

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS (CCHS)  
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA (EB)

Luciene Corrêa de Andrade Costa

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

Rio de Janeiro

2016

LUCIENE CORRÊA DE ANDRADE COSTA

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Biblioteconomia  
da Universidade Federal do Estado do Rio  
de Janeiro como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Biblioteconomia.

Orientador: Prof.º Dr. Carlos Alberto  
Ferreira Café

Rio de Janeiro

2016

C837f Costa, Luciene Corrêa de Andrade, 1976-

Ferramentas de Gestão de Pessoas em bibliotecas / Luciene Corrêa de Andrade Costa. - Rio de Janeiro, 2016. - 81p. : il. ; 30cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2016. –

Orientador: Carlos Alberto Ferreira Café.

1.Gestão de Bibliotecas. 2.Gestão de Pessoas 3. Gestão do Conhecimento 4. Gestão de Competências. 5. Gestão da motivação. I. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro II. Título.

CDU 023/658.3

LUCIENE CORRÊA DE ANDRADE COSTA

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Biblioteconomia  
da Universidade Federal do Estado do Rio  
de Janeiro como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Biblioteconomia.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Dr. Carlos Alberto Ferreira – Orientador  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof.º M.<sup>a</sup> Marília Amaral Mendes Alves - Avaliadora  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof.º Dra. Lidiane dos Santos Carvalho - Avaliadora  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Dedico ao meu esposo e amigo Marcio e à  
Millena, minha filha. Vocês iluminam  
meus dias e sem vocês, eu não teria  
conseguido.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Deus Eterno que me permitiu realizar este sonho. Pelo seu amor e cuidado diário, que me sustenta e me mantém de pé todos os dias.

À minha família, a todos os meus irmãos e em especial aos meus pais, que sempre me incentivaram e estiveram ao meu lado em todo tempo. Vocês são meus exemplos de vida.

A todos os meus amigos, mas em especial à Simone Souza que sempre acreditou em mim e por ser meu apoio nos momentos difíceis. Existem amigos mais chegados que um irmão.

Às queridas Bethânia e Natália que, mais que colegas de faculdade, se tornaram parte da minha história.

Ao meu professor e orientador por sua dedicação em formar cidadãos críticos e não reprodutores de conteúdos.

A todos os meus professores por partilharem conhecimento e valores.

A todos os bibliotecários que conheci ao longo desta caminhada, pela inspiração e por tudo que aprendi com eles.

“Se quiser ir rápido vá sozinho, se quiser ir  
longe vá acompanhado.”

Provérbio Africano

## RESUMO

As ferramentas são instrumentos que propiciam maior eficácia no alcance de determinados objetivos. A gestão de pessoas em bibliotecas é uma atividade exercida por bibliotecários, muitas vezes logo após a sua formação acadêmica. Por essa razão esta pesquisa identifica e descreve a gestão de competências, a gestão do conhecimento e a gestão da motivação como ferramentas úteis para a realização da gestão de pessoas em bibliotecas. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto à sua abordagem; aplicada quanto à sua natureza, descritiva e exploratória quanto aos seus objetivos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos constitui-se em um levantamento bibliográfico. Para a fundamentação teórica desenvolveu-se uma perspectiva narrativa com foco nos autores mais relevantes, através de busca na literatura biblioteconômica e de administração, além de buscas na Web e em anais de eventos. Para verificar o uso das ferramentas de gestão de pessoas descritas aqui foi realizada uma pesquisa bibliográfica na BRAPCI, base de dados da Ciência da Informação. O recorte temporal escolhido foi o período de 2005 a 2016, por ser considerado o auge da disseminação do conceito de gestão de pessoas. Conclui que a gestão do conhecimento, a gestão de competências e a gestão da motivação são ferramentas úteis para a realização de atividades de gestão de pessoas. No entanto, o levantamento bibliográfico realizado na BRAPCI, a fim de observar a incidência do uso das ferramentas de gestão de pessoas em bibliotecas descritas nesse trabalho, deixou claro que a motivação é mais utilizada como ferramenta. E que a gestão de competências aparece como base para criação de modelos de gestão de pessoas, enquanto a gestão do conhecimento para a realização da gestão de pessoas, de maneira geral, ainda é muito incipiente.

Palavras-chave: Gestão de Bibliotecas. Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Gestão de Competências. Gestão da motivação.

## **ABSTRACT**

The tools are instruments that provide greater effectiveness in achieving certain goals. People management in libraries is an activity carried out by librarians, often shortly after their academic formation. For this reason, this research identifies and describes the skills management, knowledge management and motivation management as useful tools for the realization of people management in libraries. This research is characterized as qualitative as its approach; applied as its nature, descriptive and exploratory as its objectives. From the standpoint of technical procedures in a academic bibliographic survey. For the theoretical foundation was developed a narrative perspective with focus on the most relevant authors, through search in library science and management literature, plus Web searches and conference proceedings. To check the use of the tools of people management described in the research was conducted a bibliographic survey in BRAPCI, database of information science. The chosen time frame was the period from 2005 to 2016, to be considered the height of the spread of the concept of people management. It concludes that the knowledge management, competence management and the motivation management are useful tools for performing people management activities. However, the literature conducted in BRAPCI in order to observe the incidence of use of people management tools in libraries described in this work, made it clear that the motivation is more used as a tool. And what competence management appears as the basis for creating people management models, while knowledge management to carry out the people management, in general, it is still very incipient.

**Keywords:** Library Management. People Management. Knowledge Management. Competence Management. Motivation Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Principais funções do processo de gestão	20
Figura 2	Competências como fonte de valor para os indivíduos e organização	29
Figura 3	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas às competências	33
Figura 4	Processo de criação do conhecimento – SECI	39
Figura 5	Fluxograma do conhecimento organizacional de Davenport e Prusak	42
Figura 6	Os três modelos de uso da informação	45
Figura 7	Modelo processual de administração da informação	47
Figura 8	Ciclo Motivacional	50
Figura 9	Principais teorias motivacionais	51
Figura 10	Pirâmide das necessidades de Maslow	52
Figura 11	Quadro dos temas pesquisados na BRAPCI	67

## LISTA DE ABREVIATURAS

ARH	Administração de Recursos Humanos	16
DP	Departamento de Pessoal	16
DRH	Departamento de Recursos Humanos	16
DRI	Departamento de Relações Industriais	16
GC	Gestão do Conhecimento	26
GP	Gestão de Pessoas	11
SOC	Sistemas de Organização do Conhecimento	44
SRI	Sistemas de Recuperação da Informação	59
TICS	Tecnologias da Informação e Comunicação	58
T&D	Treinamento e Desenvolvimento	33

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Histórico da Gestão de Pessoas</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceito de Gestão de Pessoas</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Processos/ Ferramentas de Gestão de Pessoas</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Gestão de Competências</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Gestão da Motivação</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>Gestão de Bibliotecas</b>	<b>58</b>
<b>3.1</b>	<b>Gestão de Pessoas em Bibliotecas</b>	<b>63</b>
<b>3.2</b>	<b>Uso das ferramentas de Gestão de Pessoas em Bibliotecas</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>74</b>
	<b>Referências</b>	<b>77</b>

## 1 Introdução

Muito se tem discutido a respeito da valorização das pessoas no trabalho. O contraste está no fato de vivenciarmos uma era de avanços tecnológicos sem precedentes. Computadores e celulares cada vez menores e mais potentes, carros computadorizados e uma infinidade de soluções tecnológicas realizam o sonho de consumo de muita gente. No entanto, no âmbito das organizações é cada vez maior o movimento em direção à valorização do ser humano, dos seus conhecimentos e habilidades, enfim do seu potencial.

Nesse aspecto a gestão de pessoas (GP) surge como uma nova visão para as organizações. Se entendida como estratégica, a GP pode contribuir para alinhar os objetivos organizacionais e individuais criando, assim uma harmonia e maiores perspectivas para ambos.

O problema a ser investigado nesta pesquisa está explícito na seguinte pergunta: Quais as ferramentas podem ser utilizadas pelo bibliotecário para a realização da gestão de pessoas em bibliotecas?

A investigação desta temática tem como objetivo geral identificar e conhecer algumas ferramentas que possibilitem mais eficácia na realização das atividades de gestão de pessoas. Para alcançar essa meta, os objetivos específicos são:

- 1) entender o que é gestão de pessoas;
- 2) fazer um histórico da Gestão de Pessoas;
- 3) estudar o conceito de Gestão de Pessoas;
- 4) entender o que são processos/ferramentas de Gestão de pessoas;
- 5) identificar e descrever algumas ferramentas de gestão de pessoas;
- 6) investigar a gestão de pessoas em bibliotecas;
- 7) verificar na literatura o uso das ferramentas de Gestão de Pessoas utilizadas em bibliotecas.

A justificativa para a realização desta pesquisa está no fato de ser comum que o bibliotecário, no exercício da profissão, em pouco tempo, torne-se gestor de uma unidade informacional. Dentre as suas atribuições como gestor, estão as atividades de gestão de pessoas, tema pouco abordado durante a sua formação acadêmica. Pensando nisso, surgiram questionamentos quanto à maneira do bibliotecário lidar com a gestão de pessoas.

O presente trabalho justifica-se também, pela contribuição que pretende fornecer

à comunidade bibliotecária ao apontar ferramentas para o desenvolvimento da GP em bibliotecas. Do ponto de vista pessoal, esta pesquisa confere à pesquisadora a oportunidade de ampliar os conhecimentos adquiridos a respeito do tema e desenvolver-se nas atividades de pesquisa. Por fim, este trabalho justifica-se pela escassez de publicações na área de Organização e Administração de Bibliotecas. Fato esse, mais acentuado ainda, quando é abordado um tema mais específico dentro da área de gestão de unidades informacionais. Este trabalho pretende, assim, suscitar novos debates e pesquisas na área.

A realização de uma pesquisa científica requer a utilização de metodologias que permitam ao pesquisador elucidar o problema investigado. Assim, uma pesquisa consiste em “[...] um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” (MARCONI, LAKATOS, 2011, p.43)

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa quanto à sua abordagem; aplicada quanto à sua natureza, descritiva e exploratória quanto aos seus objetivos, pois descreve os instrumentos utilizados na gestão de pessoas em bibliotecas. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos constitui-se em um levantamento bibliográfico. Para a fundamentação teórica desenvolveu-se uma perspectiva narrativa com foco nos autores mais relevantes, através de busca na literatura biblioteconômica e de administração, além de buscas na Web e em anais de eventos. Para verificar o uso das ferramentas de gestão de pessoas descritas aqui foi realizada uma pesquisa bibliográfica na BRAPCI, base de dados da Ciência da Informação. O recorte temporal escolhido foi o período de 2005 a 2016, por ser considerado o auge da disseminação do conceito de gestão de pessoas.

O trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira seção encontra-se a introdução que inclui a contextualização do tema, objetivos, justificativa e estruturação do trabalho.

A segunda seção tem como objetivo fazer um panorama da Gestão de Pessoas através do seu desenvolvimento histórico, conceito, processos e ferramentas. As subseções de processos e ferramentas discorrem sobre a gestão de competências, gestão do conhecimento e gestão da motivação.

A terceira seção aborda o tema da gestão de bibliotecas e suas subseções tratam da gestão de pessoas em bibliotecas e do uso das ferramentas de gestão de pessoas nas bibliotecas.

A quarta seção apresenta as conclusões da pesquisa, suas limitações e aponta o desenvolvimento de novos estudos que possibilitem o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão de pessoas, desenvolvidos por bibliotecários, para aplicação nas bibliotecas.

## 2 Gestão de Pessoas

A maneira como uma organização lida com as pessoas que a compõem chama-se modernamente Gestão de Pessoas (GP). Desde o início do século XX, com o nascimento da Administração científica, existe em todas as organizações um interesse pela busca da eficiência. E nesse aspecto não importa qual seja a natureza da organização: econômica, social, educacional, política, religiosa, todas ao longo de sua existência, em maior ou menor escala de intensidade, todas buscam gerir seus recursos da melhor maneira possível, de forma que se alcance o máximo de resultados positivos.

E nos dias atuais esse pensamento administrativo está enraizado, como nunca antes, pois vivemos numa época de muitas transformações e muita competitividade. O entendimento das pessoas como principal ativo das organizações difundiu-se dentro da área de recursos humanos, e é percebido por diversos autores como uma valorização do fator humano nas organizações (CHIAVENATO, 2010; MUSSAK, 2010; XAVIER, 2006). No entanto, segundo Fischer (2002, p.13) isso não quer dizer que as organizações estão se tornando mais humanas, mas sim que as organizações perceberam que quanto mais complexa as atividades das organizações “[...] mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com seus negócios.”

Nesse contexto, surge um o entendimento, de que o alcance dos objetivos e metas das organizações depende das habilidades, conhecimentos e desempenho daqueles que fazem as organizações funcionarem. As interações ocorrem seja entre os colaboradores, entre o gestor e equipe, entre equipe e gestor, e desenvolvem-se em canais formais e informais, ou seja, dentro do ambiente formal de trabalho ou em ambientes informais, como conversas que ocorrem nos corredores, ou em âmbito da vida pessoal. Independente da maneira como ocorrem, elas sempre influenciam o alcance dos objetivos organizacionais.

As pessoas, que fazem parte da equipe de trabalho, influenciam de alguma maneira a organização. Seja positivamente ou não. "Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso." (FISCHER, 2002, p.11) É possível afirmar que, enquanto atuam na organização, são representantes dela, e, portanto, elas são a organização. Assim, os colaboradores são essenciais para toda e qualquer organização, pois sem eles nenhuma organização pode funcionar. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.79) afirmam que “Uma organização é essencialmente um ajuntamento de pessoas, com suas atividades e interações.”

A GP apresenta-se, portanto, como uma nova concepção, onde o ser humano ganha destaque por suas habilidades e conhecimentos, que se bem aproveitados pelas organizações, possibilitarão muitos resultados satisfatórios. Do outro lado, dos interesses organizacionais, está o colaborador, com suas expectativas e interesses pessoais e que também depende das organizações. Nesse ponto, é possível perceber um fator comum aos dois componentes da GP: sobrevivência. Ainda que, organização e indivíduo tenham interesses diferentes nas relações de trabalho, estão unidos na questão da sobrevivência. É através do trabalho que o ser humano garante a sua sobrevivência e de sua família. No entanto, os objetivos individuais e organizacionais, vão além da questão primária da sobrevivência. É importante que as organizações conheçam os interesses dos indivíduos e da mesma forma, que os indivíduos conheçam os interesses organizacionais. Alinhá-los é uma premissa básica da GP.

Chiavenato (2010, p.6) apresenta os objetivos organizacionais: sobrevivência, crescimento sustentável, lucratividade, produtividade, qualidade nos produtos/serviços, redução de custos, participação no mercado, novos mercados, novos clientes, competitividade, imagem no mercado; e os objetivos individuais: melhores salários, melhores benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, consideração e respeito, oportunidade de crescimento, liberdade para trabalhar, liderança liberal, orgulho da organização.

As organizações contemporâneas buscam adaptar-se ao contexto no qual estão inseridas. O ambiente externo e interno interfere no dia a dia das organizações e estas buscam contextualizar-se para estarem ativas no mercado em que atuam. Diversos fatores externos influenciam diariamente as atividades das organizações (avanço das tecnologias, globalização, fatores sociais, políticos e econômicos, etc.) e as demandas que surgem a partir dessas influências aumentam a complexidade do ambiente e refletem nas atividades organizacionais. A GP essencialmente busca “[...] a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.” (Gil, 2014, p.17).

Os objetivos da GP são apresentados por Chiavenato (2010, p.11-13) e todos eles visam à eficácia organizacional. São eles: 1) ajudar a organização alcançar seus objetivos; 2) proporcionar competitividade à organização, através das competências e habilidades dos colaboradores, principalmente em atividades especializadas; 3) proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; 4) aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; 5) desenvolver e manter a qualidade

de vida no trabalho; 6) administrar e impulsionar a mudança, ou seja, a GP busca novas soluções para o contexto das organizações; 7) manter políticas éticas e comportamento responsável.

A GP propõe, portanto, uma nova maneira de ver e de gerir as pessoas. Ela apresenta uma nova filosofia para as organizações de valorização do ser humano como estratégia para manter-se competitiva. Ela cria novos processos e apresenta novas ferramentas. O uso desses processos e ferramentas sempre deverá alinhar-se à missão, visão e valores de cada organização, assim como, também serão contingenciais, ou seja, dependentes do tipo de atuação da organização, do ambiente micro e macro no qual estão inseridas.

## **2.1 Histórico da Gestão de Pessoas**

O desenvolvimento da GP está intimamente ligado à história da Administração e do desenvolvimento de teorias administrativas, assim como está relacionada, também, ao desenvolvimento histórico da sociedade. A GP evoluiu das áreas de Departamento de Pessoal (DP), que posteriormente transformou-se no Departamento de Relações Industriais (DRI) e Administração de Recursos Humanos (ARH) (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2014; MUSSAK, 2010)

Quatro grandes períodos históricos marcaram a trajetória da GP. O primeiro período data do fim do século XIX e é marcado pela revolução industrial, que é uma parte importante da historiografia da gestão de pessoas, pois ela marca a passagem do trabalho manufaturado e agrícola para a utilização das máquinas na produção de bens e o surgimento do conceito de trabalho como entendemos hoje. (CHIAVENATO, 2010, p.34; TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA 2006, p.22). A mecanização da produção trouxe também a especialização do trabalhador e provocou a necessidade de se desenvolver habilidades de gerência e administração da força trabalhadora (MÔNACO, 2007, p. 30).

A administração científica surge nesse contexto, no final do século XIX e início do século XX, com Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, na França com Henry Fayol (1841-1925) e, ainda o pioneiro da indústria automobilística Henry Ford (1863-1947). A Administração Científica é marcada pela pesquisa e pela busca de métodos que propiciem um melhor resultado para as indústrias e organizações,

buscando uma fundamentação científica às atividades administrativas (GIL, 2014, p.18)

No Brasil, do início do século XX, era significativa a presença de trabalhadores europeus na indústria. Eles eram dotados de consciência política e houve nesse período um forte movimento sindical por aqui também. No entanto, uma legislação trabalhista só viria a concretizar-se na década de 30 e as atividades relacionadas aos recursos humanos, até então, ainda eram limitadas aos cálculos de pagamento de salários (GIL, 2014, p. 52,53).

