (Conhecimento), **H** (Habilidade) e **A** (Atitude). As avaliações dos especialistas estão organizadas nas colunas **E1 a E6**, com as seguintes marcações: **P** (Permanecer), **E** (Excluir) e **A** (Alterar). *Uma ou mais indicação de exclusão pela equipe de especialista considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo. ** Considerada pertinente pelo especialista pesquisador externo.

Fonte: Elaboração dos autores, 2025

5.4 Modelo de implantação de Gestão por Competências nas bibliotecas

O modelo de Gestão por Competências, intitulado “Fluxo de Avaliação de Competências e Suas Fases”, tem como objetivo estruturar e orientar o acompanhamento do desenvolvimento das competências necessárias para as bibliotecas da UEMS. O modelo proposto foi elaborado com base na análise dos três modelos apresentados na seção 2.1.1 e ficou composto por seis fases integradas, que serão detalhadas na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de gestão por competências: fluxo de avaliação de competências e suas fases



Fonte: Elaboração dos autores, 2025

Apresenta-se, o detalhamento descritivo das fases do Fluxo de Avaliação de Competências, no Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas do fluxo de gestão por competências

Etapas do Fluxo de Gestão por Competências

1. Planejamento

Objetivo: Definir etapas necessários para a implementação do fluxo.

Atividades:

1. Reunir a equipe e realizar sensibilização sobre a importância da participação no mapeamento.
2. Revisar documentos institucionais, como resoluções das atribuições dos cargos de servidores e o PCC.

2. Mapeamento de Competências

Objetivo: Identificar as competências necessárias e existentes.

Ferramentas:

1. Questionário CHA: Aplicar o instrumento baseado nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

Resultados Esperados: Lista de competências essenciais para cada cargo e lacunas existentes.

3. Diagnóstico de Gaps

Objetivo: Comparar as competências atuais com as exigidas.

Atividades:

1. Consolidar os resultados e elaborar um relatório de *gaps* indicando áreas prioritárias de desenvolvimento.

4. Planejamento de Ações Corretivas

Objetivo: Definir estratégias para preencher os *gaps* de competências.

Ações Possíveis:

1. Oferecer treinamentos específicos para os *gaps* mais críticos.
2. Reorganizar tarefas e atribuições com base nas competências individuais.
3. Incentivar o autodesenvolvimento com sugestões de cursos e materiais.

5. Implementação das Ações

Objetivo: Aplicar o plano de desenvolvimento.

Atividades:

1. Promover *workshops*, oficinas e capacitações internas.
2. Monitorar o progresso individual e coletivo por meio de avaliações periódicas.

6. Avaliação e Monitoramento

Objetivo: Mensurar os resultados e ajustar o modelo conforme necessário.

Ferramentas:

1. Aplicação de novos questionários CHA para avaliar o progresso.
2. Reuniões periódicas para discussão de melhorias.
3. Atualização contínua do Guia com base nos aprendizados obtidos.

5.5 Mapeamento de competências nas bibliotecas da UEMS

A análise sociodemográfica dos respondentes do questionário de mapeamento de competências para auxiliares de biblioteca indicou que dos 26 respondentes, 38,5% (n=10) declararam-se do gênero masculino, enquanto 61,5% (n=16) identificaram-se como do gênero feminino. Esses dados apontaram para uma predominância feminina entre os profissionais da área, consistente com padrões observados em outros estudos sobre bibliotecas no Brasil (Basilio, 2022). No que se refere ao nível de escolaridade, verificou-se que 73,1% (n=19) dos participantes possuíam especialização. Outros 19,2% (n=5) indicaram possuir ensino superior completo (bacharelado, licenciatura ou tecnologia), e 3,8% (n=1) informaram ter concluído o mestrado. Com relação ao tempo de serviço no setor de bibliotecas da UEMS, a maior parte dos participantes (34,6%, n=9) relatou ter entre 3 e 5 anos de experiência. Grupos menores foram observados entre aqueles com 1 a 2 anos e 16 a 20 anos de serviço (19,2%, n=5 cada). Profissionais com 6 a 10 anos de experiência representaram 11,5% (n=3), enquanto 7,7% (n=2) indicaram ter mais de 20 anos de atuação ou menos de um ano no setor.

A análise da lotação dos respondentes mostrou que 38,5% (n=10) estavam vinculados a unidades classificadas como "Outra", 26,9% (n=7) atuavam em Campo Grande, 23,1% (n=6) em Dourados (sede), e 11,5% (n=3) em Paranaíba. Essa distribuição refletiu a descentralização das bibliotecas da UEMS, destacando a necessidade de estratégias adaptadas às particularidades de cada localidade.

As médias obtidas referente aos de auxiliares de biblioteca demonstraram que as competências relacionadas ao conhecimento (Tabela 1) apresentaram, em geral, médias elevadas (entre 4 e 5 na escala, isso é entre bom e excelente), o que indicou que os auxiliares de biblioteca percebiam possuir um bom domínio nessas áreas. As competências com as maiores médias foram "conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho" (Média = 4,77; DP = 0,50), "localizar material no acervo" (Média = 4,77; DP = 0,51) e "manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado" (Média = 4,77; DP = 0,58). Essas competências demonstraram ser centrais para o cotidiano dos auxiliares de biblioteca, justificando o alto nível de domínio relatado. Por outro lado, as competências que apresentaram as menores médias foram "expedir malotes e correios" (Média = 3,69; DP = 1,34), "auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS"

(Média = 3,46; DP = 1,35) e "auxiliar na realização de eventos culturais" (Média = 3,77; DP = 1,18). Essas competências evidenciaram maior variabilidade nos escores, conforme indicado pelos desvios padrão mais elevados, O que pode indicar que nem todos os auxiliares estão igualmente envolvidos ou familiarizados com essas atividades, possivelmente em função das diferenças nas atribuições específicas de cada unidade ou devido à menor frequência com que essas tarefas são realizadas.

Tabela 1 - Médias e desvios padrão das competências relacionadas a conhecimentos para Auxiliares de Biblioteca

Competências relacionadas a Conhecimento	$\bar{x}$	σ
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	4,38	0,75
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca da UEMS	4,65	0,63
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	4,77	0,50
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	4,46	0,75
Conhecer princípios de relações humanas	4,62	0,65
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	4,54	0,65
Localizar material no acervo	4,77	0,51
Manter o acervo em ordem de acordo com sistema de classificação adotado	4,77	0,58
Guardar os documentos/materiais	4,62	0,76
Auxiliar na realização de eventos culturais	3,77	1,18
Monitorar o fluxo do usuário	4,15	0,86
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	4,54	0,84
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	3,46	1,35
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	4,54	0,76
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	4,46	0,81
Orientar o usuário na preservação do acervo	4,42	0,76
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	4,31	1,05
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	4,08	1,18
Expedir malotes e correios	3,69	1,34
Controlar os estoques de material de consumo	3,92	1,16
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	4,12	1,07
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	4,19	1,03
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	4,27	0,96
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais em painéis e mural	4,04	1,09
Monitorar visitas à biblioteca	4,12	1,02
Participar do remanejamento do acervo	4,00	1,15
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	4,38	0,91
Executar serviços de digitação	4,31	0,92

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

As médias obtidas para as competências relacionadas às habilidades (Tabela 2) também indicaram um bom domínio por parte dos auxiliares de biblioteca, com valores situados predominantemente entre 4 e 5 na escala, o que corresponde a níveis entre "bom" e "excelente". A competência mais bem avaliada foi "demonstrar comprometimento com o trabalho" (Média = 4,73; DP = 0,53), refletindo o elevado grau de responsabilidade percebido pelos participantes em suas atividades profissionais. Outras competências com médias elevadas incluíram "manter boas relações interpessoais com clientes e colegas" (Média = 4,62; DP = 0,57), "comunicar-se com clareza e objetividade" (Média = 4,54; DP = 0,51) e "utilizar uma linguagem acessível ao cliente" (Média = 4,50; DP = 0,65), destacando a valorização de habilidades interpessoais e de comunicação. Por outro lado, as competências com médias mais baixas foram "argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)" (Média = 4,08; DP = 1,13), "ser proativo (visão antecipada)" (Média = 4,15; DP = 0,73) e "alcançar a simpatia e o apreço do usuário" (Média = 4,23; DP = 0,71). Essas competências apresentaram maior variabilidade nos escores, como evidenciado pelos desvios padrão mais elevados, indicando diferenças individuais na percepção de domínio ou variações nas demandas específicas de cada unidade de trabalho.

Tabela 2 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Auxiliares de Biblioteca

Competências relacionadas a Habilidades	$\bar{x}$	σ
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	4,50	0,65
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,27	0,78
Operar Sistema informatizado relativo à biblioteca	4,31	0,84
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	4,31	1,01
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	4,08	1,13
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	4,38	0,80
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	4,62	0,57
Comunicar-se com clareza e objetividade	4,54	0,51
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	4,50	0,51
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	4,35	0,69
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	4,23	0,71
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	4,27	0,72
Ser proativo (visão antecipada)	4,15	0,73
Trabalhar em equipe	4,46	0,71
Demonstrar comprometimento com o trabalho	4,73	0,53

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

Os resultados indicaram que as competências relacionadas às atitudes dos (Tabela 3) obtiveram médias altas, todas acima de 4,5 e próximas a excelente, sugerindo uma percepção positiva dos auxiliares de biblioteca em relação às suas práticas atitudinais. As competências com as maiores médias foram "reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade" (Média = 4,88; DP = 0,33), "demonstrar produtividade" (Média = 4,81; DP = 0,48) e "ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)" (Média = 4,81; DP = 0,40). Esses resultados ressaltam o compromisso dos auxiliares com o atendimento ético e eficiente, aspectos centrais no relacionamento com os usuários. Por outro lado, a competência com a menor média foi "manter-se atualizado" (Média = 4,62; DP = 0,57). Embora ainda considerada alta, essa competência apresentou maior variabilidade, o que pode refletir diferenças nas oportunidades ou na disponibilidade de recursos para atualização contínua.

Tabela 3 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Auxiliares de Biblioteca

Competências relacionadas a Atitudes	$\bar{x}$	σ
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	4,88	0,33
Demonstrar produtividade	4,81	0,48
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	4,77	0,43
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	4,73	0,45
Demonstrar cortesia e educação	4,81	0,40
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	4,73	0,46
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	4,69	0,47
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	4,65	0,52
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	4,69	0,52
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	4,69	0,47
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	4,81	0,40
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca	4,73	0,45
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	4,73	0,45
Demonstrar comprometimento com o trabalho	4,77	0,43
Manter-se atualizado	4,62	0,57

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

A análise sociodemográfica dos assistentes administrativos que responderam ao questionário de mapeamento de competências indicou que para a amostra, maior parte dos respondentes encontrava-se nas faixas etárias de 40 a 49 anos e 50 a 59 anos, ambas representando 36,84% (n=7) dos participantes. Indivíduos com 30 a 39 anos corresponderam a 15,79% (n=3), enquanto aqueles com 60 anos ou mais representaram 10,53% (n=2) da amostra. Esses dados indicam uma predominância de profissionais em faixas etárias intermediárias. Em relação ao gênero, verificou-se uma maioria feminina, correspondendo a 57,89% (n=11), enquanto os homens representaram 42,11% (n=8) dos respondentes. Essa proporção sugere um equilíbrio relativo entre os gêneros no grupo analisado. No que tange à escolaridade, constatou-se que a maioria dos assistentes administrativos possuía especialização (68,42%; n=13), seguida por aqueles com ensino superior completo (15,79%; n=3). Profissionais com doutorado representaram 10,53% (n=2), enquanto 5,26% (n=1) indicaram possuir ensino médio completo. Com relação ao tempo de serviço no setor de bibliotecas da UEMS, os grupos mais representativos foram aqueles com 6 a 10 anos e 11 a 15 anos de experiência, ambos com 21,05% (n=4). Profissionais com mais de 20 anos e aqueles com até 12 meses de experiência representaram 15,79% (n=3) cada. Respondentes com 3 a 5 anos e 1 a 2 anos de atuação corresponderam a 10,53% (n=2) cada, enquanto 5,26% (n=1) indicaram possuir entre 16 a 20 anos de experiência. Por fim, a análise da unidade de lotação mostrou que a maioria dos assistentes administrativos estava alocada em unidades classificadas como "Outra" (57,89%; n=11), enquanto 31,58% (n=6) atuavam em Dourados (sede). Respondentes em Paranaíba e Campo Grande corresponderam a 5,26% (n=1) cada.

As médias obtidas para as competências relacionadas aos conhecimentos dos Assistentes Administrativos (Tabela 4) indicaram um bom domínio em algumas das áreas avaliadas, com valores situados predominantemente entre 4 e 5 na escala, o que corresponde a níveis entre "bom" e "excelente". Ainda que tenham sido observados itens com média entre 3 e 4, isto é entre "regular" e "bom". As competências com as maiores médias foram "Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)" (Média = 4,47; DP = 0,76), "Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca UEMS" (Média = 4,47; DP = 0,76) e

"Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho" (Média = 4,42; DP = 0,85). Por outro lado, as competências com as menores médias foram "Receber e transmitir ligações telefônicas" (Média = 3,42; DP = 1,42), "Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS" (Média = 3,47; DP = 1,47) e "Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)" (Média = 3,68; DP = 1,29). Essas competências apresentaram maior variabilidade nos escores, como indicado pelos desvios padrão elevados, sugerindo diferenças nas demandas entre unidades ou na frequência com que essas tarefas são realizadas.

