

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Alexsander Borges Ribeiro**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA**  
**NO DESENVOLVIMENTO DE BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES**

**Porto Alegre**

**2010**

**Alexsander Borges Ribeiro**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA  
NO DESENVOLVIMENTO DE BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco.

**Porto Alegre**

**2010**

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto  
Vice-reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

### ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula  
Vice-diretor: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

### PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci  
Coordenador-substituto: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA – EAD

Coordenadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliane Di Diego Antunes  
Vice-coordenador: Prof. Dr. Ivan Pinheiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484b     Ribeiro, Alexsander Borges

A Gestão por Competência no Desenvolvimento de Bibliotecários  
Negociadores / por Alexsander Borges Ribeiro. – Porto Alegre: PPGA da  
UFRGS, 2010.  
88 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto  
Alegre, BR-RS, 2010. Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco.

1. Gestão de Pessoas - Competências. 2. Competências - Mapeamento. I.  
Demarco, Diogo Joel. II. Título.

CDD 658.3

Ficha Catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Alexsander Borges Ribeiro – CRB 10/1932

### ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

Rua Washington Luiz, 855. Centro. CEP: 90010-460. Porto Alegre/ RS  
Telefone: 55 51 3308 3536  
Fax: 55 51 3308 3991 - E-mail: [assessoria@ea.ufrgs.br](mailto:assessoria@ea.ufrgs.br)

**Alexsander Borges Ribeiro**

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA  
NO DESENVOLVIMENTO DE BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 1 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Beatriz Scheffer Garay

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello

*Dedicado a todos os  
Bibliotecários do mundo*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Juliani, por todas as privações que passou, para que eu tivesse mais tempo para meus estudos.

Aos técnicos da plataforma NAVI que certamente trabalharam bastante para que o sistema se mantivesse o mais estável possível.

Aos colegas da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS, pelo costumeira dedicação e educação no trato com seus usuários.

Ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pelos esforços na realização do curso.

Aos demais servidores que atuaram direta e indiretamente para que este curso fosse bem planejado e executado.

A todos os Bibliotecários-chefes que aceitaram participar deste estudo.

Agradeço também aos professores do Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Escola de Administração da UFRGS, pelas aulas bem elaboradas que ministraram, pelo comprometimento em oferecer o melhor conteúdo programático e pela pontualidade nos chats e retornos de trabalhos.

Um agradecimento especial à tutora, Prof.<sup>a</sup> Ivete Fátima Stempkwowski, pelas contribuições que prestou durante a elaboração do projeto deste estudo.

*“Como seres sociais, estamos constantemente negociando tudo com todos os demais. Essa negociação se faz tanto subjetiva como objetivamente. Seremos melhores negociadores, e por isso mais felizes, quanto mais respeitarmos e valorizarmos os interesses alheios.”*

*Alvaro Granha Loregian*

## RESUMO

Relaciona a função de Bibliotecário-chefe com a de negociador de recursos físicos, humanos, financeiros e materiais para sua unidade. Classifica os Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como negociadores ou potenciais negociadores. Problematiza a ausência do ensino da Gestão por Competência na Biblioteconomia, bem como as conseqüências das GAPs de competência em negociação. Apresenta estudo de natureza quantitativa, com método de pesquisa descritiva, estratégia do tipo estudo de caso e instrumento de coleta virtual na forma de questionário. Identifica, junto às atuais chefias de bibliotecas setoriais da UFRGS, as competências necessárias para ser um negociador, bem como as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas. Propõe ações de capacitação que tornem os Bibliotecários mais competentes em negociação, a partir da interpretação dos resultados do estudo. Conclui que, de uma forma geral, os respondentes acreditam possuir diversas competências que julgam importantes, mas ainda há GAPs de competência.

**Palavras-chave:** Gestão por Competência – Negociação Coletiva – Biblioteconomia



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dois Burrinhos.....	26
Figura 2 - A Negociação.....	32
Figura 3 - As Três Dimensões da Competência.....	35
Figura 4 - Exemplo de Competência em Ação no Caso da Educação.....	36
Figura 5 - Modelo de Gestão por Competência.....	38
Figura 6 - Identificação do gap de Competências.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Participação das chefias de bibliotecas setoriais do SBU na pesquisa.....	43
Gráfico 2 -	Meu conhecimento sobre técnicas de negociação/negociação coletiva.....	48
Gráfico 3 -	Meu conhecimento sobre a equipe que chefo (suas concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos).....	49
Gráfico 4 -	Meu conhecimento sobre a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.....	50
Gráfico 5 -	Meu conhecimento sobre meus superiores (saber o que eles esperam de mim, suas personalidades, melhor forma de influenciá-los, de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo).....	51
Gráfico 6 -	Habilidades que os Bibliotecários-chefes acreditam ter.....	53
Gráfico 7 -	Atitudes que os Bibliotecários-chefes acreditam demonstrar.....	56
Gráfico 8 -	Conhecimentos que os Bibliotecários-chefes acreditam possuir.....	57
Gráfico 9 -	Exemplo de participação positiva.....	59
Gráfico 10 -	Exemplo de participação negativa.....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Quais dos conhecimentos abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? .....	44
Tabela 2 -	Quais das habilidades abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? .....	45
Tabela 3 -	Quais das atitudes abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? .....	46
Tabela 4 -	Quais das habilidades abaixo você possui? .....	52
Tabela 5 -	Quanto a suas atitudes.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Bibliotecas Setoriais da UFRGS.....	21
Quadro 2 -	Atribuições do Cargo de Bibliotecário-Documentalista.....	23
Quadro 3 -	Princípios que Regem a Negociação Coletiva de Trabalho.....	29
Quadro 4 -	Funções Precípua da Negociação Coletiva do Trabalho.....	30
Quadro 5 -	Características do Processo de Negociação.....	32
Quadro 6 -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes consideradas fundamentais para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe, tendo em vista a necessidade do mesmo em participar de negociações .....	65
Quadro 7 -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes consideradas desejáveis para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe, tendo em vista a necessidade do mesmo em participar de negociações .....	68

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS**

<b>CAP</b>	<b>Colégio de Aplicação da UFRGS</b>
<b>CECLIMAR</b>	<b>Centro de Estudos Costeiros, Limnológicos e Marinhos</b>
<b>EJA</b>	<b>Educação de Jovens e Adultos</b>
<b>IBGE</b>	<b>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</b>
<b>IFRS</b>	<b>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia</b>
<b>OIT</b>	<b>Organização Internacional do Trabalho</b>
<b>ONU</b>	<b>Organização das Nações Unidas</b>
<b>PROGESP</b>	<b>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas</b>
<b>SABi</b>	<b>Sistema de Automação de Bibliotecas</b>
<b>SBU</b>	<b>Sistema de Bibliotecas Universitárias</b>
<b>STF</b>	<b>Supremo Tribunal Federal</b>
<b>UFRGS</b>	<b>Universidade Federal do Rio Grande do Sul</b>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	UNIVERSIDADE, BIBLIOTECÁRIO E NEGOCIAÇÃO.....	18
2.1	<b>Local de Estudo e o Profissional Bibliotecário.....</b>	18
2.2	<b>Negociação e Negociação Coletiva.....</b>	25
3	COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	35
3.1	<b>Competência.....</b>	35
3.2	<b>Gestão por Competência.....</b>	37
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4.1	<b>Método Escolhido e Justificativa.....</b>	41
4.2	<b>Instrumento de Coleta de Dados.....</b>	41
4.3	<b>Sujeitos.....</b>	42
4.4	<b>Estudo Piloto.....</b>	42
4.5	<b>Aplicação do Instrumento de Coleta.....</b>	43
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
6	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES.....	65
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE (Instrumento de Coleta de Dados).....	77
	ANEXO (Decreto 5707/2006).....	84

## 1. INTRODUÇÃO

No atual currículo do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) é possível identificar diversas disciplinas que preparam os futuros Bibliotecários para funções gerenciais, tais como “Administração Aplicada à Ciência da Informação”, “Gestão de Recursos Informacionais” e “Gerência e Consultoria de Sistemas de Informação”. Em outras faculdades de Biblioteconomia a realidade não é diferente. Porém, a negociação e a gestão de competências ainda são pouco estudadas, o que contribui para a formação de Bibliotecários despreparados para a negociação e para os eventos que devem enfrentar enquanto chefes de suas unidades. Temos então um gestor que pode precisar negociar, pois os recursos da sua unidade de informação (financeiros, materiais, humanos, físicos) dependem da sua atuação junto às chefias, órgãos e conselhos superiores, mas que não foi preparado para a negociação. Assim, o problema do estudo passa pela dedução de que os Bibliotecários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul podem assumir a função de Bibliotecário-chefe, sem as necessárias competências da negociação. A principal hipótese que surge, diante do quadro apresentado, é de que os atuais Bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS não são plenamente competentes em negociação, dadas as competências eleitas por eles mesmos.

No Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS (SBU) há uma considerável rotatividade dos ocupantes de cargos de chefias de bibliotecas setoriais. É desejável, portanto, que todo Bibliotecário, servidor da UFRGS, tenha as competências necessárias para ser um bom negociador, principalmente quando já ocupante de uma cargo de chefia. Também é importante enfatizar que a escolha da chefia é, muitas vezes, feita através de votos entre os servidores integrantes da biblioteca, fazendo com que o Bibliotecário-chefe precise negociar algumas decisões com os demais servidores subordinados, uma vez que o chefe de hoje pode se tornar o subordinado de amanhã. Por isso, também é aconselhável que os Bibliotecários que ainda não ocupam cargos de chefia, também desenvolvam/aprimorem às competências ligadas à negociação.

Outra situação comum é a das substituições que acontecem em períodos de férias e licenças, sem a capacitação necessária. Ao se deparar com um evento inesperado (oportunidade ou problema) e de complexidade maior, o novo chefe nem sempre sabe como

enfrentá-lo. Acaba então por adiar a solução do problema, aguardando pelo retorno do chefe ausente. Pode ainda, ocorrer de um servidor, em posição de chefia, passar em outro concurso, falecer, aposentar-se, etc., sem ter tempo para oportunizar a transferência de informações necessárias para que o colega se torne um bom negociador.

Pelo exposto, conclui-se que todo Bibliotecário, enquanto servidor da UFRGS, é um negociador ou um negociador em potencial e que pode não estar preparado para enfrentar os desafios que uma chefia lhe reservará, caso a assuma.

Sendo assim, chega-se à questão da pesquisa, que passa pela descoberta de quais competências que devem ser desenvolvidas ou aprimoradas pelos Bibliotecários do SBU para serem bons negociadores, quando em posição de chefia. Pretende-se então levantar tais informações, junto às atuais chefias de bibliotecas setoriais. No entanto, é interessante também, mapear as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas, pois estes também podem ter GAPs (aportuguesado como lacunas, vazio ou defasagem) de competências.

Tal estudo objetiva contribuir com o desenvolvimento ou aprimoramento de competências para negociação aos Bibliotecários do SBU – UFRGS, tendo em vista a possibilidade de assumirem chefias. Para que isso ocorra, serão identificadas junto às atuais chefias de bibliotecas setoriais da UFRGS, as competências necessárias para ser um negociador eficaz. O estudo também mapeará as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas, com base nas autoavaliações dos próprios servidores.

Para que a contribuição seja mais efetiva serão propostas algumas ações de capacitação que tornem os Bibliotecários mais competentes em negociação, a partir da interpretação dos resultados do estudo.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS (PROGESP), responsável pelas ações de capacitação dos servidores UFRGS, dentre os quais destacamos os Bibliotecários do SBU, será beneficiada, pois tal estudo lhe possibilitará planejar melhor suas atuais ações de capacitação, bem como criar novos cursos. Atualmente há bons cursos de capacitação, mas a maioria destes ainda está ligado às atividades de processamento técnico.

Aos Bibliotecários-chefes, objetos do estudo, representará uma oportunidade de se autoavaliarem e de opinarem sobre quais competências são necessárias aos seus futuros substitutos, para que estes sejam bons negociadores. Para os demais Bibliotecários facilitará



o entendimento sobre quais competências deverão possuir quando assumirem chefias, ainda que temporariamente, lhes possibilitando tempo para se capacitarem.

Justifica-se o presente estudo pela inexistência de semelhante estudo nas bibliotecas da UFRGS e pela importância, acima descrita.

O momento para a realização da pesquisa é favorável, visto que nunca houve tamanha oferta de ações de capacitação na UFRGS, onde podemos supor que há interesse em qualificar os serviços e possibilidade de haver interesse em diversificar ainda mais os cursos ofertados.

O trabalho está dividido da seguinte forma: O primeiro capítulo traz uma introdução para apresentar a justificativa do estudo, questão de pesquisa, objetivos e para, brevemente, expor o que será tratado nos demais capítulos. No segundo capítulo será apresentada a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição onde o estudo foi realizado, e, mostrada a sua importância para a sociedade brasileira; será brevemente apresentada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que é o órgão responsável pelas ações de capacitação dos servidores da Universidade. Bem como, algumas definições, tais como “negociação” e “negociação coletiva”, entre outras, que darão suporte às análises dos capítulos posteriores. O terceiro capítulo traz alguns conceitos sobre “competência” e “gestão por competência”. No quarto capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, tais como o método escolhido, justificativa, instrumento de coleta de dados, sujeitos, estudo piloto, aplicação do instrumento de coleta e análise dos resultados.

## 2. UNIVERSIDADE, BIBLIOTECÁRIO E NEGOCIAÇÃO

### 2.1 Local de Estudo e o Profissional Bibliotecário

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma instituição de destaque nacional e internacionalmente. Oferece cursos em diversas áreas do conhecimento e em todos os níveis (Ensino Fundamental, Graduação e Pós-Graduação). Esta instituição pública já foi alvo de inúmeros trabalhos e estudos, o que demonstra sua importância perante a sociedade brasileira. (UNIVERSIDADE..., 2010a).

Entre os órgãos da Universidade está a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), que é o órgão responsável pelas ações de capacitação. Compete a ela o planejamento, execução e avaliação de ações de capacitação dos servidores públicos da Universidade, contudo, há o entendimento de que as ações que buscam melhorar as prestações de serviços e os produtos oferecidos são de competência de todos os envolvidos (servidores e setores) (UNIVERSIDADE..., 2010b).

De acordo com o Progesp Pessoas, informativo do órgão, a capacitação é um “[...] processo de ensino-aprendizagem voltado à qualificação profissional, à preparação para o exercício de diferentes atividades e à reflexão sobre as relações do trabalho (UNIVERSIDADE..., 2010b, p.2).”

Para o art. 2º, inciso I, do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (ANEXO), capacitação é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006, p.1)”

Vale lembrar o ensinamento trazido por Pierry (2006, p.24):

caso um determinado profissional venha a assumir uma área de responsabilidade que envolva maior grau de complexidade ou maior complexidade nas funções, ele deverá, na grande maioria dos casos, ser desenvolvido para isso; desenvolvido porque, mesmo em cargos muito semelhantes, mudam as competências organizacionais [...], as pessoas envolvidas nos processos, etc., o que faz com que as competências individuais devam ser ajustadas a esse novo perfil de competências.

De fato, as ações de capacitação são muito mais do que cursos, pois nelas ocorrem trocas de experiências, a ponto dos ministrantes também aprenderem com os participantes. Porém, tais ações requerem muito planejamento, criatividade e poder de observação dos idealizadores das ações e nem sempre é possível identificar e/ou contemplar todas as áreas. É preciso focar tais ações no desenvolvimento/aprimoramento das competências de negociação não apenas com as chefias de bibliotecas, mas com as chefias de outros setores (laboratórios, secretarias, etc.). Dadas as limitações do presente trabalho foi necessário desenvolver tal estudo da forma exposta, focando nas chefias das bibliotecas setoriais pertencentes ao Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS.

O Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS (SBU) não é um órgão como a PROGESP, por exemplo, mas uma união informal de esforços coordenados pela Biblioteca Central, para trabalhar cooperativamente e assim fornecer melhores produtos e serviços para os usuários das bibliotecas. Não há legislação sobre o mesmo, mas ele funciona e desempenha um papel vital para os Bibliotecários e, conseqüentemente, para toda a comunidade universitária.

Mesmo em uma instituição como a UFRGS é possível encontrar um universo de tipos de bibliotecas. De acordo com a página da Biblioteca Central da UFRGS o SBU compõem-se de 29 bibliotecas setoriais especializadas em alguma área do conhecimento. Há, ainda, 2 bibliotecas de ensino fundamental e médio e técnico, além da Biblioteca da Organização das Nações Unidas (ONU). Todo esse sistema é coordenado pela Biblioteca Central da UFRGS, que possui um acervo mais diversificado e atua como auxiliar das demais bibliotecas com soluções para problemas técnicos. Assim, exclui-se do presente estudo a Biblioteca Central, por ter características muito diferentes das demais.

Das bibliotecas acima contabilizadas, uma é a da antiga Escola Técnica da UFRGS, que hoje se chama Biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Campus Porto Alegre (novo nome). Embora não possua mais vínculo legal com a Universidade, desde 30 de dezembro de 2008, quando foi publicada a Lei Federal nº 11892/2008 (IFRS, 2010<sup>1</sup>), tal unidade ainda recebe apoio técnico da Comissão de Automação do SAbi-UFRGS, integra o Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS,

---

<sup>1</sup> Documento eletrônico

tem o acervo inserido no Catálogo SABi-UFRGS e encontra-se instalada em um prédio da Universidade.

Já a biblioteca depositária de documentação da Organização das Nações Unidas (ONU) é uma biblioteca localizada no prédio da Faculdade de Direito da UFRGS e existe por meio de uma concessão feita à Faculdade de Direito em 1969. De acordo com sua página na internet, o acervo da biblioteca é diversificado e contempla áreas do Direito Internacional, Meio Ambiente, Comércio, etc.

Outra biblioteca que se diferencia das demais, pelo público que atende, é a do Colégio de Aplicação (CAP), pelo público que é composto por crianças e adolescentes.

As outras 29 bibliotecas são consideradas pela Biblioteca Central como setoriais, especializadas em áreas do conhecimento e do tipo universitário. Contudo, mais adiante será abordado o caso da Biblioteca da Botânica, que não é considerada setorial por alguns setores da Universidade.

