

## *Resumo*

Objetiva verificar na literatura as ações de gestão por competência existentes que são aplicadas em bibliotecas universitárias. O conceito de gestão por competência utilizado, baseia-se na matriz conceitual estabelecida por Le Boterf (2003) e complementada por Dutra (2013), que apontam a competência como capacidade de mobilizar o conhecimento, as habilidades e aptidões individuais em diferentes contextos. Dessa forma, não deve-se vincular a competência ao cargo, mas sim ao colaborador que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada (Dutra, 2013). Diante dessa perspectiva, verifica-se que a gestão por competência pode ser aplicada as Bibliotecas Universitárias (BUs), tendo em vista a necessidade de adaptação em seguir essa convergência, buscando adotar uma gestão mais flexível, estratégica e empreendedora, e também instigar o estímulo e criação de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento profissional, promovendo a aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades reais de crescimento profissional. Em termos metodológicos trata-se de uma pesquisa exploratória, delimitada pelas abordagens qualitativa e quantitativa, que de acordo com seus objetivos adota procedimentos respaldados pela tipologia documental e descritiva. Para o alcance dos objetivos, as pesquisas documental e bibliográfica foram utilizadas como instrumento de coleta de dados. Os resultados preliminares apresentados, com base na literatura, apontam para um avanço nos estudos sobre as competências requeridas aos bibliotecários para atuar em bibliotecas universitárias e possibilitar a sugestão de ações com vista a promoção e aperfeiçoamento das competências dos bibliotecários.

**Palavras-chave:** Gestão por competência. Tecnologia da Informação e Comunicação. Inovação profissional. Bibliotecas Universitárias.

## *Abstract*

It aims to verify in the literature the existing competency management actions that are applied in university libraries. The concept of competence management is based on the conceptual matrix established by Le Boterf (2003) and complemented by Dutra (2013), which points out competence as the capacity to mobilize knowledge, individual abilities and skills in different contexts. In this way, the competence should not be linked to the position, but rather to the collaborator, who will have to understand the demands of the context on it and to know how to mobilize his repertoire to serve them adequately (Dutra, 2013). From this perspective, it can be verified that management by competence can be applied to University Libraries (BUs), considering the necessary adaption to follow this convergence, seeking to adopt a more flexible, strategic and entrepreneurial management, and instigate

<sup>1</sup> Projeto de pesquisa qualificado no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.

the stimulus and creation of mechanisms that foster professional development, promoting learning and providing employees with real opportunities for professional growth. In methodological terms, this is an exploratory research, delimited by the qualitative and quantitative approaches, which according to its objectives adopts procedures backed by the documentary and descriptive typology. In order to reach the objectives, the documentary and bibliographical researches were used as instrument of data collection. The preliminary results presented, based on the literature, point to an advance in the studies on the skills required for librarians to work in university libraries and to enable the suggestion of actions to promote and improve the skills of librarians.

**Keywords:** Management by competence. Technology of Information and Communication. Professional innovation. University Libraries.

## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade no âmbito das organizações, torna-se necessário discutir a Gestão por Competência (GC) como um instrumento que facilita a gestão do capital humano, tendo em vista que o capital humano agrega valor a organização, através da efetivação das competências organizacionais. Dessa forma, analisar as competências existentes em uma organização é um fator primordial para alocar bem os colaboradores e aproveitar melhor suas competências, habilidades e atitudes.

A gestão por competência caracteriza-se por ser uma das atuais técnicas que auxilia no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional. O conceito apresentou-se de forma estruturada, pela primeira vez, em 1973 por David McClelland. Essa abordagem foi disseminada no Brasil por volta dos anos 80 e no início dos anos 90 associada ao perfil de conhecimentos (DUTRA et al., 2006). Diversas definições são apresentadas para o conceito de competência, autores como Woodruffe (1991), Le Boterf (1995), Zarifian (2012) e Dutra (2013) desenvolveram conceitos de competências aplicados a gestão de pessoas. A definição de competência é múltipla, permitindo ser interpretada de diversas maneiras, conforme verifica-se na literatura, no entanto, o conceito de competência explorado nesta pesquisa é apresentado por Le Boterf (2003, p. 25) como “[...] competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos”.