As competências relacionadas a operações técnicas, como "Expedir malotes e correios" (Média = 3,89; DP = 1,36) e "Organizar e controlar arquivos administrativos" (Média = 3,95; DP = 1,29), também apresentaram médias relativamente menores. Isso pode indicar uma menor frequência de atuação nessas áreas ou a necessidade de maior capacitação para essas funções específicas. Em contrapartida, competências como "Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário" (Média = 4,42; DP = 0,85) e "Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)" (Média = 4,37; DP = 0,94) destacaram-se como áreas de domínio mais consolidado, essenciais para o suporte técnico e administrativo.

Tabela 4 – Médias e desvio padrão das competências relacionadas a conhecimentos para Assistentes Administrativos

Competências relacionadas a conhecimentos	$\bar{x}$	σ
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	4,21	0,71
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca UEMS	4,26	0,65
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	4,32	0,95
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	4,21	0,92
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	4,32	1,16
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais	3,58	1,07
Orientar o usuário sobre o funcionamento, reglamento e recursos da biblioteca	4,26	0,87
Monitorar visitas à biblioteca	3,79	1,23
Manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado	4,47	0,84
Localizar material no acervo	4,47	1,02
Participar do remanejamento do acervo	3,89	1,29
Monitorar o fluxo do usuário	3,53	1,47
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	4,47	0,77
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	4,11	0,94
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	3,95	1,18
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	3,79	1,40
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	3,58	1,17
Expedir malotes e correios	4,05	0,78
Organizar e controlar arquivos administrativos	3,84	1,26
Executar serviços de digitação	3,84	1,21
Guardar os documentos/materiais	4,11	0,81
Auxiliar na realização de eventos culturais	3,74	1,05
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	3,16	1,42
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	4,32	0,82
Orientar o usuário na preservação do acervo	4,05	0,91
Controlar os estoques de material de consumo	3,84	1,12
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	3,89	1,20
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	4,21	1,18
Receber e transmitir ligações telefônicas	3,68	1,57

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

As médias obtidas para as competências relacionadas às habilidades dos Assistentes Administrativos (Tabela 5) também mostraram um bom domínio das competências, com todos itens apresentando valores situados entre 4 e 5 na escala. As competências com as maiores médias foram "Comunicar-se com clareza e objetividade" (Média = 4,74; DP = 0,44), "Demonstrar comprometimento com o trabalho" (Média = 4,74; DP = 0,44) e "Trabalhar em equipe" (Média = 4,68; DP = 0,48). Por outro lado, as competências com as menores médias, embora ainda acima de bom, foram "Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)" (Média = 4,16; DP = 0,94), "Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)" (Média = 4,16; DP = 0,91) e "Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos" (Média = 4,21; DP = 0,91). Competências relacionadas à busca de informações, como "Buscar as informações de que necessita para o trabalho" (Média = 4,63; DP = 0,50), e à capacidade de adaptação, como "Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho" (Média = 4,53; DP = 0,61), também apresentaram desempenhos elevados, reforçando a importância de habilidades técnicas e de aprendizagem contínua no contexto administrativo.

Tabela 5 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Assistentes Administrativos

Competência relacionadas a habilidades	$\bar{x}$	σ
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	4,63	0,68
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,11	0,94
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	4,26	0,73
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	4,32	0,82
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	4,21	0,92
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	4,53	0,61
Comunicar-se com clareza e objetividade	4,74	0,45
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	4,58	0,61
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	4,32	0,67
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	4,47	0,61
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	4,42	0,69
Ser proativo (visão antecipada)	4,21	0,71
Trabalhar em equipe	4,47	0,70
Demonstrar comprometimento com o trabalho	4,53	0,70

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

As competências relacionadas às atitudes de Assistentes Administrativos (Tabela 6) com as maiores médias foram "Demonstrar cortesia e educação" (Média = 4,74; DP = 0,45), "Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade" (Média = 4,68; DP = 0,58) e "Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS" (Média = 4,68; DP = 0,48). Por outro lado, as competências com as menores médias foram "Manter-se atualizado" (Média = 4,26; DP = 0,73), "Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS" (Média = 4,32; DP = 0,82) e "Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente" (Média = 4,32; DP = 0,82). Essas competências apresentaram maior variabilidade, conforme indicado pelos desvios padrão mais elevados, sugerindo desafios relacionados à adaptação a novas demandas e à busca por atualização contínua. Adicionalmente, competências como "Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário" e "Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)", ambas com uma média de 4,63 e desvio padrão de 0,60.

Tabela 6 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Assistentes Administrativos

Competências relacionadas a atitudes de Assistentes Administrativos	$\bar{x}$	σ
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	4,68	0,58
Demonstrar produtividade	4,42	0,69
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	4,58	0,69
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	4,53	0,70
Demonstrar cortesia e educação	4,74	0,45
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	4,68	0,48
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	4,63	0,60
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	4,32	0,82
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	4,63	0,60
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	4,53	0,61
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	4,53	0,70
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	4,37	0,90
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	4,32	0,82
Demonstrar comprometimento com o trabalho	4,58	0,69
Manter-se atualizado	4,26	0,73

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

Os bibliotecários que participaram do estudo apresentaram um perfil sociodemográfico caracterizado por uma predominância de profissionais na faixa etária de 30 a 39 anos, que representaram 75% (n=3) da amostra. Apenas 25% (n=1) dos respondentes tinham entre 40 e 49 anos, indicando uma concentração de profissionais em início ou meio de carreira no setor. Todas as respondentes identificaram-se como do gênero feminino (100%, n=4), um dado que reflete a predominância feminina comumente observada na profissão de bibliotecário no Brasil.

Em relação ao nível de escolaridade, metade das participantes (50%, n=2) possuía especialização, enquanto 25% (n=1) indicaram possuir mestrado e outros 25% (n=1) informaram ter concluído o doutorado. Esse alto nível de qualificação acadêmica entre os bibliotecários evidencia a importância da formação continuada para atender às demandas do trabalho em bibliotecas universitárias.

Quanto ao tempo de serviço no setor de bibliotecas da UEMS, observou-se uma distribuição equilibrada. Metade das participantes (50%, n=2) relatou ter entre 1 e 2 anos de experiência, enquanto 25% (n=1) tinham entre 6 e 10 anos, e outros 25% (n=1) possuíam entre 16 e 20 anos de atuação. Essa diversidade temporal sugere uma composição de profissionais com diferentes níveis de experiência, o que pode enriquecer o ambiente de trabalho com perspectivas variadas.

Em relação à unidade de lotação, a maior parte das bibliotecárias estava vinculada à unidade de Dourados (sede), representando 50% (n=2) da amostra. As demais atuavam em Paranaíba (25%, n=1) e Campo Grande (25%, n=1), demonstrando a descentralização dos serviços de biblioteca nas diferentes unidades da UEMS.

As competências referentes aos bibliotecários relacionadas a conhecimentos (Tabela 7), com as maiores médias, foram "Conhecer a Biblioteca UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos, produtos e serviços)" e "Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho", ambas com uma média de 5,0 e desvio padrão de 0,0. Esses resultados refletem o domínio completo das atividades básicas e fundamentais para o desempenho dos bibliotecários. Outras competências com desempenhos elevados incluíram "Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais" (Média = 4,75; DP = 0,50), "Prestar atendimento personalizado e serviços de informação

online" (Média = 4,5; DP = 0,58), e "Normalizar trabalhos técnicos-científicos" (Média = 4,5; DP = 0,58).

Por outro lado, as competências com as menores médias foram "Administrar recursos orçamentários" (Média = 2,5; DP = 1,73), "Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos" (Média = 2,75; DP = 1,71), e "Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias" (Média = 4,0; DP = 2,0). Esses resultados apresentaram maior variabilidade, como indicado pelos desvios padrão elevados, sugerindo desafios na execução dessas atividades, possivelmente devido a diferenças nas atribuições ou na experiência dos profissionais.

Competências relacionadas a gestão e planejamento estratégico, como "Gerar e gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação" (Média = 3,5; DP = 1,29) e "Administrar consórcios, acordos de cooperação e implementar atividades colaborativas entre unidades de informação" (Média = 3,0; DP = 1,41), também indicaram uma percepção de domínio razoável, com oportunidades de desenvolvimento.

Tabela 7 - Médias das competências relacionadas a conhecimentos e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecários

Competências relacionadas a conhecimentos de Bibliotecários	$\bar{x}$	σ
Conhecer a Biblioteca UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos, produtos e serviços)	5,0	0
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,0	0
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	4,25	0,96
Conhecer princípios de relações humanas	4,0	0,82
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	4,5	0,58
Dominar linguagem da área de atuação da unidade de informação	4,5	0,58
Normalizar trabalhos técnicos-científicos	4,5	0,58
Prestar serviços de informação on-line	4,5	0,58
Controlar circulação de recursos informacionais	4,0	0,82
Elaborar estratégias de buscas avançadas	3,75	0,96
Armazenar e descartar recursos informacionais	3,75	0,96
Disseminar seletivamente a informação	4,25	0,96
Coletar informações para memória institucional	3,25	1,26
Elaborar levantamento bibliográfico	4,25	0,96
Prestar assessoria técnica a publicações	3,75	1,5
Analisar tecnologias de informação e assessorar o desenvolvimento de interface e serviços informatizados	3,0	1,41
Gerar e gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação	3,5	1,29
Administrar consórcios, acordos de cooperação e implementar atividades colaborativas entre unidades de informação	3,0	1,41
Participar da elaboração e atualização das atribuições de sua área	3,75	1,26
Administrar recursos orçamentários	2,5	1,73
Elaborar dossiês de informações e diagnóstico de unidades de serviço	3,0	1,41

Coletar e analisar dados estatísticos	3,0	1,41
Analisar fluxos de informações	3,0	1,41
Subsidiar informações para tomada de decisões	3,25	1,5
Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	3,75	0,96
Desenvolver planos de conservação preventiva de acervo	3,5	1,29
Realizar visitas técnicas	3,5	1,73
Capacitar recursos humanos e usuários	3,25	1,26
Ministrar palestras, cursos e capacitações para colaboradores e usuários	3,5	1,29
Prestar atendimento personalizado e serviços de informação online	4,5	0,58
Gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios	3,5	1,29
Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	3,25	1,26
Desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade	3,25	1,26
Automatizar unidades de informação	3,5	1,29
Coordenar a execução dos planos de atividades do setor	3,5	1,29
Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais	4,75	0,5
Ser responsável pela seleção e aquisição de documentos para incorporação ao acervo	3,5	1,29
Elaborar linguagens documentárias	3,25	1,26
Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos	2,75	1,71
Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias	4,0	2,0
Realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura	4,25	0,5
Responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização	4,25	0,96

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

Os resultados das competências relacionadas às habilidades (Tabela 8) dos bibliotecários indicaram, de modo geral, um domínio moderado a elevado, com médias que variaram de 2,5 a 5,0. As competências com os melhores desempenhos foi "Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos" (Média = 4,25; DP = 0,96), que destacou a proficiência técnica dos profissionais. Outras competências com médias elevadas incluíram "Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)" (Média = 4,25; DP = 0,50) e "Demonstrar capacidade de análise e síntese" (Média = 4,00; DP = 0,82), ressaltando habilidades essenciais para o desempenho no ambiente de bibliotecas.

Por outro lado, as competências com as menores médias, foram "Buscar patrocínios e parcerias" (Média = 2,50; DP = 1,73) entre insuficiente e regular e "Controlar a execução dos planos de atividades" (Média = 3,25; DP = 1,50) entre regular e bom, que apresentaram maior variabilidade, conforme indicado pelos desvios padrão mais elevados. Esses resultados sugerem uma menor familiaridade ou envolvimento dos bibliotecários com essas atividades específicas, que podem não ser tão frequentes no cotidiano.

Competências como "Trabalhar em equipe e em rede" (Média = 4,00; DP = 1,15) e "Demonstrar capacidade de concentração" (Média = 4,00; DP = 1,15) também se destacaram.