Prado (1979, p. 13) nos diz que “a biblioteca universitária nada mais é do que a universidade em si mesma”. Para Macedo e Modesto (1999, p. 49) a Missão da Biblioteca Universitária é:

[ ... ] contribuir para a capacitação do estudante e para a formação contínua do próprio professor, no sentido de torná-los ‘usuários independentes da informação’, conscientizando-os de que, usando corretamente os recursos informacionais e os princípios de pesquisa bibliográfica, retornarão ao sistema de informação para contribuir com novas produções de conhecimento, com apoio em normas documentais.

Entretanto, ainda no meio das bibliotecas universitárias consideradas setoriais pelo SBU, encontramos uma diferenciação: a Biblioteca da Botânica possui características de uma biblioteca universitária setorial, sendo por isso considerada como “setorial” pela Biblioteca Central e pelo Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS. Porém, para o Instituto de Biociências, ao qual está legalmente vinculada desde 1994, trata-se de uma biblioteca “ramal” da Biblioteca da Biociências e futuramente deixará de existir, repassando seus servidores e acervo para a Biblioteca do Instituto de Biociências, após a construção de um local que abrigue a nova biblioteca. Além disso esta biblioteca ramal recebe recursos mediante autorização da Bibliotecária-chefe da Biblioteca do Instituto de

Biociências, razão pela qual, para este estudo, optamos por excluí-la da pesquisa (QUADRO 1).

QUADRO 1 – Bibliotecas Setoriais da UFRGS:	
Nº	Biblioteca Setorial:
1	Administração
2	Agronomia
3	Arquitetura
4	Artes
5	Biblioteconomia e Comunicação
6	Biociências
7	Ciência e Tecnologia de Alimentos
8	Ciências Básicas da Saúde
9	Ciências Econômicas
10	Ciências Sociais e Humanidades
11	Direito
12	Educação
13	Educação Física
14	Enfermagem
15	Engenharia
16	Farmácia
17	Física
18	Geociências
19	Informática
20	Matemática
21	Medicina
22	Odontologia
23	Pesquisas Hidráulicas
24	Processamento de Dados
25	Psicologia
26	Química

27	Veterinária
28	Ceclimar (Imbé-RS)
Fonte: Adaptado de: UFRGS. Páginas das bibliotecas. Disponível em: < <a href="http://www.biblioteca.ufrgs.br/sbu.htm">http://www.biblioteca.ufrgs.br/sbu.htm</a> >. Acesso em: 4 ago. 2010	

Segundo o Dicionário Aurélio, biblioteca é uma “coleção pública ou privada de livros e documentos congêneres, para estudo, leitura e consulta” (FERREIRA, 1993, p.73).

Outra definição bastante semelhante é a de Pinto, Campos e Gomes (2004): “toda coleção, privada ou pública, de obras escritas”. Mas, como Lemos (1998, p. 347) escreveu:

[ ... ] nem toda coleção de livros é um biblioteca, do mesmo modo que nem toda biblioteca é apenas uma coleção de livros. Para se ter uma biblioteca, no sentido de instituição social, é preciso que haja cinco pré-requisitos: a intencionalidade política social, o acervo e os meios para sua permanente renovação, o imperativo de organização e sistematização, uma comunidade de usuários, efetivos ou potenciais, com necessidades de informação conhecidas ou pressupostas, e, por último mas não menos importante, o local, o espaço físico onde se dará o encontro entre usuários e os serviços da biblioteca.

Já Campello et al. (2000, p. 2), além de falar da biblioteca, preocupa-se com o profissional que vai gerenciar o conjunto de recursos e de processos aos pré-requisitos citados por Lemos: “Acrescentaríamos a esses pré-requisitos o profissional que vai gerenciar o conjunto de recursos e de processos, de forma a fazê-los úteis para a comunidade de usuários.”

Na UFRGS quem está à frente destas bibliotecas são os Bibliotecários, tendo, na maioria dos casos, outros bibliotecários como subordinados. Para muitos brasileiros o bibliotecário é visto como qualquer pessoa que trabalhe numa biblioteca. Porém, desde 1962, quando foi criada a Lei Federal n.º 4.084, que regulamentou o exercício da profissão, exigiu-se o grau de bacharel em Biblioteconomia. Esta desinformação é alimentada por muitas fontes de informação como, por exemplo, o Dicionário Aurélio, onde bibliotecário é “[ ... ] aquele que superintende uma biblioteca” (FERREIRA, 1993). Já advogado é definido como “[ ... ] aquele que está habilitado para advogar” (FERREIRA, 1993). Médico é o “[ ... ] diplomado em medicina e que, em geral, a exerce” (FERREIRA, 1993). Nota-se, numa rápida comparação, que tanto médico quanto advogado são descritos como

profissionais diplomados e habilitados para o exercício profissional. Já Bibliotecário é qualquer um que esteja à frente de uma biblioteca.

Para piorar a realidade, constantemente os Conselhos Regionais de Biblioteconomia e o Conselho Federal de Biblioteconomia apuram denúncias de concursos públicos que ferem a legislação federal e selecionam para o cargo de Bibliotecário pessoas com ensino médio ou até fundamental incompleto. Felizmente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul respeita a legislação em vigor e requer para o exercício da profissão de Bibliotecário o título de Bacharel em Biblioteconomia.

Observando as atribuições do cargo de Bibliotecário-Documentalista, como o Bibliotecário é chamado na Universidade, disponível no edital do último concurso público para tal cargo, podemos ver a atribuição “[ ... ]gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação (QUADRO 2)”. Tal atribuição serve para validar a afirmação de que será um gestor quem estiver à frente de um biblioteca.

QUADRO 2 – Atribuições do Cargo de Bibliotecário-Documentalista (Concurso UFRGS 2008)
Disponibilizar informação; <b>gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação;</b> tratar tecnicamente e desenvolver recursos informacionais; disseminar informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolver estudos e pesquisas; promover difusão cultural; desenvolver ações educativas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (Grifo nosso).
Fonte: Concurso Ufrgs 2008/1. Cargo Bibliotecário-Documentalista. Disponível em: < <a href="http://www.faugrs.ufrgs.br/concursos/UFRGS0108/Edital%2001-2008%20PRORH.pdf">http://www.faugrs.ufrgs.br/concursos/UFRGS0108/Edital%2001-2008%20PRORH.pdf</a> >. Acesso em: 4 ago. 2010

Outra atribuição citada acima é a de “disponibilizar informação [ ...]”. Para que isso aconteça de forma mais eficaz, os Bibliotecários aprendem diversas técnicas de organizar melhor o acervo nas faculdades de Biblioteconomia. Uma questão sempre presente na Universidade é a Política de Desenvolvimento de Coleções, que evita que sejam adquiridos novos materiais que tratem de assuntos já contemplados atual pelo acervo, sem fazer

nenhuma contribuição nova e que acabam apenas por lotar as estantes. Para Vergueiro (1993, p. 13),

a preocupação com o desenvolvimento de coleções em bibliotecas apresenta um nítido incremento a partir das últimas décadas, quando se tornou cada vez mais claro, para bibliotecários e administradores em geral, que era praticamente impossível acompanhar o ritmo alucinante de crescimento dos materiais informacionais.

A questão da política de desenvolvimento de coleções é importante para o Bibliotecário-chefe, pois muitas vezes é preciso negociar a aquisição de novos materiais com o corpo docente. Há professores que insistem em adquirir obras desnecessárias e tal instrumento permite o convencimento de que há limites que devem ser respeitados para economizar os recursos (tanto físicos quanto econômicos). Então, se no passado existiram bibliotecas que tinham como política reunir obras sobre a maior número possível de assunto, sem qualquer preocupação com o conteúdo ou com as conseqüências deste acúmulo descontrolado de livros, tais como Alexandria, Ebla, etc., hoje há vários tipos de bibliotecas, cada um com o seu público alvo e com acervo diferenciado.

De acordo com Milanesi (2002, p. 83),

[ ... ] a especialização é muito mais no público e em seu universo de interesses do que nas habilidades técnicas. Cada público tem as suas peculiaridades e não é possível que haja uma biblioteca polivalente que possa se adequar a cada um deles. Os serviços de informação são tão específicos quanto é o público.

Hoje existem bibliotecas do tipo escolares, especializadas sem vínculo com universidades (do Centro de Informações Toxicológicas do Rio Grande do Sul, por exemplo), especiais (para pessoas com necessidades especiais), universitárias, entre outras. Como Milanesi citou, o tipo de público determina o tipo de biblioteca e seu tamanho. Cabe ao Bibliotecário-chefe administrar os recursos e priorizar as demandas de seus usuários, mas às vezes é preciso negociar com colegas, com subordinados, com superiores e até com usuários. Tais negociações podem ter um desfecho melhor se o Bibliotecário-chefe conhecer as técnicas de negociação.

Como mencionado anteriormente, as bibliotecas pertencentes à UFRGS são chefiadas por Bibliotecários, mas que nem sempre são dotados (ou parcialmente dotados)



de competências ligadas à negociação. Esta ausência ou deficiência das competências relacionadas à negociação torna o trabalho do Bibliotecário-chefe mais difícil e, conseqüentemente, pode prejudicar a unidade que chefia.

Diante do anteriormente exposto, chega-se à conclusão de que a biblioteca é uma instituição social, detentora de recursos, com um gestor à sua frente. Que na Universidade Federal do Rio Grande do Sul quem desempenha o papel de gestor destas unidades são os Bibliotecários. Além disso, percebe-se que, embora possua bibliotecas de variados tipos, a maior parte de suas bibliotecas são especializadas em áreas do conhecimento e são mais conhecidas como “bibliotecas universitárias”. Dada a alta rotatividade existente nos cargos de chefia, podemos afirmar que todo Bibliotecário, servidor da UFRGS, é um gestor ou um gestor em potencial e que precisará usar competências de negociação em algum momento em seu exercício profissional.

## 2.2 Negociação e Negociação Coletiva

Os seres sociais negociam tudo e constantemente. Os dois principais motivos para o incentivo dessas negociações são: (1) para criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só ou (2) para resolver um problema ou uma disputa entre as partes. Durante a negociação as partes envolvidas se aproximam, deixando suas divergências de lado para alcançar a um acordo de benefício mútuo (LOREGIAN, 2010<sup>2</sup>; BRAGA, 1998, p. 155; LEWICKI; SAUNDERS; MILTON, 2010, p. 18).

Misoczky (2010, p. 6) diz que a aproximação entre as partes pode ser ocasionada pela realização de um ou mais dos seguintes movimentos ou práticas:

**acordo** – implica na busca de um fundamento intermediário, um processo no qual as partes fazem concessões até chegarem a um entendimento. **Barganha** – é o momento em que as partes fazem concessões. **Coerção** – ocorre quando negociadores em posição privilegiada tentarão compelir a outra parte ou partes a um acordo. Se usada de forma inadequada poderá resultar no fracasso da negociação. **Emoção** – o comportamento dos negociadores pode ser alterado em decorrência do tipo de reação que têm face às atitudes dos demais participantes. **Raciocínio lógico** – utilizado na sustentação de posições e na busca do convencimento da outra parte.

---

<sup>2</sup> Documento eletrônico não-paginado.

A definição de negociação que levamos em consideração, para efeitos desta pesquisa, foi a do Dieese (1999, p. 2):

a negociação é uma prática que expressa as relações de poder entre os atores sociais, manifestando-se sob diferentes modalidades - diplomática, política, trabalhista, entre empresas ou administrativa. É também um procedimento de solução de conflitos bastante disseminado nas sociedades contemporâneas, viabilizado pela existência das instituições de representação de interesses, entre elas os partidos políticos, os sindicatos, o parlamento e demais formas associativas. Entre os tipos de negociação existentes, a que se desenvolve entre capital e trabalho, também conhecida por negociação coletiva, traduz os conflitos vigentes nas relações sociais de produção.

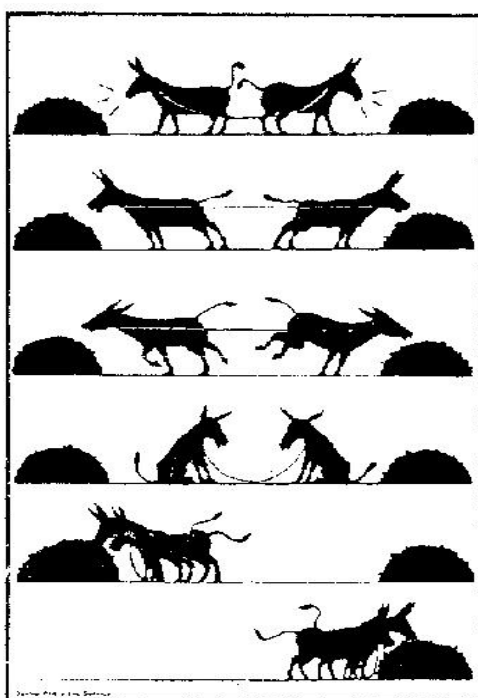


Figura 1 – Dois Burrinhos (PORTALEXAME, 2008)

Então, a negociação é uma prática, que na modalidade trabalhista possui um tipo de negociação, conhecida como “negociação coletiva”. Gunther (2007, p. 560) explica que “a negociação coletiva, como sistema, permite solucionar com maior equidade os conflitos trabalhistas, eis que sobrelevam a racionalidade e o acordo mútuo, afastando a arbitrariedade e a anarquia.” Assim, a negociação coletiva é um instrumento reivindicatório, onde são discutidos os interesses das partes interessadas nas relações de

trabalho. Para a Convenção 154 (Convenção sobre o Incentivo à Negociação Coletiva da Organização Internacional do Trabalho – OIT) a Negociação Coletiva

[ ... ] compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte o empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de empregadores e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, visando: 1-fixar as condições de trabalho e de emprego; 2-regular as relações entre empregadores e trabalhadores; 3-regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores ou alcançar todos estes objetivos de uma só vez (OIT, 1992).

Do ponto de vista político e legal, as relações trabalhistas no serviço público podem ser agrupadas em dois tipos: estabelecidas pelo princípio da autoridade (onde há uma relação unilateral) e pelo princípio do contrato (onde há uma relação bilateral). Na primeira situação os termos das condições de trabalho são determinados por dirigentes políticos e administrativos. Na segunda situação, nenhum ator tem ascendência política ou jurídica sobre o outro. Uma vez que a prática da negociação coletiva pressupõe no compartilhamento dos poderes de fixação de salários e condições trabalhistas, o Estado encontra-se diante da complexa tarefa de agradar servidores públicos e eleitores. Assim, a dinâmica da negociação coletiva pública difere bastante da existente na iniciativa privada (CHEIBUB, 2004, apud MISOCZKY, 2010, p.8).

Outra questão a ser considerada no tema da negociação coletiva de trabalho é a Autonomia Privada Coletiva, requisito básico para a negociação, seja na esfera pública ou privada. Se no popular a palavra autonomia remete para o conceito de liberdade, no Direito (em especial no Direito do Trabalho) relaciona-se com a auto-regulação (dos próprios interesses). O poder de auto-regulação e negociação só existe pela autonomia reconhecida pelo Estado aos atores sociais, assim como a produção normativa, respeitados os limites definidos pela ordem jurídica vigente. Isso significa que o Estado abriu mão de parte de sua jurisdição em favor dos grupos sociais interessados (STOLL, 2007, p.17-18; SANTOS, 2004; DEMARI, 2007, p. 48).

A Constituição Federal de 1988 representa um grande marco para a negociação coletiva de trabalho brasileira, principalmente no setor público, uma vez que foi através dela que os direitos de livre associação sindical e de greve dos servidores públicos foram alcançados. A conexão entre a sindicalização, a greve e a negociação coletiva é muito forte. O direito à sindicalização põe em relevo a negociação coletiva, pois o sindicalismo é

um meio eficaz para solucionar conflitos. Já a negociação coletiva inexitosa respalda o direito de greve (DEMARI, 2006, p. 23; CARRASCO, 1997, p. 16; STOLL, 2007 apud MISOCKZY, 2010, p. 25).

Entretanto, ainda havia um longo caminho a percorrer e em 1996 o Supremo Tribunal Federal (STF), apreciou o pedido da Confederação dos Servidores Públicos do Brasil no sentido de que fosse proferida decisão de viabilização do exercício do direito constitucional. O pronunciamento do STF foi de que a falta de norma regulamentadora impedia, temporariamente, o exercício do direito de greve. No entanto, as greves no serviço público, assim como acontecia anteriormente ao reconhecimento do direito de greve, continuaram a ocorrer sem que, na maioria dos casos, fossem descontados os vencimentos dos dias parados. O mesmo ocorreu com a negociação coletiva, que era considerada inconstitucional por ferir o Princípio da Indisponibilidade. Pode-se afirmar, portanto, que apesar do STF ter negado a eficácia de dois direitos em face da demora legislativa em produzir a legislação específica, a norma do direito de greve dos servidores públicos e a negociação coletiva tem se mostrado socialmente eficazes (DEMARI, 2007 apud MISOCKZY, 2009, p. 28; LOPES, 2009, p. 7).

Em 2002 a Corte Especial do E. Tribunal Regional Federal da 1ª Região, assim se manifestava em um processo que envolvia o Governo, trabalhadores, negociações e direito de greve:

o governo está ficando refém de sua odiosa política de amesquinamento do servidor público com o achatamento perverso dos salários e o corte de vantagens já auferidas há anos. As greves estão estourando em diversos setores da Administração, direta ou indireta. Nesse momento temos greve dos professores, dos servidores da previdência, da Imprensa Nacional. Paralisações de outros serviços já ocorreram. Essa desastrosa política está levando o país ao caos. Outras paralisações, sem dúvida, acontecerão. Ninguém faz greve por prazer, diversão. O governo age de maneira insensível com os grevistas. A alegação de sempre é que as greves são "motivadas por interesses corporativos, políticos e pessoais". Alegação que não convence ninguém, nem a ele próprio. São atos de força que pratica. Não dialoga com o servidor grevista. E quando, raras vezes e já numa situação crítica, resolve conversar, faz acordos, para logo depois voltar atrás. É triste o que acontece. Muito triste. Está na hora de o governo dialogar com os grevistas da Imprensa Nacional e apresentar uma digna proposta de acordo.

