

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

Ana Paula Oliveira Jacques

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE BIBLIOTECÁRIOS COM FOCO NA GESTÃO DE
PESSOAS: UM ESTUDO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

2015

ANA PAULA OLIVEIRA JACQUES

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 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.

Orientadora: Prof. MSc. Daniela Spudeit

Rio de Janeiro

2015

J19c 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 / Ana Paula Oliveira Jacques. -- Rio de Janeiro, 2015.

81f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) -- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2015.

Orientação de: Daniela Spudeit

1. Competências gerenciais 2. Gestão de Pessoas 3. Bibliotecário gestor 4. Bibliotecas universitárias I. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro II. Título.

CDU 023.4:005.95/.96

ANA PAULA OLIVEIRA JACQUES

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 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 _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. MSc. Daniela Spudeit – Orientadora
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dra. Suzete Moeda– Avaliadora
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. MSc. Carlos Alberto Ferreira - Avaliador
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Dedico aos meus pais e ao meu irmão que são meus maiores amores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado tudo que tenho e principalmente por permitir que eu chegasse até aqui.

À minha querida família que sempre me cercou de amor e colaborou de diversas formas para o meu desenvolvimento, em especial aos meus pais e minhas avós que são meus maiores exemplos.

Aos meus amigos que sempre me alegraram e souberam lidar com meu nervosismo. Em especial a Mayllon Amorim, Camilla Sobreira, Jaqueline Nunes e Renato Ezquerro que me incentivaram imensamente e colaboraram para a realização desse trabalho de diversas maneiras.

À minha orientadora Daniela Spudeit pela dedicação e paciência.

A todos os bibliotecários que participaram da pesquisa, sem a colaboração desses profissionais, a realização desse trabalho não seria possível.

RESUMO

A necessidade de desenvolvimento das competências gerenciais voltadas para a gestão de pessoas no ambiente das bibliotecas universitárias está sendo cada vez mais discutida e vem ganhando destaque na área da Biblioteconomia, principalmente no que tange à formação do bibliotecário. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa foi analisar as competências necessárias para a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias mostrando a importância delas para a qualidade dos serviços oferecidos. A pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva de natureza quanti-qualitativa. Para realizá-la foi feito um amplo levantamento bibliográfico e buscou-se definir o que é gestão de pessoas, seus processos e como eles podem estar presentes nas bibliotecas. As principais competências gerenciais foram apresentadas, mas procurou-se focar na capacidade do gestor em liderar e proporcionar condições para sua equipe se motivar. Além da revisão de literatura, foi aplicado um questionário aos gestores das bibliotecas universitárias públicas da cidade do Rio de Janeiro para traçar um perfil, conhecer sua experiência profissional, nível de formação, suas dificuldades e desafios na gestão das pessoas, suas principais ações para motivar sua equipe e as competências que eles buscam desenvolver junto a ela. Conclui-se que a capacidade de liderar e de incentivar a motivação das pessoas são as duas principais competências do bibliotecário para que ele obtenha êxito na gestão das pessoas e as principais dificuldades apresentadas são a falta de responsabilidade e comprometimento da equipe, conflitos interpessoais, más condições de trabalho, falta de verba e defasagem salarial.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão de Pessoas. Bibliotecário gestor. Bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The need for development of managerial skills aimed at managing people in the environment of university libraries are increasingly being discussed and is gaining prominence in the field of librarianship, especially when it regards the schooling of the librarian. Thereby the goal is to analyze the set of skills needed for university library people management, showing the importance of these skills on offered services. The research is characterized as applied and descriptive of quantitative and qualitative nature. For this, it was made a comprehensive literature review, it was sought the definition of people management, its processes and how they can be present in libraries. The core management skills were presented, but the emphasis was on the manager's ability to lead and to evoke motivation in his team. In addition to the literature review, a questionnaire was applied to managers of public university libraries in the city of Rio de Janeiro (RJ, Brazil) to draw a profile, comprehend their professional experience, education level, their difficulties and challenges in people management, their main actions to motivate their team and the skills they seek to develop along with them. The conclusion is that the ability to lead and to encourage people's motivation are the two main skills of the librarian so to be successful in managing people and the main difficulties faced are the lack of responsibility and team commitment, interpersonal conflicts, improper working conditions, lack of funds and wage gap.

Keywords: Managerial Skills. People Management. Librarian Manager. University Libraries.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma com processos da moderna gestão de pessoas	28
Figura 2 – Delimitadores para busca das instituições de ensino superior públicas da cidade do Rio de Janeiro	45
Figura 3 – Resultado da busca por instituições de ensino superior na cidade do Rio de Janeiro	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	50
Gráfico 2 – Faixa etária	50
Gráfico 3 – Tempo de experiência como bibliotecário	51
Gráfico 4 – Tempo de experiência como gestor	52
Gráfico 5 – Experiência como gestor em outra biblioteca	53
Gráfico 6 – Grau de instrução acadêmica do bibliotecário gestor	54
Gráfico 7 – Realização de curso de qualificação básica na área de Gestão de Pessoas	55
Gráfico 8 – Capacitação ofertada pelas instituições para formação de gestores	56
Gráfico 9 – Quantidade de colaboradores na equipe	58
Gráfico 10 – Frequência de reuniões com a equipe	59
Gráfico 11 – Participação total do bibliotecário gestor	60
Gráfico 12 – Ausência de participação do bibliotecário gestor	61
Gráfico 13 – Competências desenvolvidas na equipe	62
Gráfico 14 – Capacidade de liderança	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O que envolve cada competência	17
Quadro 2 – Efeitos do conflito	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivos	15
1.3	Estrutura do trabalho	16
2	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	17
2.1	Evolução da gestão de pessoas	23
2.2	Gestão de pessoas em unidades de informação	32
2.3	Liderança nas unidades de informação	37
2.4	Aspectos motivacionais em unidades de informação	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	Caracterização da pesquisa	44
3.2	Universo da pesquisa	45
3.3	Instrumento de coleta de dados	47
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	Bibliotecas universitárias	48
4.2	Perfil e experiência profissional do bibliotecário gestor	50
4.3	Grau de formação dos bibliotecários gestores	53
4.4	Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias	57
4.5	Motivação e liderança em bibliotecas universitárias	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A	80

1 INTRODUÇÃO

A globalização é o processo de integração econômica e cultural entre pessoas e países. Esse processo é possível devido ao aprimoramento das tecnologias, em especial as de comunicação, que facilitam essa interação. Diante dessa realidade o mundo vive a era da informação onde esta é o elemento mais valorizado porque é através dela que todo esse processo acontece.

Perante essas mudanças, o papel do bibliotecário sofreu uma série de modificações para que esse profissional atenda melhor as necessidades da atual sociedade onde “a informação, a educação e a comunicação, baseadas nas potencialidades das TICs, possam desenvolver-se, transpor e romper as barreiras geográficas, econômicas, políticas e sociais.” (DZIEKANIAK; ROVER, 2011, p. 9)

Até o século XX, o bibliotecário era visto como um guardador de livros, atualmente, diante da globalização e das tecnologias da informação e comunicação, o bibliotecário deve ser um gestor da informação e para isso deve saber tratá-la, preservá-la e disponibilizá-la nos diferentes suportes em que ela está contida. Segundo Baptista (2009, p. 23)

[...] o bibliotecário é alguém que gera, organiza, gerencia, e dissemina informação; administra sistemas/unidades de informação e documentação; dirige e trabalha em bibliotecas públicas, especializadas, universitárias, escolares, etc.; presta consultorias; participa na formulação de políticas de informação, e muitas outras funções ad hoc. É importante destacar que no mundo globalizado e cada vez mais interconectado de hoje, seu trabalho torna-se necessariamente descentralizado e colaborativo.

Dessa forma, os bibliotecários estão adaptando práticas antigas e buscando novos conhecimentos e habilidades até mesmo em outras áreas do conhecimento, o que vem tornando esses profissionais cada vez mais multidisciplinares. As próprias universidades que formam esses profissionais enfatizam essa característica tanto no seu projeto pedagógico quanto no currículo que abarca uma série de disciplinas de outras áreas do conhecimento que complementam a atividade biblioteconômica, tais como Administração, Comunicação, Ciências Sociais, Psicologia, Tecnologias da Informação, entre outras.

Essa relação da formação com o mundo do trabalho é muito importante, já que isso é um dos reflexos da sociedade da informação e da interação global na atual dinâmica de trabalho. Na Biblioteconomia não é diferente porque o bibliotecário deve interagir com as áreas tecnológicas para estar apto a lidar com sistemas de informações e conhecer

determinados tipos de softwares e suportes, com a área de Administração para melhor estruturar os processos e serviços das unidades de informação e também com outras áreas como a Linguística que auxilia o processo de indexação dos documentos, a Sociologia que facilita a compreensão crítica das várias esferas do sistema social, a Arquivologia que possibilita o aprendizado de outras técnicas importantes para tratar diferentes tipos de documentos, entre outras áreas. Com isso, os bibliotecários passaram a conquistar também outros espaços no mercado de trabalho como apontam Holanda e Nascimento (2010, p. 03),

Hoje, o profissional de Biblioteconomia tem como objetivo trabalhar com os diversos suportes que a informação apresenta, gerindo as Unidades de Informação e buscando as mais variadas ferramentas disponíveis para os processos de organização, disseminação e gestão da informação. Nesse horizonte, o Bibliotecário almeja atender às necessidades informacionais dos diversos setores e segmentos da sociedade, seguindo a evolução da profissão e o desenvolvimento de novos espaços além da biblioteca, tais como: centros de documentação, centros culturais e de pesquisa, serviços ou redes de informação, arquivos, museus, instituições públicas e privadas, consultorias e etc.

Apesar de atuarem cada vez mais nos ambientes profissionais citados, a biblioteca ainda é o local onde estes profissionais estão mais presentes em todos os setores, inclusive nos cargos de gerência, pois de acordo com o artigo 6 da Lei nº 4.084 dentre as funções atribuídas aos bibliotecários está a organização e administração das bibliotecas, ou seja, somente o bibliotecário pode estar a frente de uma biblioteca pertença ela a um órgão público ou privado. (BRASIL, 1962).

Como consequência do atual modelo social voltado para informação e da capacidade que o bibliotecário está desenvolvendo em lidar com ele, a dinâmica das bibliotecas está mudando para se adequar aos novos tempos. De acordo com Maciel e Mendonça (2006), para assumir seu papel na sociedade, as bibliotecas devem ser tratadas como organizações/empresas e como tal abarcar os processos das mesmas, pois essa seria uma “estratégia que possibilitaria à biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas que caracterizam o período” (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 7), facilitando assim sua administração e melhorando a qualidade dos seus serviços.

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988) todas as organizações precisam de administradores, e como é apresentado no artigo 6 da Lei nº 4.084 (BRASIL, 1962) são os bibliotecários que devem exercer esse papel nas bibliotecas, dessa forma, eles devem se

conectar com estudos e práticas advindos do campo da Administração. Seguindo esse raciocínio, Lima e Oliveira (2010, p. 2) explicam essa relação interdisciplinar:

As teorias administrativas misturam-se as novas competências gerenciais atribuídas ao novo profissional da informação, que deve ter habilidades para criar e utilizar os recursos existentes em uma unidade de informação, isso justifica os estudos das teorias administrativas, no que concernem as atividades de planejamento, organização, direção e controle, reflexo da teoria neoclássica da administração. Deste modo, o mercado de trabalho exige e incorpora os profissionais que tenham um conhecimento amplo e domínio dos recursos tecnológicos e informacionais disponíveis para o desempenho das atividades diárias dentro das organizações, em particular, as unidades de informação.