Tabela 8 - Médias das competências relacionadas a habilidades e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecários

Competências relacionadas a habilidades de Bibliotecários	$\bar{x}$	σ
Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS	3,5	1,0
Utilizar uma linguagem acessível ao usuário	4,0	0,82
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	4,0	0,82
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,25	0,96
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	4,25	0,5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	4,0	0,82
Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	3,5	1,29
Desenvolver planos de divulgação e marketing	3,75	0,96
Desenvolver políticas de informação	3,5	1,29
Desenvolver padrões de qualidade gerencial	3,5	1,29
Controlar a execução dos planos de atividades	3,25	1,5
Buscar patrocínios e parcerias	2,5	1,73
Elaborar manuais de serviços e procedimentos	3,75	1,26
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	4,0	0,82
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	3,5	1,0
Ser proativo (visão antecipada)	4,0	0,82
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	4,0	0,82
Liderar equipes	3,5	1,29
Trabalhar em equipe e em rede	4,0	1,15
Demonstrar capacidade de análise e síntese	4,0	0,82
Demonstrar capacidade de negociação	3,25	1,26
Demonstrar senso de organização	4,0	0,82
Demonstrar raciocínio lógico	3,5	1,29
Demonstrar capacidade de concentração	4,0	1,15

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

Em relação as Atitudes de Bibliotecários (Tabela 9), observou-se que as competências com as maiores médias foram "Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade", "Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS", "Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)", "Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)", e "Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)", todas apresentando uma média de 5,0 e desvio padrão de 0,0. Esses resultados indicam um domínio completo e uniforme, enfatizando a excelência dos bibliotecários em atitudes essenciais para o atendimento e relacionamento com os usuários.

Outras competências de destaque incluíram "Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)", "Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)", e "Demonstrar comprometimento com o trabalho", cada uma com uma média de 4,75 e desvio padrão de 0,5. Esses achados refletem a forte orientação dos bibliotecários para um atendimento de qualidade e comprometido.

Competências relacionadas à interação com a profissão e o meio social, como "Participar de eventos da área" (Média = 2,75; DP = 1,71), "Interagir com profissionais de áreas correlatas" (Média = 3,25; DP = 1,26), e "Articular e contextualizar informações" (Média = 3,5; DP = 1,29), apresentaram médias mais baixas e maior variabilidade. Esses resultados sugerem desafios relacionados à inserção em atividades externas e colaborativas, que podem não ser parte integrante das atribuições cotidianas dos bibliotecários.

Além disso, competências como "Demonstrar iniciativa" (Média = 4,25; DP = 0,96) e "Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade" (Média = 4,25; DP = 0,96) também evidenciaram níveis elevados de percepção de domínio, mas com maior dispersão nos resultados.

Tabela 9 - Médias das competências relacionadas a atitudes e seus respectivos desvios padrão para Bibliotecários

Competências relacionadas as atitudes de Bibliotecários	$\bar{x}$	σ
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,0	0
Demonstrar produtividade	4,25	0,5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	4,75	0,5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	4,75	0,5
Demonstrar cortesia e educação	4,75	0,5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	5,0	0
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	4,75	0,5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	4,5	0,58
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	5,0	0
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	5,0	0
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	5,0	0
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	4,5	0,58
Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	4,75	0,5
Demonstrar iniciativa	4,25	0,96
Demonstrar comprometimento com o trabalho	4,75	0,5
Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade	4,25	0,96
Participar de eventos da área	2,75	1,71
Interagir com profissionais de áreas correlatas	3,25	1,26
Articular e contextualizar informações	3,5	1,29
Ter postura política e gerencial na área de informação	4,0	0,82
Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva	4,25	0,5
Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas	4,0	0,82

Legenda: $\bar{x}$ = Média dos valores. σ = Desvio padrão. Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

Embora os resultados indiquem um perfil sólido e competências bem avaliadas entre os bibliotecários, a análise apresenta uma limitação metodológica significativa: o tamanho reduzido da amostra ($n = 4$). Este número restrito de participantes pode comprometer a representatividade dos achados e reduz a generalização dos resultados para a totalidade dos bibliotecários, uma vez que a UEMS possui apenas 5 bibliotecários em seu quadro de servidores.

A amostra pequena pode levar a enviesamento dos dados, pois as respostas individuais têm um peso desproporcional na média e no desvio padrão das competências avaliadas. Por exemplo, um único respondente com uma percepção muito positiva ou negativa pode influenciar substancialmente os resultados gerais, dificultando a identificação de padrões consistentes ou tendências reais no grupo. Além disso, a variabilidade encontrada em algumas competências pode não refletir a diversidade de opiniões ou experiências entre bibliotecários em geral, mas sim características específicas dos participantes da pesquisa.

5.6 Sugestões de cursos de qualificação

Com base na aplicação do Fluxo de Competências, foram identificadas lacunas em competências específicas que precisam ser aprimoradas. Dessa forma, recomendam-se alguns cursos como estratégias para o desenvolvimento dos pontos a serem fortalecidos.

Os cursos indicados encontram-se no Apêndice D e estão organizados por cargo, de forma a atender às necessidades específicas de desenvolvimento profissional e suprir as lacunas identificadas no Fluxo de Competências.

6 CONCLUSÃO

O estudo propôs um modelo de mapeamento de competências como uma ferramenta essencial para aprimorar as práticas nas bibliotecas universitárias, considerando as especificidades de cada cargo (bibliotecário, auxiliar de biblioteca e assistente administrativo). Com base em uma análise bibliográfica, ajustada a partir de documentos institucionais, como as atribuições dos cargos definidas na Resolução COUNI-UEMS Nº 292/2005, e validada por especialistas, foi possível

desenvolver um instrumento atualizado e alinhado às demandas contemporâneas das bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Os resultados indicaram que as competências mais valorizadas entre os bibliotecários incluem liderança, desenvolvimento de estratégias gerenciais e normalização de trabalhos técnico-científicos, enquanto competências relacionadas à atualização técnica, gestão e planejamento estratégico, busca por patrocínios e análise avançada de dados demandam maior aprimoramento. Para os auxiliares de biblioteca, as competências mais maduras incluem organização do acervo, atendimento ao usuário e trabalho em equipe, ao passo que a manutenção de materiais, organização de eventos culturais, organização de teleconferências e eventos on-line, assim como a atualização em sistemas informatizados foram identificadas como áreas a serem fortalecidas. Entre os assistentes administrativos, destacaram-se positivamente as competências em rotinas administrativas, suporte técnico e atendimento ao público, enquanto a gestão de arquivos, comunicação básica, organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca e domínio de ferramentas digitais apresentaram maior potencial de desenvolvimento.

Os resultados também indicaram que, de modo geral, os servidores das bibliotecas da UEMS possuem um bom nível de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) para a execução de suas funções. Contudo, foram identificadas algumas lacunas de competências, especialmente em atividades ligadas à gestão estratégica, captação de recursos, organização de eventos e aplicação de sanções administrativas. Essas deficiências destacam a necessidade de programas de capacitação e desenvolvimento profissional voltado à atualização técnica dos servidores.

Dentre os modelos pesquisados extraíram-se os principais pontos e criou-se o modelo de mapeamento para as bibliotecas da UEMS. Os modelos analisados compartilham, em termos gerais, a estruturação da Gestão por Competências, com foco no mapeamento, avaliação do desempenho e planejamento estratégico para identificar e desenvolver habilidades organizacionais. O Modelo de Mapeamento proposto para a Biblioteca da UEMS se distingue por sua abordagem mais completa, ao incluir ações corretivas e monitoramento contínuo, instituindo um ciclo fechado de gestão que vai além da simples identificação de competências. Com isso, permite um aprimoramento contínuo, alinhando as competências da equipe às demandas institucionais de forma mais estratégica e eficiente.

Como Produto Técnico Tecnológico, foi desenvolvido um fluxo estruturado de avaliação de competências com a finalidade de mapear e categorizar as competências necessárias para os diferentes cargos das bibliotecas da UEMS. Esse fluxo foi concebido para ser uma ferramenta sistemática e replicável, permitindo não apenas a identificação de lacunas de competências, mas também a formulação de estratégias de desenvolvimento profissional. No âmbito deste estudo, todas as fases do modelo foram aplicadas nas bibliotecas da UEMS, com exceção da última etapa (fase 6), que corresponde à reavaliação das competências após um ciclo completo de desenvolvimento. Esta fase será realizada posteriormente para verificar a efetividade das ações implementadas e propor ajustes necessários.

A pesquisa enfrentou limitações devido ao tamanho reduzido da amostra para bibliotecários da UEMS, o que pode afetar a representatividade dos resultados e dificultar a aplicação das conclusões a esses profissionais. Com poucos participantes, cada resposta tem um peso significativo, aumentando o risco de vieses e tornando os achados mais sensíveis a percepções individuais. Isso pode dificultar a identificação de padrões mais amplos e a compreensão real das competências avaliadas para essa profissão.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir a investigação sobre a Gestão por Competências com enfoque não apenas nos *gaps* de competências, mas também nas avaliações direcionadas à Gestão de Resultados. A análise integrada desses dois aspectos pode fornecer *insights* mais abrangentes sobre o impacto da gestão de competências na produtividade organizacional e na satisfação dos servidores. Além disso, sugere-se a aplicação de metodologias de gestão de pessoas baseadas em evidências e indicadores de desempenho, proporcionando um modelo mais robusto para o aprimoramento contínuo da gestão nas bibliotecas universitárias.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre a gestão de competências no âmbito das bibliotecas universitárias e reforça a necessidade de investimentos contínuos na formação e qualificação dos profissionais da área. A adoção de uma ferramenta estruturada para a gestão por competências, tendo o modelo de mapeamento de competências como um instrumento, é essencial para garantir a eficiência operacional, a satisfação dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ADILLAH, G.; RIDWAN, A.; RAHAYU, W. Content validation through expert judgement of an instrument on the self-assessment of mathematics education student competency. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 9, n. 3, p. 780–790, 2022.

AMORIM, I. R. de; AMARAL, R. M. do. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 2–16, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22722>. Acesso em: 20 ago. 2024.

ARAÚJO, M.L.; MENEZES, P. P. M.; DEMO, G. Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. **Sustainability**, v. 14, n. 22, p. 14755, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142214755>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/14755>. Acesso em: 13 maio 2024.

ASTONI-SENA, G.; SILVEIRA-CUNHA, N. R.; EMMENDOERFER, M. Luiz; CUNHA-MOURA, L. R. La gestión por competencias en la administración pública brasileña: un análisis de la justicia electoral. **Revista Científica General José María Córdova**, [S. l.], v. 20, n. 39, p. 527–545, 2022. DOI: 10.21830/19006586.834. Disponível em: <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/834>. Acesso em: 5 mar. 2024.

ATHEY, T. R.; ORTH, M. S. Emerging competency methods for the future. **Human Resource Management**, v. 38, n. 3, p. 215–225, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASILIO, E. Um olhar sob a perspectiva de gênero na Biblioteconomia: Região Centro-Oeste. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 29., 2022. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2022. p. 1-11.

BECERRA-MÁRQUEZ, C.V.; BERMUDEZ-APONTE, J.J. El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. **Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, bibliotecología e información**, Ciudad de México, v. 34, n. 84, p. 59–77, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. E-book. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 04 nov. 2023.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências**, 2ª edição . São Paulo: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9788597013573. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **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.

BRASIL. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, DF: Biblioteca Gespública, 2012. 63 p. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.

BRONSTEIN, J.; NEBENZAHL, O. Developing scales for identifying and classifying library and information science skills and competencies: An Israeli perspective. **Journal of Librarianship and Information Science**, , [S. l.], v. 52, n. 1, p. 161–168, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1177/0961000618792390>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000618792390> Acesso em: 13 apr. 2024.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 371 - 394, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v66i3.574. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em: 9 abr. 2024

CARVALHO, I. M. V.; LICKFELD, L. V. C. **Gestão de pessoas por competências**: como operacionalizar na prática esse modelo. São Paulo: Grupo Almedina, 2023. E-book. ISBN 9786587019710. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587019710/>. Acesso em: 20 ago. 2024.

COELHO, T. C.; SANTOS, A. F.; SOUZA, E. R. M. F. S; SANTOS, D. F.; MOREIRA, A. L. D.. A Gestão por competência em uma empresa pública: SANEPAR. **Revista Eletrônica Multidisciplinar UNIFACEAR**, v. 3, 2019. Disponível em: <https://revista.unifacear.edu.br/rem/article/view/409>. Acesso em 14 out. 2023

CONCEIÇÃO, P. S.; GRANETTO, S. Z.. Gestão por competências e a importância do conhecimento habilidades e atitudes do colaborador. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, n. 39, 2022. Disponível em: <https://jnt1.websiteseuro.com/index.php/JNT/article/view/1853>. Acesso em: 31 out. 2023.

DIAS, C. A.; DEMO, G.; PAULA, P. P.; COSTA, A. C. R. Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.21, n. 4, p.61-78, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6165>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6165>. Acesso em: 17 abr. 2024.

FEJFAROVÁ, M.; FEJFAR, J. Employee Training and Development and Competency-Based Approach: Any Relationship?. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 242–250, 2022. DOI: 10.7160/eriesj.2022.150405. Disponível em: <https://www.eriesjournal.com/index.php/eries/article/view/459>. Acesso em: 13 abr. 2024.

FERNANDES, K.; SILVA, R. M. P. O CHA da administração pública. In: **ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN)**, 5., 2021, Campo Grande. **Anais [...]**. Campo Grande: UFMS, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14051>. Acesso em: 17 abr. 2024.

FERREIRA, Patrícia I. Série MBA Gestão de Pessoas - **Gestão por Competências**: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-216-2924-5. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 26 fev. 2024.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5th ed. London: SAGE Publications, 2018.

FLORES, M. **Gestão por competência**: análise de modelos e aplicações em bibliotecas universitárias federais. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/14678>. Acesso em: 26 fev. 2024.