Tal relato serve para mostrar que os dispositivos constitucionais anteriormente citados, servem para coibir o descaso de governantes com a qualidade do serviço público. A

greve é um direito e, como bem explicado no relato acima, não é exercido por diversão. Podemos até comparar a greve como um grito de socorro que o trabalhador direciona para a sociedade. Para preservar a imagem do Governo, evitar que cidadãos sejam prejudicados e propiciar maior satisfação aos trabalhadores, deve haver o exercício da negociação em substituição às greves.

Stoll (2007 apud MISOCKZY, 2010, p. 15) cita vários princípios que regem a negociação coletiva de trabalho e que dizem respeito a postulados básicos: compulsoriedade negocial; boa-fé; acesso à informação; razoabilidade; paz social; igualdade; contraditório (QUADRO 3).

QUADRO 3 – Princípios que Regem a Negociação Coletiva de Trabalho
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio da compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade:</b> A negociação coletiva deve ser sempre tentada. Ao se considerar a negociação coletiva como mediadora da paz social, negá-la significa negar o ente coletivo em si mesmo.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio da boa fé:</b> O princípio da boa fé não se revela apenas na disposição para negociar, analisar as propostas, formular e contrapor. Deve estar presente também no modo pelo qual o acordo e a convenção são redigidos, até a fiel execução do pactuado. O instrumento de negociação que enuncia as condições de trabalho não pode transformar-se em fonte de dissidência, devido à redação ambígua ou obscura.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio do acesso à informação:</b> Não pode haver legitimidade em um processo de negociação em que as partes não tenham livre acesso às informações relevantes para o processo. Por exemplo, em uma situação que envolve reivindicações de caráter remuneratório, é indispensável que os dados econômicos sejam transparentes para as partes envolvidas, especialmente para os trabalhadores.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio da razoabilidade:</b> A razoabilidade se refere a que as reivindicações sejam factíveis face à realidade econômico-financeira do empregador. O mesmo se aplica para os empregadores, que não devem apresentar propostas aquém de suas reais condições.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio da paz social:</b> A efetivação da negociação coletiva com sucesso gera equilíbrio e harmonia entre as partes. Além disto, a paz social deve ser vista como um fator de trégua dos interlocutores para a boa discussão de seu conflito.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Princípio da igualdade:</b> Como princípio, na negociação coletiva, as partes se</p>

encontram em igualdade de condições. De um lado os sindicatos de trabalhadores, de outro os sindicatos de empregadores, no caso da convenção, ou o representante da organização, no caso de acordos coletivos de trabalho. Ou seja, são entes considerados de maneira coletiva, que por isso agregam forças, mitigando a desigualdade presente no contrato individual de trabalho.

□ **Princípio do contraditório:** O confronto de interesses, idéias e posições é inerente ao processo de negociação. Sem este confronto, inclusive, não haveria razão para a negociação. Portanto, o contraditório se estabelece desde o início do processo e se prolonga até seu final, quando os interessados chegam a algum acordo.

Fonte: adaptado de Stoll (2007 apud Misockzy, 2010, p. 12-16)

Existem, ainda, funções precípua da negociação coletiva do trabalho, que podem ser divididas em jurídicas e não jurídicas. As primeiras subdividem-se em normativa, obrigacional, compositiva. As segundas subdividem-se em política, econômica, social, participativa e pedagógica (STOLL, 2007, p.37 apud MISOCKZY, 2010, p. 15-16).

QUADRO 4 - Funções Precípua da Negociação Coletiva do Trabalho		
Tipos de funções:	Funções Jurídicas:	<b>Normativa</b> – no âmbito da negociação coletiva de trabalho podem ser criadas normas e direitos ainda não previstos em lei.
		<b>Obrigacional</b> – por meio do instrumento normativo são criadas regras que estabelecem obrigações e direitos entre os sujeitos participantes que, todavia, não refletem nas relações individuais de trabalho.
		<b>Jurídica compositiva</b> – a negociação coletiva atua como um canal que evita a atuação jurisdicional, pois possibilita a autocomposição por parte dos interessados.
	Funções não	<b>Política</b> – a negociação coletiva representa o diálogo entre as partes interessadas, que visam uma composição que represente o equilíbrio entre as divergências existentes.
<b>Econômica</b> – a principal reivindicação dos trabalhadores quase sempre tem natureza econômica, pois a instabilidade nesse aspecto acarreta a necessidade de composição das perdas financeira.		

	<p><b>Social</b> – por meio de sua função social a negociação coletiva permite a participação dos trabalhadores no processo de decisão sobre a organização com a qual possuem vínculo.</p>
	<p><b>Participativa</b> – a negociação coletiva propicia a participação dos trabalhadores e dos empregadores no processo que lhes é própria, visando à solução mais viável para as partes envolvidas.</p>
	<p><b>Pedagógica</b> – o fato da negociação coletiva se repetir periodicamente possibilita aos envolvidos o aprendizado com a experiência, levando ao aperfeiçoamento das técnicas de abordagem e de discussão, principalmente quando há participação de especialistas, como advogados e mediadores.</p>

Fonte: adaptado de Stoll (2007 apud MISOCKZY, 2010, p. 15-16)

A negociação é fonte de direito e, nessa condição, tem dimensões estática (atuação dentro do ordenamento jurídico, pela posição que nele ocupa e pelas conexões que são estabelecidas com as demais instituições e princípios que o compõem) e dinâmica (atuação dentro da produção normativa dentro do ordenamento jurídico, sendo revelada como o produto de um processo a partir do qual o poder social encontra um espaço de expressão normativa, para poder manifestar sua potencialidade ordenadora) (CARRASCO, 1997 apud MISOCKZY, 2010, p. 16).

<b>NEGOCIAÇÃO:</b>	<b>ATO POLÍTICO</b>
destinado a	<b>GERAR VIABILIDADE</b>
mediante	<b>ACORDOS DURADOU- ROS E RESPEITADOS</b>
entre	<b>ATORES SOCIAIS</b>
que têm	<b>INTERESSES, PODER E RECURSOS</b>
para	<b>ENFRENTAR SITUAÇÕES</b>
que os	<b>AFETAM MUTUAMENTE</b>
através de	<b>PARTICIPAÇÃO CO- RESPONSÁVEL E EQUÂNIME</b>

Figura 2 – A Negociação (adaptado de SANTANA, 1995, p. 190-191)

Santana (1995, p. 190-191) fez um resumo interessante sobre o processo da negociação (FIGURA 2) e apresentou algumas características do processo de negociação, etapas, princípios e modos de condução, que permitem uma melhor compreensão do sistema:

QUADRO 5 – Características do Processo de Negociação	
<b>Socialização de Informações Assimetricamente Distribuídas:</b>	Os participantes, geralmente, não têm o mesmo conhecimento ou percepção em relação ao objeto de negociação. Um resultado importante da negociação é conhecer as intenções da contraparte, assim como a natureza e as particularidades do assunto em pauta. A informação partilhada é, às vezes, tão significativa que se torna necessário subscrever acordos de confidência antes de continuar as conversações. A negociação é, portanto, uma via privilegiada para se obter informações.
<b>Convivência entre Atores Heterogêneos:</b>	O processo de negociação pode envolver enfrentamentos de toda ordem entre seus participantes, objetivando clarear as posições e propostas iniciais, bem como definir modos de convivência ou acordos possíveis. Tais enfrentamentos podem consumir grande parte do tempo e da energia da equipe, mas são



indispensáveis para o reconhecimento mútuo e para o estabelecimento de laços de confiança ou alianças que sustentarão os futuros acordos.

**Reconhecimento da Complexidade dos Problemas:** Os objetos ou matérias de negociação podem ser extensos, complexos e de difícil compreensão para muitos dos participantes, seja em virtude da assimetria das informações seja pela heterogeneidade dos atores. Por essas razões devem ser analisados por partes, buscando tornar mais homogênea possível a capacidade de análise e tomada de decisão entre todos os interessados.

**Incerteza:** A incerteza em uma negociação provém de duas fontes: em primeiro lugar, são desconhecidas as próprias opções, uma vez que, em boa medida, dependem das propostas das contrapartes; em segundo lugar, mesmo quando já se escolheu uma opção, persiste ainda a dúvida quanto aos seus resultados na prática. Essa característica, aparentemente negativa, pode ter um significado vantajoso, na medida em que o próprio processo de negociação gere acumulações capazes de superar as incertezas, tanto com respeito ao elenco de alternativas quanto à eficiência e eficácia das opções adotadas.

Fonte: adaptado de SANTANA, 1995, p. 191-192

O processo de negociação possui 4 etapas, que podem ser concomitantes: 1) Propósito e pauta; 2) Agenda; 3) Ajuste de interesses; e, 4) Compromisso. Na etapa 1 são discutidos o significados dos termos, esclarecidos os conceitos e as prioridades. A segunda etapa busca detalhar o objeto e estabelecer regras a serem seguidas pelas partes (o quê e como se vai negociar). É o momento de diagnosticar o que os atores buscam. Na fase 3 são definidas cláusulas de possíveis acordos e, com a experiência adquirida nas fases anteriores, definidas linhas de comportamento e limites nem sempre claros, mas subentendidos. Na última fase ocorre a apreciação do acordo parcial, visando a ratificação pelas partes. Pontos não suficientemente claros podem ser rediscutidos antes que o acordo seja firmado (SANTANA, 1995, p. 192 – 195).

Há princípios que devem ser respeitados em um processo de negociação, que ocorre sempre em dois níveis (explícitos e implícito). O primeiro trata sobre a matéria negociável e o segundo da forma como o assunto será negociado. Cada movimento sobre a matéria principal vai estabelecendo as regras do jogo, fazendo com que as mesmas possam ser parcialmente estabelecidas inconscientemente (SANTANA, 1995, p.195).

Existem, ainda, três modos de negociação: de concessão unilateral, competitivo e coordenativo. No primeiro é estabelecida uma estratégia de redução das distâncias entre as demandas das partes, por iniciativa de um dos lados. Na segunda há pressão de uma parte para com a outra, de forma a obter a maior vantagem possível. A terceira ocorre de forma cooperativa e ambas as partes constroem uma proposta que contempla, ainda que parcialmente, as aspirações de cada um. A postura psicológica dos atores dita o comportamento de cada um, afetando no modo de negociação. Normalmente os atores oscilam entre dois estilos de negociação: suave e duro. Enquanto que no primeiro estilo o ator é mais empático e faz concessões, no segundo pressiona os demais atores a conseguir o que deseja. (SANTANA, 1995, p.195 - 197).

A negociação coletiva é um meio eficaz para para findar conflitos. Contudo, é um processo complexo e exige do negociador conhecimentos, habilidades e atitudes próprias para a negociação. No caso dos bibliotecários, pertencentes ao quadro de servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pode-se presumir que a maioria não está em condições de atuar como negociador, visto pela ausência de disciplinas específicas nos atuais currículos dos cursos de graduação em Biblioteconomia existentes no país e de cursos de capacitação que eliminem e/ou amenizem possíveis GAPs de competências.

### 3. COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIA

#### 3.1 Competência

Para Zarifian (2001, p. 68), “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assumir responsabilidades torna-se um diferencial, exprime uma atitude, que para Zarifian evidencia competência. Já Duque (2008, p.1) diz que “as atitudes são disposições favoráveis ou desfavoráveis relativamente a objetos, pessoas e acontecimentos, ou em relação a alguns dos seus respectivos atributos”.

A competência (FIGURA 3), que pode ser aprendida ou melhorada através de treinamento, baseia-se em 3 dimensões interdependentes: Conhecimento (que é um conjunto de informações que a pessoa possui pela experimentação), Habilidade (que é o talento natural ou aperfeiçoado, que ao praticarmos gera bons resultados) e Atitude (que é o querer ser e querer agir) (GRANT, 1975 apud NERI, 1999, p. 16; DURAND, 1998; GRAMIGNA, 2002, p. 18; RABAGLIO, 2006, p. 22).

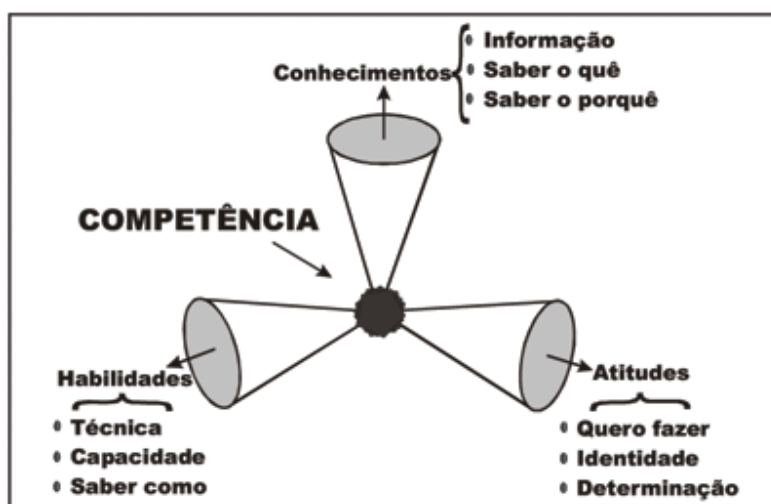


Figura 3 – As Três Dimensões da Competência

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

Daólio (2007)<sup>3</sup> diz que outros autores vão além e que para eles

<sup>3</sup> Documento eletrônico não-paginado.

competente é alguém que não só sabe o que fazer (*know-what*), mas também o como fazer (*know-how*) e o porquê fazer (*know-why*). Isto é, o competente consegue entregar um bom resultado porque possui plena confiança e consistência do que tem a fazer, que faz com 'conhecimento de causa.

Ruas (2005, p. 41) nos explica que “as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso)”. Na figura abaixo a entrega é novamente lembrada, mas desta vez vinculada ao desempenho, aos recursos e condições. De fato, não se pode julgar que alguém não é competente se não há recursos e condições para testá-lo, por isso julgamos este exemplo como mais adequado. Deve-se salientar, ainda, que a competência no exemplo abaixo é “expressar-se por escrito” e que a obtenção dos recursos é outra competência.

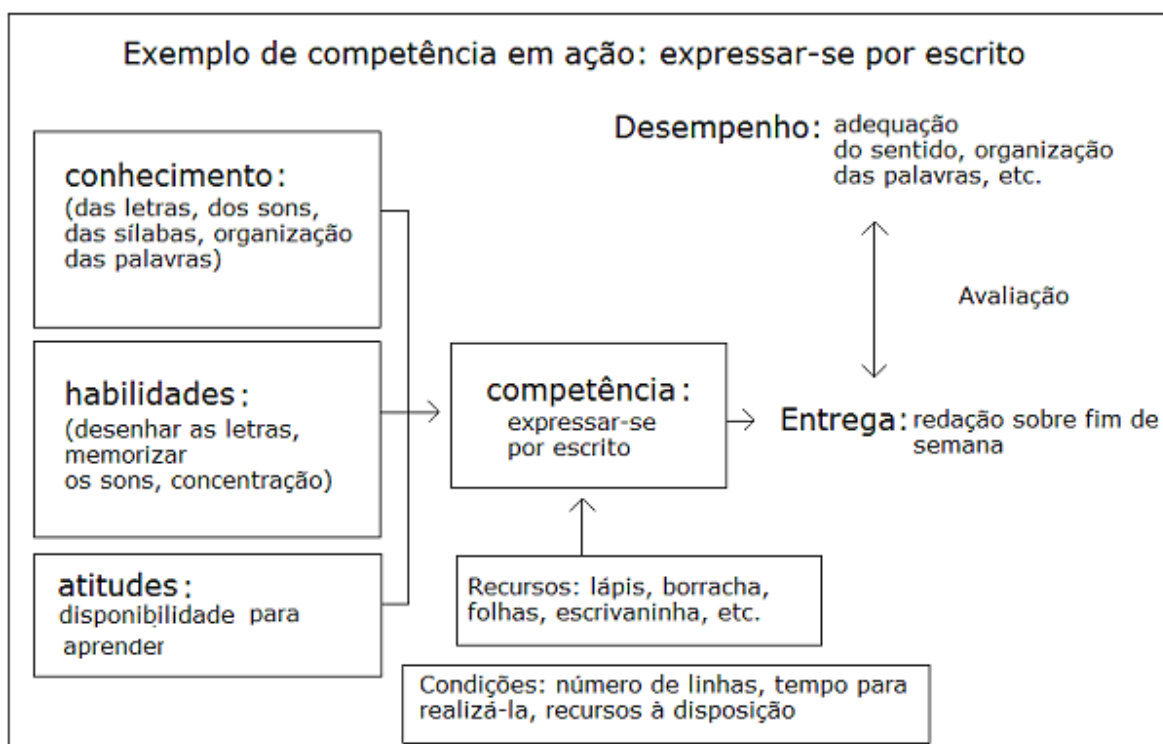


Figura 4 – Exemplo de Competência em Ação no  
Caso da Educação: elementos principais (RUAS, 2005, p. 41)

A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no

trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (CARBONE, et al, 2006, p. 54).

### **3.2 Gestão por Competência**

Nossa sociedade encontra-se em constante transformação (social, econômica, tecnológica e cultural), mas o ritmo está cada vez mais acentuado, se compararmos com os anos 50, por exemplo. Isso faz com que as organizações sintam, cada vez mais, a necessidade de inovar em produtos, serviços e modelos de gestão. Para fazer frente aos desafios que surgem diariamente, novos modelos gerenciais são desenvolvidos. Um deles é o da Gestão por Competência, proposto para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais (BRANDÃO, 2009, p. 19).

De acordo com o art. 2º, inciso II, do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, a Gestão por Competência é “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006)”.

Daólio (2007)<sup>4</sup> diz que fazer Gestão por Competências é focar as políticas e práticas de Recursos Humanos nas competências, mapeando as competências consideradas essenciais, construindo modelos ou perfis de competência e aplicando tais modelos com o uso de ferramentas e técnicas adequadas. Para Rabaglio (2001, p.8) a gestão por competências é a “forma mais eficaz para fazer gestão de pessoas”, visto que aproxima os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias á consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE, et al, 2006). Surge como uma alternativa onde a gestão dos recursos humanos é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Essa tecnologia de gestão é apresentada como uma catalisadora das energias da organização, à medida que alinha a gestão de

---

<sup>4</sup> Documento eletrônico não-paginado

recursos humanos ao contexto e à estratégia da empresa e ajuda na harmonização de interesses (RIBEIRO e GUIMARÃES, 1999).