O segundo grande período histórico compreende as duas guerras mundiais. Foi quando as empresas começaram a estruturar os Departamentos de Pessoal (DP) que exerciam as atividades de recrutar, selecionar, remunerar e demitir (MUSSAK, 2010, p.29). Era predominante a visão das pessoas como mão de obra. O modelo de administração de recursos humanos era burocrático e marcado pela adoção de estruturas tradicionais. Os departamentos de pessoal posteriormente se denominaram Departamento de Relações Industriais (DRI). A mentalidade que predominava no mercado competitivo americano nesse período era “[...] a necessidade da grande corporação de gerenciar funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade na época.” (FISCHER, 2002, p.20)

A situação brasileira, nessa época, era contraditória. Com a chegada do Estado Novo, em 1937, o Governo de Getúlio Vargas, apesar da concessão de muitos benefícios aos trabalhadores, suprimiu a autonomia dos sindicatos e do movimento operário, a partir da intervenção nas eleições sindicais, dando ao Ministério do Trabalho o direito de reconhecer as diretorias eleitas. O sindicalismo retorna a ativa a partir da queda do Estado Novo e só então, retoma o direito de greve, garantido pela Constituição Federal de 1946. Os Departamentos de Relações Industriais são criados no Brasil, a partir da experiência americana. No entanto, foi apenas uma mudança de nomenclatura, já que na prática não houve investimentos em ensino ou treinamento, mas foi aproveitado o contingente de chefes dos antigos departamentos de pessoal. (GIL, 2014, p.53,54)

O terceiro grande período é o período pós-guerra aos anos 1980 quando surge a denominação de Departamento de Recursos Humanos (DRH) ou Administração de Recursos Humanos (ARH) e também os órgãos prestadores de serviços especializados, na incumbência de recrutar, selecionar, treinar, avaliar, remunerar, entre outros. Esta época é marcada pela visão das pessoas como recursos humanos, da expansão da industrialização e do mercado de candidatos. As estruturas se tornam híbridas e surgem novas soluções organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p.42,43). Segundo Mussak

(2010, p.29)

O treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganharam ênfase nesse período porque as tarefas ficaram mais complexas, e a sofisticação tecnológica do trabalho tornou a substituição de funcionários mais cara, favorecendo a retenção das pessoas na organização.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu a partir do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional americana, decorrente da tentativa de superar a idéia burocrática dos departamentos de pessoal.

O quarto período tem seu começo na década de 1990 e marca o início da era da Informação. Esse período é marcado por uma nova visão na administração de pessoal: as pessoas já não são mais vistas como mão de obra ou como recursos, mas são vistas como colaboradoras e como parceiras das organizações. Surgem assim, as equipes de Gestão de Pessoas. Neste novo cenário, o mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial e as estruturas tornam-se orgânicas, mais ágeis e flexíveis, afinal as mudanças ganham velocidade e surge uma necessidade de adaptação constante (CHIAVENATO, 2010, p.42,43).

A nova mentalidade que predomina na administração de pessoas desenvolveu-se através dos anos e está firmada na ideia de atuação estratégica através dos parceiros das organizações. Muitas pessoas contribuem para o funcionamento de uma organização: fornecedores, investidores, funcionários e clientes. Essa contribuição se dá por meio das relações estabelecidas com as organizações em função de algum retorno, seja numa retribuição financeira pelo fornecimento de insumos, seja no retorno ao adquirir produtos e serviços de qualidade, seja na retribuição financeira por serviços prestados ou ainda pela satisfação de outras necessidades que podem acontecer através das relações de trabalho. “A Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações [...]” (CHIAVENATO, 2010, p.9).

Essa nova concepção da administração de recursos humanos, refletida em algumas organizações, evidencia um novo olhar sobre seus funcionários e sobre a maneira de lidar com eles, que passam de empregados para a categoria de parceiros da organização. A crítica à maneira antiga de gestão de recursos humanos reverberou na nomenclatura utilizada até então. Para Gil (2014, p. 24) “A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas...” Esta assertiva baseia-se na ideia de que essa nova

denominação originou-se nas discussões da literatura de recursos humanos e nos cursos ministrados na área e não correspondem à realidade no cotidiano de algumas organizações, ainda que seja possível verificar uma tendência à absorção dos conceitos da Gestão de Pessoas (GIL, 2014, p.59). Por esta razão, é possível afirmar que a área de Gestão de Pessoas é uma área em construção.

É interessante destacar aqui outros nomes associados à Gestão de Pessoas como: Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, Gestão de Competências ou ainda Gestão com Pessoas (GIL, 2014, p.24; CHIAVENATO, 2010; MUSSAK, 2010, p.27).

A evolução histórica da GP permite entender que ao longo do tempo a maneira das organizações lidarem com as pessoas sofreram grandes mudanças. O entendimento das pessoas como capital intelectual ou ativo intangível e como fonte de vantagem competitiva, trouxe a tona o novo conceito de GP que veremos na próxima seção.

## **2.2 Conceito de Gestão de Pessoas**

A compreensão do processo de administração de pessoas mudou ao longo do século XX, como vimos anteriormente. Inicialmente era marcada por uma estrutura burocrática, onde as pessoas eram vistas como fatores de produção (DRI). A Administração de Recursos Humanos suplantou a ideia de tratar as pessoas apenas como custos e estas passaram a ser vistas como recursos e, portanto, necessitavam ser administrados. A nova concepção presente no conceito de Gestão de Pessoas está em tratar as pessoas como seres humanos dotados de capacidade intelectual e que precisam ser motivados e despertados para um comprometimento com os ideais organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p.39,40)

Nesta seção busca-se aprofundar o entendimento do conceito de Gestão de Pessoas. Para o desenvolvimento de uma visão mais ampliada é preciso compreender primeiro o que é gestão. Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2014) a gestão organizacional “nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis.” O Instituto destaca ainda que a função da gestão organizacional é “conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado e propício ao desenvolvimento [...]” Sendo assim, a palavra

gestão tem sido utilizada como sinônimo de administração.

A origem etimológica da palavra administração vem do latim *ad* que quer dizer direção, tendência para e *minister* subordinação ou obediência. Mas com o passar do tempo e as constantes mudanças, administrar ganhou um sentido maior e mais amplo: “Administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2011, p.12)

Maximiano (2011, p.8) afirma que administração é uma ideia antiga: “tomar decisões para cuidar adequadamente dos recursos e realizar objetivos”. Para que isso seja possível, a administração é processual e o autor apresenta os cinco principais processos administrativos, todos estes interligados, num processo cíclico: planejamento, organização, liderança (e outros processos de gestão de pessoas), execução e controle.

O processo de liderança é o meio para administrar, que Maximiano (2011, p.9) define como “[...] processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos.” É a liderança que permeia o ato de administrar conforme a figura apresentada pelo professor e pesquisador:

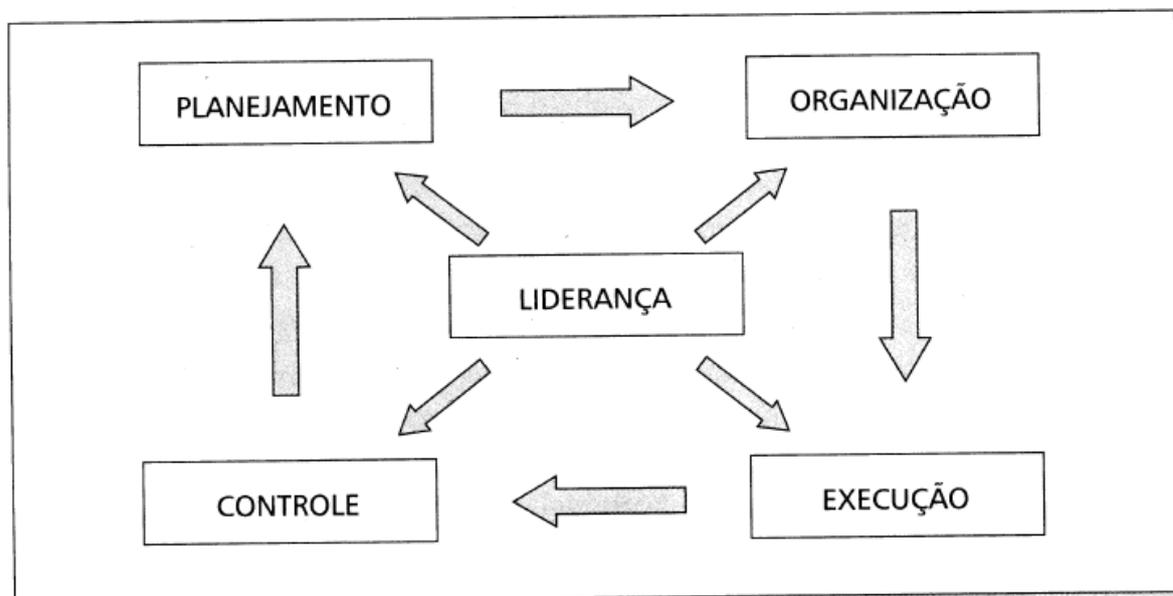


Figura 1 – Principais funções do processo de Gestão (MAXIMIANO, 2011 p. 8)

Essa ideia de Maximiano concorda com uma das definições apresentadas no antigo Dicionário de Administração: “Ato e processo de se conseguir que as coisas

sejam feitas pelos esforços de outras pessoas.” (BENN, 1964, p. 27)

A tarefa de administrar está presente em praticamente todas as esferas da vida humana: administramos nosso tempo, nossa casa e recursos, nossas relações interpessoais, etc. No entanto, no âmbito profissional, as atividades de administração acontecem nas organizações que dispõem de uma estrutura organizada que lhe permite funcionar. Assim, para que haja uma atividade administrativa há a necessidade de pessoas e organizações (MACIEL, MENDONÇA, 2006, p.7; CHIAVENATO, 2010, p.4).

As atividades administrativas permeiam toda a organização, criando métodos e buscando maior eficiência no alcance dos objetivos. Portanto, além de processual, ela deve ser permanente, pautada em constantes avaliações de desempenho, de maneira que seja possível conhecer a realidade da organização e traçar planos estratégicos, identificando possíveis problemas e oportunidades. Conforme Santos (2009, p.16) “O ato de gerenciar é um ato puramente administrativo, capaz de modelar a realidade, criar suas leis e conceitos. A gestão deve ser compreendida como um trabalho contínuo, que busca atingir melhores níveis de qualidade e produtividade. Estando sempre em constante avaliação.”

Mary Parker Follett, principal expoente dos psicólogos da organização, no início do século XX, afirmou que “o objetivo da administração é integrar as pessoas e coordenar suas atividades.” (MUSSAK, 2010, p.22, 23) Ela assinala que uma empresa é uma instituição social e não apenas uma unidade econômica e que os problemas de uma organização estão fundamentalmente nas relações humanas.

Alguns autores, ao longo dos últimos anos, vêm apresentando a definição de GP essencialmente com a mesma idéia: a realização de ações que possibilitem à organização extrair o melhor das competências e habilidades do seu quadro funcional de forma que os dois atores envolvidos, sejam beneficiados. No entanto, é possível vislumbrar diferentes enfoques nas definições apresentadas:

Fischer (2002, p.16) afirma que o comportamento organizacional está diretamente ligado às relações pessoais, interpessoais e sociais que se desenvolvem no ambiente de trabalho. Assim a GP “significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.” A GP abrange tudo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais, isto inclui conceitos abstratos, como práticas comuns dentro da cultura organizacional. No entanto, as práticas de GP podem ser percebidas por componentes formais como princípios, políticas e processos que interferem nas

relações humanas dentro das organizações, e estes seriam os componentes de um modelo de GP. A definição de Fischer tem uma perspectiva que ultrapassa a concepção de atividades de departamento pessoal e lança luz sobre as relações entre indivíduos no ambiente de trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p.19) assinalam que a GP ocorre de forma descentralizada, ou seja, depende do desempenho do gestor nas atividades de G.P.

Por *gestão de pessoas* entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas fórmulas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas.

Os referidos autores evidenciam a participação daqueles que realizam as atividades de GP, sejam eles os responsáveis pelo setor de recursos humanos ou os gerentes de linha, também conhecidos como coordenadores ou supervisores (ROCHA-PINTO et al, 2007, p.33).

Xavier (2006, p.18) afirma que organizações sólidas desenvolvem a GP através da área de Recursos Humanos, quando realizam atividades de avaliação de desempenho, programas de treinamento e processos de comunicação, sistemas de remuneração, etc. Embora essas atividades de DP façam parte da GP, segundo o autor o maior desafio está nas mãos do gestor que mantém contato direto com o colaborador e que exercer maior influência sobre ele e no entendimento da valorização do fator humano. “Tudo que a empresa oferece vai por água abaixo se esse gestor não fizer o seu papel eficientemente, se não compreender que seu trabalho é primordialmente lidar com gente.” Para ele é o chefe imediato que no dia a dia realiza a GP ao atuar como líder de uma equipe.

Chiavenato (2010. p.9) aponta que “Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.” O referido autor destaca que a maneira como a organização trata as pessoas, ou como recursos ou como parceiras definirão o sucesso da organização na consecução dos seus objetivos. Assim, a GP “[...] constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações [...]”

A definição de Gil (2014) corrobora com a ideia apresentada por Chiavenato (2010) em que apresenta a Gestão de Pessoas (GP) como “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2014, p.17; MUSSAK, 2010, p.27)

Chiavenato (2010, p.10,11) apresenta os aspectos fundamentais da GP: pessoas como seres humanos (não são recursos das organizações); pessoas como ativadores de recursos organizacionais (elas utilizam recursos); pessoas como parceiras (como agentes colaboradores); pessoas como talentos fornecedores de competências (pessoas são detentoras do conhecimento que as organizações necessitam); pessoas como capital humano (inteligência organizacional). Percebe-se que, para Chiavenato, o aspecto fundamental da GP é a valorização do ser humano. Quando a organização consegue perceber que as pessoas são o elemento chave para seu sucesso, há a necessidade de desenvolver meios para que o colaborador seja conquistado pelos objetivos da organização, de maneira que ele desenvolva um maior comprometimento com os objetivos organizacionais, ou seja, “vista a camisa” e assim esteja envolvido e motivado.

Diante das definições apresentadas, fica evidente a importância das pessoas nas organizações. São as pessoas que possibilitam o alcance de qualquer objetivo e tornaram-se elemento essencial nesse processo. Nos dias atuais, vivenciamos a sociedade da informação, onde predomina a competitividade e, por consequência as pessoas passaram a ser vistas como fator estratégico para as organizações pelo conhecimento que possuem. É necessário que o bibliotecário gestor esteja preparado para realizar a GP de maneira eficiente, buscando conhecimento técnico da área e desenvolvendo uma boa relação de trabalho com sua equipe.

### **2.3 Processos/ ferramentas de Gestão de Pessoas**

Os processos de GP podem ser definidos como todas as atividades executadas que de alguma maneira envolvam relações humanas no ambiente de trabalho. Por essa razão o seu escopo de atuação é de grande extensão, envolvendo todos os setores da organização (FISCHER, 2002).

Processo é definido “como um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente.” (CHIAVENATO,

2010, p.16)

Aliado ao processo está o método, que segundo Maciel e Mendonça (2006, p.10) constitui “O melhor caminho, o melhor modo, a sequência mais eficaz para ultimar uma atividade ou atingir um objetivo.” A GP, além de ser um novo conceito de administração de recursos humanos, ela também provê um instrumental aos gestores através dos seus processos, que podem ser aplicados a diversos tipos de organizações.

Chiavenato (2010, p.15) aponta seis processos básicos, integrados e dinâmicos: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar pessoas.

Os processos de Agregar Pessoas dizem respeito ao recrutamento e seleção e visa identificar, dentre os candidatos às vagas disponíveis, aqueles que se adéquam melhor aos cargos, ou seja, busca selecionar aqueles profissionais mais qualificados e que possam contribuir para a eficiência da organização.

Os processos de Aplicar Pessoas são constituídos da atividade de desenho organizacional, desenho, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho.

Os processos de Recompensar Pessoas são as maneiras que se pode retribuir o trabalho e o empenho das pessoas nas organizações. Existem diversas maneiras de recompensar pessoas: remuneração, benefícios e serviços sociais.

Os processos de Desenvolver Pessoas são aqueles voltados para capacitar e aumentar a qualificação do profissional, através da aprendizagem. Estes buscam aumentar a capacitação com a finalidade de aumentar o potencial produtivo dos colaboradores e conseqüentemente da organização.

Os processos de Manter Pessoas atuam na esfera da criação de um ambiente de trabalho que promova o bem estar do trabalhador, de maneira que se desenvolvam condições estruturais e psicológicas satisfatórias. A idéia é promover um clima organizacional que possibilite a satisfação do colaborador e por conseqüência o habilite a um desempenho melhor.

Os processos de Monitorar Pessoas remetem ao acompanhamento e controle das atividades executadas pelas pessoas com vistas a verificar os resultados. Bancos de dados e sistemas de informações gerenciais são necessários aos departamentos de recursos humanos. Esses processos de monitoração são aplicados também às atividades de coordenação e supervisão do trabalho tendo o mesmo objetivo de acompanhamento e verificação das tarefas delegadas.

Gil (2014, p.24-26) trata os processos de GP como sistemas, pois para ele todas

as atividades estão interligadas e se influenciam mutuamente, por isso ele nomeia as atividades de GP de sistemas. Ele aponta os seguintes sistemas: suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção, desenvolvimento ou capacitação, controle ou monitoração. Ele agrupou os processos de compensar e manter pessoas de Chiavenato (2010, p.15) em um só sistema e classificou avaliação de desempenho como uma atividade de controle ou monitoração, enquanto Chiavenato classifica essa atividade dentro do processo de aplicar pessoas.

Vergara (2012) evidencia processos mais voltados à gestão de equipes: como processos motivacionais, liderança, mentoria, poder e o trabalho em equipe propriamente dito.

Xavier (2006, p.18) aponta quatro processos básicos de GP, são eles: busca, retenção, desempenho e desenvolvimento. O processo de busca pode ser realizado interna ou externamente, o importante é encontrar a pessoa certa para cada função. O processo de retenção busca integrar o colaborador à equipe e fazer com que ele se sinta parte dela, pois não basta colocar a pessoa certa no lugar certo, é necessário que ela esteja integrada à equipe emocionalmente. O processo de desempenho visa verificar se o colaborador está fazendo o que lhe cabe. Cabe ao gestor a tarefa de utilizar meios para garantir ao colaborador as condições necessárias para que ele faça sua parte: comunicação clara, motivação, treinamento e outros meios existentes que propiciem o processo de verificação de desempenho. O último processo apontado por Xavier (2006) é o desenvolvimento. Como o nome diz, busca o desenvolvimento do colaborador consoante às exigências externas, primando para que o colaborador continue desenvolvendo capacidades e habilidades de acordo com as exigências do mercado e da própria organização.

Os processos de GP são classificados de maneiras diferentes, mas em sua essência são os mesmos apontados por Chiavenato (2010).

Ao longo dos anos a ciência da administração desenvolveu inúmeras ferramentas de gestão para facilitar a vida dos gestores. Ferramenta aqui, ganha o sentido de qualquer instrumento necessário à prática profissional (DICIONÁRIO HOUAISS, 2009, p.887). Assim, uma ferramenta de gestão são as técnicas, métodos ou meios administrativos que permitem alcançar algum objetivo anteriormente estabelecido pela organização. A escolha de ferramentas deve adequar-se ao contexto em que serão utilizadas. A escolha acertada possibilita agir com maior precisão e alcançar melhores resultados. Na gestão de pessoas não é diferente. Há que se escolher uma maneira de

gerir pessoas.

Inúmeras pesquisas têm sido feitas nesse sentido. Uma breve olhada na literatura de gestão de pessoas permite perceber que a gestão de pessoas pode ser vista como uma estratégia organizacional (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; FLEURY, 2002; FISCHER, 2002; FRAGOSO, 2009; CHIAVENATO, 2010; MAIA, MORAES, FREITAS, 2016).

É possível perceber, também, trabalhos que abordam a GP associada à gestão de competências (AMORIM, AMARAL, 2011, CARBONE, 2013; FLEURY, 2002); à gestão do conhecimento (BAPTISTA, 2008, MARQUES JÚNIOR, ALBINO, 2011) e à motivação (BUENO, 2005; VERGARA, 2012). Assim, estes temas serão tratados nessa pesquisa como ferramentas, pois são meios para se efetivar a GP.