Nesse sentido, a competência consiste em mobilizar o conhecimento, as habilidades e aptidões individuais em diferentes contextos. Dessa forma, não deve-se vincular a competência ao cargo, mas sim ao colaborador que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada (DUTRA, 2013).

A gestão por competências diferencia-se do modelo tradicional de gestão que incorporava um ponto de vista restrito, que se refere à função do indivíduo nas organizações. Pois na sociedade atual que se vivencia o conhecimento, a informação e as tecnologias como força motriz de sua economia, a competência torna-se um recurso indispensável promovendo o potencial criativo e inovador dos trabalhadores.

Diante da perspectiva apresentada, verifica-se que a gestão por competência pode ser aplicada nas Bibliotecas Universitárias (BUs), tendo em vista a necessidade de adaptação desse tipo de organização em seguir essa convergência, procurando adotar uma gestão mais flexível,

estratégica e empreendedora. E tem como desafio o estímulo e criação de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento profissional, promovendo a aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades reais de crescimento profissional.

Conforme a 5ª Lei de Ranganathan (1931), a “[...] Biblioteca é um organismo em crescimento”, e, portanto, deve acompanhar as mudanças que ocorre a todo momento na Sociedade, buscando formas de cumprir sua missão institucional. O bibliotecário, inserido nesse contexto e na sua função de administrador, deve prevê, controlar e planejar a melhor maneira que esse crescimento ocorre. Nesse sentido, a Gestão por competência se apresenta como um recurso para que o Gestor da Biblioteca Universitária possa acompanhar de maneira eficiente o desenvolvimento dessa Unidade de Informação (UI).

Embora a literatura sobre Gestão de Pessoas e Gestão por Competência seja extensa e bastante rica, este trabalho justifica-se pela escassa quantidade de literatura que trate, especificamente, da Gestão por Competência aplicada em Bibliotecas Universitárias.

Assim, a relevância desta pesquisa se dá em vista da urgente necessidade de investigar as práticas, serviços e produtos das BUs a partir do modelo de Gestão por Competências, visando atender dinâmicas recorrentes da gestão de pessoas, alinhando com as perspectivas da GC.

A partir das problematizações e justificativas apresentadas, definiu-se como objetivo da pesquisa: **verificar na literatura as ações de gestão por competência existentes que são aplicadas em bibliotecas universitárias.**

## *2 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIA*

O Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas Brasileiras (2006) descreve a biblioteca universitária como uma Instituição que:

Tem por objetivo apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de seu acervo e dos seus serviços. Atende alunos, professores, pesquisadores e comunidade acadêmica em geral. É vinculada a uma unidade de ensino superior, podendo ser uma instituição pública ou privada. A Biblioteca Universitária dá continuidade ao trabalho iniciado pela Biblioteca Escolar.

Esta descrição é amplamente aceita, pois ele inclui os tipos de usuários que a biblioteca universitária atende e especifica seus objetivos. Corroborando nessa formação conceitual da Biblioteca Universitária, Anzolin e Sermann (2006, p.7) afirmam que “a biblioteca universitária pode ser definida como aquela a que atua em Instituições de ensino superior, como centros universitários, universidades e faculdades”.

As bibliotecas universitárias perpassam por várias transformações no processo de gestão onde muitas delas são decorrentes das diversas mudanças e novas necessidades da Sociedade e, alinhar as BUs à Gestão por Competência (GC) se mostra como uma forma de gerir melhor os recursos humanos. A GC caracteriza-se por ser uma das atuais técnicas que auxilia no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional.

Existem várias sobre o conceito de competência tanto no âmbito organizacional, quanto no acadêmico. Neste estudo, optou-se por mencionar autores que relacionam o conceito ao ambiente profissional, tendo em vista o foco da pesquisa.