Partindo da visão do bibliotecário como gestor, é necessário observar como esses profissionais atuam e quais as competências necessárias para que as unidades de informação sejam gerenciadas satisfatoriamente, em especial ao que concerne a gestão de pessoas.

Dessa forma, esse trabalho procurou responder ao seguinte problema de pesquisa e que se configurou como a seguinte questão norteadora: Quais as competências gerenciais dos bibliotecários necessárias para a efetiva gestão de pessoas em bibliotecas universitárias?

A pesquisa teve como foco o contexto e demandas das bibliotecas de instituições de ensino públicas universitárias da cidade do Rio de Janeiro para melhor delimitar o universo de pesquisa e por ser a área de maior interesse para atuação da autora deste trabalho, porém, as práticas referentes à gestão de pessoas estão presentes em todas as organizações, o que inclui todos os tipos de unidades de informação.

1.1 Justificativa

A decisão em abordar esse tema deve-se a necessidade de conhecer como os bibliotecários que estão à frente das bibliotecas, em especial as universitárias, atuam principalmente no que se refere à gestão de sua equipe e a partir disso entender a influência que essa questão tem nos processos e serviços prestados pelas unidades de informação.

A pesquisadora optou especificamente pelas bibliotecas universitárias por ter maior afinidade com essa área, já ter estagiado e atualmente trabalhar em uma. Além disso, motivou-se pesquisar esta temática porque há interesse em conhecer como as pessoas estão sendo gerenciadas pelos bibliotecários que estão à frente de outras bibliotecas do mesmo

segmento de seu interesse e poder observar as influências dessa gestão no alcance dos objetivos dessas instituições.

Em relação à relevância teórica e prática da pesquisa, é necessária para a área da Biblioteconomia a compreensão de como os bibliotecários gestores estão lidando com as questões referentes à gestão de pessoas nas unidades de informação. A partir disso é possível analisar os métodos que esses profissionais utilizam e seu nível de capacitação para lidar com essa tarefa além de conhecer o impacto disso na qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias.

Já para os bibliotecários que exercem a função de gestores, os resultados dessa pesquisa podem contribuir para apresentá-los quais as competências consideradas necessárias para gerenciar pessoas em unidades de informação possibilitando que esse profissional analise se possui essas competências, busque essa capacitação e possa perceber o quanto desenvolver essas competências gerenciais pode impactar no funcionamento das bibliotecas e nos serviços que elas prestam.

Nos últimos tempos, algumas pesquisas relacionadas à gestão de pessoas em bibliotecas universitárias estão sendo realizadas e apresentadas principalmente em congressos e revistas científicas da área conforme Cardoso *et al.* (2014), Mendes e Pinto (2014) e outros autores que serão apresentadas ao longo do trabalho.

Acredita-se que o assunto vem ganhando destaque porque cada vez mais os bibliotecários estão se conscientizando que as pessoas formam a base de todos os serviços prestados pelas bibliotecas e quando se fala em pessoas não se está apenas focando nos usuários das bibliotecas, mas também nas pessoas que trabalham nas bibliotecas para possibilitar que toda a estrutura da organização funcione efetivamente.

1.2 Objetivos

O principal objetivo dessa pesquisa é analisar as competências necessárias para a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Compreender o que é gestão de pessoas e como ela está inserida nas unidades de informação.
- 2) Verificar a formação dos bibliotecários que ocupam cargos de gestão em bibliotecas de universidades públicas da cidade do Rio de Janeiro.

3) Identificar as principais dificuldades e desafios que os bibliotecários tem na gestão de pessoas de sua equipe de trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção traz a introdução que inclui a contextualização do tema, a questão norteadora, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

A segundaseção apresenta a fundamentação teórica que trata sobre competências gerenciais e a gestão de pessoas no geral e principalmente dentro das unidades de informação. Para melhor analisar esse assunto, a seção foi dividida em quatro subseções onde o primeiro traz a evolução da gestão de pessoas para que se compreenda como se chegou a atual conjuntura dividindo-a em três fases. A segunda trata da gestão de pessoas em unidades de informação. A terceira subseção discorre sobre liderança nas unidades de informação. A quarta foca os aspectos motivacionais em unidades de informação.

A terceira seção expõe os procedimentos metodológicos do trabalho, ou seja, tipologia e características da pesquisa, universo e amostra da pesquisa, métodos e instrumentos de coleta de dados utilizados.

A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa levando em consideração o problema de pesquisa e objetivos traçados a partir dos procedimentos metodológicos expostos e por fim, a última seção apresenta as principais conclusões, limitações e recomendações para outras pesquisas relacionadas.

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO DE PESSOAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Desde a década de 90 quando houve a popularização do uso do computador nos ambientes de trabalho no Brasil, o bibliotecário passou a desenvolver uma série de competências para se adequar as necessidades da atual sociedade da informação, dentre elas competências gerenciais. De acordo com Maximiano (2007, p. 19),

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais – intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais [...] Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

Dessa maneira, compreende-se primeiramente que as competências não advêm de traços genéticos, na verdade, elas são adquiridas de diversas formas como visto acima. Sendo assim, é possível concluir que uma pessoa pode desenvolver uma determinada competência desde que ela busque por isso. Com as competências gerenciais não é diferente.

Além das categorias citadas por Maximiano (2007), Drucker (1967) apresenta a importância da eficácia para os gerentes e para alcançá-la aponta capacidades como o controle do seu tempo, tomada de responsabilidade pelos resultados através de como ele (o gerente) pode contribuir para alcançar os objetivos, ampliação das suas forças e das forças dos seus colaboradores tornando assim as fraquezas irrelevantes e aumentando a execução conjunta, e o desenvolvimento da habilidade de concentração para realizar uma de cada vez as tarefas mais importantes. O quadro 1 reúne as principais competências já citadas e desmembra cada uma delas.

Quadro 1 – O que envolve cada competência

COMPETÊNCIAS	CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES
Intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento racional • Pensamento abstrato
Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e aceitar que as pessoas são diferentes umas das outras. • Entender como funcionam os processos de motivação e saber aplica-los como for necessário. • Entender os princípios da liderança e realmente

	ser um líder. <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico sobre as tarefas específicas do gerente, da equipe e da organização.
Intrapessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão do seu cargo e do impacto que ele tem dentro da organização. • Compreensão, análise e controle do seu próprio comportamento, em especial as emoções. • Análise e compreensão do comportamento alheio, principalmente as emoções. • Aprender com a própria experiência e com a dos outros. • Análise, compreensão e desenvolvimento dos seus pontos fortes e superação das suas vulnerabilidades.
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do seu tempo. • Responsabilidade pelos resultados através de a sua contribuição para alcançar os objetivos. • Ampliação das suas forças e das forças dos seus colaboradores. • Concentração.

Fonte: Produzido pela autora com base nos textos de Maximiano (2007) e Drucker (1967).

As competências gerenciais dos bibliotecários se mostram um assunto cada vez mais importante, pois cada vez mais se sente a necessidade de conhecer a fundo quem é o profissional que comanda as unidades de informação, porém essa área ainda apresenta poucos estudos.

Na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação é possível recuperar uma quantidade bastante significativa de trabalhos nacionais e internacionais relacionados ao tema competências do profissional da informação. Entretanto, ainda são escassas pesquisas que tratem especificamente sobre as competências do profissional da informação no desempenho da função de gerente de bibliotecas e demais UIs. (SAMPAIO, 2010, p. 55)

Muitos autores que aparecem nessa seção escrevem sobre competências gerais dos profissionais da informação, mas dentro dessas competências foram selecionadas as necessárias aos bibliotecários gestores.

É possível observar que o perfil do profissional da informação desejado atualmente engloba características como “habilidades gerenciais, capacidade de comunicação efetiva, habilidades no tratamento de pessoas e habilidades pedagógicas.” (SANTOS, 1996, p. 12).

As habilidades gerenciais são necessárias para que o bibliotecário consiga administrar os processos e serviços da unidade de informação juntamente com sua equipe, as outras habilidades citadas pela autora podem ser consideradas parte dessas habilidades gerenciais, pois a comunicação efetiva facilita essa administração já que permite a troca de informações e conhecimento aumentando a interatividade entre todas as pessoas que trabalham na unidade de informação e as habilidades pedagógicas e no tratamento das pessoas servem tanto para o tratamento aos usuários quanto para a gestão dos serviços humanos.

Algumas das características apontadas por Tarapanoff (1999) são a criatividade, liderança, inovação e ser empresário. A criatividade e inovação permitem que o bibliotecário esteja preparado para lidar com os diversos tipos de situações que aconteçam na unidade de informação pensando em soluções adequadas para os problemas e até mesmo sem ter medo de mudar e se adaptar quando necessário.

A liderança, como será visto, é a capacidade de incentivar as pessoas a alcançar um objetivo comum e que seja compatível com seus próprios interesses, dessa forma, o bibliotecário líder deve levar sua equipe a alcançar os objetivos propostos para o funcionamento adequado da unidade de informação sem deixar de lado as necessidades daqueles que trabalham na organização. A característica ser empresário será considerada aqui como a capacidade do bibliotecário de administrar de forma geral a unidade de informação, ou seja, ele deve estar ciente e a frente de todos os processos e serviços da unidade de informação além de conhecer e saber interagir com os aspectos externos que também influenciam no funcionamento do seu local de trabalho. De acordo com Honesko (2001, p. 3)

[...] o profissional da informação desenvolve suas atividades em ambientes que exigem mudanças em seus papéis tradicionais, algumas atenções são exigidas. Acredita-se na necessidade de aperfeiçoar suas habilidades e transformá-lo em um profissional empreendedor e inovador, preparando-o para este novo e recente paradigma que o manterá competitivo no futuro.

Dessa forma, o bibliotecário deve se atualizar constantemente para conhecer e saber aproveitar nas unidades de informação as práticas necessárias para que a organização em que trabalha e ele mesmo não fiquem defasados. Dentre essas práticas, estão as gerenciais que exigem que esse profissional se conecte a área da Administração como já foi visto. Para isso é necessária a educação continuada desses profissionais.

[...] o profissional precisa manter-se atualizando seus conhecimentos, técnicas e habilidades, a fim de conseguir seu aperfeiçoamento, capacitação e qualificação profissional por meio de uma educação continuada, quer por iniciativa própria e numa opinião mais abrangente, por empreendimento das organizações que almejam o desenvolvimento do seu quadro de recursos humanos (MIRANDA; SOLINO, 2006, p. 384)

O bibliotecário gestor não pode se acomodar e deixar de se especializar nas áreas necessárias para exercer sua função, assim como o desenvolvimento de sua equipe é necessário, o seu também é, pois gerenciar pessoas e todos os processos presentes nas unidades de informação requer um aprofundamento do conhecimento que é abordado nos cursos de graduação.

Além das características já apontadas, Borba *et al.* (2011) apontam que o novo perfil do bibliotecário abrange características como iniciativa, perspicácia, espírito crítico, receptividade, espírito de equipe e motivação ao executar suas funções, além da capacidade de organização, compreensão e coerência. As características apontadas por Borba *et al.* (2011) são necessárias para o bibliotecário gestor, porém a motivação ao executar suas funções é uma característica vista aqui como fundamental pois não são somente os liderados que devem se sentir motivados mas o gestor também para que esse procure se desenvolver e melhorar cada vez mais.