A gestão de competências coloca o indivíduo como unidade básica de gestão, em contrapartida ao modelo tradicional de gestão hierárquico funcional em que a gestão era baseada no cargo (FLEURY, 2002, p.52) O modelo tradicional era baseado no cargo e colocava o homem numa posição secundária no processo produtivo, como parte de uma engrenagem, como uma máquina. Assim, a gestão de competências requer por parte da organização uma identificação clara dos seus objetivos, de forma que ela possa encontrar os indivíduos que sejam detentores das competências que ela necessita, ou ainda, que seja possível desenvolver essas competências em seus colaboradores (ROCHA-PINTO et al, 2002, p.37)

A gestão do conhecimento (GC) possibilita à organização criar, reter e disseminar novos conhecimentos geradores de novos produtos e/ou serviços, ou ainda, novas tecnologias. Esses novos conhecimentos são percebidos como a capacidade de inovação das organizações, ou seja, a capacidade de continuar se renovando, buscando novas soluções. Os indivíduos são os detentores dos saberes e da criatividade que pode possibilitar às organizações o desenvolvimento dessa capacidade de criação de novos conhecimentos. Uma organização não pode criar novos conhecimentos senão a partir dos seus colaboradores.

A gestão motivacional é o meio para manter os funcionários estimulados e promover um maior comprometimento com a organização. A motivação pode ser entendida como a mola propulsora para que a organização alcance suas metas e objetivos. Um colaborador ou uma equipe desmotivada não terá um bom desempenho afetando os objetivos organizacionais. Estar atento às necessidades e questões que causam a desmotivação é uma das tarefas do gestor que busca alcançar os resultados

com eficiência e que valoriza o fator humano no ambiente de trabalho.

### **2.3.1 Gestão de Competências**

Com o passar do tempo o mercado de trabalho tornou-se cada vez mais exigente quanto aos conhecimentos e habilidades de seus trabalhadores. O mundo avançou no desenvolvimento de novas técnicas, na automatização das indústrias, na globalização e nos avanços da ciência. Esse contexto trouxe um aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido tanto dos trabalhadores quanto das organizações.

A gestão de competências surgiu como uma alternativa ao modelo tradicional de gestão. No modelo anterior a mão de obra era avaliada e administrada conforme as habilidades corporais dos indivíduos, ou seja, estava pautada na realização de tarefas, na sua destreza e rapidez em executá-las. Com as novas demandas da sociedade e do trabalho as empresas começaram a entender que somente a força do trabalho da maioria dos trabalhadores e a capacidade intelectual de poucos gestores, não seriam suficientes para sanar as novas demandas. Surgiu, então, a necessidade da inteligência coletiva para desenvolver maior competitividade, passou-se a entender que os trabalhadores também podiam desenvolver suas capacidades intelectuais no trabalho. (LIMA, SOUZA, ARAÚJO, 2015, p. 1226)

A ideia de vantagem competitiva apareceu em diversas escolas administrativas entre as décadas de 1980 e 1990 (FISCHER, 2002, p.25) O modelo de competências nasceu para reverter um ciclo de queda de produtividade do trabalho, onde o sistema hierárquico rígido não dava mais conta e originou-se, portanto, de crises econômicas, políticas e financeiras e das consequentes mudanças no mundo trabalhista. A necessidade de responder rapidamente às mudanças aponta para a falta de trabalhadores que tivessem mais iniciativa, flexibilidade, que fossem multifuncionais, portadores de autonomia e soubessem trabalhar em grupo (LIMA, SOUZA, ARAÚJO, 2015, p. 1228).

A vantagem competitiva tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações que entenderam que precisavam desenvolver novas estratégias e promover uma flexibilização de sua estrutura. Assim, as competências podem ser tratadas de dois pontos de vista: da organização e do indivíduo. Conforme afirma Bittencourt (2001):

As competências podem ser analisadas sob a ótica da organização e das pessoas. No primeiro caso, a ênfase recai sobre os aspectos

conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e competitividade (*core competence*). A segunda refere-se à formação e desenvolvimento das pessoas. (BITTENCOURT, 2001, p.32)

No entanto, esses dois aspectos estão intimamente ligados: “A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (FISCHER, 2002, p.31)

Do ponto de vista das organizações, as competências essenciais (aquelas que garantem um diferencial competitivo dentre as demais empresas que desenvolvem as mesmas atividades) precisam oferecer benefícios aos consumidores, devem ser difíceis de imitar e devem prover acesso a diferentes mercados. Ao desenvolver diversas competências essenciais, a organização estaria capacitada a desenvolver novos produtos e serviços. No entanto, a empresa precisa tomar o cuidado de estar sempre desenvolvendo novas competências para que as que ela já possui não se tornem obsoletas. (SILVA, TELES, [200--?] apud PRAHALAD; HAMEL, 1990) Para isso, faz-se necessário que a organização mantenha uma equipe consciente das competências organizacionais e comprometida com o desenvolvimento de novas competências, além de evitar a rotatividade de profissionais na equipe, pois essa rotatividade comprometeria as competências essenciais da organização (ROCHA-PINTO et al, 2007, p.54).

O conceito de competências foi muito discutido na literatura por diversos autores e sob diferentes perspectivas. O conceito apresentado por Fleury (2002, p.55) relaciona as competências individuais e organizacionais. Assim, para a autora competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social para o indivíduo.”

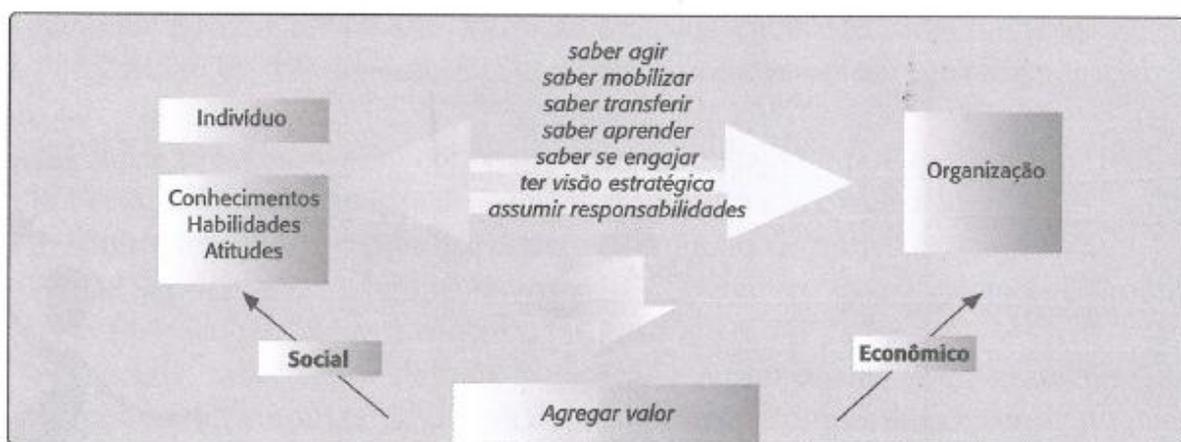


Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização (Fleury, 2002, p.55)

Fleury (2002, p.56) explica os verbos presentes em sua definição:

- saber agir – saber o que e por que faz;
- saber mobilizar recursos – criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
- saber comunicar – compreender, saber trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
- saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver;
- saber se engajar e se comprometer – saber empreender, assumir riscos, comprometer-se;
- saber assumir responsabilidades – ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido;
- ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Realizar a gestão de competências é entender a essência dos objetivos organizacionais. É preciso conhecer a missão, objetivos estratégicos e valores da organização. A organização define seu escopo de atuação e identifica quais as competências que ela precisa ter para funcionar (competências básicas) e as competências que lhe diferenciam no mercado em que atua (competências essenciais). A partir dessa identificação inicial, definem-se as competências individuais necessárias para compor o conjunto de competências da organização. Dessa forma busca-se alinhar a estratégia organizacional com a formação de competências profissionais (FLEURY, 2002, p.57).

Brandão e Guimarães (2001, p.11) assumem uma postura contrária à ideia de processo de gestão de competências do tipo *top-down* ou *boton-up*, isto é, que as competências essenciais determinem as competências individuais, ou o inverso, que a competência organizacional seja a soma das competências individuais. Para eles a gestão de competências “deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.” A gestão de competências necessita estar em sintonia perfeita com a missão, visão de futuro e objetivos organizacionais. A melhoria das *performances* organizacional e profissional não pode ser o objetivo maior da gestão de competências.

O desenvolvimento das pessoas de maneira mais geral deve ser o centro da gestão de competências, pois esse desenvolvimento representaria valor para organização e para o indivíduo (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, p.13).

Nesse sentido, Dutra (2001, p.27) diz que “Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências.” A organização passa seus conhecimentos para seus colaboradores, assim como colaboradores à organização, numa influência mútua. Dutra ressalta, porém, que é necessário que haja a entrega das competências por parte dos indivíduos à organização, pois ainda que detenham competências, não necessariamente elas serão entregues para que a organização possa alcançar melhores resultados. Dessa forma, o colaborador é avaliado, em termos de competências, por aquilo que ele faz, por aquilo que ele emprega no seu trabalho.

Isso pressupõe uma avaliação individual que tem por objetivo estabelecer uma relação entre entrega, espaço ocupacional e complexidade. Para Dutra (2001) o ponto central é dimensionar o valor agregado pelo indivíduo à organização, para assim estabelecer uma remuneração mais justa e adequada e não baseada apenas na descrição do cargo que ocupa.

Zarifian (2010) afirma que a competência de um indivíduo só pode ser avaliada mediante suas atitudes frente a situações problema. No entanto, a competência não pode ser dimensionada como algo instantâneo. Ela é fruto do conhecimento social e da inteligência prática. O conhecimento social é formado durante a trajetória de vida do indivíduo e este será modificado, enriquecido ao longo do tempo e inclui aqui a formação e qualificação profissional. A inteligência prática consiste na experiência advinda do enfrentamento de situações inesperadas dentro da rotina de trabalho. A iniciativa ou conjunto de iniciativas que se toma para alcançar uma solução satisfatória e que é constantemente reutilizada e reconstruída à medida que se enfrenta novas situações, que tenham a mesma base, mas que se desenvolvem em conjunturas diferentes, e que, portanto, trazem novos desafios. Autonomia para tomar iniciativa e responsabilidade para assumir as conseqüências de suas ações são características da competência e estão apoiadas em uma inteligência prática que permite ao indivíduo mobilizar os recursos disponíveis.

Zarifian (2010, p.161-173) propõe seis etapas práticas para aplicar o modelo da competência: explicitar a estratégia; explicitar as macro-escolhas da organização; definir princípios simples que caracterizem o que se entende por competência; elaborar uma primeira definição das áreas de competências; fazer uma análise das situações com

os interessados; validar as áreas de competências e hierarquizar os níveis.

A primeira etapa – explicitar a estratégia – consiste na fixação da essência da missão da organização, que necessita ser direta e apontar o objetivo central da organização e dever ser suficientemente clara, pois ela orientará as ações dos colaboradores.

A segunda etapa – explicitar as macro-escolhas da organização – deve traçar opções importantes que materializem a estratégia da organização, ou seja, deve definir sua estrutura funcional de acordo com seu campo de atuação. Aqui essa escolha não é definitiva. As mudanças ambientais poderão mostrar alternativas que produzam melhores resultados.

A terceira etapa – definir princípios simples sobre competência – estabelece uma filosofia de competência que orienta as etapas seguintes. Zarafian aponta que a definição de competência associa a tomada de iniciativa, a responsabilidade e a cooperação. Ele destaca, também, o rigor como uma atitude profissional.

A quarta etapa – elaborar uma primeira definição das áreas de competência – esta etapa está alinhada com as etapas anteriores e são definidas as áreas estratégicas que resultará em uma lista de áreas de competências. Ele propõe quatro grandes áreas: competências profissionais (técnicas), competências organizacionais; competências de inovação; competências relacionais orientadas aos clientes (ou público).

A quinta etapa – fazer uma análise das situações com os interessados – a etapa mais importante, pois tratará de analisar as situações de base (domínio básico da profissão); situações ocasionais (ocorrências imprevistas), situações de inovação (inventividade e criatividade), situações de balanço (que promovem a reflexão) e situações formadoras (transmissão de conhecimento). Não é interessante considerar muitas situações, o que tornaria essa etapa difícil de executar, o importante é analisar as situações mais significativas para a organização.

A sexta etapa – validar as áreas de competência e hierarquizar os níveis – pode ser feita em função de quatro critérios: nível de iniciativa; nível de ampliação do campo de responsabilidade; nível de implicação na cooperação e nível de rigor. Percebe-se que esta última etapa está alinhada com a definição de competência adotada na terceira etapa. A proposta é hierarquizar os indivíduos e não os postos de trabalhos. Isso significa classificar as competências de acordo com as áreas e os níveis que ele domina. A entrevista profissional é o instrumento para realizar essa tarefa. Ela possibilita esclarecer ao funcionário suas futuras possibilidades de promoção, dentro da

identificação das competências que ele precisa desenvolver.

Conforme Brandão e Braby (2005. p.180) “A gestão de competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional -, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.”

Ao visitar a literatura em relação ao tema da gestão de competências é possível vislumbrar algumas práticas relacionadas ao tema como: mapeamento e descrição de competências (BITTENCOURT, 2001; MENDES, PINTO, 2014; JACQUES, 2015;); remuneração por competências (HIPÓLITO, 2001); seleção por competências (SILVA, TELES, [20--?]); desenvolvimento de competências (CARBONE, 2013); avaliação de desempenho por competências (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, DUTRA, 2001), modelo de gestão por competências (DUTRA, 2001; ZARAFIAN, 2010; MAIA, MORAES, FREITAS, 2011); gestão de competências como estratégia de GP (FLUERY, 2002; FISCHER, 2002; CARBONE, 2013, CORRÊA, 2015).

Carbone (2013, p.46) afirma que o modelo de gestão por competências propõe um conjunto de práticas de gestão de pessoas que ele relaciona com as tradicionais práticas de Recursos Humanos (RH) e que o modelo deve ser lógico, harmônico e sinérgico, conforme o quadro apresentado:

Processos clássicos de RH	Práticas de gestão de pessoas vinculadas à gestão por competências
Seleção	Recrutamento por competências (interno e externo)
	Seleção por competências (interna ou externa)
	Movimentação interna por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competência
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de desenvolvimento de competências (PDCI)
	Certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competência
Avaliação de desempenho	Avaliação de metas de desempenho
	Avaliação de competências com múltiplas fontes de avaliação

Figura 3 – Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas às competências (CARBONE, 2013, p.47)

A gestão de competências pode auxiliar a criar parâmetros para os processos de seleção na medida em que ela identifica as competências que o colaborador deverá ter para ser contratado, de maneira que atenda as necessidades organizacionais, dentro de

sua estratégia de negócio. Uma matriz de competências organizacionais possibilita a identificação das competências profissionais necessárias à organização e estas devem estar atreladas ao cargo e função exercida.

Nesse mesmo sentido, a gestão de competências auxilia a criação de programas de treinamento e desenvolvimento, quando ela traz luz para a necessidade de gerar novas competências, ou seja, competências que geram vantagem competitiva, que agreguem mais valor, tanto para a organização, quanto para o indivíduo. É possível perceber também que, a gestão de competências, quando associada à educação profissional poderá desencadear processos de inovação dentro da organização.

A avaliação de desempenho, dentro da perspectiva da gestão de competências, permite avaliar se o colaborador conseguiu alcançar as metas de desempenho dentro das competências que ele precisa ter ou ainda avaliar se o colaborador conseguiu desenvolver novas competências. Para o colaborador, a avaliação é uma oportunidade de projetar o seu esforço e o empenho em alcançar as metas propostas. A avaliação deve contar com múltiplas fontes de avaliação, a fim de avaliar de maneira mais global o desempenho do colaborador e não incorrer no risco de uma avaliação equivocada.

A remuneração por competências e desempenho mostra-se como uma maneira mais justa de recompensar os colaboradores, pois ela deve obedecer a parâmetros que associem o grau de responsabilidades assumidas dentro do exercício de cada função, assim como os conhecimentos e habilidades intrínsecos a cada cargo e função. Um cargo que necessite de uma formação superior deverá ter uma remuneração compatível e deve ocorrer assim em escalas proporcionais, evitando dois pesos e duas medidas.

A captação de pessoas que detenham um conjunto de competências próximas ao que a organização necessita, é o primeiro passo. Em seguida efetiva-se a capacitação do colaborador com o objetivo de desenvolver competências específicas para o trabalho. Procede-se a seguir uma avaliação sobre a prática daquela competência e registram-se quem domina aquele saber. E por último recompensa-se pelo desempenho e pela competência desenvolvida a fim de manter o colaborador motivado (CARBONE, 2013, p.47).

Conforme Maia, Moraes e Freitas (2011, p.182) são de importância fundamental, para o alinhamento das pessoas à estratégia da organização, a associação das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) às necessidades de competências conforme os objetivos estratégicos.

O treinamento está vinculado à aprendizagem ou ao aperfeiçoamento para o

exercício de algum cargo ou tarefa específica. Já o desenvolvimento é o “processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas” (ROCHA-PINTO, 2007, p.103).

É interessante destacar aqui, portanto, algumas práticas de T&D. Para Carbone (2013), as práticas de T&D cobrem quatro práticas de GP, que devem se desenvolver de forma integrada: sistema de planejamento educacional ou instrucional; trilhas de aprendizagem por competências; formalização do plano de desenvolvimento de competências individual (PDCI) e certificação de competências. Essas práticas sugeridas por Carbone possuem um caráter macro didático e de estruturação. Outras práticas, em nível mais específico podem ser desenvolvidas, assim como, outras práticas de GP no que tange a gestão de competências podem ser pensadas e desenvolvidas de maneira contingencial, de acordo com o contexto organizacional.

O sistema de planejamento educacional ou instrucional aponta para a identificação das necessidades de competências através de um mapa de competências e dos conhecimentos necessários para o exercício de cada uma das competências. Assim, é possível pensar os conteúdos dos treinamentos e gerar uma matriz de conhecimentos relacionada hierarquicamente. A sistematização da capacitação necessita acontecer por dimensões ou desafios de trabalho. Carbone (2013) sugere a sistematização da capacitação por área de trabalho (gerências, setores); por cargo (postos de trabalho); por competências comportamentais universais (para todos os funcionários); por competências gerenciais; por processo ou resultados.

As trilhas de aprendizagem são entendidas como uma estratégia alternativa para a capacitação, onde cada profissional escolhe o caminho a percorrer para desenvolver uma ou mais competências. Elas devem estar alinhadas às necessidades da organização, mas podem ser escolhidas individualmente, de acordo com as preferências de cada profissional e de onde ele deseja chegar.

Assim, cada trilha pode conter, por exemplo, uma diversidade de soluções de aprendizagem disponíveis no ambiente social, por exemplo, viagens de estudo, estágios, treinamentos das mais diversas naturezas e formatos, palestras, aulas gravadas, reuniões de trabalho, seminários, congressos, livros, jornais, revistas, vídeos institucionais, filmes do eixo comercial, publicações formativas, grupos de discussão, sites na internet, entre outros. (CARBONE, 2013, p.50)

A formalização do Plano de Desenvolvimento de Competências Individual

(PDCI) tem caráter universal, no sentido de abranger todos os funcionários da organização. Pode ser desenvolvido por períodos (semestral, anual, bianual) dependendo da necessidade. Tem por objetivo a formação continuada e garantir o domínio de competências específicas sejam relativas aos processos de trabalho, a novos desafios ou a resultados almejados. (CARBONE, 2013, p.52) O PDCI busca regular o desenvolvimento profissional e alinhar o desenvolvimento de competências à estratégia da organização.