As bibliotecas universitárias devem se adequar para se manter no mercado competitivo. O

capital humano é um fator de suma importância, uma vez que é responsável por executar as estratégias dentro das organizações. Dessa forma, a atuação dos colaboradores tornou-se um fator de competitividade, haja vista que o desempenho das instituições decorrem de sua capacidade de desenvolver competências e de agregá-las em torno de seus objetivos.

As bibliotecas universitárias vêm sofrendo mudanças no processo de gestão, sendo públicas ou privadas, devido a necessidade de se adequar as exigências do mercado, que tem como um de seus principais valores o capital humano.

Por sua vez, essa nova concepção baseia-se na tríade conhecida como CHA (Quadro 1) que significa Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Proativas que os colaboradores das instituições devem ter diante da realização de suas tarefas e que a própria organização deve seguir no seu dimensionamento estratégico na área de recursos humanos.

**Quadro 1 - As três dimensões da competência**

<b>Conhecimentos (Saber)</b>	<b>Habilidades (Saber fazer)</b>	<b>Atitudes Proativas (Saber ser)</b>
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência, capacidades do indivíduo.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas.

Fonte: Ruzzarin (2002).

As três dimensões da competência apresentadas representa o uso adequado pelo colaborador dos seus atributos de competência, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser compatíveis com a função que ele desempenha.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão por competência evidencia uma nova perspectiva para a área de gestão de pessoas. Por isso, alinhar as bibliotecas universitárias a esse tipo de gestão potencializa o uso do capital intelectual existentes nessas organizações e viabiliza o melhor aproveitamento do conhecimento na aplicação prática das atividades desenvolvidas nesse espaço, favorecendo a eficiência e a eficácia dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

Dessa forma, verifica-se ser importante que o bibliotecário gestor busque um modelo de gerenciamento que possibilite o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, esses fatores favoreceram o desenvolvimento da biblioteca, pois a CG é uma estratégia que auxiliará na tomada de decisão e no aperfeiçoamento das práticas administrativas nas BUs.

Para identificar as competências necessárias para atuação do bibliotecário nas BUs é preciso apontar os principais serviços de uma biblioteca universitária, tendo em vista que esses podem variar de acordo com as necessidades de cada Instituição de Ensino Superior (IES). Vários autores indicam quais são os serviços básicos prestados nesse tipo de unidade de informação, Macedo (1990), Amboni, (2002), Borges (2007), Freitas, Bolsanello e Viana (2008), conforme mostra o quadro a seguir:

**Quadro 2 – Serviços básicos prestados em Bibliotecas Universitárias**

<b>SERVIÇOS DE INFORMÁTICA</b>	
<b>SERVIÇOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>CAPACITAÇÃO</b>	Treinamentos focados na utilização do sistema, bases de dados, normalização, direito autorial, inclusão digital, educação ao usuário,

	entre outros;
COMUTAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	Permite a obtenção, mediante pagamento antecipado, de cópias de documentos técnico-científicos disponíveis nos acervos de bibliotecas conveniadas.
LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	Recuperação de materiais bibliográficos específicos para a necessidade informacional.
NORMALIZAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	Visa padronizar os documentos de acordo com uma determinada norma
PROCESSO DE REFERÊNCIA/ASSISTÊNCIA INFORMACIONAL	Entrevista com o usuário para identificar e buscar as necessidades informacionais, resposta a informações bibliográficas factuais, auxílio na busca e na recuperação de materiais bibliográficos (pessoal, <i>online</i> ou telefone).

Fonte: Macedo (1990), Amboni, (2002), Borges (2007) e Freitas, Bolsanello e Viana (2008).

Além desses serviços apresentados, existem outros que variam de acordo com a instituição, como por exemplo elaboração de ficha catalográfica, emissão de nada constas, atividades culturais e entre outras. Para atender a demanda desses serviços os bibliotecários devem ter conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam o desenvolvimento dessas atividades.