Alguns autores (Leite & Porsse, 2003; Taylor, Beechler & Napier, 1996 apud Brandão, 2009, p. 20) apontam que a Gestão por Competências é um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada nos Recursos, ao qual determinados atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. Através de Durand fica evidente que o sucesso não depende unicamente de fatores externos, mas também da forma como a organização se posta no jogo competitivo (qual a qualidade de seus jogadores) (Durand, 2000 apud Brandão, 2009, p. 20).

Brandão e Bahry (2005, p. 181) apresentam um diagrama simplificado das etapas da Gestão por Competência, a partir dos estudos sobre o tema.

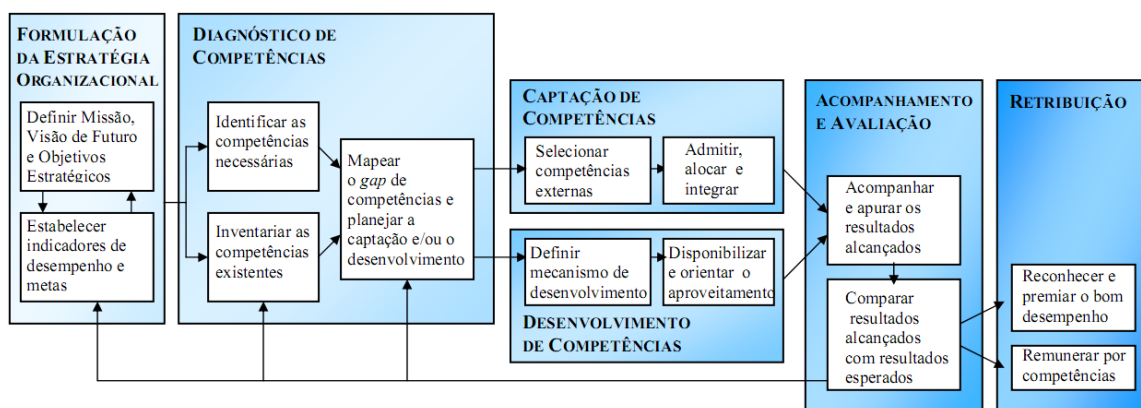


Figura 5 – Modelo de Gestão por Competência

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

A primeira etapa da Gestão por Competência é a formulação da estratégia organizacional, onde são definidas a Missão (razão pela qual a organização existe), Visão (o que a organização espera alcançar) e os objetivos estratégicos (qual a situação que a organização espera atingir após um certo período de tempo) (Souza, 2001 apud Brandão, 2009, p.21). São definidos então os indicadores de desempenho e as metas (valores que devem ser alcançados de forma a contribuir para a concretização dos objetivos).

A segunda etapa diz respeito ao diagnóstico de competências, que abrange a identificação das competências necessárias, o inventário das competências existentes e o mapeamento do gap de competências, como respectivo plano de captação e/ou

desenvolvimento. O mapeamento objetiva identificar o que temos do que deveríamos ter (FIGURA 5).

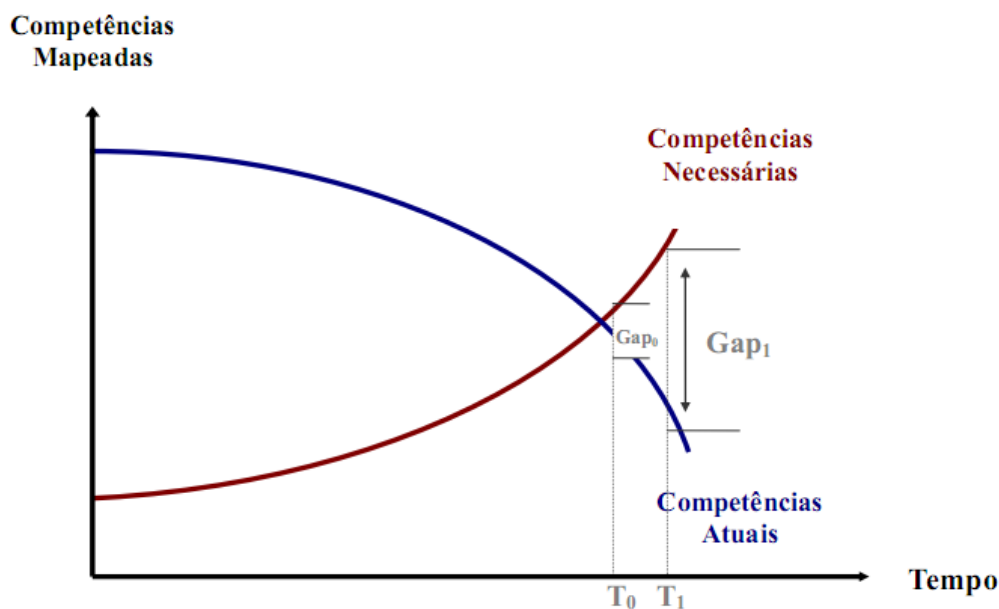


Figura 6 – Identificação do gap de Competências  
Fonte: Ienaga (1998 apud BRANDÃO, 2009, p. 22)

Na ausência de ações que visem acabar ou minimizar os gaps de competências, esta lacuna tende a crescer, pois, como explicado anteriormente, a sociedade se modifica e novas competências emergem. Da mesma forma, algumas competências se tornam obsoletas com o tempo, tornando o mapeamento um dever periódico (GREEN, 1999 apud BRANDÃO e BAHRY, 2005).

A terceira etapa começa com a captação, que se refere a inserção de competência no ambiente interno, advindas do ambiente externo, por meios de ações (de capacitação, por exemplo). Também faz parte desta etapa o desenvolvimento de competências, que visa o aprimoramento interno das competências existentes. O aprimoramento surge da aprendizagem (no nível individual) e através da pesquisa (no nível organizacional) (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE, 2005 apud BRANDÃO, 2009, p. 23).

A quarta etapa é a do acompanhamento e avaliação, onde, através do monitoramento, é possível corrigir falhas. Esta etapa funciona como uma espécie de

*feedback* e retroalimenta as demais etapas com informações que permitem verificar a competência, através do desempenho (Brandão, 2009, p. 23).

A quinta e última etapa é a da retribuição. É a etapa onde a organização reconhece o mérito dos mais produtivos e os premia, de forma a incentivar os demais a moldarem o perfil o mais próximo do considerado ideal pela organização (Brandão, 2009, p. 24).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma destacada instituição, que tem em sua estrutura a PROGESP, um importante órgão que desenvolve ações de capacitação para os servidores da Universidade. A UFRGS possui também Bibliotecários, que podem assumir funções de chefia sem possuírem as devidas competências..

Na negociação há uma série de técnicas que podem e devem ser aprendidas ou aperfeiçoadas pelos Bibliotecários e tal estudo pretende facilitar o trabalho da PROGESP em minimizar ou findar eventuais GAPs de competências que possam existir em tais profissionais.



## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Método Escolhido e Justificativa

A pesquisa é caracterizada como descritiva, pois sugere melhorias nas práticas, por meio da análise de dados coletados por questionários. O estudo é de natureza “quantitativa”, pois utilizou um instrumento de coleta de dados, com 12 questões fechadas e com 3 questões abertas, mas sem uso de entrevistas. A estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso, pois o local da pesquisa era específico: Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS.

### 4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados<sup>5</sup> era composto por 15 questões (todas elaboradas pelo autor com base em sua experiência profissional como Bibliotecário e com os conhecimentos adquiridos ao longo do curso) e encontrava-se disponibilizado no Google Docs, um pacote de aplicativos da empresa Google, que além de ser uma ferramenta confiável era gratuita no período da coleta.

As questões fechadas visavam descobrir que competências o Bibliotecário(a)-chefe deve possuir para ser um(a) bom(boa) negociador(a) e quais ele possui atualmente. Demarco explica que o mapeamento das competências serve para identificar e gerenciar GAPs de competências (lacunas, defasagem, etc.) presentes na organização. Essas GAPs resultam da diferença entre o que a organização deveria possuir e o que, de fato, possui (DEMARCO, 2009, p. 9). Mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da organização (RABAGLIO, 2006, p. 25).

Nas questões abertas, foi solicitado que o respondente descrevesse um evento inesperado, onde sua participação mereceu um destaque positivo (mesmo que o problema não tivesse sido resolvido, por culpa de outras pessoas, ou a oportunidade tenha sido

---

<sup>5</sup> <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEozWXZMWFpOaTNwQUI3Qm9EaW82Ync6MQ>

perdida). Foi solicitado que não informasse nomes, nem local de trabalho, limitando-se a citar o problema/oportunidade que surgiu, quantas pessoas se envolveram, se ele/ela influenciou pessoas, se usou sua autoridade para impor sua vontade, se sentiu vergonha de propor uma idéia, etc. Nos mesmos moldes foi solicitado também que descrevesse um evento inesperado, onde sua participação deixou a desejar (mesmo que o problema tenha sido resolvido por outras pessoas ou a oportunidade tenha sido aproveitada por meio de idéias de outros integrantes da equipe dele/dela). Finaliza, então, com uma questão aberta, que visa ampliar a participação do(a) entrevistado(a), oferecendo-lhe a oportunidade de contribuir com sugestões, críticas, etc.

### **4.3 Sujeitos**

Os participantes do estudo foram os Bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS. A escolha deste grupo deve-se ao fato de que os mesmos tem experiência para opinar sobre que competências são necessárias para o cargo que ocupam e sobre quais as competências devem ser desenvolvidas para a formação de substitutos, quando necessário, bem como oportunizar que os mesmos façam uma autoavaliação.

Dos 28 Bibliotecários-chefes, 25 eram mulheres e 3 eram homens, sendo que apenas 2 dos 28 colegas tinham menos de dois anos de experiência em chefia de Biblioteca Universitária.

### **4.4 Estudo Piloto**

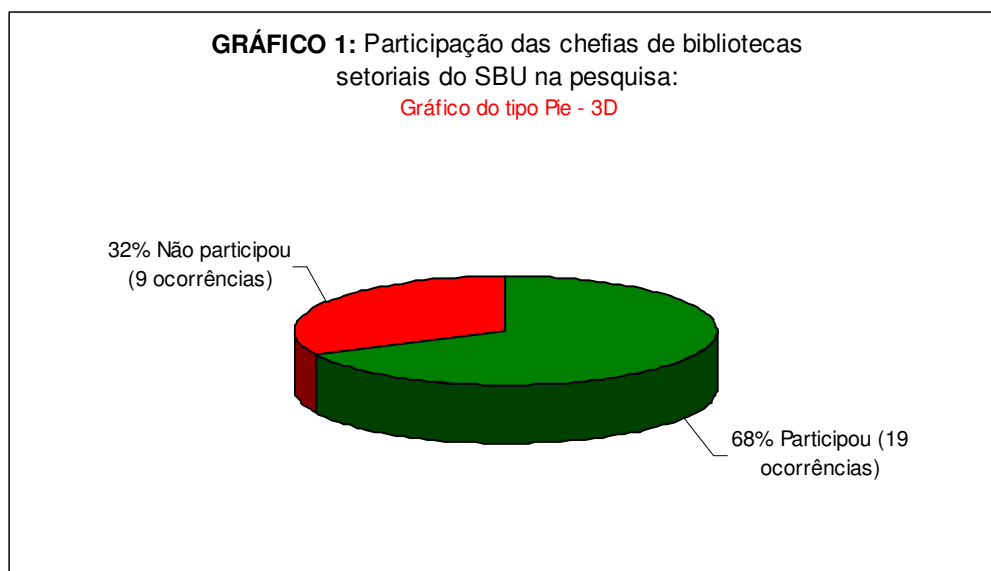
Na manhã do dia 11 de agosto de 2010 foram enviados convites para as Bibliotecas do Colégio Aplicação e Biblioteca da ONU. Ambas são pertencentes ao Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS, mas foram descartadas do estudo por terem características diferentes das setoriais.

A Bibliotecária-chefe da Biblioteca do Colégio de Aplicação estava ausente e demoraria alguns dias para retornar ao trabalho, em virtude de sua participação em um curso, razão pela qual não participou. O Bibliotecário-chefe da Biblioteca da ONU respondeu de imediato, sem alegar problemas e aprovando o instrumento de coleta.

#### 4.5 Aplicação do Instrumento de Coleta

O instrumento de pesquisa foi submetido às chefias das 28 bibliotecas setoriais do Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS, na tarde do dia 11 de agosto de 2010, por meio do envio de um e-mail contendo apresentação do aluno, detalhes sobre a pesquisa e link para o questionário online. Foi explicado que a pesquisa possuía apenas 15 perguntas, de forma a economizar o tempo dos participantes.

A coleta de dados foi encerrada no dia 28 e se alcançou o total de 19 participantes, o que corresponde a 68% do total (GRÁFICO 1).



Fonte: Dados da pesquisa

Para ilustrar os resultados foram utilizados gráficos dos tipos Pie, Pie 3D e Radar, onde as cores preferenciais foram o verde (numa alusão a alguma informação positiva), amarela (alguma informação razoável) e vermelha (alguma informação negativa /insatisfatória). Outras cores foram utilizadas quando necessário, mas a idéia foi priorizar estas três cores. As informações foram complementadas com tabelas, seguindo o modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira pergunta buscava descobrir quais conhecimentos a chefia considerava importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe. Ainda na questão era lembrado que o foco da pergunta era na negociação e que a função de chefe exige a negociação de recursos (humanos, financeiros, etc.) para a unidade. Eram então oferecidas 8 opções (“a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f”, “g” e “h”), sendo que a 8 contemplava todas as 7 anteriores, pois era “todas as acima descritas”. Para facilitar o cálculo, quando alguém assinalava a 8ª opção, era distribuído 1 ponto para cada uma das opções anteriores. Ao final, foi elaborada a tabela 1 abaixo, que apresenta a pergunta e as respostas recebidas:

Tabela 1 - Quais dos conhecimentos abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe?

Opção:	Descrição:	Total de respostas:	%
A	Conhecer técnicas de negociação/negociação coletiva;	18	94,7
B	Conhecer a biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) para ter argumentos e idéias nas prováveis discussões que terá com superiores e subordinados;	19	100
C	Conhecer sua equipe (concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos);	19	100
D	Conhecer as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar;	17	89,5
E	Conhecer a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo);	19	100
F	Conhecer superiores (saber o que eles esperam do(a) Bibliotecário(a)-chefe, personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo);	18	94,7
G	Conhecer a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação de sua biblioteca / conhecer principais autores / editoras, para evitar embaraços nas negociações;	16	84,2

Fonte: Dados da pesquisa

Os conhecimentos sobre a biblioteca, equipe e cultura organizacional foram considerados importantes de forma unânime. Apenas 1 pessoa não considerou o conhecimento de técnicas de negociação importante. O conhecimento dos superiores (saber o que eles esperam do(a) Bibliotecário(a)-chefe, por exemplo) também foi menosprezado por uma chefia. O conhecimento menos necessário nesta questão foi o da linguagem técnica da área de conhecimento de atuação da biblioteca, editores, autores, etc., pois três pessoas o julgaram pouco importante. Numa rápida observação podemos destacar que o bibliotecário que se prepara para assumir uma chefia, deve priorizar o conhecimento sobre sua biblioteca do que o conhecimento sobre a linguagem técnica da área.

A segunda pergunta buscava descobrir quais as habilidades a chefia considerava importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe. Novamente foram oferecidas 8 opções (“a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f”, “g” e “h”), sendo que a 8 contemplava todas as 7 anteriores, pois era “todas as acima descritas”. Novamente, para facilitar o cálculo, quando alguém assinalava a 8 opção, era distribuído 1 ponto para cada uma das opções anteriores. Ao final, foi elaborada a tabela 2 abaixo:

Opção:	Descrição:	Total de respostas:	%
A	Raciocinar rapidamente (saber improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças que surjam em reuniões, por exemplo);	18	94,7
B	Saber influenciar superiores para melhorias das condições de trabalho do setor que dirige;	17	89,5
C	Saber negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a idéias/projetos que prejudiquem ambos os setores);	19	100
D	Ter bom senso (saber o limite para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor);	18	94,7
E	Saber ser político “no bom sentido” (saber a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter seu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício);	18	94,7

F	Ser estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlar o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.);	17	89,5
G	Saber reconhecer / identificar pessoas poderosas/influenciadoras, visando obter apoio e/ou vantagens para sua equipe de trabalho nas negociações;	18	94,7

Fonte: Dados da pesquisa

A habilidade “saber negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc.)” foi considerada importante de forma unânime. As habilidades “saber influenciar superiores para melhorias das condições de trabalho do setor que dirige” e “ser estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlar o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.)” não foram consideradas importantes por duas chefias. As demais habilidades foram consideradas importantes por 18 pessoas.