De acordo com Holanda e Nascimento (2010, p. 5) “o bibliotecário passou a ser um profissional mais proativo, que não tem medo de ousar, o que refletiu consideravelmente para que se tornasse um bom líder com criatividade, passando a cunhar um ambiente propício a ampliação das Unidades de Informação”. Dessa forma, é possível perceber o quanto a proatividade do bibliotecário gestor contribui para o desenvolvimento da unidade de informação, pois mostra que cada vez mais esse profissional está saindo da sua zona de conforto e buscando se antecipar para evitar problemas futuros com ações inovadoras e isso se torna cada vez mais necessário nesse meio dinâmico. Em suma, o bibliotecário como gestor deve

[...] organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas à sua Unidade de Informação. Neste contexto, adquirir habilidades, atitudes, ampliar e desenvolver competências capazes de auxiliar no desempenho das atividades profissionais e no gerenciamento de unidades de informação é indispensável para sua atuação efetiva como gestor. (SILVA; SILVA, 2012, p. 6)

Porém, nada disso seria possível sem as pessoas. O gestor não trabalha de forma isolada, dessa forma, as pessoas são fundamentais para que as organizações alcancem seus objetivos, mas somente a partir da revolução industrial e com o desenvolvimento econômico é que as pessoas passaram a ser valorizadas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2010, p. 10), as pessoas “são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.”

Para gerenciar pessoas em uma organização é necessário primeiramente compreender a natureza delas e também da organização em que elas estão inseridas, esse conhecimento além de facilitar a interação entre as pessoas e a organização também permite conhecer as principais fontes de conflitos entre as duas partes.

Dessa forma, para conhecer as questões básicas que envolvem a relação das pessoas com as organizações buscou-se fazer uma breve análise dos conceitos fundamentais do comportamento organizacional que é “o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos [e] as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz.” (NEWSTROM, 2008, p. 3).

Os conceitos fundamentais do comportamento organizacional dividem-se em dois grupos, a natureza das pessoas e a natureza das organizações. Newstrom (2008) define como conceitos da natureza das pessoas:

- Diferenças individuais: As pessoas podem compartilhar alguns aspectos, mas cada uma é de uma forma. As organizações devem reconhecer e respeitar essa diversidade e observar que com isso a forma como um gerente irá lidar com cada funcionário também será diferente.
- Percepção: Assim como cada um tem sua forma de agir, as formas de ver, organizar e interpretar as coisas também são diferentes. “Os gerentes devem aprender a esperar diferenças perceptivas entre seus funcionários, aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente” (NEWSTROM, 2008, p. 10)
- Totalidade da pessoa: Os indivíduos trazem para a organização não somente suas habilidades requeridas para executar suas tarefas, mas também uma série de características e experiências que os constituem, dessa forma as pessoas funcionam

como seres humanos completos. O gerente além de desenvolver um funcionário, ele deve ir além e ajudar a desenvolver um indivíduo melhor.

- Comportamento motivado: Cada pessoa é motivada pelo que elas mesmas desejam para si, dessa forma o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. O que o gestor pode fazer é “mostrar aos funcionários como certas ações aumentarão seu desejo de realização das necessidades pessoais.” (NEWSTROM, 2008, p. 10)
- Desejo de envolvimento: Atualmente muitos funcionários procuram estar cada vez mais envolvidos nos importantes processos de tomada de decisões das organizações onde trabalham buscando colaborar mais com suas habilidades e a aprender também. As organizações devem valorizar esse desejo de envolvimento e estão colocando cada vez mais em prática o *empowerment* que consiste em atribuir mais responsabilidades aos colaboradores.
- Valorização do indivíduo: As pessoas não aceitam ser tratadas como os outros fatores de produção, elas querem ser tratadas com respeito e dignidade e “desejam ser avaliadas por suas habilidades e capacidades e receber oportunidades para se desenvolverem.” (NEWSTROM, 2008, p. 10)

Além de absorver esses conceitos sobre a natureza das pessoas, o gestor deve se preparar para lidar com essas questões, normalmente isso não é fácil porque o gestor também está inserido em todas essas questões, ou seja, ele também tem sua visão pessoal das coisas, tem um modo de agir e pensar, tem seus próprios problemas, deve estar motivado e precisa se sentir valorizado. Dessa forma, conseguir ver além de si para enxergar o outro e o todo se torna uma tarefa complexa que deve ser trabalhada constantemente. O mesmo autor também define os conceitos da natureza das organizações:

- Sistemas sociais: “A existência de um sistema social implica que o ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças dinâmicas em vez de um conjunto de relações estáticas.” (NEWSTROM, 2008, p. 10) As pessoas são influenciadas por seus objetivos individuais e pelos grupos em que estão inseridas. Nas organizações é normal ter dois tipos de sistemas sociais, um formal e outro informal.
- Interesse mútuo: Esse conceito refere-se à necessidade que as organizações têm das pessoas e vice-versa. As organizações precisam das pessoas para alcançar seus

objetivos e as pessoas precisam das organizações para suprir suas necessidades pessoais.

- Ética: Envolve a necessidade que as organizações têm de tratar seus funcionários de forma ética promovendo também essa filosofia entre todos os indivíduos da empresa.

Conhecer esses conceitos e buscar desempenhá-los adequadamente é o grande diferencial no bom funcionamento do comportamento organizacional e nos processos de gestão de pessoas que serão vistos mais a frente e conseqüentemente para a melhoria dos produtos e serviços apresentados pela organização.

Tendo em vista a importância das pessoas para as organizações, a gestão de pessoas torna-se um processo indispensável, dessa forma, será analisado como esse processo funciona nas unidades de informação.

Contudo, entre as diversas competências gerenciais optou-se por abordar nessa pesquisa, as competências gerenciais ligadas a gestão de pessoas. Dessa forma, são apresentados nesta seção um histórico sobre a evolução da gestão de pessoas e seus processos e em seguida é abordado como a gestão de pessoas, a liderança e a motivação estão presentes nas unidades de informação.

2.1 Evolução da Gestão de Pessoas

O trabalho sempre esteve presente na vida do homem e as formas como as pessoas se organizam para executá-lo ao longo dos séculos vai se adaptando as diversas mudanças que a humanidade vem passando. Mônaco (2007) aponta que desde a pré-história o homem enfrenta questões relacionadas à administração de recursos humanos mesmo que de forma mais rudimentar. “Nas sociedades primitivas e nas civilizações antigas a organização dos grupos era realizada essencialmente levando-se em consideração a intuição, o feeling, o imprevisto e a criatividade das pessoas em busca da subsistência.” (MÔNACO, 2007, p. 36)

A Revolução Industrial provocou mudanças em diversos aspectos da sociedade. Antes a produção era basicamente manual e o produtor geralmente era o responsável por todas as etapas da produção ou então, o que era menos comum, compartilhava as etapas com outras poucas pessoas. A maior parte da população vivia em zonas rurais e conseqüentemente trabalhavam na agricultura. Com a Revolução Industrial, o modo de produção mudou drasticamente, pois o processo não é mais controlado por uma ou algumas poucas pessoas, o

que acontece é que as pessoas passam a trabalhar para um patrão em lugares com diversas máquinas e cada uma passa a ser responsável por uma parte da produção e em troca recebe um pagamento. Dessa forma, o controle de toda a produção, a posse do produto final e o lucro total não estão mais nas mãos do trabalhador e sim do patrão. A população urbana cresceu bastante nos diversos países que passaram por essa revolução, pois muitas pessoas saíram do campo e foram trabalhar nas fábricas. Os hábitos de consumo mudaram e conseqüentemente o estilo de vida das pessoas também sofreu grandes modificações.

No início da era industrial, para tornar e manter as fábricas produtivas e lucrativas, os administradores adotavam métodos mais rígidos de administração. Os trabalhadores não tinham muitos direitos e eram tratados como parte das máquinas que conduziam, dessa forma, as condições de trabalho costumavam ser precárias, as jornadas de trabalho eram extensas e era comum encontrar crianças trabalhando. De acordo com Schimidt (2007, p. 311),

A Revolução Industrial enriquecia muitos capitalistas, mas a maioria do proletariado vivia em péssimas condições. Os salários eram baixíssimos e a jornada diária de trabalho poderia durar 16 ou 18 horas, sem direito a férias. Fábricas imundas e barulhentas, patrões implacáveis. Nas fábricas de tecidos a máquina dispensava a força muscular. Por isso, muitas crianças eram operárias. Trabalhavam 12 ou 14 horas por dia, apanhavam dos capatazes, sofriam terríveis mutilações por causa dos acidentes.

Todo esse quadro levou aos conflitos trabalhistas e a criação dos sindicatos. Os trabalhadores começaram a lutar por melhores condições de trabalho.

Em pouco tempo os trabalhadores perceberam que o problema não era a máquina, mas a relação deles com os donos das máquinas. Precisavam lutar por seus direitos, precisavam enfrentar os capitalistas. Para isso contavam com a força de sua união. Formaram os primeiros sindicatos e organizaram as primeiras greves. (SCHIMIDT, 2007, p. 312)

As primeiras lutas travadas pelos trabalhadores para melhorar suas condições de trabalho foram muito difíceis, pois esses movimentos eram proibidos e revidados com violência, mas foi a partir daí que os trabalhadores começaram aos poucos a ter direitos que melhorariam as suas condições de trabalho e das próximas gerações.

A partir da Revolução Industrial surge a concepção de trabalho conhecida atualmente e “é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.” (CHIAVENATO, 2010, p. 34) Foi a partir dessa época que ocorreram grandes mudanças na administração de pessoas e para compreender melhor as filosofias e práticas

dessa área desde esse período até os dias atuais será utilizada a metodologia de Chiavenato (2010) que a divide em três eras organizacionais conhecidas como Era Industrial Clássica que começa após a Revolução Industrial e vai até meados da década de 1950, Era Industrial Neoclássica que se inicia na década de 1950 e vai até a década 1990 e a Era da Informação que vai de 1990 até os dias atuais.

Na era da industrialização clássica as empresas adotaram a estrutura organizacional burocrática, essa estrutura era compatível com a realidade da época onde as mudanças não aconteciam de forma dinâmica e imprevisível. A administração de pessoas era conhecida como Relações Industriais e a principal função desse departamento era solucionar os conflitos trabalhistas entre a organização e os funcionários. As pessoas eram vistas como algo a parte da organização, os cargos eram inflexíveis e os funcionários deviam se ajustar a eles, buscava-se padronizar ao máximo os processos e também as pessoas em busca da máxima eficiência. (CHIAVENATO, 2010)

Através da criação do departamento de Relações Industriais é possível observar que as organizações começaram a perceber a necessidade de encontrar uma forma melhor de lidar com as pessoas. Mesmo com as questões que envolvem a inflexibilidade dos cargos, a padronização das pessoas, entre outras citadas anteriormente, é possível apreender que importantes mudanças estavam acontecendo nessa área principalmente devido a luta dos trabalhadores.

Os conflitos trabalhistas apontados por Chiavenato (2010) foram impulsionados pela força dos sindicatos de trabalhadores da época o que segundo Gil (2007, p. 20) fez com que as empresas passassem a se preocupar “mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.” Ou seja, foi nesse período, através dos sindicatos que os trabalhadores passaram a ter mais direitos e principalmente a ter mais atenção das fábricas as suas necessidades.

A era da industrialização neoclássica é marcada pelo constante aumento da velocidade das mudanças. Se antes as organizações se preocupavam mais com seu ambiente interno e eram mais introspectivas, a partir dessa época elas passaram a ser mais competitivas já que “as transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis.” (CHIAVENATO, 2010, p. 36)

Essa era tem como plano de fundo a guerra fria e muitas heranças da segunda guerra mundial que terminou em 1945 e que apesar de toda a destruição que causou também trouxe o crescimento de algumas áreas tecnológicas, como a indústria bélica, que continuariam a se desenvolver nas próximas décadas. Dessa forma, muitas mudanças aconteceram de forma cada vez mais rápida, as indústrias passaram a competir mais entre si e a buscar conquistar novos mercados até em outras nações.