De acordo com Vendrel e Miranda (1999), os profissionais da informação devem adquirir seis tipos de competências necessárias para atuação em unidades de informação:

- a) **Competência intelectual** – referente aos processos cognitivos internos necessários para simbolizar e representar ideias, imagens, conceitos ou outras abstrações;
- b) **Competência prática** – referente a um *saber-fazer*, ou seja, é saber articular as tomadas imediatas de decisão, colocando-as em ação;
- c) **Competência interativa** – implica na capacidade dos sujeitos de participar como membro de um grupo de referência como a família, os pares etc;
- d) **Competência social** – envolve no uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros;
- e) **Competências éticas** – implica no discernimento entre o bem e o mal, no amplo e complexo espaço em que os indivíduos estão em processo de inter-relacionamento;
- f) **Competência estética** – que aludem a capacidade de distinguir entre o que há de bom e de ruim e, no plano de valores, entre o belo e o feio.

Do ponto de vista de Vendrel e Miranda (1999), as competências estão inseridas em um ciclo de relevância que, ao longo do tempo sofre alterações sendo possível classificá-las em quatro categorias que são:

- a) **Emergentes** – surgem com mudanças significativas que ocorrem no mercado de trabalho e estão relacionadas, por exemplo, ao domínio de um idioma, ao eficaz uso de novas tecnologias, entre outros fatores;
- b) **Declinantes** – estão relacionadas às mudanças de tecnologias ou do modo de operacionalização das atividades da organização;
- c) **Estáveis ou essenciais** – são aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo;
- d) **Transitórias** – embora essenciais em momentos críticos de transição, podem ser necessárias por um determinado momento.

O processo de mapeamento propõe a descrição das competências dos cargos da organização, através do levantamento dos atributos de competência (conhecimento, habilidade e

atitude), os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências. Existem várias abordagens para o mapeamento de competências, dentre as quais se destacam as aplicações de entrevistas aos atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram, observação (análise do trabalho, de seus resultados e do que é necessário para alcançá-los), além de simulações realizando suposições sobre o ambiente e o futuro do trabalho.

O conceito de competência explorado nesta pesquisa é apresentado por Valentim (2002, p. 122) como um “[...] conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável”. O conceito propõe que a competência está na capacidade do indivíduo saber articular a sua gama de conhecimentos e experiências para executar uma atividade de forma eficiente.

Essas abordagens conceituais passam por questões como: processo de formação, comportamento, aptidão, aprendizagem, ação, valores, interação, perspectiva dinâmica, resultado e desempenho. Mesmo havendo uma variedade de ênfases, percebe-se uma convergência no sentido da competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado. Trata-se de um conceito em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade do tema, conduz à ideia de um conceito dinâmico (CARBONE et al., 2006).

A Gestão por Competência (GC) favorece a alocação dos recursos humanos de forma que os colaboradores sejam alocados de acordo com suas competências, viabilizando uma melhor execução das atividades. Além disso, a identificação das lacunas das competências individuais existentes na organização possibilitará a promoção de práticas que visem capacitar e ampliar os conhecimentos dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimentos das competências necessárias para a organização (CRUZ et al. 2013).

Percebe-se que a gestão por competência evidencia uma nova perspectiva para a área de gestão de pessoas. Por isso, alinhar as bibliotecas universitárias a esse tipo de gestão potencializa o uso do capital intelectual existentes nessas organizações. E viabiliza o melhor aproveitamento do conhecimento na aplicação prática das atividades desenvolvidas nesse espaço, favorecendo a eficiência e a eficácia dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

### **Quadro 3 – Benefícios da implantação da Gestão por competência**

<b>PARA A INSTITUIÇÃO</b>	<b>PARA O COLABORADOR</b>
Simplicidade, flexibilidade e transparência;	Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos;
Otimização de recursos e da massa salarial;	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com mercado;
Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;	Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo de gestão de pessoas por competências;
Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia	
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

Fonte: Dutra et al. (2001).

Diante dos benefícios apresentados, percebe-se que a GC favorece tanto a organização, quanto o colaborador e que, além disso, permite um melhor planejamento das atividades, pois,

através do mapeamento das competências, a biblioteca poderá identificar quais as competências dos seus colaboradores e quais tipos de cursos de capacitação esses precisam para atender a demanda dos serviços oferecidos na BUs.