A terceira pergunta buscava descobrir quais as atitudes a chefia considerava importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe. As 8 opções (“a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f”, “g” e “h”) foram novamente oferecidas, sendo que a 8, mais uma vez, contemplava todas as 7 anteriores, pois era “todas as acima descritas”. Novamente, para facilitar o cálculo, quando alguém assinalava a 8 opção, era distribuído 1 ponto para cada uma das opções anteriores. Ao final, foi elaborada a tabela 3 abaixo:

Opção:	Descrição:	Total de respostas:	%
A	Demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar <i>feedback</i> aos demais interessados tão logo seja possível;	19	100
B	Demonstrar paciência nas negociações (ser tolerante, saber ouvir críticas e aguardar sua vez de falar);	18	94,7
C	Ser empático com as demais pessoas (saber se colocar no lugar do outro);	17	89,5
D	Ser influente (convencer colegas dos benefícios de suas idéias e superiores da necessidade de suas reivindicações);	16	84,2
E	Ser atento (ser detalhista nos acordos que firmar, para evitar duplo entendimento);	16	84,2

F	Ser produtivo nas negociações que participar (ter a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível);	18	94,7
G	Tomar a iniciativa da negociação quando visualizar um impasse/conflito entre seus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc.;	17	89,5

---

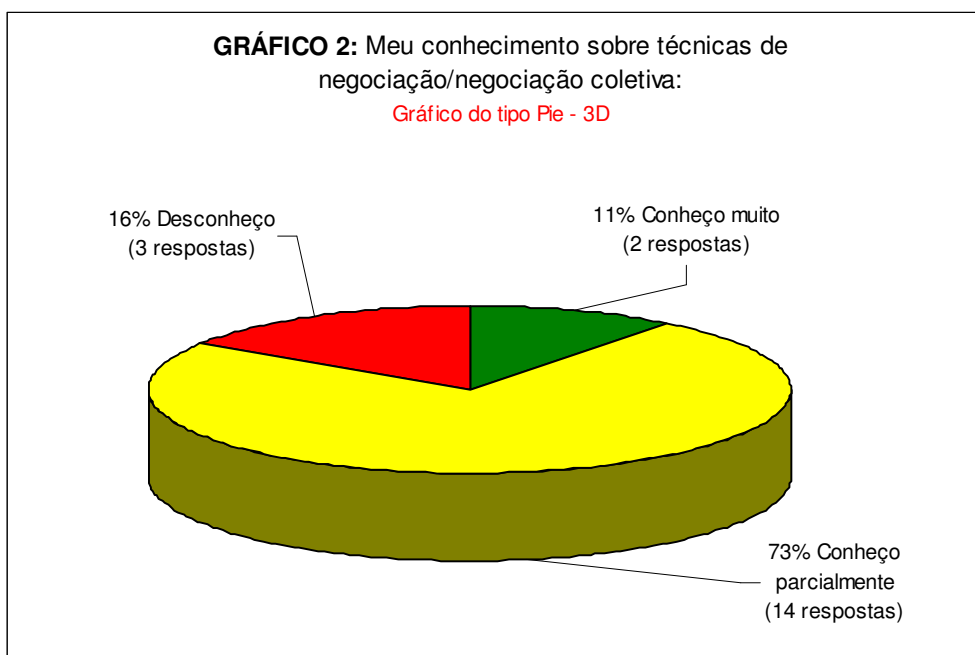
Fonte: Dados da pesquisa

---

A atitude “demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar *feedback* aos demais interessados tão logo seja possível” foi considerada importante por 100% dos participantes da pesquisa. As atitudes “ser atento” e “ser influente” não foram consideradas importantes por três chefias. As demais atitudes foram consideradas importantes por 17 ou por 18 pessoas.

Após a questão número 3 o respondente encontrava uma explicação de que as próximas questões seriam sobre o próprio participante do estudo. Esta autoavaliação era fundamental para comparar o perfil desejado com o perfil existente e por assim descobrir eventuais GAPs de competências de negociação.

A quarta questão questionava o nível de conhecimento do respondente sobre técnicas de negociação/negociação coletiva. As opções eram 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) ou 3 (conheço muito).



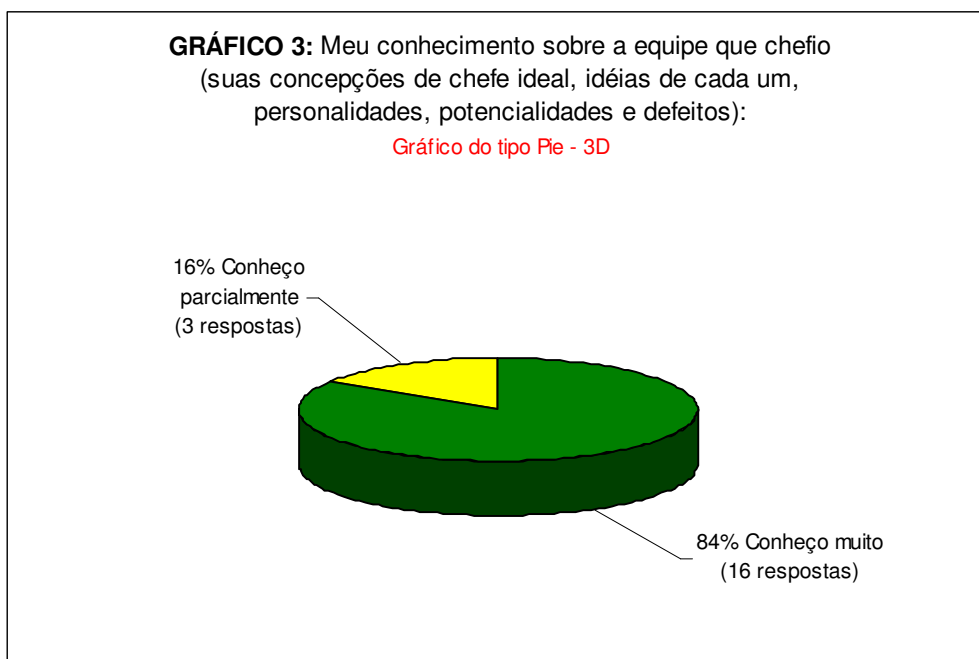
Fonte: Dados da pesquisa

Estabelecendo uma comparação deste resultado com o resultado da primeira pergunta, onde 18 dos 19 respondentes consideraram o conhecimento sobre técnicas de negociação/negociação coletiva importante, podemos concluir que as chefias das bibliotecas setoriais do SBU não são plenamente competentes em negociação, dadas as competências eleitas por elas mesmas. Apenas 2 (11%) acredita possuir um grande conhecimento sobre tais técnicas, o que é considerado um número baixo.

A quinta questão tratava de descobrir o nível de conhecimento da chefia sobre a unidade que dirige. A resposta foi positiva, pois todos afirmaram conhecer muito bem sua biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) e este foi um dos conhecimentos que todas as chefias consideravam importantes.

A sexta questão servia para mostrar o conhecimento da chefia sobre seus subordinados (concepções de chefe ideal, idéia de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos). Embora 16 deixassem claro que conhecem bem sua equipe, três ainda conhecem parcialmente seus colegas e isso pode dificultar alguma negociação futura. Felizmente nenhum manifestou desconhecimento, pois este foi outro conhecimento que os respondentes julgaram importante, de forma unânime, através da questão 1, letra “c”.

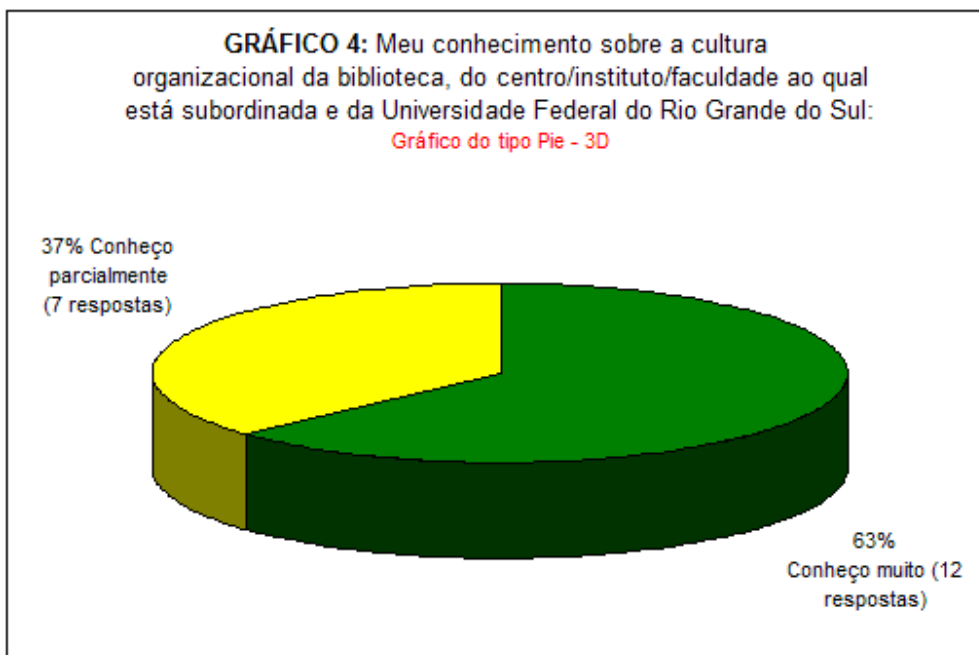




Fonte: Dados da pesquisa

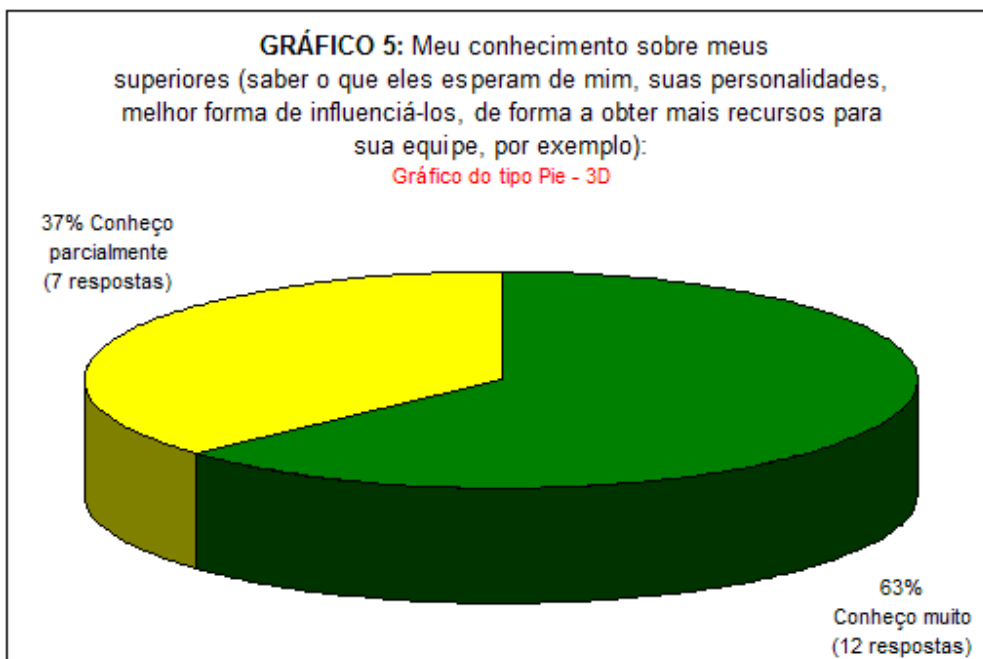
A sétima questão questionava sobre o conhecimento acerca das metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar. Apenas uma chefia manifestou conhecimento parcial destes itens, sendo que os demais apontaram conhecer muito.

A oitava questão visava observar se a chefia conhece a cultura da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada a sua unidade e da UFRGS (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo). Embora na primeira pergunta do questionário, item “e”, todos os participantes da pesquisa tivessem opinado que este conhecimento é importante, apenas 12 garantem tê-lo satisfatoriamente. Outros 7 assinalaram tê-lo parcialmente e nenhum manifestou não possuí-lo.



Fonte: Dados da pesquisa

Na nona questão o respondente deveria informar o nível de conhecimento sobre seus superiores (saber o que eles esperavam da chefia da biblioteca, por exemplo). Esta questão apresentou resultados muito parecidos com a questão anterior e entre as letras “e” e “f” da questão um. Nesta pergunta também houve 12 que mostraram profundo conhecimento, desta vez sobre seus superiores, e outros 7 que os conhecem de forma parcial. A diferença está que 1 pessoa respondeu na letra “f” da primeira questão que este não seria um conhecimento importante.



Fonte: Dados da pesquisa

A décima questão buscava descobrir o nível de conhecimento da chefia sobre a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação da biblioteca / principais autores / editora. Ela trazia o seguinte questionamento: “Meu conhecimento sobre a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação da minha biblioteca / principais autores / editoras: Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)”. Dos 19 respondentes, 15 afirmaram conhecer muito e 4 conhecer parcialmente. O fato curioso é que dos 4 que afirmaram não dominar plenamente este conhecimento, 3 consideraram este conhecimento importante, conforme resultados da questão 1, letra “g”. Já 2 que afirmam dominar este conhecimento, não o consideraram importante na questão 1. Apenas 1 respondeu não ser um conhecimento importante e também dominá-lo. Então, não se trata de desmerecer algo por falta de conhecimento.

A questão 11 solicitava que o (a) Bibliotecário(a)-chefe apontasse quais habilidades acreditava possuir.

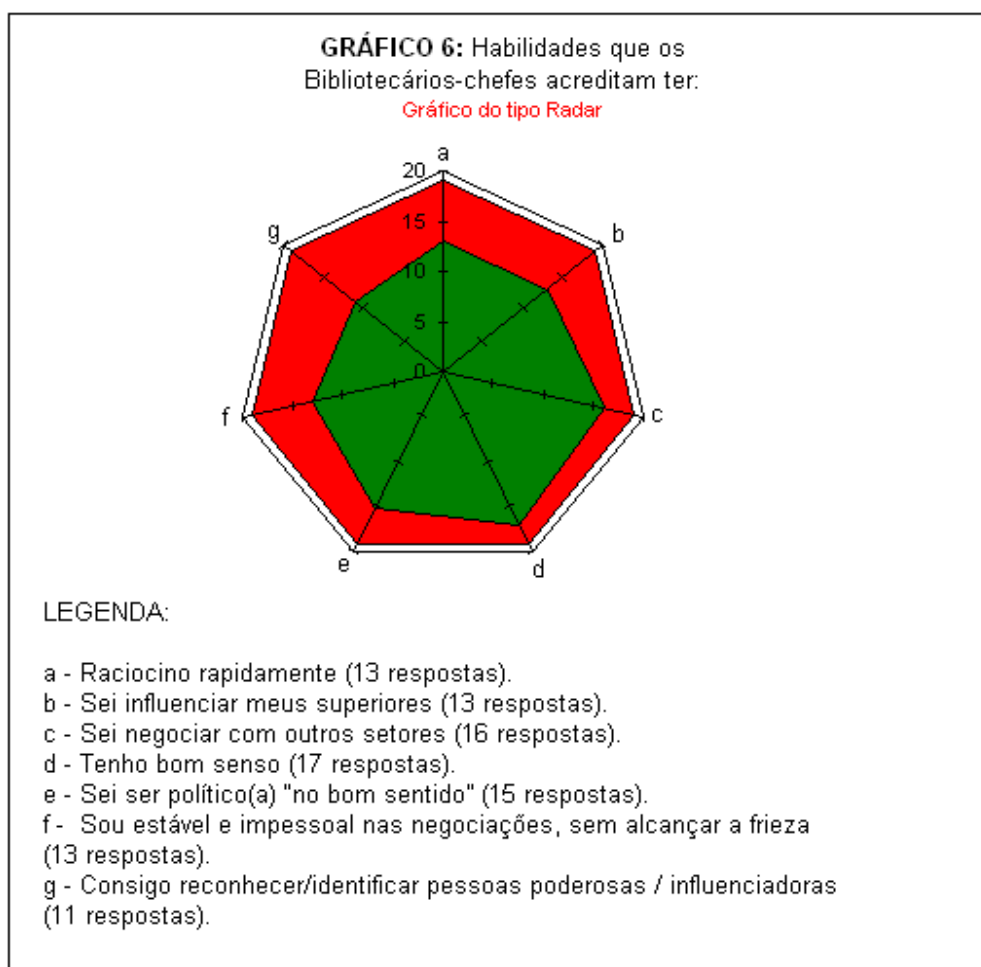
Tabela 4 - Quais das habilidades abaixo você possui?

Opção:	Descrição:	Total de respostas:	%
A	Raciocino rapidamente (sei improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças - quando aparecessem em reuniões, por exemplo);	13	68,4
B	Sei influenciar meus superiores para obter melhorias das condições de trabalho do setor que dirijo;	13	68,4
C	Sei negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a idéias/projetos que prejudiquem ambos os setores);	16	84,2
D	Tenho bom senso, sei os limites para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor;	17	89,5
E	Sei ser político(a) “no bom sentido” (sei a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter meu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício);	15	78,9
F	Sou estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlo o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.);	13	68,4
G	Consigo reconhecer/identificar pessoas poderosas/influenciadoras, podendo assim me aproximar delas e obter apoio e/ou vantagens para minha equipe de trabalho nas futuras negociações;	11	57,9

Fonte: Dados da pesquisa

A habilidade “demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos”, que foi considerada importante de forma unânime na questão 3, aqui pode ser comparada com a letra “a” da questão 11. Apenas 13 dos 19 acreditam possuí-la, o que é preocupante se compararmos com as demais respostas. Só 13 dos 19 chefes são estáveis e impessoais nas negociações (controlando o nervosismo, raiva e ansiedade). Também são 13 os que conseguem influenciar seus superiores a obter recursos. Além disso, três não sabem negociar com outros setores (outra habilidade considerada por todos como importante), 2 afirmaram não ter bom senso (saber os limites de uma reivindicação) e 4 não conseguem ser políticos (saber a hora de reivindicar algo). Para piorar a situação, 8 não conseguem reconhecer pessoas influentes em seu meio.

Para ilustrar esta questão foi utilizado o gráfico do tipo radar (GRÁFICO 6), que mostra em verde o nível de habilidade que os respondentes possuem e em vermelho o máximo que poderia ser atingido. A existência do GAP de competência verifica-se pela visualização do vermelho, uma vez que um grupo plenamente competente deveria possuir um gráfico totalmente verde. Da mesma forma, um grupo totalmente incompetente mostraria um gráfico totalmente vermelho. Outro aspecto que deve ser considerado é de que enquanto alguns afirmaram ser plenamente competentes em todos os itens (7 pessoas no total), outros afirmaram ter dificuldades em vários itens (4 pessoas no total). Assim, se fossemos criar um gráfico radar para cada respondente, chegaríamos a situação em que alguns teriam gráficos totalmente verdes e outros com o vermelho atingindo quase a totalidade.



Fonte: Dados da pesquisa

A questão 12 pedia que o(a) Bibliotecário(a)-chefe apontasse quais atitudes costumava demonstrar.