O modelo burocrático não funcionava mais nessa nova realidade de mudanças constantes e busca pela inovação então as organizações buscaram novos modelos estruturais e dessa forma chegaram a estrutura matricial. Nessa época houve uma significativa mudança na forma como as organizações viam seus funcionários, o Departamento de Relações Industriais passou a ser conhecido como Departamento de Recursos Humanos que visualizava “as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial.” (CHIAVENATO, 2010, p. 37)

Nesse período, a principal mudança observada é o reconhecimento das pessoas não mais como fatores da produção e sim como recursos vivos com diversas habilidades e que tratadas de forma adequada e sendo consideradas parte da organização tendem a tornar os serviços pelos quais são responsáveis mais eficientes.

Dessa forma, Fischer (2002, p. 22) diz que “a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.” Todos esses fatores passam a ganhar cada vez mais importância e a se tornarem decisivos para a eficiência da dinâmica das organizações, inclusive na próxima era.

A era da informação é marcada pelo caráter imprevisível, inesperado e veloz das mudanças. As tecnologias da informação possibilitaram uma forte integração mundial e a globalização da economia. A informação passou a ser fundamental nos negócios e a competitividade se intensificou.

A gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em razão do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Num mundo quase sem fronteiras, em que a mão-de-obra não qualificada está cada vez mais disponível e os recursos naturais dependem apenas de recursos financeiros para serem adquiridos num mercado global, o conhecimento passou a fazer a *diferença* para os países e as organizações. (LACOMBE, 2011, p. 417)

Sendo assim, saber trabalhar com informações e através delas gerar conhecimento é fundamental para que uma empresa cresça e se mantenha no mercado atualmente. Sem isso, ela é ultrapassada pelos concorrentes e fica cada vez mais desvalorizada. É por isso que muitas empresas investem atualmente em seus setores de inteligência competitiva que buscam mantê-la a frente das inovações do mercado, além disso, procuram agregar a sua equipe pessoas cada vez mais capacitadas para a execução dos serviços e que busquem cada vez mais conhecimento e principalmente que saiba transformá-lo em benefícios para a organização.

Por tudo isso, as pessoas passam a ser percebidas como a principal base das organizações e não somente como recursos já que elas são as detentoras dos conhecimentos, habilidades e competências necessários em todos os processos. A partir dessa era, a gestão de pessoas vem ocupando o lugar da administração de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010).

Há uma dependência mútua entre as organizações e as pessoas e por isso essa área requer uma atenção especial dos gestores, pois atualmente dentre as várias funções atribuídas a eles está a gestão de pessoas enquanto que o departamento de recursos humanos passa a exercer uma função de apoio a essa gestão.

Apesar do papel de RH, gerenciar pessoas depende de supervisores e gerentes de linha efetivos. [...] Embora os gerentes de RH tenham a responsabilidade de coordenar programas e políticas pertinentes a questões relacionadas a pessoas, os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo desempenho dessas funções. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, c2003, p. 23)

A definição de Gestão de Pessoas utilizada para embasar esse trabalho foi a de Chiavenato (2010) e Gil (2007) onde os autores a apresentam como a função que busca a cooperação eficiente de todos que trabalham na organização para alcançar os objetivos individuais e organizacionais. O primeiro autor ainda divide a gestão de pessoas em seis processos básicos, são eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Todos estão relacionados e influenciam diretamente um ao outro.

Na figura 1 é possível observar os seis processos e o que acontece em cada um de forma resumida

Figura 1 – Fluxograma com processos da moderna gestão de pessoas



Chiavenato (2010, p. 19)

O processo de agregar pessoas envolve as formas como as pessoas passam a fazer parte da organização, ou seja, é o recrutamento e seleção de pessoal. A organização escolhe seus colaboradores de acordo com a capacidade desses de adequar suas habilidades e competências aos interesses e características predominantes da organização ao mesmo tempo em que as pessoas também escolhem aonde querem trabalhar buscando dessa forma uma organização que corresponda aos seus interesses. (CHIAVENATO, 2010)

Quando esse processo é bem realizado passa-se a contratar pessoas mais dispostas e capacitadas a atingir os objetivos da organização. Esse é o primeiro passo para montar uma equipe eficaz, pois quando bem feito a organização terá um colaborador mais realizado, pois esse está inserido em um meio que corresponda aos seus interesses ao mesmo tempo em que ele irá retribuir com suas competências para o crescimento da organização.

A função de agregar pessoas passou a ser função dos gerentes e o setor de recursos humanos auxilia nesse processo, dessa forma, Gil (2007) aponta que os gestores nem sempre estão preparados para exercer essa função e chama a atenção que ao mesmo tempo em que essa descentralização dos processos é uma evolução, ela deve vir acompanhada da preparação técnica desses gerentes para assumir adequadamente essa função, pois com a inexperiência e falta de conhecimento nesse campo muitos erros são cometidos e a rotatividade dentro dos setores pode atingir altos níveis.

Sendo assim, é necessário que os gerentes procurem se capacitar para compreender o funcionamento desse processo e tenham um bom auxílio dos recursos humanos, dessa forma, uma série de problemas como a constante troca de colaboradores pode ser evitada, pois a alta rotatividade de pessoas em um mesmo cargo deixa os processos mais lentos já que a todo o momento um novo funcionário deve ser treinado e adaptado ao trabalho.

Os processos de aplicar pessoas dizem respeito aos “primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação desse desempenho no cargo.” (CHIAVENATO, 2010, p. 170)

Para que as pessoas se integrem melhor à organização elas devem se familiarizar com a cultura organizacional que “é o conjunto de suposições, crenças, valores e normas que é compartilhado pelos membros de uma organização.” (NEWSTROM, 2008, p. 86) Desse modo observa-se que cada organização funciona de uma forma apresentando assim uma série de particularidades ao mesmo tempo em que cada indivíduo também possui suas particularidades o que causa uma adaptação mútua entre o novo colaborador e a cultura da organização.

O desenho dos cargos “é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante.” (CHIAVENATO, 2010, p. 202) O desenho de cargos não é necessariamente atribuído a alguém ou a algum órgão da organização, muitas vezes são definidos pelos próprios administradores da unidade para buscar sanar deficiências e melhorar o desempenho dos serviços. (CHIAVENATO, 2010)

Dessa forma, é possível apreender que o gestor deve estar preparado para analisar as necessidades da organização e saber quando é necessária a criação de um cargo e especificar quais serão suas atribuições e o perfil de quem deverá ocupá-lo.

As avaliações de desempenho são necessárias para saber quais as contribuições da pessoa a organização além de determinar seu valor e suas competências. Ela pode ser realizada de diversas formas, seja pelo gerente, pelo DRH, pelo próprio funcionário, pela equipe, entre outros. (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2007)

As avaliações de desempenho devem contribuir para a melhoria do colaborador, ajudando-o a analisar seus pontos fracos e a melhorá-los e reconhecendo seus pontos fortes na contribuição que presta a organização. Essas avaliações não devem ser uma forma de coação,

pois quando feitas para intimidar tendem a causar efeitos negativos como insatisfação e desmotivação.

Os processos de recompensar são essenciais para despertar a motivação das pessoas e incentivá-las observando suas necessidades e os objetivos da organização.

A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. A remuneração direta abrange ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não-financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, c2003, p. 252)

Cada organização tem sua política de recompensas, isso varia de acordo com fatores externos como as leis e com as condições da própria empresa.

Os processos de desenvolver pessoas vão além de dar-lhes informações para que elas possam adquirir novos conhecimentos e habilidades. “É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362)

A importância do capital intelectual da organização fica cada vez mais evidente e a preocupação com seu desenvolvimento cresce cada vez mais. Lacombe (2011, p. 417) define o capital intelectual como

a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva. [...] É ele que permite que a empresa reaja mais rápido do que a concorrência, que lance novos produtos, que antecipe as necessidades do mercado.

Dessa forma, a capacitação das pessoas é uma das bases para o crescimento da organização, já que essas passam a dispor do conhecimento necessário para melhorar os processos e serviços da organização tornando-a cada vez mais eficaz e gerando mais riquezas.

Os processos de manter pessoas são necessários para manter os funcionários motivados e se sentindo parte da organização durante um longo prazo buscando propiciar condições físicas, psicológicas e sociais a eles. “A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os

empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que asseguram qualidade de vida na organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 436). Existem diversos estilos de gerenciar, mas segundo Vanti (1999, p. 335),

O gerente que se propõe a dar um enfoque mais humano ao seu estilo de administração deve sempre tentar criar melhores condições de trabalho e um ambiente psicológico mais favorável, melhor qualidade de vida para os funcionários, assegurando, desta forma, produtividade mais elevada, melhor relacionamento interpessoal e maior satisfação por parte do cliente ou usuário. Deve procurar, outrossim, evitar a superespecialização e a rotinização de tarefas, ampliando e diversificando os cargos e multiplicando a gama de atividades, para que todos possam entender melhor o que fazem e perceber a sua contribuição individual no processo geral de trabalho.

Uma das questões levantadas por Vanti (1999) no trecho acima é a qualidade de vida para os funcionários, o que também engloba os programas de higiene e segurança no trabalho citados anteriormente por Chiavenato (2010). A organização deve zelar tanto pela saúde física quanto emocional dos funcionários e para isso é necessário que o ambiente onde as pessoas trabalham seja adequado para evitar qualquer tipo de doença, incluindo as psicológicas como o stress. A segurança está relacionada aos acidentes de trabalho, roubos e a outros tipos de acidentes, a organização também deve tomar medidas para preveni-los e oferecer mais segurança aos trabalhadores.

Os processos de monitorar pessoas são necessários para garantir que o planejamento seja bem executado e os objetivos atingidos de forma apropriada. Monitorar não significa controlar, pois em uma organização participativa o autocontrole e a autonomia na busca dos resultados substituem o controle externo. (CHIAVENATO, 2010) Sendo assim, compreende-se que cada indivíduo dentro da organização deve ter o controle do seu trabalho e autonomia para desenvolvê-lo de forma que isso traga os benefícios esperados pela organização, dessa forma, não é necessário que o colaborador seja controlado de forma rígida por outras pessoas como acontecia, mas sim que ele esteja em sintonia com a organização e motivado para que ele mesmo se sinta parte dela e busque reconhecer e executar suas funções exercendo assim o controle sobre seu próprio trabalho.

Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Neste aspecto, a função de *staff* do DRH e a responsabilidade gerencial de linha, adquirem contornos mais precisos. A função de *staff* consiste em desenhar sistemas de coleta e obtenção de dados para abastecer o sistema de informações gerenciais que sirva de suporte para

as decisões gerenciais de linha. Gerentes e colaboradores precisam de informação em tempo real para tomar decisões e fazer as coisas acontecerem.(CHIAVENATO, 2010, p. 498)

Como já foi dito, um processo tem influência sobre todos os outros e por isso é importante que cada um seja realizado de forma eficaz para alcançar os objetivos da organização. A atual gestão de pessoas acontece através desses processos e como cada organização é única eles podem ocorrer de diversas formas em cada uma delas.

A seguir será visto como esses processos podem ser encontrados nas unidades de informação através da análise de estudos dessa área.

2.2 Gestão de pessoas em unidades de informação

As pesquisas sobre gestão de pessoas em unidades de informação ainda são poucas, mas vêm crescendo, atualmente é possível encontrar cada vez mais estudos que relacionam as teorias da área de gestão de pessoas advindas da Administração com as práticas ligadas aos serviços de informação.