Desse modo, traçar um perfil das competências necessárias para o bibliotecário atuar em bibliotecas universitárias, possibilita identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes apontados pela literatura que deve fazer parte das competências dos bibliotecários.

As bibliotecas universitárias são espaços que favorecem o processo de aprendizagem dos seus usuários, segundo Cunha e Cavalcanti (2008, p. 53) a biblioteca universitária “[...] atende às necessidades de informação dos corpos docente, discente e administrativo, tanto para apoiar as atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão”.

Este conceito mostra o quanto a BU é um espaço dinâmico e que o bibliotecário que atua nesse espaço necessita de competências específicas para prestar um atendimento de qualidade. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) apresenta bibliotecários como profissionais que

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria (BRASIL, 2007).

Dessa forma, verifica-se que é importante que o bibliotecário gestor busque um modelo de gerenciamento que possibilite o desenvolvimento das competências dos colaboradores, para favorecer o desenvolvimento da biblioteca. A gestão por competência é uma estratégia que auxiliará na tomada de decisão e no aperfeiçoamento das práticas administrativas.

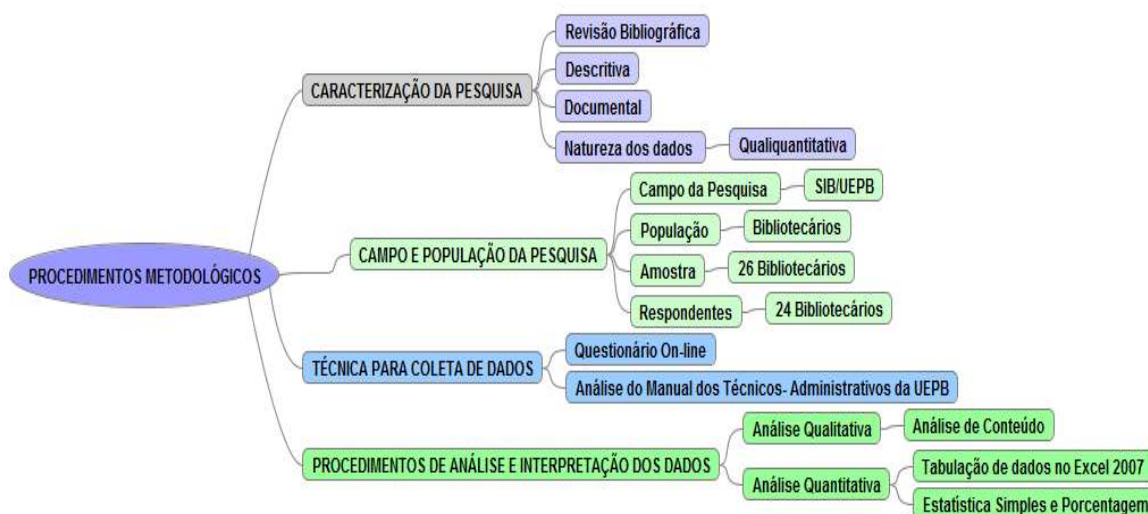
### *3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS*

A escolha da metodologia foi realizada de acordo com o fenômeno estudado, portanto os procedimentos metodológicos escolhidos são os que consideramos mais adequados para essa pesquisa. Para Almeida (2015, p. 32), a metodologia adequada é “aquela que viabiliza a trilha investigativa objetivada, incluindo as bases teóricas fundamentais, sem restringir a criatividade científica e sem se distanciar da realidade estudada”. Esta seção encontra-se subdividida nas seguintes partes: caracterização da pesquisa, campo e população da pesquisa, técnicas para coleta dos dados e procedimentos de análise e interpretação dos dados.

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa está baseada na revisão de literatura acerca do tema em questão. Através de pesquisas bibliográficas, eletrônicas, anais de eventos e outras fontes de informação pertinentes ao assunto.