Tabela 5 – Quanto a suas atitudes:

Opção:	Descrição:	Total de respostas:	%
A	Sou ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar <i>feedback</i> aos demais interessados tão logo seja possível;	12	63,2
B	Consigo ser paciente em negociações (sou tolerante, sei ouvir críticas e aguardar minha vez de falar);	18	94,7
C	Sou empático(a) com as demais pessoas (sei me colocar no lugar do(a) outro(a));	15	78,9
D	Costumo influenciar pessoas (convenço colegas dos benefícios das minhas idéias e superiores da necessidade das nossas reivindicações);	11	57,9
E	Sou atento(a) e detalhista nos acordos que firmo, para evitar duplo entendimento;	13	68,4
F	Sou produtivo(a) nas negociações que participo (tenho a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível);	17	89,5
G	Quando visualizo um impasse/conflito entre meus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc., logo proponho uma negociação/reunião para discutirmos o problema;	18	94,7

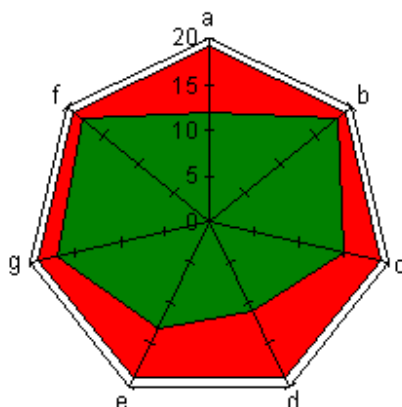
Fonte: Dados da pesquisa

A atitude “ser ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos” foi considerada importante de forma unânime na questão 3. Apenas 12 dos 19 respondentes acreditam que são ágeis na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos. Em reuniões de conselhos de unidades ou mesmo em conversas de corredor, podem surgir idéias que sejam prejudiciais à biblioteca (colocar na biblioteca aquele móvel velho e cheio de cupim, que na secretaria do curso de pós-graduação está atrapalhando, por exemplo) e a chefia não dar uma resposta imediata que impeça a ação. Assim também é com os recursos humanos, financeiros, etc. Isso não seria tão preocupante se a atitude “influenciar pessoas”

não tivesse alcançado pontuação baixa. Se de imediato o evento ganha contornos insatisfatórios, poderia o chefe convencer, com o tempo, a mudança da idéia.

A dificuldade de reconhecer pessoas influentes também é problemática, pois ter um aliado influente pode ser mais útil do que ter o raciocínio rápido. Da mesma forma que algumas pessoas assinalaram várias deficiências em habilidades, assim também é nas atitudes. Para 8 pessoas tudo vai bem e demonstram todas as atitudes questionadas, mas para 3 pessoas a situação se inverte. Pode até parecer pouco 3 em 19, mas presume-se que algumas chefias que não participaram do estudo estejam na mesma situação. Assim, o gráfico que surge (GRÁFICO 7) da questão mostra que o grupo não é plenamente competente também em relação às atitudes que demonstram.

**GRÁFICO 7:** Atitudes que os Bibliotecários-chefes acreditam demonstrar.  
Gráfico do tipo Radar



**LEGENDA:**

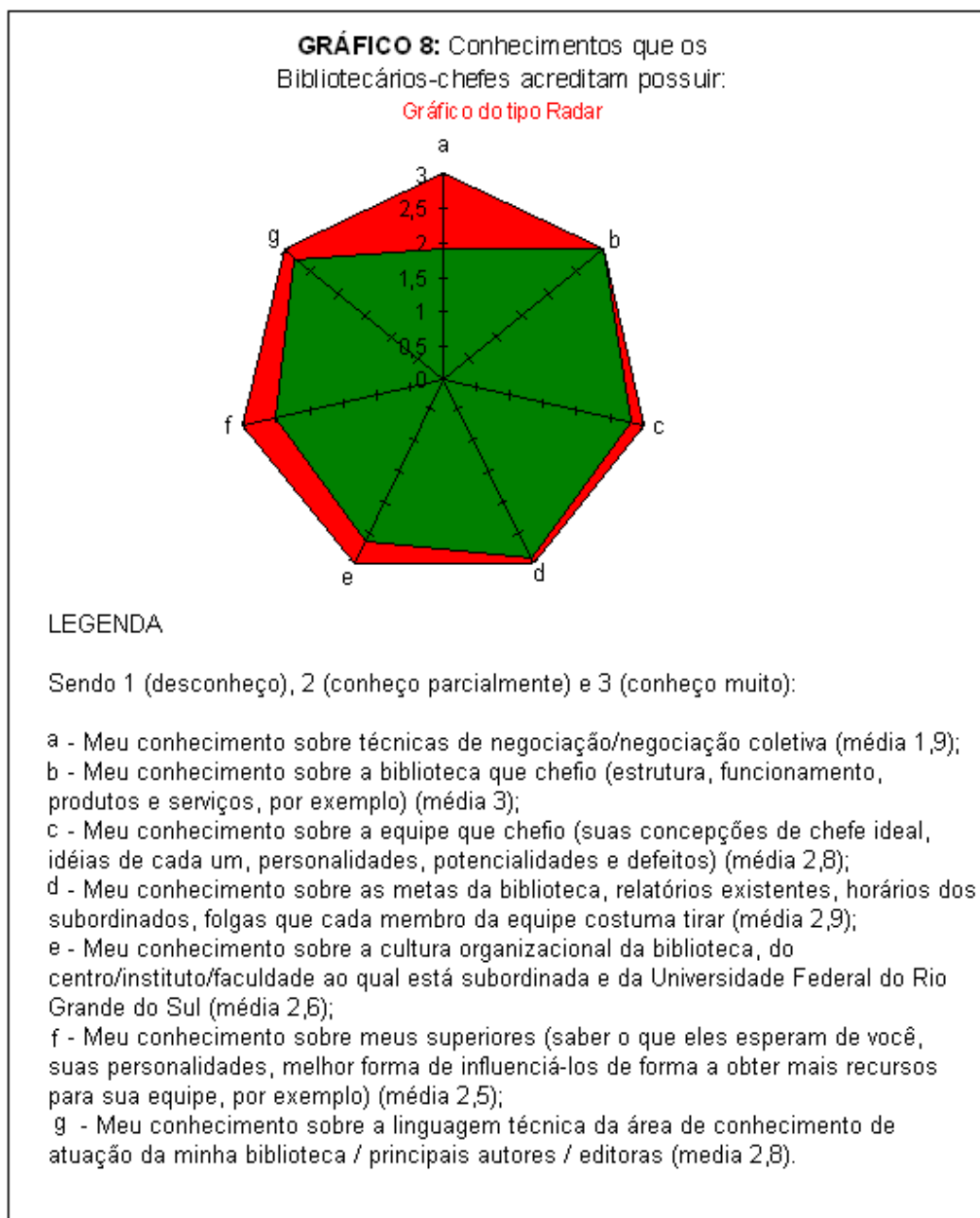
- a - Sou ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar feedback aos demais interessados tão logo seja possível (12 respostas);
- b - Consigo ser paciente em negociações (sou tolerante, sei ouvir críticas e aguardar minha vez de falar) (18 respostas);
- c - Sou empático(a) com as demais pessoas (sei me colocar no lugar do(a) outro(a)) (15 respostas);
- d - Costumo influenciar pessoas (convenço colegas dos benefícios das minhas idéias e superiores da necessidade das nossas reivindicações) (11 respostas);
- e - Sou atento(a) e detalhista nos acordos que firmo, para evitar duplo entendimento (13 respostas);
- f - Sou produtivo(a) nas negociações que participo (tenho a capacidade de propor soluções que contemem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível) (17 respostas);
- g - Quando visualizo um impasse/conflicto entre meus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc., logo proponho uma negociação/reunião para discutirmos o problema (18 respostas);

Fonte: Dados da pesquisa

Para estabelecer um comparativo entre o CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude autodeclarada pelo grupo, pegou-se os resultados das questões 4 a 10 (renomeou-se para “a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f” e “g”), que tratavam do conhecimento que cada chefia acreditava possuir. As respostas iam de 1 a 3, por isso somou-se os resultados e dividiu-se



pelo número de participantes. O resultado foi a média do grupo e com isso foi possível elaborar o gráfico dos conhecimentos abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa

A questão de número 13 era aberta e solicitava a descrição de algum evento inesperado, onde a participação do Bibliotecário-chefe merecesse um destaque positivo (mesmo se o problema não tivesse sido resolvido, por culpa de outras pessoas, ou a oportunidade tivesse sido perdida). Pedia, ainda, que justificasse o motivo de achar que sua participação merecesse um destaque positivo. A questão apresentava a seguinte forma: “Descreva um evento inesperado, onde sua participação mereça um destaque positivo (mesmo que o problema não tenha sido resolvido, por culpa de outras pessoas, ou a oportunidade tenha sido perdida): Justifique o motivo de você achar que sua participação mereça um destaque positivo.”

Através do gráfico da questão (GRÁFICO 9) é possível ver que houve respostas bem variadas. Dos 19 respondentes apenas 7 deram exemplos de acordo com o esperado, 4 deram um exemplo que atendeu parcialmente ao solicitado, 7 deixaram em branco e apenas 1 respondeu que não lembrava de algum evento semelhante. Entre os 7 que deram um bom exemplo, destaca-se um, de atuação da chefia com dois subordinados:

*Dois funcionários, do mesmo setor, estavam com sérias dificuldades de relacionamento. Cada um alegava um motivo diferente para a briga e somente conversavam comigo. Tive uma reunião com eles, onde solicitei que contassem os motivos do desentendimento e apesar de ter sido, num primeiro momento, cheio de acusações e palavras fortes, fui intermediando a discussão, até que os dois começaram a ver que o problema real da discórdia, tinha sido um mal entendido entre os dois. Minha participação serviu para mediar o conflito estabelecido e também para arrefecer os ânimos exaltados. Ao deixar que cada um contasse seus motivos para a discórdia, consegui que o motivo real do problema viesse a tona e o mal entendido fosse solucionado, sem tomar partido de um ou outro lado (Respondente n.º 8<sup>6</sup>).*

É possível afirmar que no relato acima podemos ver a habilidade “estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlo o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.) em ação, através da atuação da colega, que manteve a calma em meio a uma discussão e não tomou partido por nenhum dos divergentes. Para o Dieese (1999, p. 2):

a negociação é uma prática que expressa as relações de poder entre os atores sociais, manifestando-se sob diferentes modalidades - diplomática, política, trabalhista, entre empresas ou administrativa. **É também um procedimento de solução de conflitos bastante disseminado nas sociedades contemporâneas**, viabilizado pela existência das instituições de representação de

---

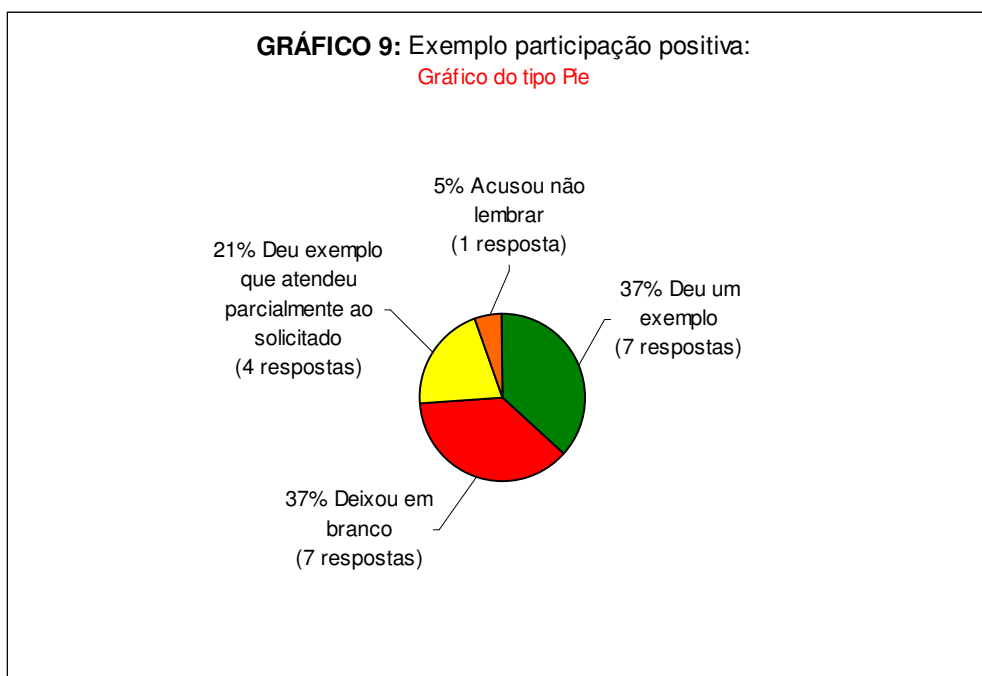
<sup>6</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

interesses, entre elas os partidos políticos, os sindicatos, o parlamento e demais formas associativas (grifo nosso).

Contudo, a colega acredita que não possui tal habilidade, conforme suas respostas no instrumento de coleta. Para Zarifian (2001, p. 68), “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. A colega mostrou competência frente ao evento. Estudos futuros e mais específicos poderiam explicar melhor a situação.

Outro relato interessante, desta vez da chefia da unidade com seus superiores, trata da “negociação do espaço físico da Biblioteca em detrimento de um espaço almejado por um grupo de professores”, onde o Bibliotecário-chefe conseguiu convencer à Direção e aos arquitetos responsáveis pela obra do melhor espaço para ser destinado a Biblioteca. Contudo, este colega está confiante sobre as habilidades que possui.

Quanto aos que deram exemplos que contemplavam parcialmente ao exemplo solicitado, surgiram respostas do tipo “no momento da discussão sobre cumprimento de horários e também em períodos de greve de funcionários”, que não mostram a atuação do Bibliotecário-chefe.



Fonte: Dados da pesquisa

A questão 14 também era aberta e pedia a descrição de um evento inesperado, onde a participação da chefia deixou a desejar (mesmo que o problema tivesse sido resolvido por outras pessoas ou a oportunidade tivesse sido aproveitada por meio de idéias de outros integrantes da equipe. Ela trazia a seguinte apresentação: “Descreva um evento inesperado, onde sua participação deixou a desejar (mesmo que o problema tenha sido resolvido por outras pessoas ou a oportunidade tenha sido aproveitada por meio de idéias de outros integrantes da sua equipe): Justifique o motivo de você achar que sua participação mereça um destaque negativo.” Embora o grupo tenha GAPs de competências, especialmente envolvendo as habilidades e atitudes, foram poucos os relatos de insucessos. Ainda assim, dos 6 casos relatados (que atendiam ao solicitado) 4 vieram de pessoas que afirmaram possuir quase todas as competências questionadas. Apenas 2 que relataram insucessos, também apresentaram GAPs de competências. Dos 19 respondentes 8 deixaram em branco e 3 acusaram não lembrar, o que é preocupante. A certeza de que a ação ou omissão foi equivocada e prejudicial para a Unidade que controla, deve ser visto como estopim para uma mudança de atitude nas situações semelhantes que ocorrerem no futuro. Não havendo esta lembrança, podemos supor que em situações semelhantes o desfecho será o mesmo. É difícil crer que um chefe que se julga instável, com dificuldades de raciocínio, desatento, com dificuldades de negociação e impaciente, por exemplo, não tenha algum exemplo de insucesso.

Analisando os 6 casos relatados, percebe-se como as situações se repetem nas unidades, mesmo com realidades diferentes (de estrutura, por exemplo). O caso que ilustra a pergunta é o da Respondente n.º 8:

Aceitei receber na Biblioteca um móvel que guardava um material especial para os professores. Esse material não é mais tão utilizado para consulta, e serve mais como material histórico. No dia da mudança, fiquei sabendo que uma mesa também acompanhava o armário. Acabei aceitando, apesar de causar problemas de espaço para a Biblioteca, pois somente o armário foi previsto. A professora responsável ficou de instalar uma tomada para que a mesa funcionasse, o que nunca foi feito. O armário está em péssimas condições e o que deveria ter feito era solicitado que o mesmo fosse pintado e arrumado, ANTES de aceitar a guarda. Assim como, deveria ter cobrado a instalação da tomada, o que por falta de tempo, fui deixando (Respondente n.º 8<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

De forma não provocativa, compara-se este exemplo com as respostas da colega sobre suas atitudes e habilidades. A colega em questão afirma que raciocina rapidamente, sabendo improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças - quando aparecessem em reuniões, por exemplo. Também assinalou que sabe influenciar os superiores para obter melhorias das condições de trabalho para o setor que dirige. Além disso, diz ser ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos. Certamente a colega possui muitas das habilidades que citou e apresenta as atitudes elencadas, mas com tal comparativo é possível ver que mesmo aqueles que afirmam ser competentes em negociação, nem sempre o são quando surge um evento imprevisível. Da mesma forma que alguns colegas parecem sofrer de modéstia, outros afirmam ter competências que não aparecessem no momento mais precioso. Isso nos faz supor que a maioria das chefias não conhece seus potenciais e seus limites.



Fonte: Dados da pesquisa

Uma pessoa deu um exemplo que não foi o solicitado, explicando que “deixam a desejar as situações em que o bibliotecário se omite, optando por não fazer parte das

negociações para as quais ele está suficientemente capacitado” (Respondente n° 2<sup>8</sup>). Embora seja perfeita a afirmação acima, não é um exemplo pessoal de participação negativa, onde podemos ver a sua atuação negativa.

Outra pessoa deu um exemplo que atendeu parcialmente ao solicitado:

Dois funcionários que trabalham no mesmo turno queriam tirar férias no mesmo período do ano. Se isto acontecesse a biblioteca teria que ficar fechada neste horário, pois não teria ninguém para cobrir as férias destes funcionários. Como eles estavam irredutíveis propus fechar o setor no turno que eles trabalhariam. Isto iria causar problemas na unidade, mas não via outra solução. No decorrer de alguns dias eles conseguiram conversar e achar uma solução. Um deles cedeu o período para o outro. A minha interferência não gerou solução alguma, mas conversando entre si eles se entenderam (Respondente n.º 14<sup>9</sup>).