FLORES, M.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão por competência: modelo de gestão nas bibliotecas universitárias federais. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 21., 2020, Goiânia, GO. **Anais eletrônicos do XXI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. Goiânia: SIBI/UFG, 2022. Disponível em: http://repositorio.febab.org.br/files/original/63/6932/SNBU2020_050.pdf. Acesso em: 13 de Mar. 2024.

FRIAS, W. S. A.; DARIA, K. J. R. Legally bound: advancing the competencies of academic law librarians in the Philippines. **AFOR Journal of Literature & Librarianship**, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://iafor.org/journal/iafor-journal-of-literature-and-librarianship/volume-9-issue-1/article-5/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

GHEDINE, T.; ALVEAS, M. C. O. Gestão por Competência em uma Rede de Educação Básica Confessional. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 28, p. e11881, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.e11881. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/11881>. Acesso em: 19 abr. 2024.

GANGANI, N. T.; MCLEAN, G. N.; BRADEN, R. A. Competency-based human resource development strategy. In: **ACADEMY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ANNUAL CONFERENCE**, Austin, 4–7 mar. 2004. *Proceedings*. v. 2, p. 1111–1118.

GUTIÉRREZ-CASTILLO, J. J.; PALACIOS-RODRÍGUEZ, A.; MARTÍN-PÁRRAGA, L.; SERRANO-HIDALGO, M. Development of digital teaching competence: pilot

experience and validation through expert judgment. **Education Sciences**, v. 13, n. 1, p. 52, 2023

HUBNER, M. L. F.; KUHN, A. C. A. Bibliotecas Universitárias como espaços de aprendizagem. **BIBLOS**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 51–72, 2017. DOI: 10.14295/biblos.v31i1.6509. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/6509>. Acesso em: 29 fev. 2024.

LIOU, S. R.; CHENG, C. Y. Developing and validating the Clinical Competence Questionnaire: a self-assessment instrument for upcoming baccalaureate nursing graduates. **Journal of Nursing Education and Practice**, v. 4, n. 2, p. 56, 2014.

LUBIS, F. M.; FEBRIAN, W. D.; WIJAYA, I. K. K. Exploration of competency-based performance management practices in driving employee career development: a case study in the financial services company. **Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting**, v. 5, n. 2, p. 736–745, 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **DECRETO Nº 14.719, DE 18 DE ABRIL DE 2017**. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Civis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 9392, p. 2-4, 19 abr. 2017. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9392_19_04_2017. Acesso em: 03 nov. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **EDITAL N. 12/SAD/2023**. Dispõe sobre o Cronograma e Etapas da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para o ano de 2024. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 11.318, p. 50, 14 nov. de 2023. Disponível em <https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/PaginaDocumento/48122/?Pagina=50>. Acesso em: 24 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **LEI Nº 5.779, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2021**. Dispõe sobre a reorganização do Plano de Cargos e Carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, estabelece o quadro de pessoal da carreira Profissionais Técnicos da Educação Superior. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 10.703, p. 14-33, 10 dez. 2021. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10703_10_12_2021. Acesso em: 26 out. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 292 DE 09 DE NOVEMBRO DE 2005**. Estabelece as atribuições do Técnico de Nível Superior e do Assistente Técnico de Nível Médio da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e dá outras providências). Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 6635, p. 14-17, 27 Dez. 2005. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO6635_27_12_2005. Acesso em: 15 Fev. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 677, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2023**. Aprova a estrutura administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 11.369, p. 9, 29 dez. 2023. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO11369_29_12_2023. Acesso em: 20 abr. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Fluxograma gestão por competência**. Disponível em: <https://www.pg.segov.ms.gov.br/softexpert/login>. Acesso em: 20 set. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Gestão por competências: perguntas frequentes**. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/perguntasfrequentess/>. Acesso em: 20 set. 2024.

MAUNSELL-TERRY, J.; TAŞKIN, N. A comparative analysis on employee training: competency-based vs traditional. **Ege Academic Review**, v. 23, n. 4, p. 569–588, 2023.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso: 25 Out. 2022.

MENDES, A. R. de L.; PINTO, V. B. Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas Bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. In: **SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU)**, 18, 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. [S.l.]: Repositório FEBAB, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6578>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MILLICENT, B.; WARIO, M.; ROMANUS, G.; RENSON, O.; MWANGI, M. Influência da gestão de competências dos funcionários no desempenho dos funcionários em universidades públicas no Quênia. **Journal of Business and Management**, v. 11, n. 21, p. 13, 31 de julho de 2019. DOI: 10.7176/EJBM/11-21-1. Disponível em: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/48912>. Acesso em: 13 maio 2024.

NARDES *et. al.* A implantação de um modelo de gestão de pessoas com base na gestão por competências em uma instituição de ensino superior privada. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 69-94, 2021. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rqo/article/view/5644>. Acesso em: 02 de fev. 2025.

OITICICA, T. P. P. M.; BARBOSA, M. A. C.. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.147-160, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0013>. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.002.0013/2638>. Acesso em: 17 abr.2024.

OLIVEIRA, A.M; E. S. NOVAIS; SILVA, I; BERTHOLINO, M. L. F. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias.. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 11(3), 360–382, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/H5DRqwhVQJCK9qNQqN5WHVw/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01 de nov. 2023.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, New York, v. 33, n. 7, p. 48-54, Jul. 1996.

POLO, F.; KANTOLA, J. Valorizing the human capital within organizations: a competency-based approach. In: **ADVANCES IN HUMAN FACTORS, BUSINESS MANAGEMENT AND SOCIETY: PROCEEDINGS OF THE AHFE 2018 INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN FACTORS, BUSINESS MANAGEMENT AND SOCIETY**, Orlando, 21-25 jul. 2018. *Springer International Publishing*, 2019. p. 55–63..

RODRIGUES, F. da C.; RODRIGUES, P. F. A. da C.; FARIAS, S. B. Gestão por competências: análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n.51, p. 847-860, jul./2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i51.2637>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2637>. Acesso em: 19 abr. 2024.

SANTA ANNA, J. A inserção da biblioteca universitária na sociedade contemporânea: uma investigação nos serviços prestados por um Sistema de Bibliotecas. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 130–152, 2019. DOI: 10.26512/rici.v13.n1.2020.22916. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/22916>. Acesso em: 9 nov. 2023.

SAUTER S. L.; HURRELL JR , J. J.; MURPHY , L. R.; LEVI , L. Factores psicosociales y de organización. In: Organización internacional del trabajo (Oit). **Enciclopedia de Salud y seguridad en el trabajo**, Genebra: Oit, v. 2, 1998. Disponível em: <https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo%2034.%20Factores%20psicosociales%20y%20de%20organizaci%C3%B3n.pdf/c7236948-bc97-433b-95c5-fe5dd714c3e3?t=1526457592200>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SERAFIM, A.N.F.; LIMA, I.F. Gestão por competência aplicada em bibliotecas universitárias. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia** , v. 2, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/#/v/241665>. Acesso em: 10 nov 2023.

SILVA, F. C.; ALVES, J. S. C.; SANTOS, R. A. Mapeamento de competências institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: método, resultados e produtos. In: BURIGO, C. C. D.; SOUZA, G. M. de; RIBEIRO, P. da S. (orgs.). **Formação no contexto da gestão por competências**. 1. ed. Florianópolis: UFSC, 2019. p. 22–33. Disponível em: <https://forgepe.paginas.ufsc.br/files/2019/03/LIVRO-FORGEPE-Web.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. de A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e

perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i2.1188. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SPENCER, L. M.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, S. M. **Competency assessment methods**: history and state of the art. Boston: Hay/McBer, 1992.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UEMS. **Mapa das Unidades e Polos da UEMS**. Mato Grosso do Sul: UEMS, [2024]. 1 mapa, color. Disponível em: https://portal.uems.br/assets/uploads/gestao_projetos/1_2015-09-30_08-56-01.jpg. Acesso em: 16 jun. 2024.

UEMS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025**. Dourados, MS: 70 p., 2022. Disponível em: https://portal.uems.br/assets/uploads/proap/planejamento/1_2022-09-22_10-08-34.pdf. Acesso em: 31 out. 2023.

VARGAS, T. C. .; LINHARES, F. da S. .; GUEDES, T. V. .; CERNICCHIARO, L. E. M. .; OLIVEIRA, A. D. de .; CANTINI, E. . GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 804–813, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i2.878. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878>. Acesso em: 13 out. 2023.

XIAOYU, L. The status and role of competency model in enterprise human resource management. **Journal of Finance Research**, v. 4, n. 2, p. 25–28, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Disponível em: Minha Biblioteca, (5ª edição). Grupo A, 2015.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS AUXILIARES DE BIBLIOTECA

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente aos Conhecimentos

Conhecimentos – Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca da UEMS	1	2	3	4	5
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
Manter o acervo em ordem de acordo com sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
Guardar os documentos/materiais	1	2	3	4	5
Auxiliar na realização de eventos culturais	1	2	3	4	5
Monitorar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	1	2	3	4	5
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	1	2	3	4	5
Orientar o usuário na preservação do acervo	1	2	3	4	5
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	1	2	3	4	5
Expedir malotes e correios	1	2	3	4	5
Controlar os estoques de material de consumo	1	2	3	4	5
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	1	2	3	4	5
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	1	2	3	4	5
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	1	2	3	4	5

Divulgar materiais promocionais e eventos culturais em painéis e mural	1	2	3	4	5
Monitorar visitas à biblioteca	1	2	3	4	5
Participar do remanejamento do acervo	1	2	3	4	5
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Executar serviços de digitação	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente às Habilidades

Habilidades – Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Operar Sistema informatizado relativo à biblioteca	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	1	2	3	4	5
Comunicar-se com clareza e objetividade	1	2	3	4	5
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	1	2	3	4	5
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente às Atitudes

Atitudes – Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5

Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Manter-se atualizado	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente aos Conhecimentos

Conhecimentos – Assistentes Administrativos	Nota				
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais	1	2	3	4	5
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
Monitorar visitas à biblioteca	1	2	3	4	5
Manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
Participar do remanejamento do acervo	1	2	3	4	5
Monitorar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e	1	2	3	4	5

confeção de cartão de identificação do usuário					
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	1	2	3	4	5
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	1	2	3	4	5
Expedir malotes e correios	1	2	3	4	5
Organizar e controlar arquivos administrativos	1	2	3	4	5
Executar serviços de digitação	1	2	3	4	5
Guardar os documentos/materiais	1	2	3	4	5
Auxiliar na realização de eventos culturais	1	2	3	4	5
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	1	2	3	4	5
Orientar o usuário na preservação do acervo	1	2	3	4	5
Controlar os estoques de material de consumo	1	2	3	4	5
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	1	2	3	4	5
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	1	2	3	4	5
Receber e transmitir ligações telefônicas	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente às Habilidades

Habilidades – Assistente Administrativo	Nota				
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	1	2	3	4	5
Comunicar-se com clareza e objetividade	1	2	3	4	5
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	1	2	3	4	5
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente às Atitudes

Atitudes – Assistente Administrativo	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Manter-se atualizado	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS BIBLIOTECÁRIOS

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente aos Conhecimentos

Conhecimentos – Bibliotecários	Nota				
Conhecer a Biblioteca UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas,	1	2	3	4	5

objetivos, produtos e serviços)					
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Dominar linguagem da área de atuação da unidade de informação	1	2	3	4	5
Normalizar trabalhos técnicos-científicos	1	2	3	4	5
Prestar serviços de informação on-line	1	2	3	4	5
Controlar circulação de recursos informacionais	1	2	3	4	5
Elaborar estratégias de buscas avançadas	1	2	3	4	5
Armazenar e descartar recursos informacionais	1	2	3	4	5
Disseminar seletivamente a informação	1	2	3	4	5
Coletar informações para memória institucional	1	2	3	4	5
Elaborar levantamento bibliográfico	1	2	3	4	5
Prestar assessoria técnica a publicações	1	2	3	4	5
Analisar tecnologias de informação e assessorar o desenvolvimento de interface e serviços informatizados	1	2	3	4	5
Gerar e gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação	1	2	3	4	5
Administrar consórcios, acordos de cooperação e implementar atividades colaborativas entre unidades de informação	1	2	3	4	5
Participar da elaboração e atualização das atribuições de sua área	1	2	3	4	5
Administrar recursos orçamentários	1	2	3	4	5
Elaborar dossiês de informações e diagnóstico de unidades de serviço	1	2	3	4	5
Coletar e analisar dados estatísticos	1	2	3	4	5
Analisar fluxos de informações	1	2	3	4	5
Subsidiar informações para tomada de decisões	1	2	3	4	5
Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	1	2	3	4	5
Desenvolver planos de conservação preventiva de acervo	1	2	3	4	5
Realizar visitas técnicas	1	2	3	4	5
Capacitar recursos humanos e usuários	1	2	3	4	5
Ministrar palestras, cursos e capacitações para colaboradores e usuários	1	2	3	4	5
Prestar atendimento personalizado e serviços de informação online	1	2	3	4	5
Gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios	1	2	3	4	5
Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	1	2	3	4	5
Desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade	1	2	3	4	5
Automatizar unidades de informação	1	2	3	4	5
Coordenar a execução dos planos de atividades do setor	1	2	3	4	5

Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais	1	2	3	4	5
Ser responsável pela seleção e aquisição de documentos para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Elaborar linguagens documentárias	1	2	3	4	5
Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos	1	2	3	4	5
Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias	1	2	3	4	5
Realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura	1	2	3	4	5
Responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente às Habilidades

Habilidades – Bibliotecários	Nota				
Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Utilizar uma linguagem acessível ao usuário	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	1	2	3	4	5
Desenvolver planos de divulgação e marketing	1	2	3	4	5
Desenvolver políticas de informação	1	2	3	4	5
Desenvolver padrões de qualidade gerencial	1	2	3	4	5
Controlar a execução dos planos de atividades	1	2	3	4	5
Buscar patrocínios e parcerias	1	2	3	4	5
Elaborar manuais de serviços e procedimentos	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	1	2	3	4	5
Liderar equipes	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe e em rede	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de análise e síntese	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de negociação	1	2	3	4	5
Demonstrar senso de organização	1	2	3	4	5
Demonstrar raciocínio lógico	1	2	3	4	5

Demonstrar capacidade de concentração	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente às Atitudes

Atitudes – Bibliotecários	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar iniciativa	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade	1	2	3	4	5
Participar de eventos da área	1	2	3	4	5
Interagir com profissionais de áreas correlatas	1	2	3	4	5
Articular e contextualizar informações	1	2	3	4	5
Ter postura política e gerencial na área de informação	1	2	3	4	5
Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva	1	2	3	4	5
Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira et. al, 2006 com adaptação dos autores.