A pesquisa realizada por Cardoso *et al.* (2014) buscou responder como se dá a gestão de pessoas nas bibliotecas do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Para isso, os autores coletaram os dados através de questionários aplicados tanto aos gestores quanto aos colaboradores onde são analisadas questões como o relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia, a participação dos funcionários nas decisões, realização no trabalho, autonomia, reconhecimento, treinamento recebido e satisfação em trabalhar na biblioteca e o que os motiva na organização. Chegaram à conclusão de que é preciso mais que um bom salário e bens tangíveis para a melhoria do trabalho, pois primeiramente deve existir um bom relacionamento entre os gestores e sua equipe para que os programas de qualidade possam ser colocados em prática.

Outro exemplo é a pesquisa de Mendes e Pinto (2014) que objetiva “identificar as competências essenciais que o bibliotecário precisa ter para assumir a função de gestor de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede EPCT).” (MENDES; PINTO, 2014, p. 10) Essa pesquisa foi realizada com os bibliotecários gestores através de um questionário e foram analisadas questões como formação acadêmica, técnica ou ferramenta da administração utilizada para a gestão da equipe e quais competências os bibliotecários gestores consideram importantes para assumir essa

função. Os autores perceberam que as competências mais citadas foram a Gestão de pessoas, liderança, trabalho em equipe, fazer biblioteconômico e a comunicação e os métodos mais utilizados pelos gestores são o feedback, o planejamento estratégico e a gestão por competências.

Como já foi visto, o bibliotecário pode atuar em diversos tipos de unidades de informação, estando presente assim em várias funções dentro desses espaços, mas é somente quando está “[...] no comando e coordenação dos funcionários, quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas.” (PINTO; MOREIRO GONZÁLEZ, 2010, p.56). Dessa forma, o bibliotecário quando responsável por administrar a unidade de informação deve estar à frente de todos os processos, o que inclui coordenar sua equipe observando as necessidades de cada um de seus membros e liderando-a para alcançar os objetivos da organização.

Para oferecer serviços de qualidade, o bibliotecário gestor deve estar atento primeiramente a formação de sua equipe. Como apontado anteriormente por Chiavenato (2010) o processo de agregar pessoas é responsabilidade do gestor e de sua equipe com o auxílio do setor de recursos humanos. Dessa forma, o bibliotecário gestor tem a tarefa de decidir quem deve trabalhar na unidade de informação para que essa alcance os objetivos da organização com eficácia. Esse profissional deve estar ciente de quais são as habilidades necessárias aos seus colaboradores e, além disso, deve se aprimorar e conhecer os métodos para reconhecer nas pessoas essas habilidades para que no momento da seleção ele escolha aquelas mais aptas a assumir os cargos.

Em uma pesquisa realizada por Ramos, Munhoz e Gattelli (2012) foram analisados os procedimentos de recrutamento e as etapas de seleção em bibliotecas universitárias brasileiras e constatou-se que a divulgação na universidade é o principal procedimento realizado no recrutamento. Na seleção, o bibliotecário sempre participa do processo, a análise de currículo e as entrevistas são utilizadas na totalidade das instituições investigadas e o principal critério observado é a habilidade técnica do candidato.

Apesar dessa pesquisa ter sido respondida por apenas 14 das 89 instituições levantadas é possível observar que em todas elas o bibliotecário participa ativamente do processo e que o recrutamento é feito principalmente dentro da própria universidade, os outros métodos mais utilizados são cadastro de seleções anteriores, contato com universidades e sites de empregos que foi apontado dentro do campo “outros”. A seleção normalmente é feita através de entrevistas e análise de currículo seguidos de dinâmicas de grupo e teste de conhecimento.

A principal importância dessa etapa, como já foi dito, é evitar a alta rotatividade de funcionários dentro da organização, o que contribui para o fortalecimento das relações interpessoais e para a eficiência dos serviços dentro da unidade de informação.

Lira, Vale e Barbalho (2014) explicam que para a biblioteca oferecer serviços de boa qualidade é necessário que a quantidade de funcionários esteja de acordo com as atividades e seja suficiente para atender o número de usuários potenciais. Estabelecer a quantidade de funcionários não é simples, principalmente no setor público onde há maior burocracia na criação de cargos.

A aplicação de pessoas é a integração do funcionário a organização assim que ele é contratado. Esse processo envolve também o desenho de cargos e é através dele que procura-se resolver essa questão da necessidade e quantidade de funcionários nas unidades de informação. O bibliotecário gestor deve conhecer a fundo as necessidades da unidade de informação e saber quando se faz necessária a criação de um novo cargo para sanar essas necessidades e qual o perfil que a pessoa deve ter para ocupar esse cargo.

Outro processo da aplicação de pessoas é a avaliação de desempenho que pode ficar a cargo do bibliotecário gestor. Quando isso acontece, Pinto e Moreiro González (2010, p.57) salientam que esse profissional deve “estar sempre envolvido em reuniões semanais ou mensais para análise de desempenho da equipe, gerando sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores evidenciados na execução das atividades, viabilizando a consolidação ou criação de valores.”

Como cada organização funciona de uma forma, a influência que o bibliotecário gestor tem sobre a remuneração de sua equipe também pode variar. Pinto e Moreiro González (2010, p.58) apresentam como forma de recompensar os bibliotecários a implantação do “plano de carreira [...] com uma proposta de resultados frente à motivação e reconhecimento do trabalho desenvolvido.”

A ideia do plano de carreira proposta pelos autores também poderia se estender aos outros funcionários da biblioteca como os auxiliares e até mesmo os estagiários, pois ser reconhecido e ter a oportunidade de crescer dentro da organização pode ser um fator motivacional. No setor público isso geralmente ocorre de forma mais burocrática, pois muitas vezes não fica a critério dos gestores diretos.

Desenvolver pessoas nas unidades de informação é essencial para tornar os serviços melhores. Capacitar a equipe da unidade de informação possibilita que ela cresça já que as pessoas aprendem a desenvolver suas habilidades e a aplicar os conhecimentos de forma a

agregar mais valor aos serviços. Cardoso *et al.* (2014) mostra que a capacitação nas unidades de informação

[...] deve atender as necessidades do setor e principalmente de cada pessoa envolvida no trabalho. Objetiva ajudar os envolvidos a adquirir mais eficiência em suas atividades profissionais, além de proporcionar novas habilidades, influencia no desenvolvimento de suas atividades pessoais. (CARDOSO *et. al.*, 2014, p. 6)

A falta dessa capacitação acarreta dificuldades na realização dos serviços, pois a equipe estará despreparada para utilizar as ferramentas necessárias, o que levará a precarização no atendimento das necessidades informacionais dos usuários.

Para estimular a motivação das pessoas que trabalham nas unidades de informação e despertar nelas o sentimento de que realmente fazem parte da instituição são necessários os processos de manter pessoas. Esses processos que envolvem a relação entre os colaboradores e o gestor, a forma como o bibliotecário gestor gerencia a unidade e os programas de segurança e higiene são os principais fatores para se manter as pessoas na organização.

É no trato com a sua equipe que o bibliotecário gestor deve assumir o papel de líder e buscar “identificar e satisfazer as necessidades de seus funcionários; [...] atendendo essas necessidades – a exigência física ou psicológica para o bem-estar –, eles irão receber estímulos para estarem mais motivados e se tornarem melhores.” (BAPTISTA, 2008, p. 127) Dessa forma, o alcance dos objetivos da organização se torna mais fácil. A liderança em unidades de informação será tratada mais a frente.

Cabe salientar aqui a importância da comunicação, pois para manter seus colaboradores, o bibliotecário deve gerenciar primeiramente através dela, pois a comunicação é “imprescindível para a melhoria das atividades, como também para o alcance dos objetivos da unidade e garantia de satisfação das pessoas envolvidas.” (CARDOSO *et al.*, 2014, p. 7) Se não houver comunicação entre o líder e a equipe e até mesmo entre os membros da equipe não tem como compartilhar as informações necessárias para o bom funcionamento dos processos da unidade de informação e todo o trabalho fica comprometido.

A higiene e segurança nas unidades de informação são fatores fundamentais para o bem-estar dos funcionários, sem eles não há qualidade de vida no trabalho.

O trabalho diário realizado em condições adversas, com o passar do tempo, pode desencadear o aparecimento de diversos problemas, como de saúde física e mental e é por isso que as empresas e Unidades de Informação

devem compreender a relação entre as condições de trabalho e seus possíveis reflexos no rendimento dos funcionários. (SILVA; LUCAS, 2009; p. 383)

Diversos fatores podem comprometer o bem-estar dos funcionários em unidades de informação como, por exemplo, a má iluminação que pode causar problemas de visão, a temperatura que se não estiver agradável causa desconforto e ajuda na proliferação de microorganismos nos documentos físicos o que pode levar a outros problemas de saúde se as pessoas manusearem esses documentos sem o equipamento adequado, a falta de higienização que pode levar ao acúmulo de poeira e causar fortes odores o que prejudica o sistema respiratório das pessoas, entre outros.

Doenças psicológicas também podem surgir tanto por conta de fatores físicos quanto por causa de fatores de relacionamento entre as pessoas da organização. Dependendo das condições de trabalho e dos problemas de relacionamento doenças como stress e depressão podem surgir em alguns funcionários.

Para monitorar pessoas nas unidades de informação o gestor necessita de diversas informações estratégicas, pois através dessas informações ele irá tomar as decisões necessárias para melhorar a execução dos projetos dentro da organização observando como cada colaborador está lidando com suas funções, mas para que isso aconteça essas informações devem estar armazenadas em um banco de dados. Oliveira *et al.* (2000) traz um exemplo da necessidade de manter um banco de dados para armazenar informações estratégicas das unidades de informação quando mostra que através desse banco de dados o bibliotecário gestor “poderá alocar cada funcionário em cada projeto de trabalho, de acordo com o que ele sabe.” (OLIVEIRA *et al.*, 2000, p. 15)

É importante dividir com a equipe os resultados dos processos, os colaboradores necessitam saber sobre o progresso de suas atividades e como suas contribuições estão colaborando com o desenvolvimento da unidade de informação, dessa forma, Pinto e Moreiro González(2010, p.56) salientam que

Na realização dos processos relacionados à gestão de pessoas é importante que também se desenvolva uma política de resultados, tendo como ponto crucial a distribuição da responsabilidade e dos méritos à equipe. Tal procedimento contribui para a efetivação de um “espírito competitivo” da biblioteca na prestação de serviços, possibilitando, assim, qualidade no ambiente interno (tanto emocional, quanto funcional) e agregando valores no ambiente externo, fortalecendo parcerias na disseminação e produção de informação.

A necessidade de abordar esses processos no âmbito das unidades de informação torna-se necessário para que os bibliotecários gestores consigam visualizar dentro de sua realidade o quanto a gestão de pessoas está inserida no seu dia a dia. Cada um desses processos que formam a gestão de pessoas causa um profundo impacto tanto positivo como negativo nas unidades de informação dependendo de como são colocados em prática como pôde ser visto ao longo dessa parte do trabalho. Optou-se por essa abordagem por considerá-la mais completa e dessa forma ser possível observar as diversas práticas da gestão de pessoas de forma mais didática e próxima a realidade.

Analisando cada um dos processos observa-se que a forma como o gestor age em todos eles será determinante para a eficácia dos serviços e conseqüentemente do alcance dos objetivos. Isso acontece porque ele deve assumir seu papel de líder e levar sua equipe a querer alcançar os objetivos da organização também. Quando o bibliotecário além de gestor é um líder ele assume uma influência maior sobre a sua equipe, pois a compreende e interage melhor com ela. Dessa forma, o próximo tópico aborda a liderança nas unidades de informação.

2.3 Liderança nas unidades de informação

A liderança é um tema muito abordado na Administração e tem sido cada vez mais frequente na Biblioteconomia, pois os teóricos e outros profissionais dessa área estão percebendo cada vez mais sua importância no gerenciamento de pessoas das unidades de informação.