A certificação de competências tem por objetivo estimular a busca pelo desenvolvimento de competências a partir de ações do próprio funcionário através do reconhecimento dos saberes que este incorporou ao longo de sua história profissional e, ainda, pretende dar visibilidade ao funcionário competente (CARBONE, 2013, p.52).

Nesta seção buscou-se entender o que é gestão de competências, identificar os conceitos relacionados e algumas práticas associadas à GP. Muitos modelos de gestão de competências foram elaborados, com diferentes perspectivas (DUTRA, 2001; MAIA, MORAES, FREITAS, 2011; CARBONE, 2013; CORRÊA, 2015). A gestão de competências propõe uma nova forma de atuar ao incentivar o desenvolvimento humano e organizacional. O alinhamento da gestão de competências aos objetivos da organização seja pela missão ou pelo planejamento estratégico é a grande contribuição da gestão de competências para as práticas de GP.

### **2.3.2 Gestão do Conhecimento**

A sociedade da informação e do conhecimento é caracterizada pela velocidade e criação de novos saberes. A criação de novos saberes modifica e transforma a sociedade com a mesma velocidade com que novos conhecimentos são gerados e a informação circula. As “novas” tecnologias da informação e comunicação fomentaram essa troca de informações e foram determinantes para a criação desse novo contexto social. A partir dessa nova configuração social o valor está na obtenção e uso da informação de maneira eficaz (PACHECO, VALENTIM, 2010). Quando as organizações perceberam esta assertiva, começaram a entender que elas necessitavam adequar-se à nova realidade. O uso da informação começou a ser um fator de vantagem competitiva em relação às outras organizações. A GC é um recurso estratégico utilizado pelas organizações para potencializar o uso do conhecimento de forma eficiente e tornar

a organização mais competitiva.

Neste sentido, Davenport e Prusak (2003, p.16) salientam que

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva.

O entendimento prévio de alguns conceitos presentes na literatura de GC é necessário para uma melhor compreensão do que venha ser a gestão do conhecimento. São eles: a distinção dos termos dado, informação e conhecimento; *insights* e organização que aprende.

Davenport e Prusak (2003, p. 2-7) apresentam as definições de dado, informação e conhecimento. Se uma empresa não compreender a diferença entre esses termos corre sério risco de desperdiçar grandes investimentos introduzindo tecnologias para solucionar problemas de uso da informação sem que haja resultados satisfatórios. “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.” Os dados são descrições parciais de um acontecimento que necessitam de interpretação e constituem-se matéria prima para a criação de informação. São quantificáveis e são uma representação de um fato ou objeto, mas não os representam integralmente, apenas em parte.

Informação é descrita pelos autores citados “[...] como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível.” A informação tem por objetivo “dar forma a”, isto é, causar algum impacto sobre o receptor. Ela tem relevância e significado que são expressas por quem as recebe. Os dados transformam-se em informação quando agregam valor. Existem diversas maneiras de agregar valor aos dados: através da contextualização, da categorização, do uso de análises estatísticas, da correção de erros e da condensação dos dados.

Para Davenport e Prusak (2003, p.7) “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Toda essa mistura que dá origem ao conhecimento acontece na mente dos indivíduos, ou seja, a criação do conhecimento é uma atividade cognitiva. Nesse sentido os *insights* são as intuições, os palpites e as inspirações advindas da experiência corporal. Eles apontam ainda que nas organizações o conhecimento pode ser encontrado sob a forma de registros, em documentos ou em repositórios, mas também

pode ser encontrado nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Maturama e Varela (1995) assinalam que a criação do conhecimento ocorre em duas dimensões: é construída socialmente e biologicamente. Eles afirmam que somos capazes de produzir descrições e refletir sobre elas como consequência do fato de sermos seres vivos e do desenvolvimento das interações com o meio ambiente em que vivemos.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) definem o conhecimento como dicotômico: tácito e explícito. O conhecimento explícito é o conhecimento formal, facilmente transferido por encontrar-se registrado. O conhecimento tácito pode ser compreendido por duas dimensões: técnica e cognitiva. Na dimensão técnica estão as habilidades informais e os *insights*. As habilidades informais são aquelas advindas de anos de experiência e que dificilmente quem as possui consegue explicar princípios metodológicos que as constituem.

Um termo bastante conhecido na GC é ‘organização que aprende’ estas organizações são aquelas “[...] nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.” (SENGE, 2008, p.37)

A construção da organização que aprende está pautada em uma mudança de mentalidade (metanóia) e em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e por fim, pensamento sistêmico (SENGE, 2008).

Uma organização preocupada com a aprendizagem organizacional desenvolve estratégias e práticas de GC, a partir da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição, criação, retenção, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento iniciou-se a partir das discussões referente ao tema do capital intelectual das empresas correspondente à soma do conhecimento dos indivíduos que formam uma organização a partir dos meados da década de 1990. Desde então muitas pesquisas foram realizadas na busca de desenvolver meios para efetivar a GC. Algumas teorias surgiram dessas pesquisas e muitas delas estão ancoradas na premissa da construção social, na perspectiva que o conhecimento se constrói na interação entre os indivíduos, nas trocas de idéias, informações, conhecimento e convivência (FERREIRA, ALVARES, MARTINS, 2016, p.71).

A GC pressupõe processos de criação e transferências de conhecimentos que

permitam que as empresas produzam constantes ciclos de inovação através da criação de novos produtos e/ou serviços e até mesmo de novas práticas organizacionais, criadas a partir desses novos conhecimentos.

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p.IX) a GC é

[...] definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização.

A teoria de criação do conhecimento organizacional de Takeuchi e Nonaka está baseada na premissa de que as organizações são mais do que uma “máquina de processar informações”, elas são organismos vivos. Como tal, estão fundamentadas em ideais e ideias. Em sua empreitada de criar uma teoria do conhecimento, Takeuchi e Nonaka estudaram empresas japonesas de sucesso e perceberam que a base desse sucesso era a criação constante de novos conhecimentos.

A criação de novos conhecimentos depende essencialmente dos indivíduos que fazem parte das organizações. Os novos conhecimentos podem ser entendidos como inovação: novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novas maneiras de fazer. A inovação, portanto, é um instrumento eficaz para o alcance do sucesso empresarial. Administrar a inovação (geração de novos conhecimentos) é base das organizações criadoras de conhecimento.

A transferência de conhecimento dos indivíduos para a organização é a chave para inovação. Essa transferência se dá através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

O conhecimento explícito é o conhecimento formal e registrado “[...] pode ser expresso em palavras, números e sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.19). Já o conhecimento tácito é inerente a cada indivíduo e advém da técnica que é desenvolvida pela experiência do saber fazer e também da cognição, das emoções, crenças, valores, da visão de mundo que cada um possui. Esses dois conhecimentos apresentam-se como opostos, no entanto, os dois são tidos como um só. “O conhecimento é tanto explícito quanto tácito.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.20).

O processo da criação do conhecimento se dá através de quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização (tácito para tácito), Externalização (tácito

para explícito), Combinação (explícito para explícito) e Internalização (explícito para tácito). Esse processo ficou conhecido como SECI e se dá de maneira espiralada.

A Socialização acontece quando o conhecimento é compartilhado através da interação entre os indivíduos, de forma direta, através da observação, imitação e prática.

A Externalização acontece quando o indivíduo que possui determinado conhecimento tácito compartilha com um grupo de trabalho, através de diálogo e reflexão, então, o conhecimento tácito se transforma em explícito, através da negociação entre os membros do grupo, permitindo que este conhecimento se torne conhecimento organizacional.

A Combinação ocorre quando o conhecimento explícito é sintetizado e aplicado através da combinação de distintos conhecimentos explícitos, criando um novo conhecimento explícito.

A Internalização é efetivada da organização para o indivíduo e consiste em aprender e adquirir novo conhecimento tácito, que depois de agregado à rotina da organização é incorporado aos conhecimentos do indivíduo podendo gerar um novo conhecimento tácito.

A conversão do conhecimento, em seus quatro modos de operacionalização, é um processo cíclico, tornando-se “uma forma de comportamento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.41).

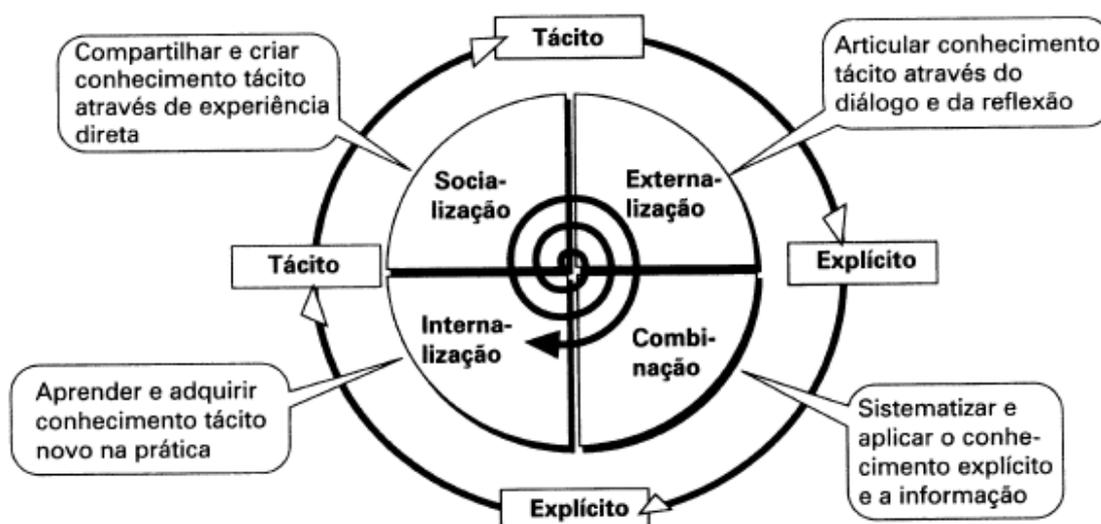


Figura 4 – Processo de criação do conhecimento - SECI (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.24).

E nesse contexto de interação o papel do gerente, enquanto líder de equipe torna-

se fundamental para efetivar todo esse processo de conversão do conhecimento. E é o gerente que faz a intermediação entre o alto escalão das organizações e os colaboradores, se tornando um agente de comunicação dos objetivos da organização. As equipes de trabalho desempenham um papel central na geração de novos conhecimentos, pois nelas ocorrem as trocas e reflexões que geram os novos conhecimentos.

Para Davenport e Prusak (DAVENPORT, PRUSAK, 2003) a compreensão da existência de um mercado do conhecimento nas organizações é fator fundamental para que uma organização possa efetivar com sucesso a gestão do conhecimento. A idéia de mercado do conhecimento se origina no fato de existir sempre nas relações humanas a questão do interesse próprio. Assim, as pessoas detentoras de conhecimento não disponibilizam seu conhecimento para outras pessoas, ou para as organizações, se não tiverem algum ganho ou benefício com isso. Ainda que o produto negociado nesse mercado seja um ativo intangível, eles serão sempre influenciados por uma dinâmica de mercado.

O contexto do mercado do conhecimento nas organizações pode ser entendido através das perspectivas sociais, econômicas e políticas que formam a complexidade do mercado. A complexidade desse mercado também pode ser percebida através das dificuldades e da ineficiência nas trocas de informação. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.32)

Os atores desse mercado são os compradores do conhecimento (aqueles que precisam dele), os vendedores de conhecimento (portadores reconhecidos do conhecimento) e os corretores (intermediadores). O papel do bibliotecário como intermediador de processos informacionais é destacado pelos autores na afirmativa “Tradicionalmente os bibliotecários valorizam o atendimento ao cliente e têm técnicas altamente desenvolvidas para encontrar aquilo que eles ainda não sabem.” (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.34). Nesse aspecto, como corretores naturais do conhecimento, os bibliotecários corporativos podem intermediar e identificar onde está o conhecimento individual por manterem contato com diversas pessoas de diferentes departamentos.

No mercado do conhecimento está presente também a moeda de pagamento por esse bem tão valioso. Reciprocidade, reputação e altruísmo são as moedas vigentes. Na reciprocidade um retorno futuro de troca de conhecimentos pode ser esperado. Na reputação reside o a valoração do possuidor do conhecimento e que poderá render até

ativos tangíveis ao detentor de tal reputação. O altruísmo se baseia na vontade de ajudar ou na paixão que o possuidor do conhecimento detém. As organizações devem incentivar um ambiente de colaboração e de trocas de informação e conhecimento baseados no desenvolvimento de relações de confiança.

A identificação da real existência do conhecimento ocorre por meio do reconhecimento dos indicadores inequívocos, sejam eles formais ou informais. Os formais podem ser identificados pela posição hierárquica na organização ou ainda pela formação. Um cargo de posição superior na hierarquia pode indicar a existência de maior conhecimento, mas não garantem a existência dele. Pessoas que estejam na empresa há muitos anos, que já passaram por diferentes setores e ocuparam diferentes cargos, também são detentoras de conhecimento tácito, pelo *know-how* que possuem.

Os autores apontam que “[...] os melhores sinais do mercado do conhecimento – embora ainda imperfeitos – fluam pelas redes informais que se desenvolvem nas organizações.” (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.44). As redes informais são aquelas que acontecem nos corredores, nos encontros em intervalos ou até mesmo em outros espaços que não as dependências das organizações.

Outro meio de acesso ao conhecimento é através das comunidades de prática. Elas são formadas a partir das práticas e interesses comuns e podem desenvolver excelentes canais de comunicação.

Muitos obstáculos precisam ser vencidos para que os mercados do conhecimento operem de forma eficaz. Os fatores essenciais da operação ineficiente dos mercados do conhecimento são as informações limitadas, conhecimento assimétrico e conhecimento limitado. Além desses fatores essenciais, as patologias do conhecimento são responsáveis por inibir drasticamente o fluxo do conhecimento. Monopólios, escassez e barreiras comerciais ou estruturais são apontados pelos autores, assim como, algumas soluções possíveis também são indicadas para resolução desses problemas (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.50-53).

A criação de locais para o funcionamento do mercado do conhecimento, seja físicos ou virtuais, é o primeiro passo para que se efetive a gestão do conhecimento. É preciso, também, permitir que os colaboradores tenham tempo para frequentar esses espaços.

Alguns exemplos de locais para o funcionamento do mercado do conhecimento: Salas de conversas; Feiras do Conhecimento ou Feiras de Compartilhamento; Universidades Corporativas ou foros reais ou virtuais – que reúnem pessoas para

examinar assuntos de interesse mútuo, e que devem incluir tempo para os participantes conversarem informalmente.

A utilização das Universidades Corporativas na GC é bastante comum nos Estados Unidos e também no Brasil. Elas apresentam diferentes formas de estruturação, devido ao reflexo dos traços culturais de cada organização, e, em sua essência são formadas por processos dinâmicos e contínuos que permeiam toda organização, além de serem mais do que um espaço físico para aprendizagem. As Universidades Corporativas buscam oferecer oportunidade de aprendizagem para todos os seus colaboradores, sejam eles funcionários, parceiros, clientes, distribuidores, fornecedores de produtos, entre outros, nesse sentido estabelecem um relacionamento maior com seus parceiros. Outra característica das Universidades Corporativas é o foco central de atuação: elas estão voltadas para os negócios da organização com direcionamento exclusivo para determinado segmento de mercado (ROCHA-PINTO, 2007, p.110-117).

Nos ambientes virtuais acontecem os mercados eletrônicos do conhecimento, através da internet ou em grupos de discussão intranet ou, ainda, banco de dados de discussão groupware. Os ambientes virtuais possuem vantagens e desvantagens, “muito semelhantes aos das compras eletrônicas”. Esses ambientes proporcionam comodidade e variedade, no entanto, a qualidade da oferta de conhecimento é irregular e a falta de contato pessoal tende a reduzir a confiança e o compromisso (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.55,56).

É necessário tratar a geração do conhecimento como um processo para que ele saia do campo das idéias e se torne uma prática organizacional. Davenport e Prusak (2003) apresentam cinco modos de geração do conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento, além de outros passos necessários para o uso efetivo do conhecimento gerado. Para um panorama geral e para que seja possível perceber a geração do conhecimento como processo, segue o esquema elaborado por Ferreira, Alvares e Martins (2016, p.79) que mostra o fluxograma do conhecimento organizacional de Davenport e Prusak:



Figura 5 – Fluxograma do Conhecimento Organizacional de Davenport e Prusak

A aquisição do conhecimento pode ocorrer por compra ou aluguel. A compra pode ser feita através da aquisição de uma organização ou contratando indivíduos que possuam o conhecimento que a organização necessite. Aqui saliento a importância do processo de seleção de pessoas, um dos processos de GP, para a geração do conhecimento organizacional. Outro processo de GP importante é a retenção de talentos. Não basta contratar pessoas com conhecimento é preciso que este conhecimento permaneça na empresa. O aluguel do conhecimento se dá através da contratação de um consultor que transfere conhecimento e que pelo menos parte desse conhecimento fica na empresa (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.64-70).

Os recursos dirigidos são os departamentos criados para desenvolver e fazer surgir conhecimento novo, como os departamentos de pesquisa. O importante aqui é possibilitar que os novos conhecimentos gerados circulem na organização e não fiquem restritos ao departamento de pesquisas.

Na fusão o objetivo é reunir “[...] pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar numa resposta conjunta”. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.72) Nesta modalidade de geração do conhecimento podem existir alguns conflitos, no entanto os resultados podem ser novas soluções, já que os indivíduos possuem diferentes perspectivas e precisarão desenvolver novas propostas que satisfaça a todos.

A adaptação diz respeito à capacidade de adaptação em resposta a mudanças no ambiente externo. Empresas que não se adaptam às constantes mudanças poderão enfrentar crises. Nesse aspecto “Os recursos adaptativos mais importantes são os funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas.” (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.78)

As redes do conhecimento acontecem informalmente ou são em muitos casos auto-organizadas e geralmente são criadas a partir de interesses comuns. Para que se efetive a criação de um novo conhecimento que seja admitido como conhecimento organizacional, existe a necessidade de pessoas que registrem esse novo conhecimento.

A codificação do conhecimento tem como cerne a apresentação do conhecimento de forma acessível a todos que dele necessitem. É necessário ter em mente qual conhecimento precisar ser codificado e qual o objetivo específico ele deve atingir, isto é, em que será útil ter este conhecimento codificado. Há também que se considerar que o conhecimento tácito em sua totalidade dificilmente será codificado.

É por isso que o processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito existente nas organizações é geralmente limitado a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.87)

A transferência de conhecimento é parte vital do processo de geração de conhecimento. Ela ocorre nas organizações quer através de uma efetiva gestão do conhecimento ou não. As transferências ocorrem no dia a dia, através da interação entre os colaboradores. O desenvolvimento de estratégias específicas para estimular transferência informal de conhecimentos é uma ótima iniciativa, mas não pode ser a única ação de gestão do conhecimento. Para Davenport e Prusak a criação de estruturas ou meios formais, para gerar e compartilhar conhecimento, são a garantia de inovação e, portanto, de vantagem competitiva.

Chun Wei Choo utiliza o termo organização do conhecimento para designar uma empresa que usa a informação estrategicamente e que compreende os processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação e, por isso, consegue administrar a informação de maneira a extrair o máximo benefício dela (CHOO, 2006).