ANEXO D - PERFIL SOCIAL DO AUXILIAR DE BIBLIOTECA / ASSISTENTE ADMINISTRATIVO / BIBLIOTECÁRIO

PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA
Idade
Gênero
Nível de escolaridade
Tempo de Serviço no Setor de Bibliotecas da UEMS
Unidade de Lotação

Fonte: Elaboração dos autores, 2025.

ANEXO E - QUESTÕES RETIRADAS DA RESOLUÇÃO/COUNI-UEMS Nº 292, de 9/11/2005 A SEREM INSERIDAS NO QUESTIONÁRIO

Atribuições	Cargo
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas as unidades universitárias da UEMS	Aux. de Biblioteca
Monitorar visitas à biblioteca	Aux. de Biblioteca
Operar Sistema informatizado relativo a biblioteca	Aux. de Biblioteca
Prestar atendimento personalizado e serviços de informação online	Bibliotecário
Gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios	Bibliotecário
Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	Bibliotecário
Desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade	Bibliotecário
Automatizar unidades de informação;	Bibliotecário
Coordenar a execução dos planos de atividades do setor	Bibliotecário
Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais;	Bibliotecário
Ser responsável pela seleção e na aquisição de documentos para incorporação ao acervo.	Bibliotecário
Elaborar linguagens documentárias	Bibliotecário
Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos	Bibliotecário
Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias	Bibliotecário
Realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura	Bibliotecário
Responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização	Bibliotecário
Inserir informações em sistemas informatizados	Ass. Administrativo
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas as unidades universitárias da UEMS	Ass. Administrativo
Receber e transmitir ligações telefônicas	Ass. Administrativo

Fonte: RESOLUÇÃO/COUNI-UEMS Nº 292, de 9/11/2005

ANEXO F - QUESTÕES DE OLIVEIRA *ET AL.*, QUE FORAM INCLUSAS DE UM CARGO PARA OUTRO

Atribuições	Cargo
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais em painéis e mural.	Aux. de Biblioteca
Pesquisar por solicitação do usuário	Aux. de Biblioteca
Participar do remanejamento do acervo	Aux. de Biblioteca
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	Aux. de Biblioteca
Executar serviços de digitação e datilografia	Aux. de Biblioteca
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	Ass. Administração
Guardar os documentos/materiais	Ass. Administração
Auxiliar na realização de eventos culturais	Ass. Administração
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras (Excluir repete a 5)	Ass. Administração
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS.	Ass. Administração
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos).	Ass. Administração
Orientar o usuário na preservação do acervo	Ass. Administração
Controlar os estoques de material de consumo	Ass. Administração
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos.	Ass. Administração

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006

ANEXO G - QUESTÕES A SEREM EXCLUÍDAS DO QUESTIONÁRIO DE OLIVEIRA *ET AL.*, 2006

Atribuições	Cargo
Elaborar e preparar mural e painel para exposição de novas aquisições	Aux. de Biblioteca
Operar equipamentos audio-visuais	Aux. de Biblioteca
Tombar documentos para incorporação ao acervo	Aux. de Biblioteca
Selecionar, preparar e conferir documentos para encadernação	Aux. de Biblioteca
Compilar sumários correntes	Bibliotecário
Elaborar <i>clipping</i> de informações	Bibliotecário
Elaborar alerta e boletim bibliográfico	Bibliotecário
Fazer sondagens sob demanda informacional	Bibliotecário
Participar de atividades de biblioterapia	Bibliotecário
Reformatar suportes	Bibliotecário
Desenvolver e efetuar manutenção das bases de dados	Bibliotecário
Implantar unidades de informação	Bibliotecário
Realizar estudos cienciométricos, bibliométricos e infométricos	Bibliotecário
Preparar provas para concursos	Bibliotecário
Participar de bancas de concursos	Bibliotecário

Orientar estágios	Bibliotecário
Conhecer princípios de relações humanas	Ass. Administrativo
Orientar o usuário sobre as diversas linguagens para recuperação da informação	Ass. Administrativo
Elaborar <i>clipping</i> (recortes de jornais)	Ass. Administrativo
Participar na elaboração de publicações, alertas bibliográficos e manuais de procedimentos	Ass. Administrativo
Realizar serviços de comutação	Ass. Administrativo
Participar da organização da hemeroteca	Ass. Administrativo
Apoiar ações da associação de amigos da biblioteca	Ass. Administrativo
Realizar atividades de leitura em hospitais, presídios e outras instituições	Ass. Administrativo
Elaborar a sinalização do ambiente e avaliar o uso e adequação do ambiente	Ass. Administrativo
Cadastrar e confeccionar o cartão de identificação do usuário	Ass. Administrativo
Controlar acervo de duplicatas e permutas de documentos	Ass. Administrativo
Realizar campanhas de doação	Ass. Administrativo
Operar equipamentos audio-visuais	Ass. Administrativo
Alimentar bases de dados	Ass. Administrativo
Auxiliar na operação de sistemas de contratos eletrônicos	Ass. Administrativo
Auxiliar na classificação de documentos	Ass. Administrativo
Tombar documentos para incorporação ao acervo	Ass. Administrativo
Inventariar o acervo	Ass. Administrativo
Auxiliar no descarte de documentos	Ass. Administrativo
Selecionar e preparar documentos para a encadernação	Ass. Administrativo
Reproduzir documentos	Ass. Administrativo
Participar na gestão administrativa da unidade de informação e documentação	Ass. Administrativo
Colaborar na elaboração do regimento interno da biblioteca	Ass. Administrativo
Auxiliar na elaboração de projetos	Ass. Administrativo
Manter cadastro de endereços institucionais	Ass. Administrativo
Auxiliar na aquisição de material de consumo, mobiliário, equipamentos, controlar os estoques de material de consumo	Ass. Administrativo
Escrever correspondências	Ass. Administrativo
Participar na elaboração e análise de critérios estatísticos	Ass. Administrativo
Auxiliar na busca de parcerias	Ass. Administrativo
Realizar contatos com lideranças e instituições da comunidade	Ass. Administrativo
Auxiliar no controle do uso, manutenção dos equipamentos e controlar a disposição do mobiliário, equipamentos, higiene e limpeza do ambiente	Ass. Administrativo

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006.

ANEXO H - ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS DA BIBLIOTECA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (Fls. 13/16 da RESOLUÇÃO/COUNI-UEMS Nº 292, de 9/11/2005) – Atribuições dos TNS e ATNM.

Art. 24. São atribuições do Assistente Administrativo:

- I - executar serviço de apoio às atividades do setor em que esteja lotado;
- II - controlar entrada e saída de documentos e equipamentos;
- III - ordenar e arquivar documentos conforme procedimentos e critérios pré-estabelecidos
- IV - auxiliar no preparo de relatórios, formulários e planilhas;
- V - digitar textos, planilhas, organogramas e outros documentos relacionados ao setor;
- VI - prestar atendimento à comunidade universitária e à externa fornecendo informações de rotina;
- VII - receber e transmitir mensagens telefônicas;
- VIII - receber e distribuir correspondência impressa e digitalizada;
- IX - prestar apoio na coleta de dados para realização de estudos estatísticos;
- X - auxiliar na organização de eventos do setor;
- XI - inserir informações em sistemas informatizados.

Art. 30. São atribuições do Auxiliar de Biblioteca:

- I - operar sistema informatizado relativo à biblioteca;
- II - participar do processo de disseminação da informação através da elaboração de mural, folhetos, cartazes e alertas bibliográficos, preparo de painel para exposição das novas aquisições e orientação aos usuários na preservação do acervo;
- III - atender o usuário orientando sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca;
- IV - cadastrar e atualizar o cadastro do usuário, emprestar material do acervo, controlar empréstimo, devolução, renovação e reserva de material;
- V - digitalizar materiais;
- VI - monitorar visitas à biblioteca;
- VII - localizar material no acervo;
- VIII - confeccionar o cartão de identificação do usuário;
- IX - tratar informações e documentos etiquetando-os, carimbando-os, cadastrando-os, conferindo a existência de defeitos nos documentos adquiridos e auxiliando na catalogação dos mesmos;
- X - auxiliar na indexação e classificação de documentos;
- XI - auxiliar na realização da manutenção do acervo;
- XII - realizar atividades técnico-administrativas como digitação, datilografia e outras;
- XIII - participar da organização e manutenção do ambiente;
- XIV - zelar e manter organizados o acervo e os equipamentos das bibliotecas

Art. 6º São atribuições do Bibliotecário:

- I - disponibilizar informação através da localização e recuperação de informações;
- II - prestar atendimento personalizado e serviços de informação online;
- III - elaborar estratégias de buscas avançadas;
- IV - controlar a circulação de recursos informacionais;
- V - gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios;
- VI - implementar atividades cooperativas entre instituições;
- VII - administrar o compartilhamento de recursos informacionais;
- VIII - desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade;
- IX - automatizar unidades de informação;
- X - coordenar a execução dos planos de atividades do setor;
- XI - avaliar e implementar serviços e produtos da biblioteca;
- XII - desenvolver e executar planos de conservação, restauração e proteção do patrimônio da biblioteca;
- XIII - tratar tecnicamente recursos informacionais;
- XIV - auxiliar na seleção e na aquisição de documentos para incorporação ao acervo;
- XV - tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais;
- XVI - elaborar linguagens documentárias;
- XVII - desenvolver e gerenciar bases de dados bibliográficos;
- XVIII - gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação; XIX - gerar fontes de informação;
- XX - desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos;
- XXI - assessorar o desenvolvimento de interfaces de serviços informatizados;
- XXII - descartar recursos informacionais;
- XXIII - coordenar e desenvolver bibliotecas virtuais e digitais;
- XXIV - disseminar informação;
- XXV - desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos;
- XXVI - prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias;
- XXVII - realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura;
- XXVIII - desenvolver ações educativas elaborando serviços de apoio para educação presencial e a distância;
- XXIX - realizar capacitações na área;
- XXX - responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização.

Fonte: UEMS, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS (A)

TÉCNICO DO SETOR DE ASSESSORIA DE BIBLIOTECAS DA UEMS:

- 1) Como funciona a gestão das bibliotecas nas demais unidades universitárias em relação à biblioteca central na sede em Dourados?
- 2) **Definição de Mapeamento de Competências:** o mapeamento de competências também conhecido como diagnóstico, tem como objetivo identificar a discrepância entre as competências necessárias da instituição/cargo e das competências individuais existentes em cada colaborador. A etapa inicial desse procedimento constitui-se em identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à instituição para que cumpra suas estratégias e atinja suas metas e objetivos (Brandão, 2008).

Neste sentido, você acredita que o mapeamento de competências dos servidores da biblioteca, pode contribuir de alguma forma para a melhoria do trabalho neste setor?

- 3) Como coordenadora da biblioteca, você poderia listar os diferentes cargos dos servidores que atuam aqui? Com base em sua experiência, qual desses cargos exige uma qualificação mais especializada para o desempenho de suas funções, e por que isso é necessário?
- 4) Você teria mais alguma informação relevante sobre as competências individuais dos profissionais no setor de Bibliotecas da UEMS que gostaria de compartilhar?

Fonte: Elaboração da Autora, 2024; baseado no Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017 e Lei nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS (B)

TÉCNICO DO SETOR DE AVALIAÇÃO FUNCIONAL DA UEMS:

- 1) A UEMS não aderiu a Gestão por Competências do Estado de Mato Grosso do Sul. Você poderia explicar o motivo da não adesão?
- 2) Atualmente qual a forma de avaliação de desempenho dos servidores efetivos da UEMS?
- 3) Qual a normativa que regulamenta a Avaliação individual da UEMS?
- 4) Você possui mais alguma informação que julga importante sobre a gestão por competência?