Pelo relato acima não dá para julgar que a atuação do colega foi negativa, pois os funcionários estavam “irredutíveis” e não se pode obrigar uma pessoa a trabalhar, tendo direito a férias. Contudo, a questão acima passa pelo convencimento que ambos são partes de uma equipe, que esta equipe deveria elaborar um plano de férias (cada ano um funcionário tem direito de escolher o período de férias, por exemplo) e que se as férias fossem gozadas seguindo a rigidez da lei, sem arranjos que possibilitassem a manutenção do horário da biblioteca, outras situações do dia-a-dia (pequenos atrasos, uso não-controlado do telefone, horários dilatados para almoço, etc.), que a experiência nos mostra que são comuns no serviço público, também seriam tratados de forma rígida (como na iniciativa privada, por exemplo). Assim, se tal unidade segue a lei à risca (funcionários não usam o telefone para fins pessoais, não há atrasos, folgas, etc.), não poderia a chefia fazer nada. Por isso tal resposta atende parcialmente, pois seria necessário conhecer a realidade da unidade para saber se a colega teve uma participação negativa ou se fez tudo que estava ao seu alcance. Destaca-se, entretanto, o desfecho, pois é salutar ver que os funcionários se entenderam e o bom senso vigorou.

A última questão era aberta e abria um canal entre pesquisador e pesquisado, para comentários, críticas ou sugestões sobre o instrumento de coleta, sobre a pesquisa ou sobre o tema do trabalho. A questão final foi posta da seguinte forma: “Você deseja fazer algum

---

<sup>8</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

<sup>9</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

comentário, crítica ou sugestão sobre este instrumento de coleta, sobre a pesquisa ou sobre o tema do trabalho? Utilize o espaço abaixo para se manifestar.” Dos 19 respondentes 11 deixaram em branco, 2 para desejar sorte ao autor da pesquisa e 5 o utilizaram para parabenizar o tema do trabalho e/ou instrumento de coleta, dos quais se destacam 4 opiniões:

O tema do trabalho é oportuno e interessante e espero que o seu resultado seja compartilhado com os colegas do SBU. O instrumento de pesquisa foi bem elaborado, especialmente pela objetividade e clareza das questões. Sucesso no seu trabalho (Respondente n.º 3<sup>10</sup>).

O tema é relevante e necessário para buscar informações que permitam o desenvolvimento de cursos de capacitação para auxiliar ao Bibliotecário-chefe na gerência de uma unidade de informação. As negociações internas e externas de uma unidade de informação se fazem sempre presente e somente ao adquirir competência para isso é que conseguimos atingir os objetivos propostos. (Respondente n.º 8<sup>11</sup>).

Com o conhecimento obtido na graduação de biblioteconomia, dificilmente algum profissional sairá preparado para assumir uma chefia. Assim, o profissional se vê obrigado a fazer cursos que focalizem este tipo de treinamento, que nem sempre é de fácil obtenção devido ao alto custo destes treinamentos. Existe uma diferença muito grande entre ser chefe e ser líder...é preciso paciência e treinamento e comprometimento da equipe. Parabéns pelo instrumento e pelo foco do teu trabalho (Respondente n.º 12<sup>12</sup>).

Parabéns pela escolha do tema e espero que o assunto possa realmente propiciar ações de capacitação. A prática me fez aprender a respeito da gestão de recursos e negociação durante os 10 anos que estou na chefia da biblioteca, mas seria excelente estudar as técnicas através de uma capacitação direcionada para o SBU.

Sucesso na conclusão do curso (Respondente n.º 16<sup>13</sup>).

Tais manifestações reforçam a certeza de que o tema é pertinente e até mesmo “estritamente necessário” aos Bibliotecários-chefes. É também desejável que ações de capacitação com este foco sejam direcionadas aos demais Bibliotecários, dada a rotatividade que ocorrem dentro do SBU.

---

<sup>10</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

<sup>11</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

<sup>12</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

<sup>13</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)

Além destes, 1 utilizou o espaço para fazer um comentário sobre a escolhas das chefias, que julgamos bem apropriado para entender os problemas que apareceram ao longo da pesquisa:

Percebo, dentro do SBU especificamente e da Unidade onde trabalho, que, muitas vezes, as pessoas ambicionam a posição de chefia sem avaliar conscientemente suas habilidades e conhecimento para desempenhar com sucesso aquela função. Em outros casos não há o direito de escolha, a pessoa, mesmo sendo conhecedora de suas limitações, é obrigada a assumir a posição por falta de outras opções (Respondente n. 13<sup>14</sup>).

A ambição é uma qualidade, quando acompanhada da reflexão. É preciso avaliar se somos dotados das competências necessárias antes de postular uma posição com maior grau de responsabilidade. Contudo, tais avaliações sobre se temos ou não determinadas competências são, de certa forma, subjetivas. Uma pessoa pode achar que é extremamente competente em algo, enquanto que os colegas entendem o contrário. Mas isso não significa que a maioria esteja certa, pois trazemos para o serviço público toda uma carga de experiências que nem sempre compartilhamos com os colegas (alguém pode ter demonstrado competência em diversas situações, ao trabalhar em outra instituição, e somente ela ter conhecimento disto).

---

<sup>14</sup> Informação obtida com o preenchimento do instrumento de coleta (dados da pesquisa)



## 6. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES

Para facilitar a análise das informações e o planejamento das ações de capacitação, optou-se por agrupar o resultado da avaliação de quais competências são consideradas importantes pelas chefias, em três grupos: fundamentais, desejáveis e complementares.

As competências consideradas fundamentais são aquelas que foram consideradas importante por mais de 85% das chefias (QUADRO 6).

QUADRO 6 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes consideradas fundamentais para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe, tendo em vista a necessidade do mesmo em participar de negociações:
<b>Conhecimentos:</b>
Conhecer técnicas de negociação/negociação coletiva;
Conhecer a biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) para ter argumentos e idéias nas prováveis discussões que terá com superiores e subordinados;
Conhecer sua equipe (concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos);
Conhecer as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar;
Conhecer a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo);
Conhecer superiores (saber o que eles esperam do(a) Bibliotecário(a)-chefe, personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo);
<b>Habilidades:</b>
Raciocinar rapidamente (saber improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças que surjam em reuniões, por exemplo);
Saber influenciar superiores para melhorias das condições de trabalho do setor que dirige;
Saber negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a idéias/projetos que prejudiquem ambos os setores);
Ter bom senso (saber o limite para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor);
Saber ser político “no bom sentido” (saber a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter seu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício);
Ser estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlar o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.);
Saber reconhecer / identificar pessoas poderosas/influenciadoras, visando obter apoio e/ou vantagens para sua equipe de trabalho nas negociações;
<b>Atitudes</b>

Demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar <i>feedback</i> aos demais interessados tão logo seja possível;
Demonstrar paciência nas negociações (ser tolerante, saber ouvir críticas e aguardar sua vez de falar);
Ser empático com as demais pessoas (saber se colocar no lugar do outro);
Ser produtivo nas negociações que participar (ter a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível);
Tomar a iniciativa da negociação quando visualizar um impasse/conflito entre seus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc.;
Fonte: Dados da pesquisa

O conhecimento de técnicas de negociação é importante por permitir a solução de conflitos (DIEESE, 1999, p. 2). Gunther por sua vez explica que a negociação coletiva é mais eficaz na solução dos conflitos trabalhistas, pois eleva a racionalidade e diminui a arbitrariedade e a anarquia (GUNTHER, 2007, p. 560).

Maxwell ensina que um chefe de sucesso conhece sua equipe e que o primeiro passo ao assumir uma chefia é tomar conhecimento da equipe que o auxilia (MAXWELL, 2008, p. 133). Abrashoff vai além ao dizer que “líderes medíocres nem sequer se dão o trabalho de conhecer seu pessoal. (ABRASHOFF, 2006, p. 42). Por isso, não surpreende que as chefias tenham considerado importante o conhecimento da equipe.

Conhecer a biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) para ter argumentos e idéias nas prováveis discussões que terá com superiores e subordinados também foi considerado importante. Bangs Júnior diz que é necessário satisfazer as necessidades dos consumidores (no caso de bibliotecas, usuários) e que o primeiro passo para atingir esta meta é entender tudo a respeito de seus produtos ou serviços (BANGS JÚNIOR, 2002, p. 38).

Para Rezende, conhecer a cultura organizacional significa ter um importante instrumento de poder, pois possibilitaria desenvolver instrumentos mais efetivos de controle das ações ocorridas no ambiente organizacional (REZENDE, 2007, p. 110). Corroborando com Rezende, este conhecimento foi classificado como importante pelos sujeitos do estudo.

Ao utilizarmos (atitude) nosso conhecimento sobre como pensam nossos superiores ou pessoas de grande influência sobre os superiores, combinado com nossa habilidade de influenciá-los, podemos obter diversos recursos para nossa unidade de informação. O

problema é que se a habilidade de reconhecer pessoas poderosas/influentes for fraca, existe uma chance considerável de buscarmos apoio nas pessoas erradas e nossas reivindicações não serem aceitas ou só serem aceitas se buscarmos apoio diretamente junto aos superiores. Evidente que uma boa idéia não precisa de grande estratégia, assim como uma idéia ruim dificilmente será respaldada pela chefia, mas há momento em que a influência pode fazer a diferença. Dent (2002, p. 62) diz que “[ ... ] além dos seus próprios subordinados, seu chefe é a outra pessoa que você tem de influenciar com mais frequência”. Dent, porém, alerta para o fato de não depender apenas de uma pessoa, mas ter influência sobre o maior número de pessoas, pois o chefe pode ir embora (DENT, 2002, p. 62-64).

A habilidade do bom senso (saber o limite para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor) também foi destacada pelos Bibliotecários-chefes. Ricca diz que hoje é importante a satisfação de ambos os lados, mas que nem sempre foi assim e que alguns negociadores só se preocupavam com as suas necessidades (RICCA, 2005, p. 73).

O controle do nervosismo, apresentando estabilidade sem atingir a frieza foi destacado como importante pelos sujeitos da pesquisa. Certa vez o ex-presidente americano Thomas Jefferson disse que “nada dá a uma pessoa mais vantagem sobre a outra do que se manter serena e tranqüila em quaisquer circunstâncias” (JEFFERSON apud DENT, 2002, p. 58).

Não é fácil ser paciente nas negociações, visto que agradar minimamente todas as partes é um desafio gigantesco. Reuniões demoradas, que por vezes parecem improdutivas, causam ansiedade nos atores e esgotam a paciência de alguns envolvidos. Ouvir atentamente tudo o que os demais atores parece difícil, porém é muito importante. Para Hodgson [ ... ] saber ouvir o que o outro tem a dizer pode ser muito difícil, porque tende-se a ficar pensando naquilo que se pretende dizer (HODGSON, 1996 apud MARTINELLI, 2002, p. 33).

Os sujeitos da pesquisa entendem que é importante tomar a iniciativa da negociação quando nos deparamos com um conflito, mesmo que não estejamos diretamente envolvidos. Não havendo a habilidade de solução de conflitos, poderá o indivíduo hesitar diante de tal situação e deixar que os conflitantes resolvam por si, sem o intermédio de alguém neutro. Martinelli explica que para aperfeiçoar tal habilidade, primeiro devemos

nos voltar para dentro de nós, analisando nossas tendências, padrões e crenças. (MARTINELLI, 2002, p. 31). De fato temos uma tendência a apoiar aqueles que pensam semelhante a nós, muitas vezes sem fazer a devida reflexão. Um negociador precisa se colocar no lugar do outro e um mediador no lugar de ambos. Há de se pensar também nas situações agravantes e atenuantes para melhorar nossa visão sobre o conflito. Não se trata de ser juiz, mas assumir uma postura de conciliador.

As competências consideradas desejáveis (QUADRO 7), por sua vez, são aquelas que foram consideradas importante por mais de 70% dos entrevistados, mas que não atingiram 85% como as do grupo anteriormente citado.

QUADRO 7 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes considerados desejáveis para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe, tendo em vista a necessidade do mesmo em participar de negociações:
<b>Conhecimentos:</b>
Conhecer a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação de sua biblioteca / conhecer principais autores / editoras, para evitar embaraços nas negociações;
<b>Habilidades:</b>
Todas da pesquisa foram consideradas fundamentais;
<b>Atitudes:</b>
Ser influente (convencer colegas dos benefícios de suas idéias e superiores da necessidade de suas reivindicações);
Ser atento (ser detalhista nos acordos que firmar, para evitar duplo entendimento);
Fonte: Dados da pesquisa

O Bibliotecário é um profissional da informação, que pode tanto trabalhar em uma biblioteca universitária de geociências, auxiliando alunos e professores, como em um escritório de Advocacia, fazendo pesquisa jurisprudencial. Em diversas áreas do conhecimento há numerosas linguagens técnicas. Na Geociências, por exemplo, termos como birrefringência ou Palinomorfos servem para economizar palavras e explicações. O mesmo ocorre em outras áreas, sendo que em alguns casos a ocorrência se dá pela tradição ou pela influência de alguma língua estrangeira. O conhecimento da linguagem técnica da área de atuação da biblioteca, entretanto, não foi considerado importante por 3 dos 19 participantes da pesquisa. É possível que o uso da internet, que possibilita tanto que questões sejam tratadas via e-mail, como também a pesquisa rápida sobre o significado de alguns termos desconhecidos, explique a pouca importância de tal conhecimento para

alguns Bibliotecários-chefes. Ainda assim, tal conhecimento foi reconhecido como importante por outros 16 participantes da pesquisa.

A atitude em demonstrar influência sobre colegas e superiores foi considerada importante por 16 dos 19 Bibliotecários-chefes, o que é, no mínimo, curioso, visto que o conhecimento sobre como influenciar superiores e a habilidade de influenciar colegas e superiores foram considerados importantes por, respectivamente, 18 e 17 indivíduos. Podemos supor que o Bibliotecário-chefe deve ser influente, mas agir de forma discreta.

Melhor do que apaziguar um conflito é evitar que ele surja. A atitude de ser atento nos acordos em que firmar, evitando duplo entendimento foi considerada importante por apenas 16 dos 19 participantes da pesquisa. Tal atitude é tão importante que esperava-se atingir a totalidade dos pesquisados em tal questão. Conflitos trabalhistas, greves, licitações paradas, obras mal feitas, etc., são pequenos exemplos de possíveis conseqüências para acordos desatentos. Para Tragtenberg (2005, p. 195) ser atento nos acordos que firmar é importante: “leia bem antes de assinar. Jamais assine papel em branco ou contratos impressos com espaços vazios.”

O terceiro grupo seria formado pelas competências que fossem consideradas importantes por menos de 70% das chefias, mas não houve tal resultado. Os três grupos passaram então a ser apenas dois (fundamentais e desejáveis), que respondem à questão da pesquisa: Quais as competências que devem ser desenvolvidas ou aprimoradas pelos Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UFRGS para serem bons negociadores, quando em posição de chefia?

As ações de capacitação a serem desenvolvidas pela Progesp devem ser direcionadas a atingir as competências consideradas fundamentais e, havendo condições, as desejáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação das chefias de bibliotecas do Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS foi alta (quase 70%), o instrumento de coleta mostrou-se adequado, estável e gerou um retorno bem satisfatório, demonstrando acerto na escolha do mesmo. A forma de coleta também foi acertada, pela economia e facilidade que apresentou.

De uma forma geral, os respondentes acreditam possuir diversas competências que julgam importantes, mas ainda há GAPs de competência, que estabelecessem a necessidade de haver ações de capacitação voltadas para o aprimoramento ou desenvolvimento de competências. As atitudes e habilidades apresentaram GAPs mais elevados em comparação com os conhecimentos, o que nos permite supor que diante de eventos inesperados (oportunidades X ameaças) os Bibliotecários-chefes sabem o que deve ser feito, mas não o fazem por falta de atitude ou por não conseguirem fazer. Por outro lado, alguns respondentes pecaram pela modéstia e mesmo acreditando não ter determinadas competências, demonstrou, em outras questões, alta competência no enfrentamento de problemas ou no aproveitamento de oportunidades. Da mesma forma, há colegas que se julgam competentes, mas dão exemplos que evidenciam suas GAPs de competências.

Para aqueles que aspiram assumir a posição de chefia, fica evidente que devem priorizar o conhecimento sobre sua biblioteca do que o conhecimento sobre a linguagem técnica da área, pelas respostas apresentadas.

Com os resultados alcançados, há a convicção de que o estudo, se utilizado como ponto de partida para ações de capacitação, contribuirá com o desenvolvimento ou aprimoramento de competências para negociação aos Bibliotecários do SBU – UFRGS.

Os objetivos foram atingidos, pois identificou-se juntos às atuais chefias de bibliotecas setoriais, as competências necessárias para ser um negociador; mapeou-se as competências existentes dos atuais chefes de bibliotecas; e, verificou-se as GAPs (lacunas) de competências dos chefes de bibliotecas.

Desta forma, sugere-se algumas ações por parte da PROGESP e por parte dos Bibliotecários do Sistema de Bibliotecas Universitárias da UFRGS:

À PROGESP recomenda-se, prioritariamente, o desenvolvimento de ações de capacitação, voltadas para o aprimoramento de competências ligadas à negociação,

direcionadas às chefias de bibliotecas. O aprimoramento se deve ao fato de que tais chefias julgarem que são dotadas, ainda que parcialmente, de tais competências. Como competências de negociação, ficam eleitas às reconhecidas como importantes pelas próprias chefias, no corpo deste trabalho. A prioridade em desenvolver tais ações com as chefias e não com os bibliotecários, em geral, está na certeza de que, diariamente, tais colegas estão em constante negociação com superiores e subordinados.

Em segundo plano, ações que visem o desenvolvimento das competências de negociação aos demais bibliotecários do SBU – UFRGS. Alguns chefes de bibliotecas, que sentirem a necessidade de desenvolver (ao invés de aprimorar) suas competências, poderão se inscrever em tais ações.

Recomenda-se que as ações de capacitação sejam semi-presenciais, visto que a Universidade possui unidades em diversos pontos da cidade e até no litoral gaúcho. Recursos EAD (Ensino à distância) poderão ser empregados, tais como objetos de aprendizagem, e-mail, etc. Contudo, deve haver algum (senão alguns) momentos de integração entre tutores e profissionais inscritos.

Tendo em vista que as atitudes e habilidades são menos desenvolvidas que os conhecimentos, recomenda-se, também, alguma ação de auxílio psicológico. É visível que muitos bibliotecários, ao assumirem funções de chefia, não conseguem se impor (no bom sentido) diante de colegas de níveis semelhantes, com outras formações, perdendo recursos e afetando suas ações numa escala crescente.

Outras ações, tais como oratória, desinibição, liderança, trabalho em equipe, etc., devem ser desenvolvidas ou aprimoradas. Estas ações auxiliam as competências ligadas a negociação.