No âmbito biblioteconômico o termo organização do conhecimento refere-se ao “processo de modelagem do conhecimento que visa à construção de representações do conhecimento” (BRASCHER; CAFÉ, 2008, p.8). Uma das bases desse processo está na teoria do conceito de Dahlberg que se fundamenta na análise de conceitos em suas principais características e relações, e, atribui uma notação específica para cada item representado. A Organização do Conhecimento, busca estabelecer uma organização sistemática para os saberes científicos, organizando-os em sistemas de classificação que permitam sua posterior identificação e localização. Os Sistemas de Classificação do

Conhecimento (SOC) são utilizados para organizar centros de documentação, bibliotecas e outras unidades informacionais.

Choo desenvolveu sua teoria da organização do conhecimento para enfatizar que, como nós indivíduos aprendemos, uma organização também aprende e deve formular instrumentos capazes de identificar, reter e compartilhar a informação, construir conhecimentos e utilizá-los para tomar decisões. A maneira como a informação circula, é percebida, entendida, tratada e utilizada ocorre através dos três processos interligados para criar conhecimentos e assim administrá-los. Esses três processos de uso da informação ocorrem nas arenas: do significado, da construção do conhecimento e da tomada de decisão. O quadro a seguir, explica os três modelos, ou processos, de uso da informação:

**Tabela 1-1. Os três modelos de uso da informação organizacional**

Modo	Idéia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Figura 6 – Os três modelos de uso da informação (CHOO, 2006, p.46)

O uso da palavra arena indica os conflitos que estão presentes nos três processos,

pois todos os processos ocorrem através da interação dos indivíduos, ou seja, são construídos socialmente. Assim, os interesses de cada indivíduo podem ser conflitantes entre si e necessitam sempre de um processo de negociação. Ainda que, haja a necessidade de um consenso, existe também a necessidade de diferentes opiniões para que seja ampliada a visão do contexto organizacional, da criação de novos conhecimentos e perspectivas criativas para enfrentar o inesperado.

O processo de construção do significado tem por objetivo “interpretar as notícias e mensagens sobre o ambiente” (CHOO, 2006, p.30) A construção de significado se dá por meio de três passos: interpretação, seleção e retenção.

Nesse processo de interpretação os indivíduos percebem mudanças no ambiente e separam dados brutos sobre as mudanças que se transformam em dados ambíguos. O passo seguinte é a seleção que escolhe o significado dos dados ambíguos através dos sentidos e interpretações passadas resultando em uma explicação causal para o que está acontecendo no contexto que a organização está inserida. A retenção é o processo de registro da interpretação a fim de ser recuperado posteriormente e utilizadas em ações futuras (CHOO, 2006, p. 132, 133).

Uma rede de significados comuns surge como resultado do processo de criação de significado e fornece para a organização diferentes visões. O processo de criação de significado, portanto, é útil para a organização identificar oportunidades e ameaças, de maneira que a organização, a partir das conversas de seu pessoal, possa inteirar-se do contexto a sua volta.

Na segunda arena ocorre a construção do conhecimento. Choo toma por base as considerações de Takeuchi e Nonaka que afirmam que a conversão do conhecimento é a base da empresa criadora de conhecimentos, como vimos anteriormente. A socialização, externalização, combinação e internalização são parte da espiral do conhecimento. Ao conhecimento tácito e explícito acrescenta-se o conhecimento cultural “[...] que consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade.” (CHOO, 2006, p.190)

A terceira arena compreende a administração da incerteza, ou seja, trata da tomada de decisão. A criação de regras e rotinas de procedimentos pode facilitar a tomada de decisão dos colaboradores e refletem a postura organizacional. No entanto, o enrijecimento desses procedimentos formais pode impedir “[...] que os membros da organização interpretem com precisão novas informações e as utilizem de maneira

racional.” (CHOO, 2006, p.254) Os procedimentos formais são baseados em experiências anteriores e refletem, de certa maneira, o conhecimento organizacional, mas podem se constituir em fator de desmotivação para a criação de novos conhecimentos se forem executados de maneira acrítica. Assim, para resolver esse dilema, sem abrir mão das rotinas e procedimentos formais, é necessário abrir espaço para improvisação e a iniciativa, de modo que estas possam gerar novos objetivos ou encontrar soluções satisfatórias para situações desconhecidas. (CHOO, 2006, p.402)

Com o propósito de utilizar sua teoria para uma ação prática nas organizações, ou seja, para que seja útil como ferramenta administrativa, Choo elaborou seis processos cíclicos e correlatos para administração da informação: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação (CHOO, 2006, p. 404).

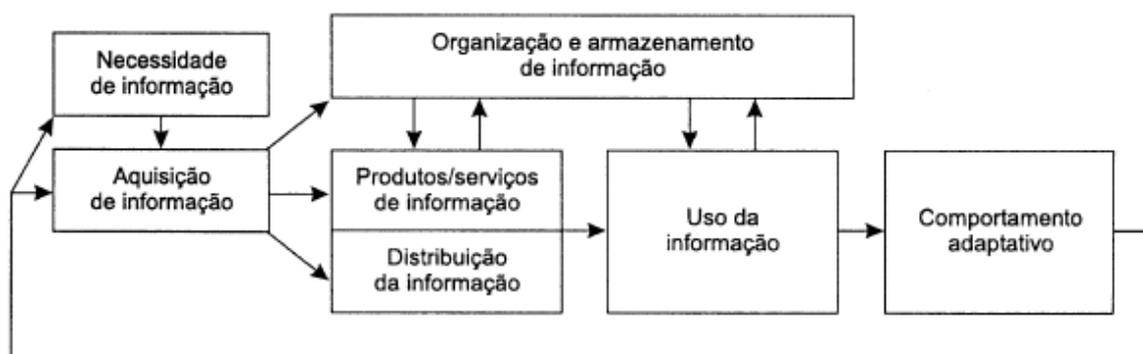


Figura 7 - Modelo processual de administração da informação (CHOO, 2006, p.404)

Para cada processo deste modelo administrativo de informação existem princípios gerais que são norteadores para sua implantação (CHOO, 2006, p.419, 420):

- 1) Quanto às necessidades de informação: necessitam de uma especificação completa, devido ao seu caráter incerto, dinâmico e multifacetado.
- 2) Quanto à seleção e uso de fontes na aquisição da informação: precisam ser planejados e constantemente reavaliados de forma que através das informações coletadas seja possível entender a complexidade do ambiente.
- 3) Quanto aos sistemas de armazenamento: são como uma extensão da memória da organização e tem por objetivo a captar informações, apoiar às diferentes perspectivas dos indivíduos que o utilizam, gerar conexões entre os itens e

- possibilita a exploração das informações geradas.
- 4) Quanto aos produtos de informação: devem agregar valor à organização e aos seus usuários e permitir uma utilização mais eficaz.
  - 5) Quanto à distribuição de informação: deve promover o compartilhamento de informações e também deve recuperá-las. Devem permitir um fluxo contínuo de informações externas.
  - 6) Quanto ao uso da informação: devem oferecer um alto grau de flexibilidade na representação da informação para que seja possível a troca e avaliação das diversas representações dos indivíduos.

O ponto de partida para criação do conhecimento são os indivíduos, mas seus produtos (o conhecimento) se tornam de todos que compõem a organização quando se transformam em conhecimento organizacional. A GC traz uma valorização do ser humano para dentro das organizações, pois entende que o conhecimento só pode ser criado a partir dos indivíduos.

Para efetivar a GC as empresas tem utilizado novas tecnologias, através de sofisticados softwares, como meio de organizar, armazenar e compartilhar informação. Investem altas somas de capital para adquirir tecnologia, mas não conseguiram perceber o fator humano na geração do conhecimento que necessitam. Davenport (1998) afirma que somente o uso de tecnologia não basta para efetivar o uso da informação preconizado pela sociedade da informação. É necessário compreender a maneira como as pessoas compartilham e usam a informação no seu dia a dia e entender que o conhecimento é um ativo intangível de grande valor para a sociedade da informação, mas que só é possível criar, reter, compartilhá-lo a partir das pessoas que compõem uma organização.

Buscou-se aqui entender o que é GC e algumas das teorias de criação do conhecimento organizacional. As organizações são constituídas de formas complexas, inseridas em ambientes mutáveis, onde o conhecimento ganhou status de capital. A GC e a aprendizagem organizacional são meios para obtenção de vantagem competitiva, e muito mais do que isso, são meios para que se faça gestão de pessoas, através da promoção, criação, retenção, difusão e aplicação de novos conhecimentos através das interações sociais no ambiente de trabalho.

### 2.3.3 Gestão da Motivação

A motivação é fator essencial para um melhor desempenho em qualquer atividade que se pretenda realizar. Nas organizações a necessidade de produzir (produtos e/ou serviços) com qualidade passa pela motivação que as pessoas têm para executar suas atribuições, embora muitos gestores não percebam isso. Com uma jornada semanal de 40h de trabalho, o ser humano passa boa parte da sua vida dentro de uma organização. É necessário que o trabalho não se torne um fardo, mas deve ser prazeroso e trazer realização pessoal. É claro que cada pessoa tem aspirações diferentes e que dependem do momento que estão vivendo. Mas afinal, o que é motivação? O que faz com que as pessoas “vistam a camisa da empresa”?

Para Vergara (2012, p. 41,42) motivação é uma força intrínseca do ser humano, se configura como um processo contínuo permanente por toda a vida e é movimentada por estímulos internos e exteriores, quando estes suprem suas expectativas individuais.

Gil (2014, p.202) afirma que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”, mas que também é consequência da satisfação de necessidades.

As pessoas são diferentes e possuem valores, necessidades, interesses diversos. A sua trajetória de vida, sua constituição familiar, sua formação profissional e diferentes experiências e vivências sociais são as bases que constroem um indivíduo como ser único e singular. Por conta dessas inúmeras diferenças cada pessoa possui diferentes motivações e essas motivações refletem diretamente no comportamento das pessoas. Assim, “Lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças.” (VERGARA, 2012, p.43).

A tarefa de gerir pessoas está intimamente ligada à gestão da motivação. Quando uma pessoa trabalha faz um investimento do qual espera uma recompensa. O investimento pessoal no trabalho se traduz no emprego de raciocínio, competências, tempo, emoções, esforço físico, etc. A pessoa que emprega todo esse esforço espera uma recompensa e uma das funções da GP é recompensar.

Chiavenato (2010, p. 280, 281) afirma que as recompensas podem ser financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser divididas em diretas e indiretas. As diretas tratam da remuneração percebida pelo indivíduo como salários, incentivos salariais, bônus, prêmios ou comissões e as indiretas podem ser entendidas como algumas recompensas especiais: uma viagem-prêmio, um bem, gratificações, adicionais, horas extras, etc. As recompensas não financeiras agregam

valor para o indivíduo e podem ser variadas: oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, liberdade e autonomia, uma palavra, um gesto, um incentivo, enfim, um reconhecimento de que o trabalho foi bem feito e que o colaborador exerce bem suas atribuições.

Manter as pessoas motivadas no trabalho é refletir e agir sobre os fatores que interferem nas condições de vida e trabalho das pessoas. É garantir melhores condições de trabalho e não significa exercer controle sobre o comportamento humano, ainda que a motivação seja um processo psicológico (VITÓRIO, 2015, p.31). Motivar não é manipular, mas é reconhecer o potencial humano, identificar os fatores que motivam as pessoas a trabalhar com comprometimento e eficiência e criar um ambiente saudável e propício para o emprego das competências profissionais.

Uma pessoa motivada doa-se mais intensamente naquilo que se propõe a fazer. Ela busca aperfeiçoar-se naquilo que faz para alcançar melhores resultados. Nesse sentido, Silverstein (2009, p.14) afirma que “Motivar funcionários, então, é reconhecer que eles são essenciais à capacidade da empresa de ser bem sucedida.”

Uma pessoa possui inúmeras necessidades, desejos ou impulsos e seu comportamento é influenciado pela força que esses exercem dentro das pessoas. Gil (2014, p.203) afirma que esses fatores são “as molas de ação” onde a necessidade que tem maior força dentro do indivíduo determinará seu comportamento. A necessidade se traduz em um objetivo ou meta que impulsiona as ações individuais, isso fica claro no ciclo motivacional:

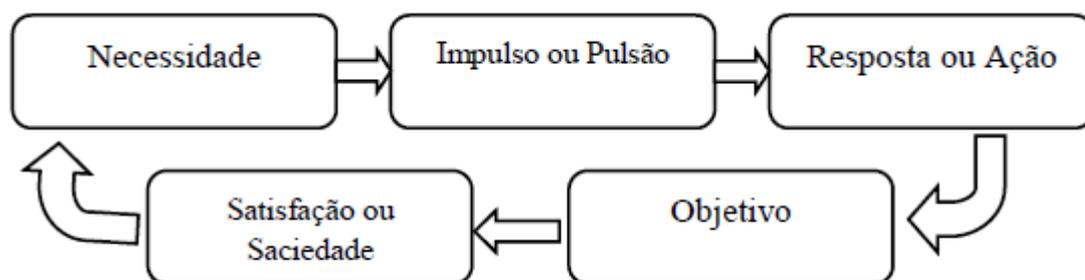


Figura 8 – Ciclo motivacional Mendonça (2015, p.6)

Quando a pessoa identifica uma necessidade buscará satisfazê-la. Quando não consegue alcançar este objetivo a tendência é que outras necessidades aflorem ou que se procurem alternativas para que a satisfação aconteça. Se a satisfação não for alcançada

desencadeará sentimentos de frustração e vazio que ativam os mecanismos de defesa. Vergara (2012, p.48-50) afirma que esses mecanismos de defesa podem ser psicológicos, sociológicos, químicos ou tecnológicos. Gil (2014, p.204) diz que os mecanismos mais comuns são a agressão, deslocamento (descontará sua frustração em outrem, se não puder fazê-lo em quem a provocou), racionalização (uso de desculpas para justificar sua frustração), regressão (pode desenvolver um comportamento infantil), fixação (repetição de comportamentos improdutivos), fuga, resignação (desistência). Por meio desses processos as pessoas buscam compensar a falta da satisfação.

Motivação e satisfação estão relacionadas, embora sejam conceitos diferentes. Para Vitório (2015, p.77) satisfação é o estágio final da motivação. Uma necessidade satisfeita produz satisfação e não motivação. No entanto, uma pessoa insatisfeita estará desmotivada. Não possuirá estímulo para dar o seu melhor, se algo estiver lhe incomodando. Cabe ao gestor, portanto, estar atento às necessidades dos funcionários e descobrir o que os impulsionam no trabalho.

Com a finalidade de identificar os fatores motivacionais muitos teóricos desenvolveram teorias motivacionais. As teorias motivacionais podem ser divididas em dois tipos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras ocupam-se de entender “o que” as pessoas buscam (necessidades) e que as estimulam a agirem. As segundas preocupam-se com o “como” e encaram a motivação como um processo dinâmico que muda ao longo do tempo (NEWSTROM, 2008; VITÓRIO, 2015).

Principais categorias de teorias de motivação	Teorias de motivação
Teorias de Conteúdo	Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow
	Teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e crescimento, de Alderfer
	Teoria das necessidades de afiliação realização e poder, de McClelland
	Teoria dos dois fatores de Herzberg
Teorias de Processo	Teoria da equidade de Adams
	Teoria da expectativa de Vroom
	Teoria da definição de metas de Locke
	Teoria do reforço de Skinner

Figura 9– Principais teorias motivacionais (VITÓRIO, 2015, p.64)

### **As teorias de Conteúdo:**

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi publicada em 1954 e estabelece uma escala de necessidades. Ele categorizou as necessidades em primárias e

secundárias. Na base de sua pirâmide das necessidades estão as necessidades fisiológicas e de segurança, tidas como necessidades primárias. As necessidades secundárias são compostas das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Quando as necessidades primárias estão satisfeitas começa a busca pela satisfação das de nível superior. Gil (2014, p. 206) destaca que a teoria de Maslow ressalta que as pessoas necessitam mais do que recompensas financeiras, que possibilitam a satisfação das necessidades primárias, as pessoas necessitam também de “respeito e atenção dos outros”.

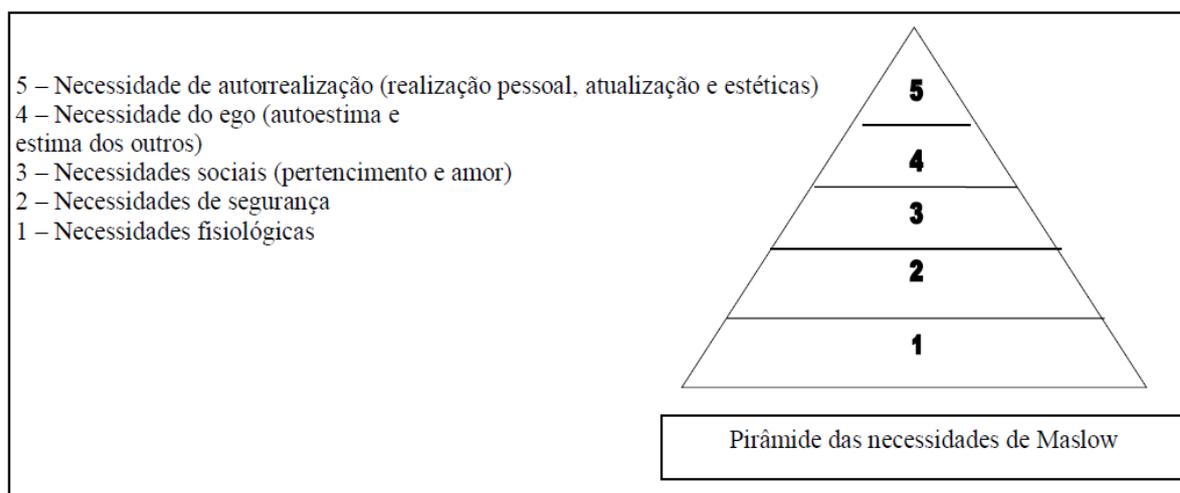


Figura 10 – Pirâmide das necessidades de Maslow (VITÓRIO, 2015, p.37)

A teoria dos dois fatores de Herzberg foi escrita em 1966 e é composta de fatores higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos são extrínsecos ao ser humano, encontram-se no ambiente de trabalho, como condições de trabalho e remuneração. A ausência dos fatores higiênicos pode causar insatisfação, mas não são motivadores (GIL, 2014; VERGARA, 2012; VITÓRIO, 2015). Os fatores motivadores são intrínsecos aos indivíduos e dizem respeito aos sentimentos de auto-realização, reconhecimento, satisfação, responsabilidade. Os gestores precisam estar atentos aos dois fatores. Para que haja motivação, ou seja, um esforço adicional, os funcionários precisam estar satisfeitos (fatores higiênicos).

A teoria das necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento de Clayton Alderfer foi publicada em 1972. Alderfer aprofundou os estudos de Maslow e reorganizou os níveis da pirâmide das necessidades, pois entendeu que as necessidades das pessoas podem ocorrer de forma simultânea e não estão presas a uma hierarquia

(MUSSAK, 2010, p.98). Vitório (2015, p. 50) explica que as necessidades existenciais são constituídas das necessidades que garantem a sobrevivência (necessidades fisiológicas e de segurança). As necessidades de relacionamento apontam para a interação das pessoas, do conviver em sociedade (necessidades sociais). As necessidades de crescimento estão relacionadas à criatividade, à necessidade de reconhecimento, de participação e de produtividade (necessidade de auto-realização e estima).