De acordo com Newstrom (2008, p. 157), “liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmamente para a obtenção de determinados objetivos.” Para complementar, Cohen (2002) defende que liderança não é pautada pela manipulação ou truque de gestão e sim pela confiança.

É comum encontrar na literatura que trata desse assunto autores como Vergara (2000a), Cohen (2002), Chiavenato (2005), Lacombe (2011), Baptista (2008) frisando que nem todo gestor/administrador é líder e vice-versa. Isso acontece porque muitos gestores por uma série de características ou fatores não conseguem influenciar sua equipe para que essa trilhe o melhor caminho para alcançar os objetivos propostos de forma eficaz e porque algumas pessoas que não estão em cargos gerenciais ainda sim conseguem envolver outras

peças na busca de seus objetivos. Dessa forma, torna-se necessário saber diferenciar as funções do gestor e do líder.

The overriding function of management is to provide order and consistency to organizations, whereas the primary function of leadership is to produce change and movement. Management is about seeking order and stability; leadership is about seeking adaptive and constructive change. (NORTHOUSE, 2007, p. 10)*

Como visto, o gestor é responsável por organizar e tornar a organização consistente e estável, à vista disso, cabe a ele as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle que foram delimitadas primeiramente por Fayol. Já o líder busca motivar, inspirar, direcionar, capacitar e satisfazer as necessidades dos seus seguidores para que possam alcançar um objetivo comum.

Although there are clear differences between management and leadership, the two constructs overlap. When managers are involved in influencing a group to meet its goals, they are involved in leadership. When leaders are involved in planning, organizing, staffing, and controlling, they are involved in management. (NORTHOUSE, 2007, p. 11)*

Sendo assim, observa-se que tanto as funções gerenciais quanto as de liderança estão interligadas e o gestor deve exercer as duas senão sua gestão ficará comprometida.

Chiavenato (2005) aponta a existência de três abordagens teóricas sobre liderança, são elas: as teorias sobre traços de personalidades onde se considera possível encontrar determinadas características emocionais e físicas que o líder deveria ter para alcançar o sucesso; teorias sobre estilos de liderança que delimita alguns estilos e os mais adequados a serem seguidos; e as teorias situacionais de liderança que levam em consideração os diversos fatores como as circunstâncias, os liderados, objetivos, o próprio líder, entre outros.

Lacombe (2011) e Baptista (2008) salientam que é difícil tomar apenas uma forma de liderança como correta e que não se pode deixar de lado a influência do contexto e das

*A principal função da gestão é prover ordem e consistência às organizações, enquanto que a principal função da liderança é produzir mudança e movimento. Gestão é sobre procurar ordem e estabilidade; liderança é sobre buscar mudanças adaptativas e construtivas. (Tradução da autora)

*Apesar de existirem diferenças claras entre gestão e liderança, os dois conceitos se sobrepõem. Quando gestores estão envolvidos em influenciar um grupo a alcançar seus objetivos, eles estão envolvidos em liderança. Quando líderes estão envolvidos em planejamento, organização, pessoal e controle, eles estão envolvidos em gestão. (Tradução da autora)

pessoas que estão sendo lideradas alterando assim sua forma de agir quando necessário para alcançar os objetivos da empresa.

O objetivo desse tópico não será o de explorar cada uma das teorias e modelos sobre liderança a fim de encontrar o mais adequado para ser implantado nas bibliotecas e sim conhecer elementos considerados necessários aos líderes e analisar como o bibliotecário gestor pode assumir esse papel e quais são seus benefícios para a biblioteca.

Segundo Vergara (2000a) algumas capacidades requeridas ao gestor/líder são: a visão de onde se quer chegar, essa deve estar de acordo com a missão e o propósito da empresa e ser de conhecimento dos liderados também, estar atento ao que acontece no mundo, ajudar na construção de valores e crenças organizacionais dignificantes, habilidade na identificação de problemas, criatividade, utilização da informação como ferramenta de trabalho, iniciativa, comprometimento com os valores da empresa, atitude sinérgica, ousadia de forma consciente, acreditar no sucesso, construir formas de auto-aprendizado, conhecer e investir em seus pontos fortes e aprender com seus pontos fracos, capacidade de ouvir e ser ouvido, o que inclui saber lidar com críticas e sugestões, saber reconhecer o conhecimento das pessoas que estão ao seu redor e o trabalho delas, viabilizar a comunicação e ter ética.

Lacombe (2011) aponta características similares como confiança em si, crença no que faz, a criação e transmissão aos liderados de onde se quer chegar, a capacidade de comunicação, expectativas elevadas para si e para seus seguidores e reconhecimento do mérito das pessoas que o seguem.

Todas essas características formam um líder capaz de orientar sua equipe de trabalho e despertar a sua motivação para alcançar os objetivos propostos. A liderança se mostra necessária nas organizações porque é através dela que um gestor se relaciona melhor com aqueles que estão sob seu comando, aprendendo sobre eles e sobre si mesmo. Dessa forma, ele pode equilibrar as necessidades das pessoas com o que precisa ser feito na organização.

Como as bibliotecas são organizações e seus gestores são os bibliotecários, esses profissionais devem assumir seu papel de líder. Lima (2012) aponta algumas competências principais necessárias aos bibliotecários para exercerem seu papel de líder como:

[...] alinhamento com a cultura e objetivos institucionais, amplitude de visão, uso de comunicação transparente, incentivo do trabalho em equipe, flexibilidade e adaptabilidade frente às mudanças, agente provedor de ambiência motivacional e capacidade de influência a partir de comportamento ético e coerente. (LIMA, 2012, p. 7)

Todas as competências já apontadas levam o gestor a liderar por meio da motivação e respeito dos liderados e não porque eles se sentem coagidos. De acordo com Baptista (2008) os líderes devem motivar sua equipe e não dar ordens. O bibliotecário deve ser um líder flexível, dinâmico, que assume riscos e não uma pessoa autoritária.

Nas bibliotecas é comum a formação de equipes para a realização de tarefas cotidianas. As equipes são formadas por diferentes tipos de profissionais, pois cada “indivíduo é único e ímpar e se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças” (PESTANA *et al*, 2003, p. 80) e de acordo com as necessidades e objetivos propostos.

[...] o trabalho eficaz é realmente feito por equipes de pessoas de diferentes conhecimentos e habilidades: essas pessoas têm de trabalhar juntas voluntariamente e de acordo com a lógica da situação e as demandas da tarefa, mais do que de acordo com uma estrutura jurisdicional formal. (DRUCKER, 1967, p. 64)

Dessa forma, é necessário que os profissionais que formam a equipe se relacionem bem para possibilitar a interação e a troca de informações, estejam cientes do seu papel e dos objetivos a serem alcançados para melhor contribuir e se integrar as tarefas.

[...] é fundamental que exista sinergia entre as pessoas para que haja cooperação e comprometimento na realização dos objetivos propostos, o conhecimento dos processos operacionais e técnicos deve ser comum a todos, ainda que a atribuição de tarefas seja diferenciada, de acordo com as funções de cada integrante da equipe. (DIB; SILVA, 2009, p. 20)

É possível observar a necessidade do bibliotecário que tem a função de ser gestor de uma unidade de informação assumir seu papel como líder. Esse profissional deve ser capaz de manter a equipe integrada e levá-la a alcançar os objetivos da unidade de informação através do despertar da motivação de cada um. Para isso, ele deve desenvolver uma série de conhecimentos e competências já apontadas nessa seção. Quando a equipe da unidade de informação é capacitada e integrada e tem uma boa liderança tende a desenvolver mais acertadamente seus serviços e conseqüentemente atender melhor aos seus usuários.

Um líder deve incentivar a motivação de cada indivíduo de sua equipe, essa é uma das suas funções principais e para compreendê-la melhor o próximo tópico abordará esse tema e como ela está presente nas unidades de informação.

2.4 Aspectos motivacionais em unidades de informação

Cada indivíduo já trás sua motivação e por isso uma pessoa não pode motivar a outra. Ao que concerne a motivação para o trabalho, essa depende do significado que o próprio trabalho tem para o indivíduo (BERGAMINI, 2006). Dessa forma, é possível observar que a motivação não é algo que uma pessoa insere na outra e sim algo que já está dentro de cada um e que desperta de acordo com seus próprios interesses.

Assim como Bergamini (2006), Vergara (2000a) também apresenta a motivação como algo intrínseco a cada pessoa, a motivação surge das necessidades interiores e nos leva a buscar algo, além disso, Vergara (2000a, p. 42) também afirma que “ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação.”

Como cada pessoa é única, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro. Dessa forma, dentro das organizações é possível perceber que alguns funcionários desempenham uma determinada tarefa com mais empenho que outros ou valorizam determinadas atividade de formas diferentes.

Com isso, Chiavenato (2005) aponta que o gestor primeiramente deve reconhecer as diferenças e necessidades das pessoas no trabalho e a partir disso saiba o que oferecer a elas e como criar um ambiente de trabalho propício a gerar oportunidades para as pessoas se satisfazerem ao mesmo tempo em que buscam alcançar os objetivos da organização.

De acordo com Maximiano (2007), a motivação para o trabalho depende de motivos internos e externos, os motivos internos “são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas” (MAXIMIANO, 2007, p. 233) e os motivos externos são “estímulos e incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue.” (MAXIMIANO, 2007, p. 233)

Dessa forma, ao mesmo tempo em que o gestor deve estar atento aos motivos internos e aos objetivos dos integrantes da sua equipe ele deve trabalhar para promover os motivos externos, ou seja, tornar o ambiente de trabalho estimulante para os que nele trabalham.

Ribeiro (2004) apresenta algumas sugestões para despertar a motivação dos recursos humanos das bibliotecas universitárias, mas que também podem ser utilizadas em outros tipos de bibliotecas, são elas: comunicação/informação que se refere a disseminação de informações com a equipe pois dessa forma as pessoas passam a conhecer a fundo as questões que afetam a organização e se envolvem amplamente com o trabalho contribuindo mais com os seus

conhecimentos e tomando para si mais responsabilidades; a busca por soluções que envolve a discussão e avaliação dos problemas com toda a equipe para que dessa forma todos aprendam com os erros; valorização e reconhecimento da equipe através de elogios, consideração das ideias e sugestões dadas, reconhecimento e apresentação das pessoas da equipe como colaboradores; delegar responsabilidades, pois isso deixa a equipe mais segura e a faz se sentir mais importante; estimular iniciativas e desenvolvê-las com a equipe.

É possível observar que todas essas ações levam as pessoas que trabalham na biblioteca a se sentirem parte da organização, essa inclusão se mostra fundamental, pois reflete nos colaboradores a visão de que eles são os maiores responsáveis pelo andamento da organização e o quão importante é o seu trabalho.

"O funcionário da biblioteca produz pouco se não sente motivação pelo seu trabalho, isto é, se não tem interesse pelo que faz ou se recebe um salário aquém do desejado ou abaixo do valor de sua mão-de-obra ou necessidades." (WITTER, 1990, p. 73) Partindo dessa visão, percebe-se que a motivação também está relacionada a remuneração, se os indivíduos recebem menos do que tem direito a tendência é que se sintam mais desanimados para dar continuidade as suas tarefas e até mesmo a permanecer na organização, o colaborador passa a sentir que a instituição não pode retribuí-lo pelos seus esforços e muitas vezes isso afeta seu sentimento de fazer parte daquela organização pois não se sente reconhecido e valorizado.