Fonte: Elaboração da Autora, 2024; baseado no Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017 e Lei nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA AS ENTREVISTAS (C)

TÉCNICO DO SETOR DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS ESTADUAIS DE MS:

- 1) A gestão por competência será implementada em todos os órgãos estaduais de Mato Grosso do Sul? A UEMS, por exemplo, ainda não adotou esse modelo de gestão.
- 2) A gestão por competência no estado de MS segue o modelo de competência baseada nos **conhecimentos, habilidades e atitudes** (CHA)?
- 3) É realizado mapeamento de competências nos órgão estaduais a fim de diminuir o *gap* entre as competências institucionais e as competências individuais dos Servidores?
- 4) Em Mato Grosso do Sul há algum programa de capacitação e educação continuada para os servidores estaduais?
- 5) Você possui mais alguma informação que julga importante sobre a Gestão por competência em Mato Grosso do Sul?

Fonte: Elaboração da Autora, 2024; baseado no Decreto nº 14.719, de 18 de abril de 2017 e Lei nº 5.779, de 9 de dezembro de 2021.

APÊNDICE D - SUGESTÕES DE CURSOS DE QUALIFICAÇÃO

CURSOS INDICADOS PARA OS AUXILIARES DE BIBLIOTECA

➤ **Competência: Manutenção de materiais**

- Conservação Preventiva para Acervos Museológicos – Carga horária: 40h – Conteudista: ENAP
- Educação Patrimonial e Patrimônio Material – Carga horária: 10h – Conteudista: ENAP
- Arquivos Permanentes: recolhimento, processamento técnico, preservação e acesso – Carga horária: 27h – Conteudista: ENAP

➤ **Competência: Organização de eventos culturais**

- Eventos: layout e decoração – Carga horária: 25h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
 - Para Fazer uma Exposição – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- Competência: Organização de teleconferências
- Audiovisual na Escola – Carga horária: 60h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
 - Como Trabalhar com Computadores e Dispositivos Móveis – Carga horária: 6h – Conteudista: ENAP

➤ **Competência: Organização de Eventos online**

- Como trabalhar e colaborar On-line – Carga horária: 60h – Conteudista: ENAP
- Eventos Virtuais: da Gestão à Execução – Carga horária: 20 h – Conteudista: ENAP
- Moodle para Educadores - Percorso Formativo – Carga horária: 40h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

CURSOS INDICADOS PARA OS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS

➤ **Competência: Gestão de arquivos**

- Gestão Documental – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- Introdução às Práticas Arquivísticas – Carga horária: 27h – Conteudista: ENAP

- Gestão de Documentos e Arquivística – Carga horária: 30h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

➤ **Competência: Comunicação básica**

- Atendimento ao Público EAD – Carga horária: 20h – Conteudista: Escola de Governo de MS
- Comunicação Pública e Gestão de Relacionamento com Cidadão – Carga horária: 20 h – Conteudista: Enap
- Comunicação e Atendimento ao Cliente – Carga horária: 20 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

➤ **Competência: Organização de teleconferências**

- Audiovisual na Escola – Carga horária: 60 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Como Trabalhar com Computadores e Dispositivos Móveis – Carga horária: 6h – Conteudista: ENAP

➤ **Competência: Auxiliar na Organização de eventos online da biblioteca**

- Como trabalhar e colaborar On-line – Carga horária: 60 h – Conteudista: ENAP
- Eventos Virtuais: da Gestão à Execução – Carga horária: 20 h – Conteudista: ENAP
- Moodle para Educadores - Percurso Formativo – Carga horária: 40h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

➤ **Competência: Domínio de ferramentas digitais**

- EXCEL – Carga horária: 40h – Conteudista: Escola de Governo de MS
- Dominando a inteligência artificial na Administração Pública Federal: dos fundamentos às aplicações avançadas – Carga horária: 120h – Conteudista: ENAP
- Transformação Digital no Serviço Público – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- NovasTecnologias para a Transformação Digital – Carga horária: 30h – Conteudista: ENAP

CURSOS INDICADOS PARA OS BIBLIOTECÁRIOS

➤ **Competência: Atualização técnica**

- Gerenciamento de serviços de TIC focado na Administração Pública – Carga horária: 25 h – Conteudista: ENAP
- UX: Como Melhorar a Experiência do Usuário no Serviço Público Digital – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP
- Bases de Dados Científicas - Conteudista: Portal de Periódicos da CAPES
- Planejamento, implementação e gestão de repositórios institucionais utilizando DSpace – Carga horária: 60h – Conteudista: FEBAB
- Atualização profissional em RDA– Carga horária: 20h – Conteudista: FEBAB
- Biblioteca Universitária: Qualidade e Avaliações do MEC – Carga horária: 60h – Conteudista: FEBAB

➤ **Competência: Gestão e planejamento estratégico**

- Planejamento Estratégico para Organizações Públicas – Carga horária: 25 h – Conteudista: ENAP
- Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública – Carga horária: 20h – Conteudista:ENAP
- Administração Estratégica – Carga horária: 40 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Planejamento Estratégico na Administração Pública – Carga horária: 20h – Conteudista: Escola de Governo de MS

➤ **Competência: Análise avançada de dados**

- Gerenciar Dados com o Microsoft 365 – Carga horária: 4h – Conteudista: ENAP
- Estatística para Análise de Dados na Administração Pública – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP

➤ **Competência: Busca por patrocínios**

- Celebração de Parcerias no Setor Público – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP
- Parcerias Público-Privadas e Concessões – Carga horária: 30h – Conteudista: ENAP

Além dos cursos indicados acima, diversos cursos de capacitação podem ser acessados gratuitamente nas seguintes plataformas: <https://enap.gov.br/> <https://www.escolagov.ms.gov.br> <https://aprendamais.mec.gov.br/>.

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a),

Convidamos Vossa Senhoria a participar da pesquisa “Gestão por competência em Bibliotecas universitárias” desenvolvida pela pesquisadora Elaine Freire Lessa, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), sob a orientação do Professor Doutor Rosemar José Hall. O objetivo central do estudo, realizado pela mestranda ora mencionada, consiste em propor um modelo de gestão por competências, denominado Fluxo de Avaliação de Competências e suas fases, através da aplicação de um questionário diagnóstico de competências, que contribua para o fornecimento de serviços com maior eficiência, levando em consideração as habilidades individuais dos servidores das bibliotecas da UEMS.

Esclarecemos a Vossa Senhoria que, embora sua participação seja voluntária, é de fundamental importância a sua colaboração. É importante esclarecer ainda que estão resguardadas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, bem como qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa; os dados serão armazenados em local seguro. Além disso, a qualquer momento, durante ou após a pesquisa, Vossa Senhoria, poderá solicitar à pesquisadora, informações sobre o estudo. O pesquisador e seu orientador podem ser contactados, respectivamente, pelos e-mails: elaine.lessa@uems.br e rosemarhall@ufgd.edu.br.

A sua participação consistirá em responder ao formulário composto por afirmativas, expressando seu grau de concordância com cada uma delas e/ou participar de entrevistas ou ainda como especialista na análise e validação do instrumento de coleta de dados, sendo o tipo de participação determinada por sua função na pesquisa. O tempo estimado para responder à pesquisa é de 8 minutos. O questionário será lido apenas pelo pesquisador e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por cinco anos.

É mister nossa preocupação com os riscos mínimos desta pesquisa que será realizada em um ambiente virtual, por isso, visando mitigar ameaças como vazamento de informações, pesquisas que possam identificar os participantes e as respostas fornecidas por eles, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação. Os dados, após coletados e compilados, serão excluídos dos bancos de dados digitais e serão manipulados somente via computador local, sem identificação do respondente. Poderá haver algum desconforto ou cansaço ao responder o questionário; no entanto, as perguntas estão organizadas de forma estruturada para minimizar esses efeitos, proporcionando uma experiência mais leve e menos exaustiva.

O principal benefício de sua participação nesta pesquisa é contribuir para a criação de um Fluxo de Avaliação de Competências através do Mapeamento das Competências essenciais para a biblioteca. Além disso, a pesquisa permitirá a elaboração de propostas de capacitação com base nos resultados obtidos, visando o aprimoramento contínuo dos servidores. Segundo Brandão (2008), o mapeamento de competências também conhecido como diagnóstico, tem como objetivo identificar a discrepância entre as competências necessárias da instituição/cargo e das competências individuais existentes em cada colaborador. A etapa inicial desse

procedimento constitui-se em identificar as competências organizacionais e individuais necessárias à instituição para que cumpra suas estratégias e atinja seus objetivos.

O (A) Sr (a) não terá custos e nem receberá qualquer benefício financeiro para participar da pesquisa. Serão incluídos nesta pesquisa apenas servidores efetivos lotados nas unidades das bibliotecas da UEMS, serão excluídos estagiários e colaboradores cedidos.

Quaisquer dúvidas estarei a disposição para esclarecê-las pelo e-mail elaine.lessa@uems.br ou pelo telefone (67) 99606-7210, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEP), da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Endereço: Prédio da Reitoria, Unidade I, Sala 501, Rua João Rosa Góes, 1761 - Vila Progresso, Dourados - MS - Cep: 79.8255-070, Telefone: (67) 3410-2853/ Email: cep@ufgd.edu.br.

Atenciosamente,

Elaine Freire Lessa
Discente Mestrado Profissional Administração Pública
Universidade Federal da Grande Dourados
E-mail: elaine.lessa@uems.br

Rosemar José Hall
Professor Doutor
Universidade Federal da Grande Dourados
E-mail: rosemarhall@ufgd.edu.br

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: Concordo que fui informado sobre os objetivos e procedimentos deste estudo; Concordo em participar voluntariamente deste estudo; Concordo com a publicação anônima dos dados coletados neste estudo; Entendo que posso desistir da participação a qualquer momento, sem prejuízo; Concordo que meus dados serão usados exclusivamente para fins de pesquisa; Concordo com a publicação anônima dos dados em publicações e eventos científicos.

Nome e Assinatura do Participante: _____ Assinatura do Pesquisador: _____



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Guia para Implementação do
Fluxo de Avaliação de Competências

INTRODUÇÃO

Este modelo de fluxo de Avaliação de Competências detalha de forma teórica e prática o processo de mapeamento de competências, destinado a equipes e a gestores de bibliotecas universitárias, com o objetivo de identificar e alinhar competências individuais e organizacionais, promover o desenvolvimento dos colaboradores e melhorar a eficiência dos serviços prestados.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA, O QUE É?

A gestão por competências se baseia no entendimento de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingir os objetivos da instituição. Além disso, competências envolvem comportamentos observáveis que se manifestam na ação ou desempenho dos indivíduos, destacando a importância da mobilização desses elementos no contexto profissional (Brasil, 2012).

O conhecimento é o acúmulo de saberes adquiridos por meio de pesquisa, leitura, experiência e formação. A habilidade se refere à capacidade de aplicar esse conhecimento na prática. No entanto, a atitude desempenha um papel fundamental, pois representa a disposição para agir e a postura em relação ao trabalho e à equipe. Para expressar plenamente essas dimensões da competência, é necessário adotar diversas estratégias, considerando tanto aspectos pessoais como sociais, a fim de promover seu desenvolvimento contínuo (Bergue, 2019).

A gestão por competência utiliza o mapeamento de competências como instrumento para identificar os gaps de competências, ou seja, a diferença entre as competências exigidas para atingir os objetivos de cada função e as habilidades individuais dos colaboradores. Segundo Brandão (2023), com base nessa análise, é possível propor treinamentos que ajudem a suprir as lacunas, aprimorando os conhecimentos, atitudes e habilidades da equipe, e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho e alinhamento com as necessidades organizacionais.

COMO ESTÁ NA UEMS?

Atualmente a “Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul detém de autonomia administrativa, patrimonial, didática e disciplinar (Art. 2º, lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993). O Plano de Cargos e Carreira dos docentes e dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da UEMS aprovou a criação da Comissão de Análise de Desempenho e Qualificação Profissional (CADQP), que possui atribuições específicas sobre a carreira, como elaborar as fichas de avaliação de desempenho para fins de promoção funcional e analisar e emitir parecer nos processos de progressão funcional, sem perder de vista a legislação estadual nesses documentos”. (Servidor técnico da PRODHS, 2024)

A UEMS, por possuir autonomia administrativa, optou por não aderir à Gestão por Competências adotada pelo Estado de Mato Grosso do Sul. Segundo um servidor técnico do governo estadual (2025), os órgãos que utilizam uma ferramenta própria de Avaliação de Desempenho estão dispensados da obrigatoriedade de seguir o modelo estadual de Gestão por Competências. Nesses casos, seguem as diretrizes da Lei Estadual nº 2.065, de 1990, que dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul e, em seu Art. 37 e respectivos incisos, regulamenta a Avaliação de Desempenho no âmbito estadual.