A teoria das realizações de McClelland baseia-se em três eixos de necessidade social: poder, afiliação e realização. A necessidade de poder relaciona-se a necessidade de influenciar pessoas e situações; A necessidade de afiliação diz respeito à necessidade de relacionamento e de pertencimento; A necessidade de realização volta-se para a necessidade de superar desafios, atingir metas e alcançar objetivos. Para McClelland os três tipos de necessidades são aprendidos socialmente e a ordem de importância depende de cada indivíduo, não obedece a nenhuma hierarquia. A necessidade de realização aparece como a necessidade mais associada à execução de tarefas profissionais. Pessoas com alta necessidade de realização tendem a ser mais motivadas (VITÓRIO, 2015, p.41,42).

### **As teorias de processo:**

A teoria do reforço de Skinner foi publicada em 1948 aponta que quando um indivíduo recebe um reforço positivo em determinada situação tenderá a agir da mesma maneira em situações parecidas. Mas, se ele receber um reforço negativo como consequência de uma ação tenderá a não repetir sua conduta. Essa teoria enfrenta algumas oposições. Alguns teóricos afirmam que o ser humano não é um ser passivo e não está predisposto a ser manipulado ou domesticado, muito menos podem ser tratados como máquinas (VITÓRIO, 2015, p.35,36). A teoria do reforço de Skinner busca modificar o comportamento humano e foca o ambiente externo, pois o comportamento humano pode ser manipulado através das consequências (NEWSTROM, 2008, p. 121).

A teoria X e Y de McGregor nasceram na década de 60 e traz duas maneiras de ver a motivação. A teoria X pressupõe que o ser humano não gosta de trabalhar, portanto, necessita ser motivado através da disciplina e recompensas (GIL, 2014, p.206). Essa vertente está fortemente associada ao modelo tradicional e mecanicista da Administração Científica e a disciplina aqui ganha o sentido de coerção, controle e até

mesmo de castigos. (VITÓRIO, 2015, p.40). Em contrapartida a teoria Y entende que os seres humanos gostam de trabalhar e podem alcançar bons resultados. Nessa perspectiva as pessoas não alcançam seus objetivos por dificuldades externas e este pode e deve desenvolver suas potencialidades. Aqui a administração participativa é mais presente (VITÓRIO, 2015, p.41). Para Gil (2014, p.206) os gerentes não podem ser classificados como de uma ou de outra teoria. Para ele “O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”.

A teoria da recompensa ou expectativa de Vroom diz que as pessoas são mais motivadas a trabalhar mediante a expectativa de receberem uma recompensa adequada ao seu desempenho. Esse modelo é composto por expectativa, instrumentalidade e valência. A instrumentalidade diz respeito ao uso dos resultados do desempenho individual e a valência se os resultados obtidos têm valor para o indivíduo. A ênfase dessa teoria está no processo e não em necessidades (VITÓRIO, 2015, p. 43,44). Por exemplo, a recompensa oferecida deve ter valor para o indivíduo, se não tiver, ele não se sentirá motivado.

A teoria da equidade de Adams foi publicada em 1963 e diz que as pessoas não estão preocupadas somente com o valor das recompensas, mas também percebem se elas são distribuídas de maneira justa, comparando as retribuições entre os colegas de trabalho (VERGARA, 2012, p.46; VITÓRIO, 2015, p. 42). Uma pessoa se sentirá desmotivada a realizar determinada tarefa ou projeto, ou ainda, poderá não se comprometer, caso perceba que existe tratamento diferenciado dentro da organização. Além desses efeitos negativos, essa atitude poderá gerar conflitos entre os colaboradores.

A teoria de metas de Edwin Locke data de 1968 e postula que objetivos específicos e difíceis (mas não impossíveis de atingir) são a maior fonte de estímulo para as pessoas. “A abordagem diz que os objetivos, metas, propósitos e intenções governam os esforços e escolhas das pessoas. Dá-se a intenção, por um processo consciente de fixação de objetivos e de decisão de buscar tais objetivos.” (VITÓRIO, 2015, p.49) Essa teoria entende que quando a organização propõe objetivos específicos e metas mais difíceis isso provoca no indivíduo maior comprometimento pessoal e voluntário, pois traz para o colaborador um desafio e promove um maior empenho. Objetivos e metas estão associadas aqui a aumento de desempenho. Aqui o conceito de *feedback* é valorizado “[...] pois os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que fizeram e o que desejam fazer.” (MUSSAK, 2010, p.99)

### **Os processos motivacionais:**

Os processos motivacionais não são uma tarefa fácil de concretizar. Dependem muito da visão do gestor e da interação que ele desenvolve com sua equipe e/ou com cada membro dela. Deve se levar em conta o contexto organizacional, as pessoas, suas necessidades e diferentes aspirações. A dificuldade está na complexidade que envolve a motivação. A motivação das pessoas não é estática e muda constantemente influenciada por diversos fatores. No entanto, não é a toa que se fazem tantas pesquisas a respeito da motivação. Segundo Newstrom (2008, p.99)

A motivação para o trabalho é uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo, e os empregadores estão interessados em três elementos dela: direção e foco do comportamento [...], nível de esforço oferecido [...] e persistência no comportamento [...].

Além das dificuldades de identificar as necessidades (motivos) que promovem a motivação dos colaboradores, há ainda a dificuldade de saber como proceder ao identificá-las. Para efetivar um processo de motivação dos seus colaboradores o próprio gestor precisa estar motivado com seu trabalho. Um gestor motivacional é aquele que estimula o sucesso de seus colaboradores, se preocupa com seu desenvolvimento e tem uma relação de confiança com eles. O gestor precisa dar crédito ao trabalho de seus colaboradores. Precisa estar tranqüilo e ter a certeza de que uma tarefa delegada será bem feita. Outro ponto essencial é o respeito. Tratar as pessoas com respeito no ambiente de trabalho é o mínimo que se espera de um gestor (SILVERSTEIN, 2009, p.36).

Newstrom (2008, p.120) aponta para o uso contingencial de modelos motivacionais. Em outras palavras, a escolha de um modelo, ou a construção de um modelo que integre diferentes perspectivas, deve adequar-se a cada organização e sua realidade objetiva.

Para Mussak (2010, p.63,64) os líderes precisam buscar novas maneiras de motivar. Ele aponta cinco novas ferramentas de motivação: missão (inspirar seus liderados e dar a eles propósito e orgulho do seu trabalho); controle da agenda (são as tarefas voltadas para os resultados, que conferem autonomia aos colaboradores para gerenciar seus horários e a maneira de executá-los); participação na criação de valor (incentivo para a criação de inovação com retorno e bonificações às metas

estabelecidas); aprendizado (ser uma organização que aprende e que incentiva o aprendizado contínuo de seus colaboradores); reputação (promover a progressão profissional).

Vergara (2012, p.69,70) também indica maneiras de provocar a motivação das pessoas. Essas indicações dizem respeito às atitudes dos gestores e chamam atenção para alguns pontos desejáveis: comunicação (ser claro com os objetivos, tarefas e recompensas); desafio à promoção de padrões de excelência; reconhecimento e elogios; incentivo a aprender com os erros; aceitar os limites e tempo de assimilação de cada um; ouvir e ser solidário; educação pelo exemplo; ser coerente, discurso e ação deve estar alinhados; nunca provocar constrangimento do colaborador frente à outras pessoas.

O gerente poderá buscar inúmeras maneiras de manter a motivação em alta na organização. Gil (2014, p.210-214) dá alguns conselhos práticos: a valorização das pessoas; o reconhecimento de seus avanços e progressos; o encorajamento de iniciativas e a promoção de mudanças. No que tange às mudanças, Gil aponta que nem sempre elas motivam as pessoas. Mas, mudanças que trazem melhoras para as condições de trabalho são sempre bem-vindas. É sempre interessante ouvir os envolvidos nas mudanças.

O conhecimento das diferentes teorias e processos de motivação proporciona aos gestores uma visão mais ampla e propicia a criação de um estilo próprio para realizar a gestão da motivação. Cabe empregar o termo gestão da motivação pelo fato explicitado por Vergara (2012) de que ninguém pode gerar motivação e sim promover estímulos ou provocá-la. Manter os colaboradores entusiasmados e engajados é uma maneira para aumentar a produtividade, a qualidade e desenvolver um ambiente saudável. Mas, sobretudo, a gestão da motivação é uma ferramenta para a gestão de pessoas que proporciona aos colaboradores satisfação e felicidade na atividade que exercem.

### 3 Gestão de Bibliotecas

Desde os tempos remotos da descoberta da escrita, nos seus registros em diferentes tipos de suportes, como tijolos de barro, rolo de papiro, códices de pergaminho, passando pela revolução da invenção da prensa de tipos móveis e chegando à era digital dos dias atuais, as bibliotecas sempre estiveram presentes na história da humanidade.

Criadas com o intuito de armazenar e organizar os registros do conhecimento humano para sua posterior recuperação, as bibliotecas passaram por inúmeras transformações e tiveram que se adaptar às mudanças sociais, políticas e econômicas para continuarem a cumprir seu objetivo (SERRAI, 1975; LOUREIRO; JANUZZI, 2005).

As bibliotecas da antiguidade já demonstravam algum tipo de organização sistemática. A Biblioteca de Nínive (VI séc., a.C.) era organizada em seções. A Biblioteca de Alexandria (II séc., a.C) possuía um “catálogo (pinakes) organizado por classes e dentro de cada classe os autores eram organizados em ordem alfabética” (SERRAI, 1975, p.143). Uma das mais importantes bibliotecas da antiguidade foi a Biblioteca de Alexandria que tinha como objetivo reunir em seu acervo a totalidade da literatura existente. Chegou a possuir quase meio milhão de rolos de papiros e “conseguiu constituir-se em uma combinação de centro de pesquisas, editora, instituto de estudos lingüísticos, museu e repositório cultural” (LOUREIRO; JANUZZI, 2005, p.126 apud MCGARRY, 1999, p.112).

A Biblioteca medieval é marcada como centro de produção de manuscritos e o trabalho dos monges copistas foi de grande importância. A fundação das Universidades fez surgir os copistas leigos e aumentou o número de livros e de usuários e requereu das bibliotecas uma nova organização das coleções que passaram a refletir a organização dos currículos das universidades. Nesta época, os códices ficavam presos às estantes “numa tentativa de conciliar a disponibilidade com a raridade” (SERRAI, 1975, p.145).

As bibliotecas humanísticas resgataram os grandes clássicos da literatura, que anteriormente tinham perdido espaço para os autores cristãos. Mesmo com o aumento das Bibliotecas Públicas, nesta época, o número de usuários não aumentou e não houve a necessidade de uma mudança estrutural nas bibliotecas (SERRAI, 1975, p.146).

O desenvolvimento da prensa dos tipos móveis por Gutemberg aumentou

consideravelmente a produção bibliográfica no século XV e fomentou mudanças nas bibliotecas que precisaram adaptar-se à nova realidade social, o que impulsionou o surgimento de diferentes tipos de bibliotecas.

Serrai (1975, p.148) aponta o surgimento de diferentes tipos de bibliotecas a partir do século XVI: bibliotecas constituídas como fundação, bibliotecas nacionais, bibliotecas circulantes, bibliotecas filantrópicas, bibliotecas públicas anglo-americanas mantidas por contribuições fiscais.

No século XVII destacou-se o pensamento do grande bibliotecário Gabriel Naudé:

[...] a biblioteca deveria estar a serviço de todos e ter um caráter universal; deveria conter os livros mais importantes editados em todo o ramo do saber, nas línguas originais e em tradução; deveriam estar representadas todas as literaturas antigas e contemporâneas e deveria ter lugar para obras ortodoxas e heterodoxas. (SERRAI, 1975, p.150)

Além dessas recomendações de caráter cultural, Naudé entendia que uma biblioteca precisava de uma organização, os livros deveriam ser dispostos em ordem por matéria e organizados em catálogos, foi ele quem observou claramente as funções dos catálogos. (SERRAI, 1975, p. 150, 151)

No século XVIII poucas bibliotecas possuíam verbas para adquirir toda produção editorial da época e muitas começaram a especializar-se em determinados assuntos. Segundo Serrai (1975, p.155, 156) na segunda metade do século XVIII, em decorrência da Revolução Francesa, muitas bibliotecas de ordem religiosas foram transferidas para bibliotecas públicas, o que provocou grandes dificuldades na organização dos materiais existentes. Assim, para dinamizar as operações de organização, começaram a utilizar as cartas de baralhos para confecção das primeiras fichas catalográficas.

O aumento das publicações, já no século XIX, fez com que as nações criassem as bibliotecas nacionais com o objetivo de reunir toda produção nacional e parte da produção estrangeira. É nessa época que é fundada a Library of Congress em 1800 sediada em Washington (LOUREIRO; JANNUZZI, 2005, p.131). A revolução industrial fomenta o surgimento das bibliotecas especializadas: “As bibliotecas especializadas tem seu valor nas indústrias e nos institutos de pesquisa pura e aplicada: sua finalidade é fornecer ao estudioso, ao cientista, aos técnicos documentos que contêm dados e informações de que ele precisa [...]” (SERRAI, 1975, p.159).

No século XX desenvolvem-se as Tecnologias de Informação e Comunicação

(TICS) que causam um grande impacto nas bibliotecas. “A primeira aplicação do processamento de dados nas bibliotecas se deu em 1935, na University of Texas e, em 1941, na Boston Public Library, na qual se introduziu o uso dos cartões perfurados [...]” (LOUREIRO; JANNUZZI, 2005, p.131) A automação das bibliotecas trouxe consigo mais agilidade aos serviços bibliotecários, assim como uma expansão destes serviços. E trouxe ainda um forte impacto sobre a formação dos bibliotecários que precisaram desenvolver novas habilidades para se adequarem às TICS.

Com a chegada da internet e da era digital, surgiram muitas discussões a respeito da sobrevivência dos livros de papel e também das bibliotecas. No entanto, apesar das visões pessimistas, o que aconteceu foi uma ampliação do espaço de atuação das bibliotecas. As bibliotecas tradicionais começaram a desenvolver processos de digitalização e disponibilização de materiais informacionais na Web. Surgiram as bibliotecas digitais e as bibliotecas virtuais. É possível afirmar que o público alvo das bibliotecas foi ampliado, pois a internet possibilitou que qualquer pessoa possa visitar virtualmente bibliotecas em qualquer parte do mundo. Da mesma maneira as áreas de atuação do bibliotecário foram ampliadas também e ele começou a ser visto como profissional da informação, indicando que é possível exercer a função de bibliotecário em outros espaços além das bibliotecas, dado a importância da informação nos dias atuais. Os usuários de hoje tornaram-se mais exigentes e as bibliotecas necessitaram desenvolver novas estratégias de atuação.

Este breve passeio pela história das bibliotecas demonstra que a biblioteca é uma instituição muito antiga e que passou por diversas mudanças. Ao longo de sua trajetória, precisou se adaptar e desenvolver novas técnicas para administrar os acervos e o seu próprio funcionamento. É de se notar que sempre houve grande preocupação com a organização dos acervos através do desenvolvimento de Sistemas de Organização do Conhecimento (SOC), dos Sistemas de Recuperação da Informação (SRI) e dos instrumentos de padronização para a realização da Representação Descritiva (catalogação). No entanto, não é possível esquecer que as bibliotecas utilizam-se das teorias administrativas para poderem funcionar de forma satisfatória.

As bibliotecas são organizações sem fins lucrativas, geralmente subordinadas a uma instituição superior e por esta razão precisam ter seus objetivos alinhados com a instituição que está vinculada.

Almeida (2006, p.41) caracteriza uma organização empresarial como “[...] célula de produção de ativos de valor que podem ser oferecidos ao mercado por aquisição ou

consumo. Esta célula está organizada, de alguma forma racionalmente.” As bibliotecas produzem serviços e produtos de informação que são ativos de valor oferecidos a determinado público alvo. Os usuários podem buscar nelas auxílio para sanar suas necessidades de informação. E, portanto, as bibliotecas são organizações e precisam ser geridas racionalmente. A idéia de célula aqui é uma analogia feita por Almeida para explicar o pensamento sistêmico que serve de base para o funcionamento das organizações.

As funções biblioteconômicas estão agrupadas em três blocos: formação, desenvolvimento e organização das coleções, dinamização do uso das coleções e funções gerenciais. (MACIEL, MENDONÇA, 2006, p.15) Assim, além das funções técnicas de mediação e disseminação da informação, o bibliotecário cumpre também a função de gestor, podendo atuar em diferentes tipos de unidades de informação (bibliotecas, centros de documentação, centros culturais, empresas privadas, e-commerce, etc.) Ainda que o bibliotecário não exerça um cargo de chefia ou coordenação em muitas situações do seu cotidiano ele é solicitado a tomar decisões e, portanto, “A nenhum profissional bibliotecário, atuando em qualquer nível da organização, é permitido ignorar as questões e problemas de ordem gerencial.” (MACIEL, MENDONÇA, 2006, p.15)

Administrar implica nas atividades de planejar, organizar, dirigir, coordenar e avaliar. Essas atividades ou funções gerenciais podem ser aplicadas em diferentes tipos de bibliotecas: públicas ou privadas, comunitárias, escolares, universitárias, especializadas ou nacionais.

Antes de abordar as atividades administrativas básicas é importante salientar que estabelecer um diagnóstico da organização e do contexto no qual ela está inserida é um passo fundamental para que seja possível efetivar um planejamento. O diagnóstico consiste no conhecimento do ambiente interno e externo da organização e viabiliza a identificação de ameaças e oportunidades. O diagnóstico é muito útil para a realização de uma avaliação que permitirá ações futuras.

Para que ações futuras sejam efetivadas é necessário que se faça um planejamento. O planejamento é a etapa que antecede uma ação, é o contrário da improvisação e requer reflexão. “Planejar, portanto, seria preparar bem uma ação, ou organizar adequadamente um conjunto de ações interdependentes.” (MACIEL, MENDONÇA, 2006, p.41)

A organização diz respeito à estrutura que permite uma instituição funcionar.

Definir a sua missão e os objetivos é o primeiro passo para que se possa organizar e determinar quais recursos será necessário para o seu funcionamento.

Dirigir significa introduzir e acompanhar a execução do planejamento. Significa também comandar, estar à frente e tomar de decisões. Maciel e Mendonça (2006, p.51) enfatizam que o gerente deve possuir três atributos para exercer a função de direção: deve saber motivar sua equipe, deve saber comunicar o que deseja e deve saber exercer liderança.

A função de controle é aquela que pretende verificar se os resultados almejados estão sendo alcançados e busca identificar os erros cometidos no curso de ação para corrigi-los. Ela depende do comprometimento do gestor em todas as etapas do processo administrativo e envolve a avaliação do desempenho das pessoas da equipe de trabalho.

A administração de uma biblioteca deve valer-se de métodos e técnicas que permitam mantê-la funcionando da melhor maneira possível a fim de cumprir seus objetivos. Em um contexto de constantes mudanças o planejamento estratégico apresenta-se como uma alternativa eficaz para que a biblioteca sobreviva num ambiente competitivo. O planejamento estratégico tem seu foco no futuro que preconiza a incerteza. Assim, “O planejamento estratégico exige constante revisão dos objetivos, reavaliação constante, em função da mutabilidade dos ambientes que envolvem a organização.” (MACIEL, MENDONÇA, 2006, p.59)

Alinhado ao planejamento estratégico, existe inúmeras ferramentas para que se possa realizar a administração de bibliotecas como a gestão de processos, a gestão da qualidade, o marketing de bibliotecas, entre outros, que podem ser utilizados pelo administrador como meios para solucionar problemas e proporcionar melhores serviços. Conforme Estabel e Moro (2014, p.74)

A aplicação de instrumentos que auxiliam a gestão de um ambiente que presta serviços age diretamente na satisfação inerente aos serviços oferecidos aos usuários, sejam eles de qualquer meio ou comunidade, melhorando o atendimento às necessidades de acesso e de uso da informação.