Em conformidade com os objetivos esta pesquisa caracteriza-se como exploratória uma vez que se faz viável um estudo específico com enfoque nas ações. Segundo Gil (2010, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

**Figura 1 - Procedimentos Metodológico**



Fonte: Elaboração própria

Ainda de acordo com os objetivos, a pesquisa também se caracteriza como documental e descritiva, pois se propõe a conhecer a natureza do fenômeno estudado, sua composição e processos que o constituem ou nele se realizam (RUDIO, 2001).

#### 4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Diante do exposto, percebe-se que a literatura referente ao tema ainda é pouco estudada, precisando de mais estudos aprofundados. Os resultados parciais apresentados, com base na literatura, contribuem para o avanço dos estudos sobre as competências requeridas aos bibliotecários para atuar em bibliotecas universitárias e possibilita sugerir ações para promoção e aperfeiçoamento das competências dos bibliotecários.

Considera-se que o profissional da informação que atua em Bibliotecas Universitárias pode se adequar a essa nova perspectiva da gestão por competência, uma vez que o capital humano existente nas bibliotecas é um fator preponderante, tendo em vista o papel dos bibliotecários, dos auxiliares e usuários, que tem potencial para a criação de ativos intangíveis como o conhecimento.

Por fim, observa-se que a característica interdisciplinar da Ciência da Informação proporciona novos horizontes, probabilidades e olhares, e com isso possibilidades para se (re)pensar a atuação do profissional bibliotecários, como pretende apresentar esse trabalho de pesquisa.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. L. S. *A biblioteca como organização aprendente: o desenvolvimento de*

competências em informação no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba. Dissertação (mestrado em Gestão nas organizações Aprendentes) - Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil. 2015.

AMBONI, N. F. (). *Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras*. (Tese de doutorado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83805/188852.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

ANZOLIN, H. H.; SERMANN, L. I. C. Biblioteca universitária na era planetária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., Salvador. *Anais...* Salvador: UFBA, 2006.

BORGES, M. E. N. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 5, n. 1, p. 115-128, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.sbu.uni camp.br /seer/ojs/index.php/rbci/index>. Acesso em: 03 dez. 2016.

BRASIL. *Classificação Brasileira de Ocupações 2612: profissionais da informação*. Brasília. 2007. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

CRUZ, M. S. V. et al. A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 15, 2013. Florianópolis. *Anais...* CBBB, Florianópolis, 2013. Disponível em: < <https://portal.febab.org.br/anais/article/viewFile/1488/1489>. Acesso em: 24 mar. 2017.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília: Brique de Lemos. 2008.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *Anais do Encontro da ANPAD*, 30, Salvador, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.

DUTRA, J. S. et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de*

pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008. Disponível em: [//www.scielo.br/pdf/ci/v37n3/v37n3a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n3/v37n3a07.pdf). Acesso em: 05 jan. 2017.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2010

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACEDO, N. D. Princípios e reflexões sobre o serviço de referência e informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, n. 1, v. 23, p. 9-37, jan./dez. 1990. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/18785>. Acesso em: 05 dez. 2016.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American psychologist*. Jan. 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

RUDIO, F. V. Pesquisa descritiva e pesquisa experimental. In: RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

SISTEMA Nacional de Bibliotecas Públicas. Tipos de bibliotecas, 2006. Disponível em: <http://snbp.culturadigital.br/tipos-de-bibliotecas/>. Acesso em: 21 nov. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: \_\_\_\_\_.(Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002.

VENDRELL, B. B.; MIRANDA, M. J. Competências del profesional de la información: un andén em el Mercosur. Em: Encuentro de Directores y Docentes de Escuelas de Bibliotecología del Mercosur. Santiago, Chile, 1998. *Anais...* Santiago, Chile: UTEM, 1999. p. 99-104. Disponível em: [http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/510/Be\\_nitez-Competencias.pdf?sequence=1](http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/510/Be_nitez-Competencias.pdf?sequence=1). Acesso em: 06 mar. 2016.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. *Personnel Management*, p. 30- 33, Sept, 1991.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2012.