No caso da UEMS, o Anexo I da Deliberação CRH/COUNIUEMS nº 12, de 23 de setembro de 2024, regulamenta a Avaliação de Desempenho Institucional. Dessa forma, a instituição dispõe de uma ferramenta que permite efetivar a promoção por merecimento, não sendo obrigada a seguir o modelo de

Gestão por Competências adotado pelo estado.

Na Deliberação CRH/COUNI-UEMS nº 12, de 23 de setembro de 2024 é regulamentada a ADI (Avaliação de Desempenho Individual), através dela são emitidas as fichas de avaliação de desempenho para fins de promoção funcional e elevação na carreira por progressão funcional (UEMS, 2024), esta ficha de promoção funcional exige cumprimento de alguns requisitos como participações em comissões, cursos e organizações de eventos no qual a escolha fica a critério de cada servidor, gerando pontuações para concorrer a promoção funcional. A exigência de cursos ocorre de forma livre, tendo o servidor autonomia em escolher quais cursos realizar, porém até o momento não há um planejamento de mapeamento para que cada setor realize as capacitações específicas em relação às suas atribuições e competências necessárias (Servidor técnico da PRODHS, 2024).

De acordo com servidor técnico do setor de assessoria de coordenação das bibliotecas da UEMS 2024, ao ser indagado para que falasse sobre as competências individuais dos profissionais no setor de Bibliotecas da UEMS, compartilhou que para melhoria das competências dos servidores, além dos cursos já ofertados via plataforma gov., considera importante a abertura de um curso específico para quem trabalha na biblioteca.

Desta forma, esse fluxo de Avaliação de Competências apresentado neste guia, baseada no Modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitudes), foi elaborado como modelo de Mapeamento das Competências, sendo uma ferramenta para se trabalhar em áreas específicas que necessitam de capacitação em determinadas competências e atribuições do setor de bibliotecas da UEMS, agregando a instituição melhorias da qualidade de prestação dos serviços à sociedade.

BIBLIOTECA UEMS, MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

O mapeamento das Competências no setor de bibliotecas da UEMS, se deu através da aplicação de um questionário publicado por Oliveira et al. 2006, revisado e atualizado por especialistas em 2024. O questionário possui três dimensões a serem avaliadas, sendo: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos cargos de servidores das Bibliotecas da UEMS.

O questionário foi aplicado de forma on-line, onde cada servidor respondeu sua percepção sobre as competências requeridas para seu cargo, ponderando de 1 a 5 o nível de suas competências desempenhadas na biblioteca.

Os dados foram tratados com estatística descritiva para verificação das lacunas de competências existentes, através do cálculo das médias de competências de todos servidores participantes, verificando assim, os pontos que possuem maior necessidade de treinamento para aprimoramento e melhoria de falhas.

FLUXO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A seguir é apresentado um Fluxo de Avaliação de Competências, contendo 6 fases que foi aplicado nas bibliotecas da UEMS.

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Fluxo de Avaliação de Competências e suas fases



Fonte: Elaboração dos autores, 2025

As etapas apresentadas norteiam cada fase do fluxo de avaliação de competências e serão detalhas no quadro da próxima página.

ETAPAS DO FLUXO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. Planejamento

Objetivo: Definir etapas necessários para a implementação do fluxo.

Atividades:

1. Reunir a equipe e realizar sensibilização sobre a importância da participação no mapeamento.
2. Revisar documentos institucionais como resoluções das atribuições dos cargos de servidores.

2. Mapeamento de Competências

Objetivo: Identificar as competências necessárias e existentes.

Ferramentas: Questionário CHA: Aplicar o instrumento baseado nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), o questionário encontra-se anexo a este guia.

Resultados Esperados: Lista de competências essenciais para cada cargo e lacunas existentes.

3. Diagnóstico de Gaps

Objetivo: Comparar as competências atuais com as exigidas.

Atividades:

1. Consolidar os resultados e elaborar um relatório de gaps indicando áreas prioritárias de desenvolvimento

4. Planejamento de Ações Corretivas

Objetivo: Definir estratégias para preencher os gaps de competências.

Ações Possíveis:

1. Oferecer treinamentos específicos para os gaps mais críticos.
2. Reorganizar tarefas e atribuições com base nas competências individuais.
3. Incentivar o autodesenvolvimento com sugestões de cursos e materiais.

5. Implementação das Ações

Objetivo: Aplicar o plano de desenvolvimento.

Atividades:

1. Promover workshops, oficinas e capacitações internas.
2. Monitorar o progresso individual e coletivo por meio de avaliações periódicas.

6. Avaliação e Monitoramento

Objetivo: Mensurar os resultados e ajustar o modelo conforme necessário.

Ferramentas:

1. Aplicação de novos questionários CHA para avaliar o progresso.
2. Reuniões periódicas para discussão de melhorias.
3. Atualização contínua do Fluxo com base nos aprendizados obtidos.

GAPS DE COMPETÊNCIAS

O que é um Gap de competência?

GAP refere-se a uma distância, lacuna, divergência ou diferença. No contexto de competências, o termo gap de competências descreve a discrepância entre a situação idealizada — as competências desejadas pela organização — e a situação real, ou seja, as competências atualmente existentes na organização (Brandão, 2023).

Como Diminuir os Gaps de competências ?

Ao identificar os gaps e as necessidades de desenvolvimento de competências, é possível estruturar e implementar ações de capacitação profissional, como cursos, palestras e treinamentos, visando promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores.

PRINCIPAIS RESULTADOS DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA BIBLIOTECA UEMS

As médias de cada competência avaliada foram calculadas com base nos 47 servidores participantes do estudo, permitindo identificar os principais resultados, destacando tanto as competências mais bem avaliadas quanto as de menor desempenho.

Competências mais bem avaliadas pela equipe da Biblioteca UEMS

COMPETÊNCIAS ELEVADAS		
Auxiliar de Biblioteca	Assistentes Administrativos	Bibliotecários
Organização do acervo	Rotinas administrativas	Liderança
Atendimento ao usuário	Suporte técnico	Desenvolvimento de estratégias gerenciais
Trabalho em equipe	Atendimento ao público	Normalização de trabalhos técnico-científicos

Fonte: Da pesquisa, 2025

Competências de menor desempenho pela equipe da Biblioteca UEMS

COMPETÊNCIAS DIMINUÍDAS		
Auxiliar de Biblioteca	Assistentes Administrativos	Bibliotecários
Manutenção de materiais	Gestão de arquivos	Atualização técnica
Organização de eventos culturais	Comunicação básica	Gestão e planejamento estratégico
Organização de teleconferências	Organização de teleconferências	Análise avançada de dados
Organização de Eventos online	Auxiliar Organização de eventos online da biblioteca	Busca por patrocínios
	Domínio de ferramentas digitais	

Fonte: Da pesquisa, 2025

SUGESTÕES DE CURSOS DE QUALIFICAÇÃO

Com base na aplicação do Fluxo de Competências, foram identificadas lacunas em competências específicas que necessitam de fortalecimento. Dessa forma, recomendam-se os cursos mencionados a seguir como estratégias para o desenvolvimento de tais competências.

CURSOS INDICADOS PARA OS AUXILIARES DE BIBLIOTECA

Competência: Manutenção de materiais

- Conservação Preventiva para Acervos Museológicos – Carga horária: 40h – Conteudista: ENAP
- Educação Patrimonial e Patrimônio Material – Carga horária: 10h – Conteudista: ENAP
- Arquivos Permanentes: recolhimento, processamento técnico, preservação e acesso – Carga horária: 27h – Conteudista: ENAP

Competência: Organização de eventos culturais

- Eventos: layout e decoração – Carga horária: 25h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Para Fazer uma Exposição – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP

Competência: Organização de teleconferências

- Audiovisual na Escola – Carga horária: 60h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Como Trabalhar com Computadores e Dispositivos Móveis – Carga horária: 6h – Conteudista: ENAP

Competência: Organização de Eventos online

- Como trabalhar e colaborar On-line – Carga horária: 60h – Conteudista: ENAP
- Eventos Virtuais: da Gestão à Execução – Carga horária: 20 h – Conteudista: ENAP
- Moodle para Educadores - Percurso Formativo – Carga horária: 40h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

CURSOS INDICADOS PARA OS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS

Competência: Gestão de arquivos

- Gestão Documental – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- Introdução às Práticas Arquivísticas – Carga horária: 27h – Conteudista: ENAP
- Gestão de Documentos e Arquivística – Carga horária: 30h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

Competência: Comunicação básica

- Atendimento ao Público EAD – Carga horária: 20h – Conteudista: Escola de Governo de MS
- Comunicação Pública e Gestão de Relacionamento com Cidadão – Carga horária: 20 h – Conteudista: Enap
- Comunicação e Atendimento ao Cliente – Carga horária: 20 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

Competência: Organização de teleconferências

- Audiovisual na Escola – Carga horária: 60 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Como Trabalhar com Computadores e Dispositivos Móveis – Carga horária: 6h – Conteudista: ENAP

Competência: Auxiliar na Organização de eventos online da biblioteca

- Como trabalhar e colaborar On-line – Carga horária: 60 h – Conteudista: ENAP
- Eventos Virtuais: da Gestão à Execução – Carga horária: 20 h – Conteudista: ENAP
- Moodle para Educadores - Percurso Formativo – Carga horária: 40h – Conteudista: Aprenda Mais MEC

Competência: Domínio de ferramentas digitais

- EXCEL – Carga horária: 40h – Conteudista: Escola de Governo de MS
- Dominando a inteligência artificial na Administração Pública Federal: dos fundamentos às aplicações avançadas – Carga horária: 120h – Conteudista: ENAP
- Transformação Digital no Serviço Público – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- Novas Tecnologias para a Transformação Digital – Carga horária: 30h – Conteudista: ENAP

CURSOS INDICADOS PARA OS BIBLIOTECÁRIOS

Competência: Atualização técnica

- Gerenciamento de serviços de TIC focado na Administração Pública – Carga horária: 25 h – Conteudista: ENAP
- UX: Como Melhorar a Experiência do Usuário no Serviço Público Digital – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP
- Bases de Dados Científicas - Conteudista: Portal de Periódicos da CAPES
- Planejamento, implementação e gestão de repositórios institucionais utilizando DSpace – Carga horária: 60h – Conteudista: FEBAB
- Atualização profissional em RDA – Carga horária: 20h – Conteudista: FEBAB
- Biblioteca Universitária: Qualidade e Avaliações do MEC – Carga horária: 60h – Conteudista: FEBAB

Competência: Gestão e planejamento estratégico

- Planejamento Estratégico para Organizações Públicas – Carga horária: 25 h – Conteudista: ENAP
- Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública – Carga horária: 20h – Conteudista: ENAP
- Administração Estratégica – Carga horária: 40 h – Conteudista: Aprenda Mais MEC
- Planejamento Estratégico na Administração Pública – Carga horária: 20h – Conteudista: Escola de Governo de MS

Competência: Análise avançada de dados

- Gerenciar Dados com o Microsoft 365 – Carga horária: 4h – Conteudista: ENAP
- Estatística para Análise de Dados na Administração Pública – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP
- Governança de Dados – Carga horária: 30h – Conteudista: ENAP

Competência: Busca por patrocínios

Celebração de Parcerias no Setor Público – Carga horária: 25h – Conteudista: ENAP

Parcerias Público-Privadas e Concessões – Carga horária: 30h – Conteudista: ENAP

Além dos cursos citados acima, diversos cursos de capacitação podem ser acessados gratuitamente nas seguintes plataformas:

<https://www.escolagov.ms.gov.br>

<https://enap.gov.br/>

<https://aprendamais.mec.gov.br/>

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a gestão por competências em bibliotecas universitárias, através da elaboração de um Fluxo de Competências e suas fases, aplicados nas Bibliotecas da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

Os resultados teóricos demonstraram que o tema Gestão por Competência ainda é considerado novo quando voltado para bibliotecas universitárias, ainda há desafios significativos em sua implementação plena neste setor, uma vez que as universidades possuem sua estrutura administrativa e autonomia próprias, porém observou-se que a ferramenta apresentada neste trabalho pode ser utilizada para nortear pontos que necessitam de capacitação profissional, não estando obrigatoriamente vinculada a estrutura ou modelos de gestão já existentes na instituição.

Os resultados práticos demonstraram que a capacitação de servidores é uma necessidade constante. A pesquisa revelou que a equipe apresenta ótimos pontos fortes, com destaque para diferentes competências em cada função:

Bibliotecários: As competências mais desenvolvidas incluem liderança, desenvolvimento de estratégias gerenciais e normalização de trabalhos técnico-científicos. Contudo, há oportunidades de melhoria em aspectos como atualização técnica, gestão e planejamento estratégico, busca por patrocínios e análise avançada de dados.

Auxiliares de biblioteca: As competências mais maduras incluem organização do acervo, atendimento ao usuário e trabalho em equipe. Esses aspectos fortalecem o desempenho na execução das atividades do dia a dia. Já algumas áreas a serem fortalecidas para os auxiliares de biblioteca são manutenção de materiais, organização de eventos culturais, organização de teleconferências e eventos online.

Assistentes administrativos: Destacam-se positivamente as competências em rotinas administrativas, suporte técnico e atendimento ao público. Entretanto, alguns pontos a serem fortalecidos incluem gestão de arquivos, comunicação básica, organização de teleconferências e eventos online da biblioteca, além do domínio de ferramentas digitais.