Outra questão levantada por Witter (1990) é a falta de interesse do colaborador pelo que ele faz. Uma pessoa que não sente afinidade com o que faz e que não gosta do seu trabalho tende a realizá-lo de forma relapsa. Dessa forma, partindo da concepção de que apenas podemos estimular a motivação que existe dentro de outra pessoa e não criá-la, é necessário que o gestor tenha em mente que

A questão da motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho, não depende de somente uma pessoa; esta pode ser uma alavanca para começo de uma estrutura grupal voltada para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto. (BUENO, 2005, p. 127)

Sendo assim, o gestor deve agir como essa alavanca que inicia a estrutura grupal e que estimula a motivação de todos, mas deve ter consciência que o seu grupo estará motivado se todos sentirem que contribuem efetivamente com a organização e que fazem a diferença. Dessa forma, é necessário que a equipe seja formada unicamente por pessoas que gostam do

que fazem, que inicialmente já tenham a motivação para realizar aquele tipo de trabalho que será solicitado, pois de nada adianta o gestor empenhar-se para desenvolver a motivação de sua equipe se ela não existe dentro de cada um dos seus colaboradores.

O estímulo a motivação dos funcionários através de ações que os integra a unidade de informação e que mostram o quanto essa os valoriza é o principal ponto desta subseção. Saber incentivar e reconhecer o nível de motivação da equipe é uma das competências gerenciais dos bibliotecários.

A seção dois buscou retratar os principais conceitos referentes aos temas desse trabalho e discutí-los apresentando dessa forma as principais competências gerenciais necessárias aos bibliotecários gestores, a definição de gestão de pessoas e um breve histórico sobre ela a partir da revolução industrial até os dias de hoje, além disso, discutiram-se também os processos da moderna gestão de pessoas e como eles podem ser aplicados nas bibliotecas e a importância do bibliotecário assumir o papel de líder e de motivar seus colaboradores.

Em suma, o bibliotecário gestor deve possuir uma série de competências já apontadas e para isso é necessário que esse profissional primeiramente esteja disposto a assumir os desafios da sua função. Para gerenciar uma unidade de informação e saber lidar com os problemas, as dificuldades e principalmente com o novo é necessário que o bibliotecário busque sempre se renovar e se adaptar aos diversos contextos e dinâmicas que ocorrem nas organizações. Conhecer os processos, saber a hora de reestruturá-los e inovar se torna uma atividade cada vez mais comum e para isso é necessária uma visão holística, proatividade e criatividade. Acima de tudo está a condução da equipe e a força de seu papel como líder motivador, pois é primeiramente através das pessoas que todos os processos são possíveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção são abordados os procedimentos para a realização dessa pesquisa e as questões relativas a eles. A primeira subseção trata da caracterização da pesquisa onde ela é definida de acordo com seus principais aspectos, a segunda traz o universo da pesquisa que representa o grupo estudado para realizar esse trabalho e a terceira subseção aborda quais instrumentos foram utilizados para coletar os dados e como isso ocorreu.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com os objetivos propostos na primeira seção, esse estudo classifica-se como descritivo e aplicado. A pesquisa descritiva caracteriza-se pela exposição de “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” (VERGARA, 2000b, p. 47).

Como já foi dito, além de descritiva, essa pesquisa também classifica-se como aplicada pois está voltada “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.” (GIL, 2010, P. 27)

De acordo com o procedimento foi realizada uma pesquisa bibliográfica para conhecer melhor o assunto e descobrir o quanto ele avançou. Marconi e Lakatos (2010, p. 166) explicam que a finalidade desse tipo de pesquisa é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” Além de conhecer os materiais sobre o tema e conseqüentemente as formas que ele já foi abordado e como caminham os estudos sobre ele, a pesquisa bibliográfica foi necessária nesse estudo para embasar as ideias da pesquisadora. Foi feito um levantamento bibliográfico de artigos de revistas na Base BRAPCI acerca dos assuntos gestão de pessoas, liderança, motivação, perfil e comportamentos gerenciais dos bibliotecários, além de livros, trabalhos de conclusão de cursos, dissertações, teses e trabalhos apresentados em seminários acerca da problemática envolvida.

Em seguida foi feita uma pesquisa de campo no grupo de interesse para chegar às informações necessárias que serão analisadas neste trabalho. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se como a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” (VERGARA, 2000b, p. 47-48).

Quanto à natureza essa pesquisa é classificada como quanti-qualitativa, pois os resultados do levantamento dão margem a análise dos dados quantitativos e também a dados qualitativos quando comparados juntamente com o referencial teórico para atender aos objetivos propostos. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 111),

O tratamento dos dados pode ser feito por procedimentos quantitativos e/ou de caráter qualitativo. Com a colaboração de quadros e tabelas, efetuamos o tratamento quantitativo. Com relação às questões de maior dificuldade para a categorização dos dados, principalmente as do tipo abertas, pode-se, em um primeiro plano, realizar a análise do conteúdo e depois elaborar categorias, facilitando a tabulação das mesmas.

Optou-se por uma análise quanti-qualitativa porque melhor se adequou à natureza do problema de pesquisa e objetivos investigados.

3.2 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por bibliotecas de instituições de educação superior públicas da cidade do Rio de Janeiro. Para chegar nessas bibliotecas primeiramente consultou-se o site do MEC (<http://emec.mec.gov.br/>) onde através do campo “Consulta Avançada” foram utilizados os delimitadores apresentados na figura 2.

Figura 2 – Delimitadores para busca das instituições de ensino superior públicas da cidade do Rio de Janeiro

Fonte: Site do MEC Brasil (2015) (<http://emec.mec.gov.br/>)

O resultado dessa busca apresentou 12 instituições de ensino superior como pode ser visto na figura 3. Esses dados foram coletados em agosto de 2014 no início dessa pesquisa e permaneceram inalterados até maio de 2015 quando se concluiu a coleta dos dados.

Figura 3 – Resultado da busca por instituições de ensino superior na cidade do Rio de Janeiro

Código	Instituição(IES)	Organização Acadêmica	Categoria Administrativa	CI	IGC	Situação
593	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA (CEFET/RJ)	Centro Federal de Educação Tecnológica	Pública Federal	3	3	Ativa
5013	CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTADUAL DA ZONA OESTE (UEZO)	Centro Universitário	Pública Estadual	-	3	Ativa
26	ESCOLA NACIONAL DE CIÊNCIAS ESTATÍSTICAS (ENCE)	Faculdade	Pública Federal	4	4	Ativa
5016	FACULDADE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FAETERJ (FAETERJ R DE JANEIRO)	Faculdade	Pública Estadual	-	4	Ativa
3163	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Pública Federal	-	3	Ativa
633	INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA (IME)	Faculdade	Pública Federal	5	5	Ativa
4016	INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS (INES)	Faculdade	Pública Federal	-	3	Ativa
5019	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DA ZONA OESTE (ISE ZONA OESTE)	Faculdade	Pública Estadual	-	-	Ativa
1357	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (ISERJ)	Faculdade	Pública Estadual	-	-	Ativa
547	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UERJ)	Universidade	Pública Estadual	-	4	Ativa
693	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	Universidade	Pública Federal	3	4	Ativa
586	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	Universidade	Pública Federal	5	4	Ativa

Fonte: Site do MECBrasil (2015) (<http://emec.mec.gov.br/>)

Tendo conhecimento das instituições que fariam parte desse estudo, procurou-se observar quantas bibliotecas havia em cada uma delas. Para isso, a pesquisadora consultou o site de cada uma delas ou entrou em contato através de ligações para conseguir mapear todas as bibliotecas que se enquadravam no escopo.

Em geral, os institutos, as faculdades e os centros de ensino possuem uma biblioteca por unidade e as universidades costumam ter muitas devido a quantidade maior de cursos que oferecem. Das 12 instituições localizadas no site do MEC, foram encontradas 78 bibliotecas que fazem parte dessas instituições na cidade do Rio de Janeiro. Entretanto, optou-se por retirar deste conjunto 22 unidades que são as bibliotecas de obras raras, de colégios de aplicação (infantis e escolares) e bibliotecas especializadas que estão vinculadas as instituições de ensino superior públicas da cidade do Rio de Janeiro, para focar somente nas bibliotecas universitárias.

Dessa forma, chegou-se ao número de 56 bibliotecas onde foram contatados os 56 bibliotecários gestores consultados, sendo que 27 são da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 15 são da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), 5 são da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), 2 são do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRJ) e as outras 7 bibliotecas pertencem cada uma as outras instituições listadas na figura 3. O Instituto Superior de Educação da Zona Oeste (ISE Zona Oeste) não entrou nesse estudo, pois não foi possível entrar em contato com a instituição.

As bibliotecas da UERJ são gerenciadas pela rede Sirius e as bibliotecas da UFRJ são gerenciadas pelo Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ (SiBi) mas cada uma delas tem um bibliotecário gestor. Dessa forma, optou-se por enviar o questionário para o gestor de cada biblioteca e não para o gestor da rede.

No caso da UNIRIO, o gestor(a) da Biblioteca Central também é responsável pelas setoriais. Nesse caso, consultamos esse gestor e os gestores das setoriais que não se encontram no mesmo espaço físico que a biblioteca central.

Sendo assim, o universo da pesquisa foi composto por 56 bibliotecários de instituições de educação superior públicas da cidade do Rio de Janeiro. Desses, 21 bibliotecários responderam a pesquisa o que compreende 37,5% do universo total.

3.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para coletar os dados foi um questionário (Apêndice A) com 16 questões fechadas e abertas. Ele foi elaborado buscando atender aos objetivos dessa pesquisa. As questões abordam temas referentes ao nível de instrução do bibliotecário gestor inclusive na área de gestão de pessoas, liderança, motivação, sua influência nos processos da gestão de pessoas, quais competências ele procura desenvolver na equipe e os principais desafios que enfrenta.

O questionário foi criado através do Google Docs na área dos formulários. Em seguida foi enviado para um grupo de teste e a partir da avaliação feita foram realizados os ajustes necessários. A partir daí a pesquisadora buscou entrar em contato com os bibliotecários gestores por e-mail e telefone para falar sobre a pesquisa e convidá-los a participar respondendo o questionário que seria enviado para o e-mail deles.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa através do questionário aplicado aos bibliotecários gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino superior públicas da cidade do Rio de Janeiro. As questões serão analisadas tendo como base principal a fundamentação teórica que se encontra na segunda seção dessa monografia.

4.1 Bibliotecas universitárias

As bibliotecas de instituições de ensino superior têm a função de apoiar o ensino, a pesquisa e a extensão. Ela deve atender as necessidades informacionais de seus usuários que são os alunos, professores e funcionários da instituição. Algumas dessas bibliotecas também atendem usuários externos, ou seja, que não fazem parte da comunidade acadêmica. Como é exposto por Tarapanoff (1982, p. 81)

O objetivo básico da biblioteca universitária é servir aos estudantes, professores, especialistas, pesquisadores e todas as pessoas que compõem a comunidade universitária. Para cumprir este objetivo ela se engaja em atividades. Estas atividades, do ponto de vista tradicional, são agrupadas em três áreas: processos técnicos, serviços ao público, administração.