Cabe ao gestor de biblioteca manter-se atualizado, buscar aprender novas técnicas e desenvolver sempre um espírito crítico quanto ao seu próprio trabalho. O contato com outros gestores de bibliotecas, a participação de eventos e a realização de cursos são de grande valia para que o gestor tome ciência de alternativas que possam agregar valor ao seu trabalho.

Pensar a organização e administração de bibliotecas nos dias atuais é pensar a

gestão de recursos informacionais, financeiros e tecnológicos. É pensar também o fator humano, ou seja, as pessoas que fazem a biblioteca funcionar. A biblioteca enquanto organização precisa ser gerida por princípios administrativos como diagnosticar, planejar, desenvolver um plano de ação e fazer constantes avaliações.

É essencial, também, pensar o momento tecnológico contemporâneo, como uma oportunidade para expandir a atuação da biblioteca na sociedade. É preciso utilizar as novas ferramentas, oferecidas pelas novas TICS, para disponibilizar novos serviços, aumentar a interação com o usuário e assim, cativá-lo suprimindo suas necessidades de informação de diversas maneiras, seja no ambiente físico ou digital.

O parâmetro básico para administração de bibliotecas deve ser o foco no usuário. Conhecer o usuário, suas necessidades, com o intuito de lhe oferecer facilidades de acesso ao acervo e à biblioteca, é a atitude que deve estar no escopo de atuação do bibliotecário gestor. Este deve buscar uma administração eficiente, com o aproveitamento máximo dos recursos que possui em consonância com o tipo de biblioteca e à instituição a qual a mesma está submetida.

### **3.1 Gestão de Pessoas em Bibliotecas**

O bibliotecário é conhecido pelas funções que desempenha na organização e disseminação da informação dentro de unidades de informação. Como visto anteriormente, por sua formação, o bibliotecário está apto a gerir unidades de informação. As funções exercidas pelo bibliotecário dependem do contexto em que atua. No âmbito das bibliotecas suas atividades dependem do tipo e do porte da biblioteca. É bastante comum, o acúmulo de funções.

Como parte das atividades exercidas pelo bibliotecário está a Gestão de Pessoas, não somente no sentido das atividades de departamento de pessoal (recrutamento, seleção, contratação, etc.), mas principalmente, nas atividades voltadas para as relações interpessoais, na integração da equipe ao ambiente de trabalho, na valorização e motivação das pessoas no alcance dos objetivos institucionais. Essa ideia pode ser percebida na afirmativa de Cardoso et al:

A gestão de pessoas é vista por vários autores como sendo a relação de pessoas dentro das organizações, que orienta e direciona a integração destas no ambiente de trabalho e não mais como sendo um setor da organização. As pessoas são partes integrantes do objetivo

maior da instituição, por isso é necessário dar ênfase na valorização dos recursos humanos. (CARDOSO et al, 2014, p.5)

Quando o bibliotecário exerce cargo de chefia, cabe a ele administrar o trabalho de sua equipe. Ainda que, ele não esteja exercendo um cargo de chefia ou gerência, em algum momento ele acaba exercendo essa função, pois a presença de estagiários, bolsistas e auxiliares de biblioteca é bastante comum e, na maioria das vezes, eles estão sob sua supervisão. Assim, é preciso olhar a gestão de pessoas para além das funções de departamento de pessoal e se faz necessário um entendimento a respeito do comportamento humano nas relações de trabalho. Santos (2009, p.22) confirma essa premissa quando afirma que “A questão é que a gestão de pessoas não deve ser vista como um setor da organização, ela diz respeito às relações interpessoais.”

Motivação, liderança e trabalho em equipe são atividades do dia a dia de bibliotecários gestores. O gestor precisa assumir o papel de líder e não agir apenas como chefe. O líder é aquele que influencia que tem poder de persuasão e não de coerção. A liderança exercida de maneira natural é aquela que cativa e consegue a cooperação dos colaboradores, é aquela que trabalha em equipe e consegue integralizar ações conjuntas a fim de alcançar objetivos comuns (CARDOSO et al, 2014, p.6,7).

Conforme Jacques (2015, p.69) o gestor de biblioteca deve buscar associar as funções administrativas com o exercício da liderança, pois “[...] ele também deve buscar motivar, inspirar, direcionar, capacitar e satisfazer as necessidades da equipe para que juntos todos busquem alcançar os objetivos propostos.”

Ao tratar sobre a liderança, Mussak (2010, p.50) destaca que “[...] o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações, e não de traços pessoais.” Isso significa que é possível desenvolver as capacidades necessárias para o exercício da liderança. Comportamentos pode ser objeto de reflexão e podem ser modificados. Habilidades podem ser adquiridas através de aprendizado e experiência e podem ser categorizadas e entendidas como técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento em relação aos procedimentos e técnicas necessárias. A habilidade humana diz respeito às relações interpessoais, a necessidade de saber lidar com pessoas e equipes. A habilidade conceitual reflete a capacidade de “pensar em termos de estruturas e amplas interligações”, isto é, desenvolver uma visão holística da organização e pensar estratégias de longo prazo.

A liderança não é um ato de imposição. Chefes impõem, líderes cativam e influenciam positivamente seus liderados A base da liderança está na construção dos

relacionamentos. Algumas atitudes dos líderes são muito importantes: saber ouvir, saber comunicar claramente, valorizar a opinião das pessoas, saber estabelecer uma atmosfera de aprendizado e trocas, saber clarificar os problemas e buscar encontrar soluções adequadas, estar atento ao ambiente externo e ser criativo (BAPTISTA, 2008; GIL, 2014; MUSSAK, 2010; VERGARA, 2012).

Ainda conforme Baptista (2008, p. 126)

O novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes em agentes de mudança. Nessa perspectiva, o bibliotecário deve estar orientado para as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, mais flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos.

A liderança busca desenvolver as pessoas. O líder acredita no potencial humano e entende que sozinho não é possível alcançar melhores resultados. O bom líder prepara novos líderes e não retém o conhecimento por temer perder seu posto de liderança. Na verdade se o líder não prepara um substituto, nunca poderá ser promovido, pois criará uma relação de dependência.

Como gestor de pessoas o bibliotecário desempenha diferentes papéis. Gil (2014, p.66) expõe os papéis que de maneira geral os gestores de pessoas desempenham, são eles: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade, e *coach*. O *coach* é “[...] um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado.” (GIL, 2014, p. 283) Dentre as finalidades do coaching, destacam-se atividades como ajudar o indivíduo a descobrir e desenvolver seu potencial no trabalho, auxiliar na correção de conduta e incentivar o crescimento pessoal e profissional.

Todas as ações, dentro da biblioteca devem ter como foco o usuário. Gerir pessoas em bibliotecas deve, portanto, ter como alvo a satisfação das necessidades informacionais dos usuários. A consecução desse objetivo acontece através de um bom atendimento, da qualidade serviços oferecidos, do acervo atualizado, de estrutura adequada e do estabelecimento de uma boa relação com a comunidade usuária. O meio para alcançar estes objetivos são as pessoas que fazem tudo isso funcionar e cabe ao bibliotecário gestor a função de liderar e organizar as pessoas que trabalham na biblioteca.

Pinto e Gonzáles (2010, p. 62) apontam que a prática de gestão de pessoas,

desenvolvidas pelos bibliotecários, devem basear-se nas seguintes premissas: 1) uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas; 2) transferência de decisões e ações para a gerência de linha; 3) utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal; 4) adequação das práticas de recursos humanos às diferenças individuais dos funcionários; 5) contínua preparação das pessoas para o futuro.

A utilização de técnicas ou ferramentas se torna essencial, portanto, para que se efetive a gestão de pessoas. O bibliotecário gestor de pessoas deve exercer uma liderança que privilegie a colaboração e participação entre os colaboradores com o objetivo de uma melhoria no desempenho profissional e por consequência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos usuários.

### **3.2 Uso das ferramentas de Gestão de Pessoas em Bibliotecas**

Em suas atribuições de gestor de bibliotecas, o bibliotecário necessita planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar todo o trabalho desenvolvido na biblioteca. Para isso, ele deve ter em mente a missão, visão e os valores da instituição e estar atento aos fatores internos e externos à organização.

A missão explica o que é a organização, o que ela faz e por que ela faz. Serve para mostrar os objetivos gerais da biblioteca. Uma biblioteca pública poderá ter como missão proporcionar acesso à informação, cultura, lazer e conhecimento à comunidade usuária de determinada localidade, enquanto uma biblioteca universitária poderá ter como missão subsidiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão dos alunos, professores e comunidade externa. A visão tem a ver com aquilo que a organização pretende alcançar ou ser no futuro e serve para nortear as ações presentes em direção a ele. Os valores organizacionais são as premissas que regem as ações e permeiam toda organização, são os valores éticos e morais ligados à cultura organizacional.

É preciso levar em consideração todos esses fatores e inclusive a configuração política interna de cada instituição. Para que a biblioteca funcione bem e faça a diferença na vida dos seus usuários, ela precisa ser gerida como uma empresa, pois conforme Maciel e Mendonça (2006, p.7) “a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não-lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente.” No intuito de alcançar os

melhores resultados e manter a biblioteca como um organismo vivo, em constante movimento e transformação, o bibliotecário deve buscar conhecer novas técnicas e novas maneiras de alcançar níveis mais altos de qualidade e eficiência, com o fim de garantir a sobrevivência da biblioteca no atual ambiente competitivo.

O uso de ferramentas de gestão de pessoas em bibliotecas é um meio para alcançar um melhor desempenho dos colaboradores e extrair o melhor das pessoas, não com uma visão de exploração das capacidades humanas, mas por entender que são as pessoas as detentoras do conhecimento e das habilidades que a organização necessita para funcionar. Esta visão de valorização do ser humano e suas capacidades é o ponto chave da gestão de pessoas. E indo um pouco além, alinhar a gestão de pessoas à estratégia da organização se constitui como fator fundamental para o aumento do potencial de qualquer organização (CHIAVENATO, 2010).

A estratégia organizacional é definida pelo nível institucional da organização, com a participação dos demais níveis da hierarquia. Ela deve atender a missão e a visão já elaboradas. Ela diz respeito ao “como” vamos alcançar os objetivos propostos na missão e visão. O ponto de partida é a análise ambiental, que identifica ameaças e oportunidades no contexto externo. Já no contexto interno, a análise ambiental verifica os pontos fortes e fracos da organização. A definição da estratégia organizacional prevê o planejamento estratégico, ou seja, prevê “a tomada de decisão que produzirão efeitos e consequências futuras” (CHIAVENATO, 2010, p.76). O planejamento estratégico situa-se no âmbito da estratégia global da organização e geralmente compreende um longo prazo de atuação. Este se desdobra no planejamento tático que se desenvolve nos departamentos da empresa, como contribuição de cada departamento ao planejamento estratégico e seu emprego é de médio prazo. Há ainda o planejamento operacional que envolve cada fazer ou atividade da empresa e está relacionado a um curto prazo de execução (CHIAVENATO, 2010, p.74,75)

No atual contexto de incertezas e de mudanças velozes a tendência é que se busque uma gestão mais flexível e mais participativa. O desenvolvimento de um planejamento estratégico, com ênfase em um modelo de gestão de pessoas, poderá trazer maior desenvolvimento tanto para as organizações, como para as pessoas que nela trabalham. Para Chiavenato (2010, p.76) “Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional.”

Este alinhamento do planejamento estratégico e da função de GP indica a forma

como a GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como possibilita que cada indivíduo, componente da organização, alcance seus objetivos individuais, promovendo assim um ambiente de satisfação tanto das necessidades organizacionais, quanto das necessidades individuais.

Com o objetivo de fazer um levantamento do uso da gestão de competências, da gestão do conhecimento e da motivação atrelados às práticas de gestão de pessoas em bibliotecas, foi feita uma pesquisa na BRAPCI, base de dados referencial da área da Ciência da Informação e disciplinas correlatas. A escolha da BRAPCI para essa pesquisa deve-se a grande quantidade de periódicos que a base indexa e disponibiliza. O recorte de tempo da pesquisa compreende o período de 2005 a 2016 por se considerar esse período o auge da disseminação do conceito de GP.

O quadro a seguir apresenta os termos pesquisados e o número de trabalhos pertinentes à temática desta pesquisa:

<b>TERMOS PESQUISADOS</b>	<b>TRABALHOS RECUPERADOS</b>	<b>TRABALHOS NÃO RELEVANTES</b>	<b>TRABALHOS RELEVANTES</b>
"gestão de pessoas" and bibliotecas	08	03	05
"gestão de pessoas" and "unidades de informação"	05	02	01
"gestão de pessoas" and competências	11	06	02
"gestão de pessoas" and conhecimento	13	07	06 (nenhum artigo novo)
"gestão de pessoas" and motivação	01	-	01
			Total: 09

Figura 11 - Quadro dos termos pesquisados na BRAPCI - elaborado pela autora

A seleção dos artigos primou pelos trabalhos voltados para a Gestão de Pessoas em bibliotecas e unidades de informação, pois estes poderiam apontar o uso de técnicas e ferramentas de GP, estudadas nessa pesquisa.

Como citado anteriormente, Gil (2014), Chiavenato (2010) e Mussak (2010)

afirmam que outros nomes estão associados à GP, são eles: gestão de talentos, gestão de parceiros, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual, gestão de competências ou ainda gestão com pessoas. Esses termos foram pesquisados na BRAPCI e apenas os termos “gestão do capital intelectual” e “gestão de competências” retornaram resultados, dos quais nenhum foi considerado relevante para este estudo. Foi pesquisado, também o termo “gestão de recursos humanos” e obteve-se como resultado apenas 01 artigo, já recuperado na pesquisa do termo “gestão de pessoas” and bibliotecas.

A temática do bibliotecário como gestor de pessoas é o foco central de 04 artigos: Baptista, 2008; Silveira, 2009; Pinto, Moreiro-Gonzáles, 2010; Santos, Silva, Ayres, 2014. Esses artigos buscam motivar o profissional bibliotecário a pensar a respeito da GP como parte das atribuições pertinentes ao seu fazer profissional.

Baptista (2008) aponta que o bibliotecário, enquanto gestor de pessoas deve buscar desenvolver uma liderança mais participativa, aberta, flexível e que se preocupe com a inovação. Ela explica o que é ser um líder e que a liderança precisa ser consentida pelos liderados para surtir efeitos positivos. A liderança se faz nas relações interpessoais e deve servir para alcançar os objetivos organizacionais e para que isso ocorra, o bibliotecário precisa de autoconhecimento, assim como, necessita conhecer as competências profissionais e pessoais de cada pessoa que trabalha com ele. Nesse sentido, é importante refletir que “A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis, não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo (BAPTISTA, 2008, p.126).” Apesar do termo “Gestão do Conhecimento” aparecer no título do artigo, a temática não é abordada no trabalho de maneira consistente, prevalecendo a temática da liderança.

Silveira (2009) faz uma síntese, através de uma revisão de literatura, a respeito da gestão de recursos humanos ou de pessoas em organizações de modo geral, mas concentra-se em especial nas bibliotecas universitárias. As técnicas e instrumentos identificados pela autora na sua pesquisa, não aparecem claramente no seu texto, conforme a autora aponta na conclusão. É possível perceber que a questão da liderança e da motivação aparece nos trabalhos por ela estudados, assim como destaca que os trabalhadores esperam mais atenção “às vertentes humanitárias da administração”. Por fim, ela recomenda que as instituições, gerentes e equipes de trabalho, empenhem-se

[...] a fim de dominar conhecimentos multidisciplinares e humanizadores, que os levem a alcançar a sabedoria necessária, de modo a alcançar objetivos sociais coletivos, justos e legítimos, superando os desafios impostos às agências sociais e às pessoas, nesses tempos de globalização, totalitarismo, sociedade da informação, sociedade do conhecimento e da aprendizagem, era da competitividade acirrada e dos apelos à produtividade exacerbada... (SILVEIRA, 2009, p.140)

Pinto e Moreiro-Gonzáles (2010) apresentam a GP como uma possibilidade dentro da Biblioteconomia, exercida pelo bibliotecário na função de gestor de bibliotecas ou unidades de informação. Para os autores a GP possui uma filosofia de fácil apreensão, seja dentro de um modelo hierárquico, mais centralizado ou descentralizado: “A filosofia é bem simples, trabalhar com a motivação e a auto-estima dos agentes para uma melhor qualidade dos serviços.” (PINTO, MOREIRO,-GONZÁLES, 2010, p.59). Além da motivação, outra função exercida na GP, apontada pelos autores é “o controle das mudanças e dos conflitos entre os agentes” através da realização de um rodízio na realização de tarefas. Essa solução é uma boa alternativa para observar o desempenho dos indivíduos em atividades diferentes, o que possibilita a identificação das características profissionais e pessoais ao mesmo tempo em que ajuda a controlar os conflitos e capacita os colaboradores a suprirem alguma falta de pessoal. A avaliação decorrente dessa ação poderá servir de base para promoções, troca de funções ou desligamentos. Ao se tratar de servidores públicos, poderá ocorrer uma negociação direta que resultem em deslocamentos internos ou para outras instituições, o que poderá ser uma solução satisfatória para um trabalhador que não se adapte às suas funções ou tenha dificuldades de convivência. Assim, as técnicas apresentadas pelos autores estão relacionadas à motivação e a solução de conflitos.

Santos, Silva, Ayres (2014) falam da questão das competências do bibliotecário enquanto gestor de unidades de informação e gestor de pessoas. Contextualizam o assunto para atuação profissional no ramo de uma empresa de telecomunicações. Com este objetivo, abordam os seguintes temas: competência, liderança, motivação, processos da Gestão de Pessoas, conflitos interpessoais e educação continuada, como pontos relevantes para a GP. Os autores concluem que o bibliotecário deve saber conduzir as relações interpessoais e se preocupar em buscar um clima harmônico, para o alcance dos objetivos:

Em se tratando de Gestão de Pessoas, é preciso que o bibliotecário assuma uma posição de tomada de decisão e de mediador de conflitos, ficando, portanto, sob a sua

responsabilidade buscar a harmonia, a afetividade, a valorização e o reconhecimento profissional de sua equipe de trabalho. (SANTOS, SILVA, AYRES, 2014, p. 151)

Valores como respeito, justiça e consideração devem ser cultivados pelo gestor de pessoas, assim como ele deve sempre buscar prioritariamente o diálogo para que seja demonstrado na prática o que é fundamental no conceito de gestão de pessoas: a valorização das pessoas dentro da organização (SANTOS, SILVA, AYRES, 2014, p. 151)

A motivação, como foco principal, aparece apenas no artigo de Bueno (2005). A autora apresenta uma proposta de gestão de pessoas em uma biblioteca especializada. Ela defende que cuidando da motivação das pessoas que trabalham em unidades de informação, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários pode ser alcançada. Em sua proposta ela defende uma metodologia baseada na comunicação, através de:

- reuniões quinzenais entre os principais usuários insatisfeitos, funcionários e diretoria para analisar os pontos fortes e fracos do ciclo de serviços;
- reconhecimento dos problemas e sugestões para a sua melhoria analisados por todos os principais envolvidos;
- divisão justa de tarefas entre os funcionários;
- descentralização para que todos saibam realizar as atividades;
- premiação por desempenho: folga, diminuição da jornada de trabalho, etc.;
- encontros informais entre os funcionários (festas, danças, jantares, etc.) para estimular um ciclo de amizade e companheirismo (BUENO, 2005, p.129)

A gestão do conhecimento aparece no trabalho de Marques Júnior e Albino (2011). Os autores realizaram uma pesquisa comparativa entre bibliotecas brasileiras e portuguesas com o objetivo de identificar como a gestão conhecimento associada às práticas de gestão de pessoas pode contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias. Por entenderem que as universidades são, em sua natureza, organizações de aprendizagem e conhecimento, os autores recomendam que as bibliotecas ampliem as práticas de gestão de conhecimento, de maneira a envolver todo o campus. Para a gestão do conhecimento as pessoas são fundamentais, pois elas são as detentoras do conhecimento das organizações. Assim, a GP pode contribuir para as práticas de gestão do conhecimento. Os autores concluíram que nas questões ligadas a TI nas bibliotecas brasileiras e portuguesas estão em níveis similares de maturidade,

ainda que as bibliotecas portuguesas estejam um pouco mais a frente. As práticas de gestão do conhecimento ocorrem nas bibliotecas dos dois países. No entanto, as práticas de gestão de pessoas associadas à gestão do conhecimento, se revelaram como as que têm o menor índice de ocorrência e, portanto, necessitam de mais ações que as estabeleçam.