Esses resultados reforçam a importância de investir em capacitações direcionadas, alinhadas às necessidades específicas de cada função.

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a Gestão por Competências com foco não apenas nos gaps de competências, mas também nas avaliações direcionadas à Gestão de Resultados, já que esses aspectos são temas complementares.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. E-book. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 04 nov. 2023.
- BRANDÃO, H. P. Mapeamento de Competências, 2ª edição . São Paulo: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9788597013573. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 05 nov. 2023
- BRASIL. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Brasília, DF: Biblioteca Gespública, 2012. 63 p. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 29 out. 2023.
- MATO GROSSO DO SUL. DECRETO Nº 14.719, DE 18 DE ABRIL DE 2017. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos Servidores Cíveis, Integrantes do Plano de Cargos, Empregos e Carreiras do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul: n. 9392, p. 2-4, 19 abr. 2017. Disponível em: https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO9392_19_04_2017. Acesso em: 03 nov. 2023.
- OLIVEIRA et al. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. Perspectivas em Ciência da Informação, 11(3), 360–382, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/H5DRqwhVQJCK9qNQqN5WHVw/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01 de nov. 2023.
- ESCOLAGOV. Escolagov, 2025. Portal de cursos Escolagov. Disponível em: <https://www.escolagov.ms.gov.br>. Acesso em: 22 jan. 2025.
- ENAP. Enap, 2025. Escola Nacional de Administração Pública. Disponível em: <https://enap.gov.br>. Acesso em: 23 jan. 2025
- APRENDAMAIS. Aprendamais, 2025. Plataforma aprenda mais: cursos abertos e online da Rede Federal. Disponível em: <https://aprendamais.mec.gov.br>. Acesso em: 24 jan. 2025
- FEBAB. Febab, 2025. Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições. Disponível em: <https://febab.org>. Acesso em: 24 jan. 2025.
- CAPES. Capes, 2025. Portal de Periódicos da CAPES. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/treinamentos/calendario.html>. Acesso em: 24 jan. 2025.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS AUXILIARES DE BIBLIOTECA.

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente.

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente aos Conhecimentos

Conhecimentos - Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca da UEMS	1	2	3	4	5
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
Manter o acervo em ordem de acordo com sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
Guardar os documentos/materiais	1	2	3	4	5
Auxiliar na realização de eventos culturais	1	2	3	4	5
Monitorar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	1	2	3	4	5
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	1	2	3	4	5
Orientar o usuário na preservação do acervo	1	2	3	4	5
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	1	2	3	4	5
Expedir malotes e correios	1	2	3	4	5
Controlar os estoques de material de consumo	1	2	3	4	5
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	1	2	3	4	5
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	1	2	3	4	5
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	1	2	3	4	5
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais em painéis e mural	1	2	3	4	5
Monitorar visitas à biblioteca	1	2	3	4	5
Participar do remanejamento do acervo	1	2	3	4	5
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Executar serviços de digitação	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente às Habilidades

Habilidades – Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Operar Sistema informatizado relativo à biblioteca	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	1	2	3	4	5
Comunicar-se com clareza e objetividade	1	2	3	4	5
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	1	2	3	4	5
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Auxiliares de Biblioteca referente às Atitudes

Atitudes - Auxiliares de Biblioteca	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Manter-se atualizado	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

ANEXO II - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS ASSISTENTES ADMINISTRATIVOS.

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente aos Conhecimentos.

Conhecimentos - Assistentes Administrativos	Nota				
Conhecer a Biblioteca da UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas e objetivos)	1	2	3	4	5
Conhecer os produtos e serviços da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Controlar as condições de higiene e limpeza do ambiente	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Divulgar materiais promocionais e eventos culturais	1	2	3	4	5
Orientar o usuário sobre o funcionamento, regulamento e recursos da biblioteca	1	2	3	4	5
Monitorar visitas à biblioteca	1	2	3	4	5
Manter o acervo em ordem de acordo com o sistema de classificação adotado	1	2	3	4	5
Localizar material no acervo	1	2	3	4	5
Participar do remanejamento do acervo	1	2	3	4	5
Monitorar o fluxo do usuário	1	2	3	4	5
Executar serviços de empréstimo, devolução, renovação, reserva de material e confecção de cartão de identificação do usuário	1	2	3	4	5
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Reproduzir (fotocopiar/digitalizar) documentos, operar impressoras e scanners	1	2	3	4	5
Etiquetar e carimbar obras para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Conferir a existência de defeitos nas obras adquiridas	1	2	3	4	5
Expedir malotes e correios	1	2	3	4	5
Organizar e controlar arquivos administrativos	1	2	3	4	5
Executar serviços de digitação	1	2	3	4	5
Guardar os documentos/materiais	1	2	3	4	5
Auxiliar na realização de eventos culturais	1	2	3	4	5
Auxiliar na organização de teleconferências, eventos on-line da biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Aplicar sanções ao usuário (se o usuário estiver com multa, não autorizar a realização de novos empréstimos)	1	2	3	4	5
Orientar o usuário na preservação do acervo	1	2	3	4	5
Controlar os estoques de material de consumo	1	2	3	4	5
Auxiliar no inventário do acervo bibliográfico e de bens patrimoniais não bibliográficos	1	2	3	4	5
Realizar empréstimos entre as Bibliotecas das unidades universitárias da UEMS	1	2	3	4	5
Receber e transmitir ligações telefônicas	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente às Habilidades.

Habilidades – Assistente Administrativo	Nota				
Utilizar uma linguagem acessível ao cliente	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Manter boas relações interpessoais com clientes e colegas	1	2	3	4	5
Comunicar-se com clareza e objetividade	1	2	3	4	5
Buscar as informações de que necessita para o trabalho	1	2	3	4	5
Integrar-se a diferentes contextos sociais (relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Assistentes Administrativos referente às Atitudes.

Atitudes - Assistente Administrativo	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Manter-se atualizado	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

ANEXO III - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS REFERENTE AOS CONHECIMENTOS (C), HABILIDADES (H) E ATITUDES (A) DOS BIBLIOTECÁRIOS.

Grau de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: 1= nenhum; 2 = insuficiente; 3= regular; 4= bom; 5= excelente

Avalie seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes em relação aos tópicos abaixo, utilizando a seguinte escala de notas de 1 a 5, sendo que as respostas podem variar de 1 para Nenhum a 5 para Excelente. Marque 1 = Nenhum, 2 = Insuficiente, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Excelente

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente aos Conhecimentos

Conhecimentos - Bibliotecários	Nota				
Conhecer a Biblioteca UEMS (sua estrutura, funcionamento, missão, políticas, objetivos, produtos e serviços)	1	2	3	4	5
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Conhecer diferentes sistemas de informática (software, internet, Excel, Word, etc.)	1	2	3	4	5
Conhecer princípios de relações humanas	1	2	3	4	5
Ter domínio do Sistema de Busca do acervo da Biblioteca UEMS (livros, TCCs e outras)	1	2	3	4	5
Dominar linguagem da área de atuação da unidade de informação	1	2	3	4	5
Normalizar trabalhos técnicos-científicos	1	2	3	4	5
Prestar serviços de informação on-line	1	2	3	4	5
Controlar circulação de recursos informacionais	1	2	3	4	5
Elaborar estratégias de buscas avançadas	1	2	3	4	5
Armazenar e descartar recursos informacionais	1	2	3	4	5
Disseminar seletivamente a informação	1	2	3	4	5
Coletar informações para memória institucional	1	2	3	4	5
Elaborar levantamento bibliográfico	1	2	3	4	5
Prestar assessoria técnica a publicações	1	2	3	4	5
Analisar tecnologias de informação e assessorar o desenvolvimento de interface e serviços informatizados	1	2	3	4	5
Gerar e gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação	1	2	3	4	5
Administrar consórcios, acordos de cooperação e implementar atividades colaborativas entre unidades de informação	1	2	3	4	5
Participar da elaboração e atualização das atribuições de sua área	1	2	3	4	5
Administrar recursos orçamentários	1	2	3	4	5
Elaborar dossiês de informações e diagnóstico de unidades de serviço	1	2	3	4	5
Coletar e analisar dados estatísticos	1	2	3	4	5
Analisar fluxos de informações	1	2	3	4	5
Subsidiar informações para tomada de decisões	1	2	3	4	5
Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	1	2	3	4	5
Desenvolver planos de conservação preventiva de acervo	1	2	3	4	5
Realizar visitas técnicas	1	2	3	4	5
Capacitar recursos humanos e usuários	1	2	3	4	5
Ministrar palestras, cursos e capacitações para colaboradores e usuários	1	2	3	4	5
Prestar atendimento personalizado e serviços de informação online	1	2	3	4	5

Conhecimentos - Bibliotecários - Continuação	Nota				
Gerenciar recursos de informação e elaborar políticas de funcionamento para a biblioteca, programas e projetos de ação, manuais de serviços, procedimentos e relatórios	1	2	3	4	5
Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	1	2	3	4	5
Desenvolver políticas de informação e padrões de qualidade gerencial e implementar padrões de qualidade	1	2	3	4	5
Automatizar unidades de informação	1	2	3	4	5
Coordenar a execução dos planos de atividades do setor	1	2	3	4	5
Realizar processamento técnico, tomar, registrar, classificar e catalogar recursos informacionais	1	2	3	4	5
Ser responsável pela seleção e aquisição de documentos para incorporação ao acervo	1	2	3	4	5
Elaborar linguagens documentárias	1	2	3	4	5
Desenvolver estudos e pesquisas referentes a recursos de informação e implementação dos mesmos	1	2	3	4	5
Prestar serviços de assessoria e consultoria dando assistência técnica às bibliotecas das unidades universitárias	1	2	3	4	5
Realizar difusão cultural promovendo atividades de fomento à leitura	1	2	3	4	5
Responder pelo espaço físico e zelar pela economia do material e pela conservação do que for confiado a sua guarda ou utilização	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente às Habilidades

Habilidades - Bibliotecários	Nota				
Identificar as características e expectativas do usuário em relação à Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Utilizar uma linguagem acessível ao usuário	1	2	3	4	5
Produzir soluções rapidamente (demonstrar agilidade)	1	2	3	4	5
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
Argumentar de maneira convincente (sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços da Biblioteca UEMS)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia	1	2	3	4	5
Desenvolver planos de divulgação e marketing	1	2	3	4	5
Desenvolver políticas de informação	1	2	3	4	5
Desenvolver padrões de qualidade gerencial	1	2	3	4	5
Controlar a execução dos planos de atividades	1	2	3	4	5
Buscar patrocínios e parcerias	1	2	3	4	5
Elaborar manuais de serviços e procedimentos	1	2	3	4	5
Alcançar a simpatia e o apreço do usuário	1	2	3	4	5
Observar e perceber os fatos que o cercam e suas consequências (ser perspicaz)	1	2	3	4	5
Ser proativo (visão antecipada)	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de comunicação oral e escrita	1	2	3	4	5
Liderar equipes	1	2	3	4	5
Trabalhar em equipe e em rede	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de análise e síntese	1	2	3	4	5

Habilidades - Bibliotecários - Continuação	Nota				
Demonstrar capacidade de negociação	1	2	3	4	5
Demonstrar senso de organização	1	2	3	4	5
Demonstrar raciocínio lógico	1	2	3	4	5
Demonstrar capacidade de concentração	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.

Questionário de avaliação de competências dos Bibliotecários referente às Atitudes

Atitudes - Bibliotecários	Nota				
Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	1	2	3	4	5
Demonstrar produtividade	1	2	3	4	5
Demonstrar receptividade ao usuário (manifestar disponibilidade e interesse em atender ao usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar empatia ao usuário (saber colocar-se no lugar do usuário)	1	2	3	4	5
Demonstrar cortesia e educação	1	2	3	4	5
Reconhecer a importância do usuário para a Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas e dificuldades do usuário	1	2	3	4	5
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos dos usuários, nos objetivos da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Oferecer tratamento equitativo aos usuários (reconhecendo o direito de cada um, sem discriminação)	1	2	3	4	5
Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o usuário)	1	2	3	4	5
Ser ético na relação com os usuários (reconhecer e valorizar a conduta correta)	1	2	3	4	5
Assumir a responsabilidade frente a situações de trabalho para responder a contento às demandas do usuário e da Biblioteca UEMS	1	2	3	4	5
Manifestar o desejo de aprender continuamente e aprimorar-se profissionalmente	1	2	3	4	5
Demonstrar iniciativa	1	2	3	4	5
Demonstrar comprometimento com o trabalho	1	2	3	4	5
Divulgar com maior transparência a profissão no âmbito da sociedade	1	2	3	4	5
Participar de eventos da área	1	2	3	4	5
Interagir com profissionais de áreas correlatas	1	2	3	4	5
Articular e contextualizar informações	1	2	3	4	5
Ter postura política e gerencial na área de informação	1	2	3	4	5
Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva	1	2	3	4	5
Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas	1	2	3	4	5

Fonte: Oliveira *et al.*, 2006 com adaptação dos autores.