Aos bibliotecários, recomenda-se não apenas a inscrição em tais ações como também sugestões para melhorá-las.

## REFERÊNCIAS:

ABRASHOFF, Michael. **Este Barco Também é Seu**. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p.

BANGS JÚNIOR, David. **Guia Prático de Negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. São Paulo: Nobel, 2002. 232 p.

DENT, Fiona. **Influencie Pessoas**: sucesso em 1 hora. São Paulo: Nobel, 2002. 64 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, abr/jun. 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=2567&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2567&Itemid=129)>. Acesso em: 10 maio 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília. [S.l.: UNB], [2009]. Disponível em: <[http://btd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/59/TDE-2009-03-13T151957Z-3736/Publico/2009\\_HugoPenaBrandao.pdf](http://btd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/59/TDE-2009-03-13T151957Z-3736/Publico/2009_HugoPenaBrandao.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2010.

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

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

CAMPELLO, Bernadete Santos et al. **Recursos Informacionais em Bibliotecas Escolares**: um estudo em bibliotecas de Belo Horizonte – MG. Disponível em: <<http://gebe.eci.ufmg.br/?download=T030.PDF>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das Competências Funcionais**: estudo de caso de uma empresa de celulose e papel. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. [S.l.: UFTPR], [2009?].



Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2010.

DAMIA, Fábila Lima de Brito. **O Direito de Greve dos Servidores Públicos**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/oabeditora/users/revista/1211291019174218181901.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2010.

DAÓLIO, Luiz Carlos. O Que São Competência? **RH Portal**, jan./2007. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=6c2xd82ai](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=6c2xd82ai)>. Acesso em: 27 maio 2010.

DEMARCO, Diogo Joel. Gestão Por Competências na APF. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/biblioteca/sudeste1/gestao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/biblioteca/sudeste1/gestao.pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2010.

DEMARI, Melissa. A Possibilidade da Negociação Coletiva entre Servidores Públicos e o Estado. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos\\_down/biblioteca/sudeste1/exto\\_ref\\_Negociacao\\_coletiva2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/biblioteca/sudeste1/exto_ref_Negociacao_coletiva2.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2010.

DIEESE. **A Prática na Teoria:** uma abordagem da negociação coletiva. In: Estrutura e Processo da Negociação Coletiva: texto de apoio para o formador. Boletim do DIEESE, maio/ju. 1999, p. 1-3. Disponível em: <<http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/proyectos/pdf/teori/anapratca.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2010.

DOIS Burrinhos. **Figura**. Color. Disponível em: <[http://portalexame.abril.com.br/fwa/imagem/1211899029781\\_35.JPG](http://portalexame.abril.com.br/fwa/imagem/1211899029781_35.JPG)>. Acesso em: 10 jul. 2010.

DUQUE, Celeste. **Atitudes e Comportamento**. [S.l.: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2453422/Atitudes-e-Comportamento>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRANDO, Jucele. **Modelo Gestão por Competências na Administração Pública, O Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos)**. Faculdade de Tecnologia Internacional.[S.l.: FATEC Internacional], [2009?]. Disponível em:  
<<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>>. Acesso em: 24 jun. 2010.

GUNTHER, Luiz Eduardo. A Negociação Coletiva do Trabalho Vista Pelos Ângulos Nacional e Internacional. In: POMBO, Sérgio Luiz da Rocha (coord.). **Direito do Trabalho: reflexões atuais**. Curitiba: Juruá, 2007. p.553-592

HARB, Antônio Geraldo; OLIVEIRA, Iana Cavalcante de; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Gestão de Pessoas por Competências: o grau de incompatibilidade entre as competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.41, n.1, p.8-15, 2004. Disponível em: <[http://www.economia.aedb.br/seget/artigos04/159\\_SEGET.doc](http://www.economia.aedb.br/seget/artigos04/159_SEGET.doc) >

LEMONS, Antônio Agenor Briquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete Santos et al. **Formas e Expressões do Conhecimento: introdução às fontes de informação**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteca da UFMG, 1998. p. 347-366.

LEWICKI, Roy J.; SAUDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 304p.

LOREGIAN, Álvaro Granha. Negociação. **Pensador INFO**. [2010?]. Disponível em: <<http://www.pensador.info/negociacao/>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

MACEDO, Neusa Dias de; MODESTO, Fernando. Equivalências: do serviço de referência convencional a novos ambientes de redes digitais em bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo. v.1, n.1, p.38-72, jan./jun. 1999.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** Barueri: Manole, 2002. 262 p.

MAXWELL, John. **Os Quatro Segredos do Sucesso: tudo o que você precisa saber sobre liderança, capacitação, atitude e relacionamento.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. 26 p.

MILANESI, Luís. **Biblioteca.** Cotia: Ateliê Editorial, 2002. 116p.

NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por Competências e Empregabilidade.** [Campinas]: Papirus, 1999. 128p.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Apostila Negociação I – Curso de Especialização em Negociação Coletiva da SRH/MPOG e EAD/EA/UFRGS (Especialização).** 40 f., 2009.

OLIVEIRA, Maria Ângela et al. Mapeamento de Competências em Bibliotecas Universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, vol.11, n.3, p. 360-382, Sept./Dec. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a06v11n3.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2010.

PIERRY, Felipe. **Seleção por Competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.** São Paulo: Vetor, 2006. 108p.

PRADO, Heloísa de Almeida. **Organização e Administração de Bibliotecas.** [Rio de Janeiro]: Livros Técnicos e Científicos, [1979].

REZENDE, Júlio F. D. **Matrix e a Administração Transpessoal.** Rio de Janeiro: E-papers, 2007. 336 p.

RICCA, Domingos. **Administração e Marketing para Pequenas e Médias Empresas do Varejo.** São Paulo: Cla, 2005. 96 p.

RUAS, Roberto. **Gestão Por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.). **Os**

**Novos Horizontes da Gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.34-54.

SANTANA, José de Paranaguá de. (Coord.). A Negociação como Instrumento de Gerência nos Serviços de Saúde. In: **BRASIL**. Ministério da Saúde. FNS – Organização Pan – Americana de Saúde. Desenvolvimento Gerencial de Unidades Básicas de Saúde do Distrito Sanitário – Projeto: GERUS. Brasília: FNS, 1995. p. 187 – 203.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo: Unesp, 2005. 240 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Edital** (Concurso Público). 2008. Disponível em: <<http://www.faurgs.ufrgs.br/concursos/UFRGS0108/Edital%2001-2008%20PRORH.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2010-07-26

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Ufrgs, A**. 2010a. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/index\\_a\\_ufrgs.htm](http://www.ufrgs.br/ufrgs/index_a_ufrgs.htm)>. Acesso em: 4 ago. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Progesp Pessoas**. n. 3, abr./maio/jun. 2010b. Disponível em: <[http://www.progesp.ufrgs.br/progesp-1/arquivos/informativos/pessoas\\_capacitacao\\_n3\\_05\\_2010.pdf](http://www.progesp.ufrgs.br/progesp-1/arquivos/informativos/pessoas_capacitacao_n3_05_2010.pdf)>. Acesso em: 4 ago. 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **Desenvolvimento de Coleções:** uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. Ciência da Informação, Brasília, v. 22, n. 1, p.13-21, jan./abr. 1993. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1208/849>>. Acesso em: 1 ago. 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 200p.

ZARIFIAN, Philippe. Organização Qualificante e Modelos de Competência: que razões? Que aprendizagens? **Revista Europeia Formação Profissional**, Berlim, n. 5, p. 5-10, maio/ago. 1995. Disponível em: <[http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/133/5\\_pt\\_zarifian.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/133/5_pt_zarifian.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2010.

## APÊNDICE (Instrumento de Coleta de Dados)

### **A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE BIBLIOTECÁRIOS NEGOCIADORES: identificação das competências necessárias e mapeamento das existentes.**

Prezado(a) colega: Meu nome é Alexsander Borges Ribeiro, sou aluno do Curso de Especialização em Negociação Coletiva – EAD/Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão, como requisito para a obtenção do título de Especialista. Tal estudo poderá ser utilizado no planejamento de novas ações de capacitação da PROGESP/UFRGS. Informamos que todas as informações serão utilizadas de forma sigilosa e responsável. Para facilitar o preenchimento do questionário, imagine que você entrará em licença por um longo período e precisará pensar em um(a) substituto(a) para a chefia. Sendo o(a) Bibliotecário(a)-chefe um(a) negociador(a) de recursos (humanos, financeiros, etc.) e outras questões, eleja quais conhecimentos, habilidades e atitudes você considera como importantes para o exercício desta função. Lembre-se de que o foco é na negociação e de que outros pontos igualmente importantes, foram proposadamente deixados de lado.

---

1. Quais dos conhecimentos abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? Lembre-se que o foco é na negociação e a função de Bibliotecário(a)-chefe exige que o(a) mesmo(a) negocie recursos (humanos, financeiros, etc.) para sua unidade.

- Conhecer técnicas de negociação/negociação coletiva;
- Conhecer a biblioteca (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo) para ter argumentos e idéias nas prováveis discussões que terá com superiores e subordinados;
- Conhecer sua equipe (concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos);
- Conhecer as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar;
- Conhecer a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo);

- Conhecer superiores (saber o que eles esperam do(a) Bibliotecário(a)-chefe, personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo);
- Conhecer a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação de sua biblioteca / conhecer principais autores / editoras, para evitar embaraços nas negociações;
- Todas as acima descritas.

2. Quais das habilidades abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? Lembre-se que o foco é na negociação e a função de Bibliotecário(a)-chefe exige que o(a) mesmo(a) negocie recursos (humanos, financeiros, etc.) para sua unidade.

- Raciocinar rapidamente (saber improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças que surjam em reuniões, por exemplo);
- Saber influenciar superiores para melhorias das condições de trabalho do setor que dirige;
- Saber negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a idéias/projetos que prejudiquem ambos os setores);
- Ter bom senso (saber o limite para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor);
- Saber ser político “no bom sentido” (saber a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter seu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício);
- Ser estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlar o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.);
- Saber Reconhecer/identificar pessoas poderosas/influenciadoras, visando obter apoio e/ou vantagens para sua equipe de trabalho nas negociações;
- Todas as acima descritas.

3. Quais das atitudes abaixo você considera importante para o exercício da função de Bibliotecário(a)-chefe? Lembre-se que o foco é na negociação e a função de Bibliotecário(a)-chefe exige que o(a) mesmo(a) negocie recursos (humanos, financeiros, etc.) para sua unidade.

- Demonstrar agilidade na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar feedback aos demais interessados tão logo seja possível;
- Demonstrar paciência nas negociações (ser tolerante, saber ouvir críticas e aguardar sua vez de falar);
- Ser empático com as demais pessoas (saber se colocar no lugar do outro);
- Ser influente (convencer colegas dos benefícios de suas idéias e superiores da necessidade de suas reivindicações);
- Ser atento (ser detalhista nos acordos que firmar, para evitar duplo entendimento);
- Ser produtivo nas negociações que participar (ter a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível);
- Tomar a iniciativa da negociação quando visualizar um impasse/conflito entre seus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc.;
- Todas as acima descritas.

4. Meu conhecimento sobre técnicas de negociação/negociação coletiva: Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

5. Meu conhecimento sobre a biblioteca que chefo (estrutura, funcionamento, produtos e serviços, por exemplo). Tal conhecimento pode ser útil em reuniões com diretores e subordinados: Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

6. Meu conhecimento sobre a equipe que chefo (suas concepções de chefe ideal, idéias de cada um, personalidades, potencialidades e defeitos): Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

7. Meu conhecimento sobre as metas da biblioteca, relatórios existentes, horários dos subordinados, folgas que cada membro da equipe costuma tirar: Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

8. Meu conhecimento sobre a cultura organizacional da biblioteca, do centro/instituto/faculdade ao qual está subordinada e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (estratégias adotadas por servidores para obter vantagens, valores vigentes, mentalidade dos servidores técnicos e corpo docente, se existe ou não diplomacia entre setores, por exemplo): Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1



2

3

9. Meu conhecimento sobre meus superiores (saber o que eles esperam de você, suas personalidades, melhor forma de influenciá-los de forma a obter mais recursos para sua equipe, por exemplo): Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

10. Meu conhecimento sobre a linguagem técnica da área de conhecimento de atuação da minha biblioteca / principais autores / editoras: Sendo 1 (desconheço), 2 (conheço parcialmente) e 3 (conheço muito)

1

2

3

11. Quais as habilidades que você possui:

Raciocino rapidamente (sei improvisar frente a eventos – oportunidades/ameaças - quando aparecessem em reuniões, por exemplo);

Sei influenciar meus superiores para obter melhorias das condições de trabalho do setor que dirijo;

Sei negociar com outros setores (articular/pactuar posições sobre reivindicações de espaços físicos, metas institucionais, recursos – financeiros/humanos/etc., em reuniões de conselhos de unidades, por exemplo, frente a idéias/projetos que prejudiquem ambos os setores);

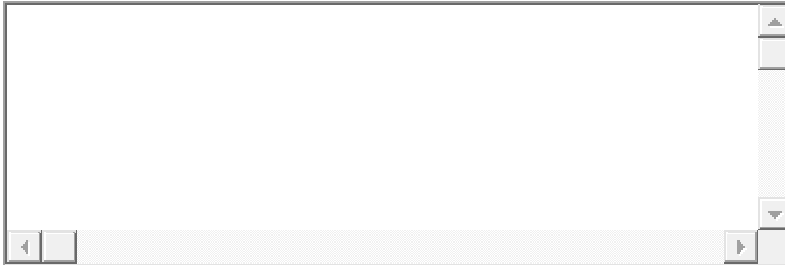
Tenho bom senso, sei os limites para as reivindicações em cada situação e que essas reivindicações podem gerar prejuízos para outro setor;

- Sei ser político(a) “no bom sentido” (sei a hora de reivindicar, a hora de suspender uma reivindicação e a hora de manter meu setor despercebido, deixando a reivindicação para um momento mais propício);
- Sou estável e impessoal nas negociações, sem alcançar a frieza (controlo o nervosismo, raiva, ansiedade, etc.);
- Consigo reconhecer/identificar pessoas poderosas/influenciadoras, podendo assim me aproximar delas e obter apoio e/ou vantagens para minha equipe de trabalho nas futuras negociações;
- Tenho todas as habilidades acima descritas.

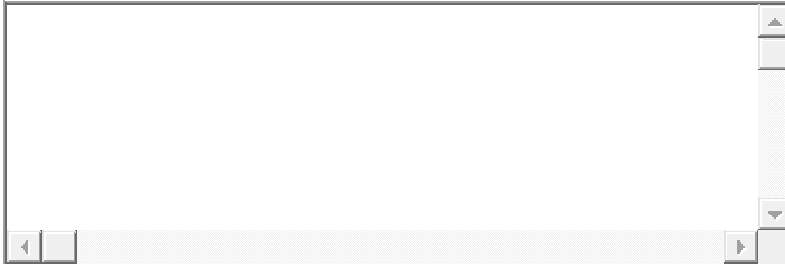
## 12. Quanto a suas atitudes:

- Sou ágil na formulação dos pensamentos e na exposição dos mesmos (em reuniões, contribuir com idéias ou rebater críticas injustas de forma ágil), bem como dar feedback aos demais interessados tão logo seja possível;
- Consigo ser paciente em negociações (sou tolerante, sei ouvir críticas e aguardar minha vez de falar);
- Sou empático(a) com as demais pessoas (sei me colocar no lugar do(a) outro(a));
- Costumo influenciar pessoas (convenço colegas dos benefícios das minhas idéias e superiores da necessidade das nossas reivindicações);
- Sou atento(a) e detalhista nos acordos que firmo, para evitar duplo entendimento;
- Sou produtivo(a) nas negociações que participo (tenho a capacidade de propor soluções que contentem as partes, de forma a finalizar tal negociação no menor tempo possível);
- Quando visualizo um impasse/conflito entre meus subordinados/algum subordinado e pessoa de fora da equipe/sua unidade e outra unidade, etc., logo proponho uma negociação/reunião para discutirmos o problema;
- Todas as opções acima são verdadeiras.

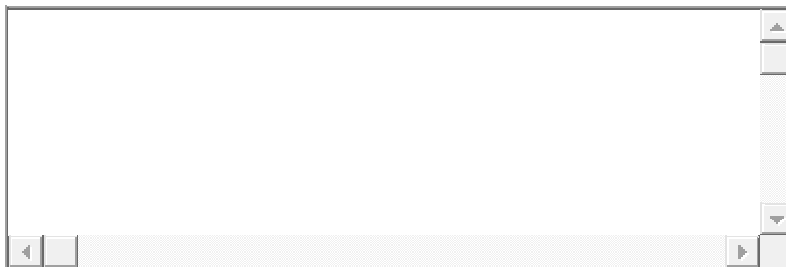
13. Descreva um evento inesperado, onde sua participação mereça um destaque positivo (mesmo que o problema não tenha sido resolvido, por culpa de outras pessoas, ou a oportunidade tenha sido perdida): Justifique o motivo de você achar que sua participação mereça um destaque positivo.

A rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

14. Descreva um evento inesperado, onde sua participação deixou a desejar (mesmo que o problema tenha sido resolvido por outras pessoas ou a oportunidade tenha sido aproveitada por meio de idéias de outros integrantes da sua equipe): Justifique o motivo de você achar que sua participação mereça um destaque negativo.

A rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

15. Você deseja fazer algum comentário, crítica ou sugestão sobre este instrumento de coleta, sobre a pesquisa ou sobre o tema do trabalho? Utilize o espaço abaixo para se manifestar.

A rectangular text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

## ANEXO (Decreto 5.707/2006)



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.**

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

**DECRETA:****Objeto e Âmbito de Aplicação**

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para

o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

### **Diretrizes**

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

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

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

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

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

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

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

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

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

### **Escolas de Governo**

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

### **Instrumentos**

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

### **Comitê Gestor**

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

#### **Treinamento Regularmente Instituído**

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

#### **Licença para Capacitação**

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

### **Reserva de Recursos**

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

### **Disposição Transitória**

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

### **Vigência**

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

### **Revogação**

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
*Paulo Bernardo Silva*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006