A gestão de competências associada a GP é abordada em 03 artigos (AMARAL et al, 2008; AMORIM, AMARAL, 2011; MAIA, MORAES, FREITAS, 2011). A elaboração de qualquer modelo de gestão deve ser sempre contingencial para que seja eficiente. Conhecer e compreender modelos já elaborados criam uma base de conhecimento que possibilita a criação de um modelo próprio que atenda as necessidades da organização para o qual está sendo desenvolvido.

Amaral et al (2008) apresentam uma proposta de modelo para mapear as competências das equipes de inteligência competitiva no âmbito da gestão de pessoas por competências. A Inteligência competitiva pode ser utilizada em diferentes situações com intuito de identificar oportunidades e ameaças no ambiente competitivo que uma organização está inserida, Fuld (1995) explica que

A inteligência competitiva apresenta-se como uma opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças advindas do contexto competitivo, mediante coleta e análise de informações focando o apoio à tomada de decisão (AMARAL ET AL, 2008 apud FULD 1995)

O modelo gestão de pessoas por competências (GPPC) tem por objetivo reconhecer, formar e ampliar as competências dos indivíduos, dentro dos grupos funcionais, de maneira que agregue valor à organização e aos indivíduos. Mapear as competências individuais constitui-se no primeiro passo para a implantação do modelo GPPC. Assim, as organizações que se mostram preocupadas com “o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional” podem utilizar-se do modelo de GPPC (AMARAL ET AL, 2008).

Seguindo nessa linha de mapeamento de competências, Amorim e Amaral (2011) propõem uma sistemática para mapear as competências dos bibliotecários em bibliotecas e unidades de informação. Adaptando a proposta de mapeamento de Amaral et al (2008) às necessidades de uma biblioteca, a metodologia de mapeamento de competências foi aplicada na Biblioteca Central da USP de Ribeirão Preto em 2009 e mostrou-se eficaz no cumprimento de seus objetivos. Através do mapeamento de competências dos bibliotecários foi possível identificar pontos fortes e pontos fracos da

equipe que eram importantes para a estratégia organizacional e possibilitaram os primeiros insights para a GPPC. A perspectiva da gestão de competências como ferramenta que orienta os processos de gestão de pessoas, aparece no artigo quando ele aponta o modelo de gestão por competências.

Outro modelo de gestão de pessoas orientado pelas competências aparece no artigo de Maia, Moraes e Freitas (2011) no qual propõem a elaboração e também a avaliação do modelo. A natureza da organização, em que o modelo foi implementado e avaliado não é descrita no artigo, ficando perceptível que o modelo proposto pode ser aplicado em qualquer organização, como uma técnica administrativa. O objetivo da criação do modelo foi

[...] criar uma forma de integrar os processos de trabalho e disponibilizar uma maneira equânime e impessoal de diagnosticar, desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais. Outros objetivos são transformar a gestão de pessoas em atividade de natureza estratégica para a organização, introduzir algum sistema de avaliação em uma cultura de natureza resistente a avaliações de maneira geral e promover uma efetiva alocação e o pleno aproveitamento do potencial humano da organização em questão. (MAIA, MORAES, FREITAS, 2012, p.190).

Após o término da pesquisa, Maia, Moraes e Freitas (2011) perceberam que a gestão de competências foi considerada útil para o aprimoramento da GP pelos funcionários e gestores da organização, ouvidos na pesquisa. Outra questão relevante foi a identificação do receio dos funcionários em relação à avaliação de competências ser entendida como avaliação de desempenho, o que causa nos funcionários uma preocupação em relação a sua posição dentro da organização. Essa preocupação ocorre independente dos esforços empregados para explicar a diferença entre as avaliações. Essa constatação demonstrou a importância da comunicação efetiva do funcionamento, tanto do modelo de gestão, quanto da avaliação (MAIA, MORAES, FREITAS, 2012, p.190).

A apresentação dessa pequena síntese dos artigos estudados nesta seção pretende esclarecer a utilidade da gestão de competências, da gestão do conhecimento e da gestão da motivação para a construção de conhecimentos que possibilitem ao bibliotecário gestor realizar na prática ações de gestão de pessoas de maneira eficiente e eficaz. Na próxima seção serão apresentadas as conclusões desse estudo.

#### 4 Considerações Finais

O bibliotecário, enquanto gestor de biblioteca ou de uma unidade de informação exercerá a atividade de gestor de pessoas. As pessoas que trabalham dentro da biblioteca são responsáveis por seu funcionamento, mas além das funções que exercem, são elas que transmitem a imagem da biblioteca para os usuários. Diante disso, torna-se imprescindível gerir as pessoas, enquanto equipe de trabalho, mas também individualmente, procurando conhecer seu perfil profissional e seu potencial, com o objetivo de desenvolvê-lo, pois à medida que as pessoas se desenvolvem, a organização se desenvolve também. Para que o bibliotecário possa gerir pessoas da melhor maneira possível necessita capacitar-se, procurando conhecer técnicas e ferramentas administrativas. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é identificar e conhecer algumas ferramentas de gestão de pessoas.

No intuito de alcançar o objetivo geral foram definidos sete objetivos específicos. Os três primeiros objetivos específicos buscaram um conhecimento inicial da área de gestão de pessoas, através do entendimento do que é a GP, da evolução histórica da GP e do estudo do conceito de gestão de pessoas. O desenvolvimento histórico da GP mostra que o ser humano começou a ser visto de maneira diferente pelas organizações. As pessoas inicialmente eram vistas como custos, depois passaram a ser vistas como recursos e finalmente, passaram a ser vistas como detentoras do conhecimento, ou seja, detentoras do capital intangível das empresas. As pessoas tornam-se, então, a principal vantagem competitiva das organizações.

É pertinente afirmar a importância da gestão de pessoas para a estratégia organizacional. Quando as práticas de GP estão alinhadas aos objetivos organizacionais, ela se mostra eficaz para alcançá-los. É eficaz, também, para manter a competitividade da organização, pois provê a organização com pessoas treinadas e busca desenvolver as capacidades profissionais das pessoas, assim como busca desenvolver nos colaboradores um comportamento responsável e compatível com os valores da organização.

O quarto objetivo específico foi determinado para entender o que são os processos e ferramentas de GP. Os processos de GP são o conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações para gerir pessoas. Os processos de GP são

classificados de maneiras distintas pelos autores, mas basicamente são os mesmos (Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar pessoas).

O quinto objetivo específico propôs-se a identificar e descrever as ferramentas de GP, onde se identificou na literatura três ferramentas: gestão de competências, gestão do conhecimento e gestão da motivação.

A gestão de competências provê um meio para alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional. O entendimento das competências organizacionais permite a organização estabelecer um perfil para recrutar e selecionar pessoas, assim como, para desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento que viabilizem capacitar os seus colaboradores. Nesse sentido, a gestão de competências proporciona ações de GP mais coerentes e que produzem melhores resultados.

A gestão do conhecimento também é vista como estratégia organizacional que garante vantagem competitiva. A GP pode valer-se da gestão do conhecimento para promover, criar, reter, difundir e aplicar novos conhecimentos. As práticas de gestão do conhecimento são próprias do processo de desenvolver pessoas e possibilita ao gestor de pessoas capacitar e valorizar sua equipe de trabalho. Essa ferramenta propicia o desenvolvimento de novos produtos e serviços através dos novos conhecimentos produzidos.

A gestão da motivação é uma ferramenta que mostra ao gestor de pessoas como manter os colaboradores motivados e mais comprometidos e engajados com o trabalho, além de promover um ambiente saudável na organização. Manter os colaboradores motivados não é uma tarefa fácil, mas ela pode ser realizada através de uma aproximação do gestor da sua equipe. O conhecimento maior das teorias da motivação ajudará o gestor de pessoas a perceber os fatores que provocam a motivação dos colaboradores. A motivação está associada ao processo de aplicar pessoas, pois ela busca promover um melhor desempenho dos colaboradores.

O sexto objetivo específico buscou investigar a gestão de pessoas em bibliotecas e mostrou ser inequívoca a participação do bibliotecário na gestão de pessoas e que as práticas de gestão de pessoas exercidas pelo bibliotecário vão além das práticas de DP (seleção, contratação, remuneração, etc.). As práticas de GP exercidas pelo bibliotecário relacionam-se a organização do trabalho e ao exercício da liderança, da motivação e do trabalho em equipe com o objetivo de obter maior qualidade nos serviços prestados à comunidade usuária.

O sétimo e último objetivo específico procurou verificar na literatura o uso das

ferramentas de GP, descritas nessa pesquisa, utilizadas em bibliotecas. O baixo índice de artigos selecionados (9 apenas) demonstra que a gestão de competências, gestão do conhecimento e gestão da motivação ainda são temas pouco explorados dentro da gestão de pessoas em bibliotecas.

Os artigos selecionados para responder a questão do uso demonstram, também, que a motivação é um assunto recorrente na literatura de GP em bibliotecas, pois o tema da motivação aparece em 55,5% (5) dos artigos, enquanto a gestão de competências aparece em 33,3% dos artigos (3) e a gestão do conhecimento aparece apenas em 11,2% (1).

A partir dessa constatação é possível concluir que de acordo com a literatura científica pesquisada a gestão do conhecimento, a gestão de competências e a gestão da motivação são ferramentas úteis para a realização de atividades de GP. No entanto, o levantamento bibliográfico realizado na BRAPCI a fim de observar a incidência do uso das ferramentas de GP em bibliotecas descritas nesse trabalho, deixou claro que a motivação é mais utilizada como ferramenta. E que a gestão de competências aparece como base para criação de modelos de gestão de pessoas, enquanto a gestão do conhecimento para a realização da GP, de maneira geral, ainda é muito incipiente. Assim, esse fato pressupõe o desenvolvimento de novas pesquisas com o intuito de utilizar melhor a gestão do conhecimento para gerir pessoas em bibliotecas.

É possível apontar como limitações dessa pesquisa o fato dela constituir-se em um estudo teórico e que necessita ainda ser validado empiricamente. Outro aspecto limitador é que uma pesquisa de maior abrangência poderá indicar outras ferramentas ou técnicas de GP úteis para serem aplicadas pelos bibliotecários em bibliotecas e unidades de informação.

Recomenda-se, portanto, o desenvolvimento de outras pesquisas, tanto de cunho teórico quanto de cunho empírico, que propiciem a comunidade bibliotecária mais conhecimentos a respeito da gestão de pessoas e suscitem a reflexão e a criação de técnicas próprias da administração e organização de bibliotecas para a realização dessa atividade que pode fazer toda a diferença na atuação das bibliotecas brasileiras.

## Referências

- ALMEIDA, Célio M. P. Rodrigues de. **Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório**. 2006, 481p. Tese de Doutorado - Programa de Pós Graduação em Administração) – USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15052007-235803/pt-br.php>>. Acesso em: 03 maio 2016.
- AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/5706>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.
- AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 02-16, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/11004>>. Acesso em: 02 Jun 2016.
- BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/8376>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.
- BENN, A. E. **Dicionário de Administração: padronização de definições e conceitos da terminologia no campo da administração de pessoal**. Rio de Janeiro; Belo Horizonte: USAID: Ed. Itatiaia, 1964.
- BITTENCURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001, 319p. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto? **Rev. Adm. Empresa RAE**, v.41, n.1, p.8-15, jan./fev. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BRABY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Rev. Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- BRASCHER, Marisa; CAFÉ, Lígia. Organização da informação ou organização do conhecimento? In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 9, 2008.

São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ENANCIB, 2008. Disponível em: <[http://saladeaula01.eci.ufmg.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/462/organizacao\\_\\_conhecimento\\_3.pdf?sequence=1](http://saladeaula01.eci.ufmg.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/462/organizacao__conhecimento_3.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 03 maio 2016.

BUENO, S. B. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 124-130, 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/8097>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.

CABRAL, A.M.L. et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico da Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Ano II, Maio/2010. Disponível em:<[http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224\\_082254.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf)>. Acesso em: 19 jan.2016.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inc. Soc.**, v.7, n.1, p.44-55, jul./dez.2013. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>>. Acesso em: 11 maio 2016.

CARDOSO, Maria Lourdes et al. Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: conhecer para valorizar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-18. Disponível em: < <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/571-2358.pdf> >. Acesso em: 04 fev. 2016.

CARMO, Maria Izabel Mazini do. As condições da classe operária à época da revolução industrial. **Núcleo de Estudos Contemporâneos online**. [S.l. : s.n.], [20--?].Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/nec/condicoes-da-classe-operaria-epoca-da-revolucao-industrial>>. Acesso em 11 jan. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006. 425p.

CORRÊA, Glauco Corbare. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. **Revista do CEPE**, Santa Cruz do Sul, v. 39, n. 67, p. 103-116, jan./jun. 2015. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/6294/4329> >. Acesso em: 12 maio 2016.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. p. 11-25.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 130p.

ESTABEL, Lizandra Brasil; MORO, Eliane Lourdes da Silva (Org.). **Biblioteca**: conhecimentos e práticas. Porto Alegre: Penso, 2014.

FERRAMENTA. In: DICIONÁRIO Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. p.887

FERREIRA, Liliane J. A.; ALVARES, Lilian M. A. de R.; MARTINS, Dalton L. O conhecimento na perspectiva da construção social: as redes sociais e a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais de bibliotecas. **Rev. Dig. Bibliotecon. Cien. Inf.**, Campinas, SP, v.14, n.1, p.68-89, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8640994/pdf>>. Acesso em 11 abr. 2016.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como vantagens competitivas para as organizações. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: <[file:///C:/Users/sala%20leitura/Desktop/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20de%20pessoas\\_2009.pdf](file:///C:/Users/sala%20leitura/Desktop/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20de%20pessoas_2009.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014. 300p.

HIPÓLITO, José Antonio. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.p. 71-89.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Gestão organizacional**: conceito e definição. [S.l]: IBC, ago.2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

JACQUES, Ana Paula Oliveira. **Competências gerenciais de bibliotecários com foco na gestão de pessoas**: um estudo em bibliotecas universitárias públicas na cidade do Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação), Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.unirio.br/unirio/cchs/eb/arquivos/tccs-acima-de-9/TCC-%20Ana%20Paula%20Oliveira%20Jacques.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2016.

LIMA, Claudia M. P.; SOUZA, Paulo C. Z.; ARAÚJO, Anísio J. S. A gestão do

trabalho e o desafio da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian. **Psicolog. Ciên. Profissão**, v.35, n.4, p. 1223-1238, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n4/1982-3703-pcp-35-4-1223.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2016.

LOUREIRO, M. de F.; JANNUZZI, P.deM. Profissional da informação: um conceito em construção. **Trasinformação**, Campinas, v.17, n.2, p.123-151, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v17n2/03.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006. 96p.

MAIA, L. C. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/10256>>. Acesso em: 04 maio 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p.42-79

MARQUES JUNIOR, E.; ALBINO, J. O. P. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 7, n. 1, p. 74-89, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/10982>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 3. ed. São Paulo: Palas Atenas, 2003. p.7-36.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 2.ed. compac. rev. e autal. São Paulo: Atlas, 2011. 333p.

MENDES, Aline Rodrigues de Lima; PINTO, Virgínia Bentes. Competências essenciais necessárias à atuação de bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. Anais eletrônicos... Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-18. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/427-2293.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

MENDONÇA, Daniel Guedes. **Motivação e resiliência: estudo exploratório com motoristas de uma empresa de transportes públicos do norte do país**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, ISLA. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2015. 62p. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10437/6735>>. Acesso em 15 maio 2016.

MÔNACO, Felipe de Faria. Dos ‘tempos modernos’ a gestão de pessoas: uma breve retrospectiva histórica da evolução da administração de recursos humanos. **R. Adm. Cesusc**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 27-50, jan./jun. 2007. Disponível em:

<<http://virtual.cesusc.edu.br/portal/externo/revistas/index.php/administracao/article/viewFile/69/57>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 299p.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. p. 98-149

PACHECO, Cíntia Gomes; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: UNESP, 2010. p.319-341. Disponível em: < >. Acesso em 05 abr. 2016.

PINTO, A. L.; MOREIRO-GONZÁLEZ, J. A. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/8889>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.

ROCHA-PINTO et al. **Dimensões funcionais: da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 146p.

SANTOS, F. E. P.; SILVA, A. K. P.; AYRES, M. T. L. O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do banco de dados do jornal o povo. **Biblionline**, v. 10, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/19283>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.

SANTOS, Joelma Maria dos. **Gestão de pessoas em unidades de informação: o bibliotecário como um líder**. Trabalho de Conclusão de Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal, RN, 2009. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/194/1/JoelmaMS\\_Monografia.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/194/1/JoelmaMS_Monografia.pdf)>. Acesso em jan. 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. p.11-50

SERRAI, Alfredo. História da biblioteca como evolução de uma idéia e de um sistema. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, Belo Horizonte, v.4, n.2, p.141-161, set.1975.

SILVA, Lídia Oliveira da; TELES, Denise Dalescio Sá. **Gestão de pessoas por competências**. Brasília: s.n, [20--?]. Disponível em: <[http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod6594/gestao\\_de\\_pessoas\\_por\\_competencia\\_1.pdf](http://lms.ead1.com.br/webfolio/Mod6594/gestao_de_pessoas_por_competencia_1.pdf)>. Acesso em 30 abr. 2016.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Cien. Inf.**, Brasília, v.38, n.2, p.126-141, Maio/ago. 2009. Disponível em: < <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/5452>>. Acesso em: 26 jan.2016.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**: Desperte o que há de melhor em sua equipe. Rio de Janeiro: SENAC, 2009. 157p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006c. 310p.

TAKEUCHI, Hirotsu; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 213p.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. **Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas**. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa. Rio de Janeiro. FGV, 2015. 210 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13780>>. Acesso em: 14 maio 2016.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas**, na prática. São Paulo: Gente, 2006, 152p. Disponível em: <[http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf)>. Acesso em 23 out. 2015.

ZARIFIAN, Philipe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2010. 192 p.