Os processos técnicos são responsáveis pela seleção, tratamento e preservação da informação independente do suporte em que ela se encontra buscando possibilitar o acesso do usuário a ela de forma satisfatória. Com as mudanças tecnológicas, esses processos devem se adaptar continuamente a nova realidade, dessa forma,

Muitas foram então as inovações técnicas experimentadas pelas bibliotecas universitárias em sua trajetória até a contemporaneidade. Entre estas se têm a introdução de novos métodos de análise, representação, organização, armazenamento e recuperação de informações que se sucederam à medida que os suportes de fixação do conhecimento humano foram evoluindo. Todavia, nada se compara à introdução da informática combinada às telecomunicações, a qual imprimiu nova dinâmica no ambiente de trabalho dessas organizações. (FERREIRA, 2012, p. 78)

Os serviços prestados aos usuários contam com os serviços de referência que auxiliam e instruem o usuário nas buscas as informações que necessita não somente no acervo da biblioteca, mas também em outros acervos e até mesmo na internet. Atualmente observa-se

que em meio a tantas informações disponíveis e não organizadas em diversos meios torna-se cada vez mais necessário que os bibliotecários estejam preparados para encontrar e disseminar essas informações. Com a quantidade de conteúdos que se tem atualmente não é possível colocar tudo em um mesmo espaço físico, dessa forma, torna-se importante o compartilhamento entre bibliotecas e o conhecimento de fontes confiáveis online para dar maior suporte a comunidade acadêmica. Além disso, Cunha (2010, p. 8), aponta outros serviços como

[...] provisão de espaços para o aprendizado com qualidade; criação de metadados; serviços de referência digital; ensino do letramento informacional; seleção e escolha de recursos digitais bem como os direitos de seu uso; coleta e digitalização de materiais de arquivo e manutenção de repositórios digitais.

Para que haja eficácia tanto no processamento técnico quanto nos serviços prestados aos usuários é necessário que exista uma administração. Os gestores das bibliotecas universitárias devem conhecer a missão, os objetivos e todos os processos e serviços da biblioteca a fundo, além de conhecer também a instituição onde ela está inserida e aqueles que ela serve. Dessa forma,

Devido à concorrência cada vez mais acirrada no cenário atual, as bibliotecas universitárias necessitam monitorar e aprimorar constantemente suas políticas de gestão, uma vez que fatores como satisfação dos usuários, qualidade em serviços, gerenciamento eficiente da produção entre outros, são fundamentais para o sucesso e sobrevivência em longo prazo. Para isso, as organizações devem adotar uma política de gestão coerente com seus próprios objetivos, levando em consideração fatores ambientais internos e externos, a fim de permitir que seus serviços agreguem valor ao atendimento, diferenciando-o da concorrência e, conseqüentemente, encantando e fidelizando os usuários. (SILVA; SCHONS; RADOS, 2006, p. 16)

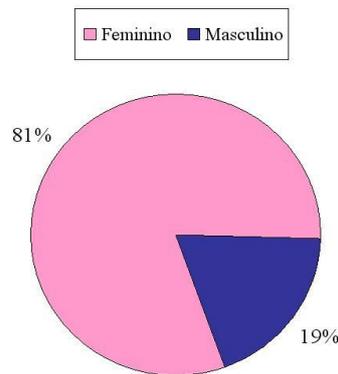
A biblioteca universitária é um organismo complexo e gerenciá-la torna-se um desafio, em especial, no que tange ao gerenciamento de seus recursos humanos. São as pessoas que iniciam e dão segmento a tudo. Além de sua formação, a forma como elas se sentem, pensam e agem é um fator fundamental que definirá se a biblioteca terá êxito no alcance de seus objetivos.

A próxima subseção apresenta um pouco do perfil dos gestores das bibliotecas universitárias de instituições de ensino superior públicas da cidade do Rio de Janeiro, o que possibilita conhecer um pouco melhores profissionais.

4.2 Perfil e experiência profissional do bibliotecário gestor

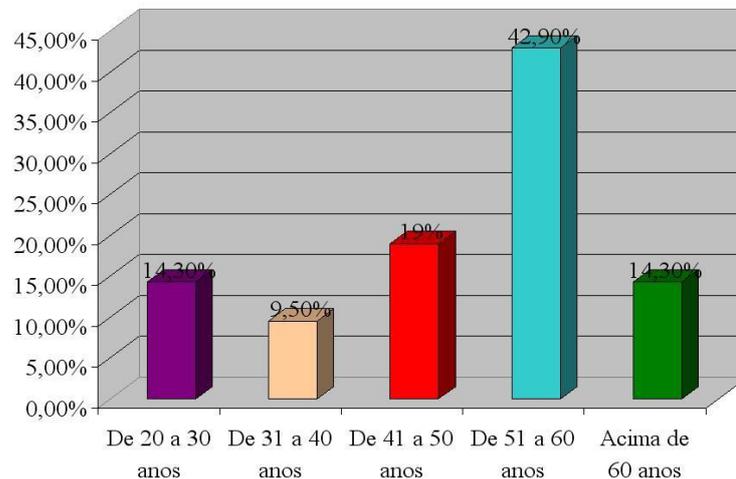
Nesse tópico são analisados o perfil dos bibliotecários gestores que atuam nas bibliotecas universitárias e sua experiência profissional. As duas primeiras questões do questionário correspondem ao gênero e faixa etária desses bibliotecários como indicado no gráfico 1 e 2 respectivamente.

Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Gráfico 2 – Faixa etária

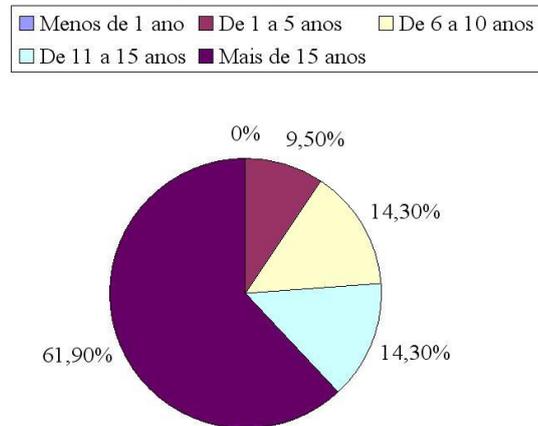


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De acordo com os gráficos apresentados foi constatado que a maioria dos bibliotecários que estão em um cargo de gestão é do sexo feminino, além disso, observou-se que a maior parte desses bibliotecários está na faixa dos 51 a 60 anos.

As questões 6, 7 e 8 buscam conhecer a experiência do profissional como bibliotecário e também como gestor. O gráfico 3 representa há quanto tempo ele exerce a profissão de bibliotecário.

Gráfico 3 – Tempo de experiência como bibliotecário



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Através dos gráficos 2 e 3 é possível perceber que aproximadamente 75% dos bibliotecários gestores tem mais de 40 anos de idade e mais de 60% desses profissionais exerceram a profissão há mais de 15 anos. Dessa forma, constata-se que a maior parte dos bibliotecários gestores atuantes nas bibliotecas universitárias são pessoas mais experientes na área da Biblioteconomia.

A adequação dos indivíduos aos cargos, ao longo dessas diferentes fases de vida e carreira, é uma condição importante para que as organizações gerem resultados e seus profissionais obtenham satisfação na vida. Um ajuste ideal ocorre quando as organizações e os indivíduos percebem um estado de harmonia em três variáveis ligadas ao trabalho. A primeira delas é quando o indivíduo demonstra competência para a respectiva posição, sentindo-se hábil para realizá-la. Além disso, aprecia a natureza intrínseca de seu trabalho e as relações com os indivíduos com os quais interage naquele ambiente – colegas e gestores. Por último, julga que os valores da organização e seus valores pessoais coincidem, enxergando sentido naquilo que realiza no trabalho. Idealmente, ao atingirem maturidade pessoal e profissional, espera-se que os indivíduos encontrem cargos que os satisfaçam nesses três aspectos. (PINHEIRO, 2011, p.50)

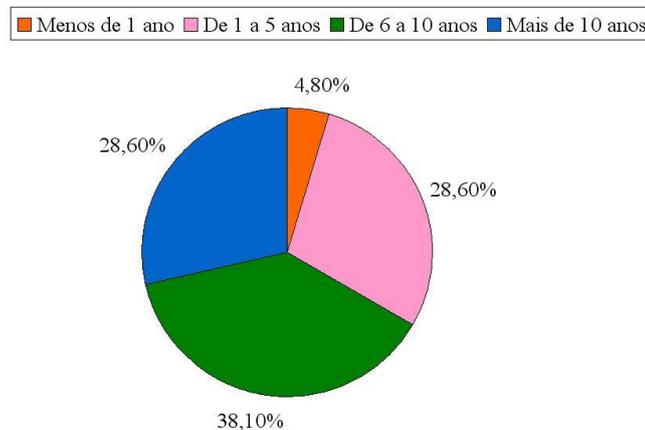
Mesmo que a maioria dos bibliotecários gestores já tenha alcançado a maturidade pessoal e profissional, torna-se necessário, como visto, que tanto o profissional quanto a organização em que ele atua façam uma análise sobre o fator satisfação, ela é essencial na

forma como esse indivíduo se mantém preparado para lidar com as tarefas do seu cargo, se ele desenvolve as competências necessárias para isso ao longo de seu percurso, como ele vê o seu trabalho e a importância que atribui a ele, sua relação com as outras pessoas da organização e o quanto se identifica com os valores da instituição. “No trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante.” (MINICUCCI, 2001, p. 215)

A questão da satisfação envolve todos os profissionais, independente de sua idade, mas os profissionais mais maduros muitas vezes são os que estão em cargos de gerência como acontece no grupo que está sendo estudados nessa pesquisa. Estando ele nessa posição e tendo como uma de suas funções liderar e motivar sua equipe, torna-se necessário que primeiramente ele tenha satisfação e motivação no seu trabalho pois sem isso, ele não conseguirá provocar ou possibilitar essas coisas a sua equipe o que poderia causar diversos problemas na biblioteca.

O gráfico 4 representa há quanto tempo esses bibliotecários são gestores.

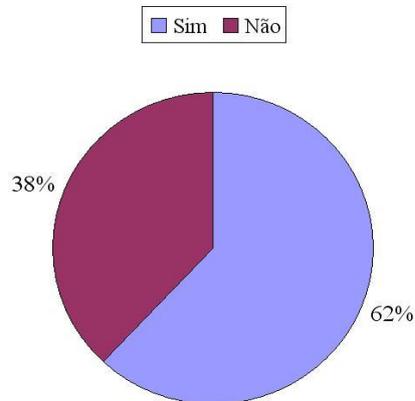
Gráfico 4 – Tempo de experiência como gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quando se analisa o tempo que os bibliotecários das bibliotecas universitárias ocupam cargos de gestão observa-se que a parcela que representa que os gestores exercem essa função há mais de 10 anos não representa a maioria. Sendo assim, constatou-se que mesmo que a maioria desses profissionais sejam bibliotecários há mais de 10 anos, eles não se tornaram gestores de imediato mesmo que já tenham tido essa experiência antes como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 – Experiência como gestor em outra biblioteca



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

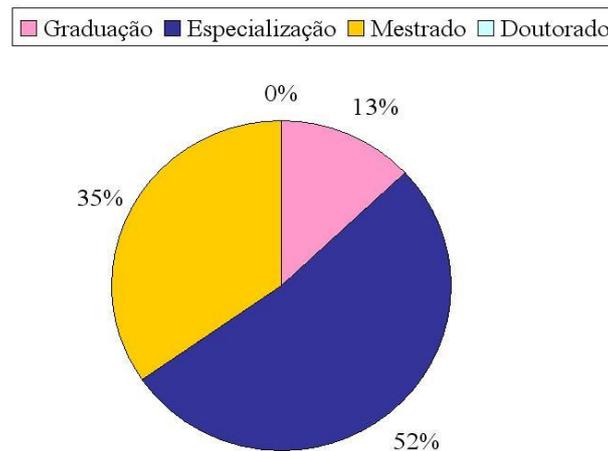
Tendo em vista os dados apresentados nessa subseção observou-se que o perfil da maioria das pessoas que estão a frente das bibliotecas de instituições de ensino públicas na cidade do Rio de Janeiro são mulheres acima dos 40 anos de idade que exercem a profissão há mais de 10 anos e são gestoras há mais de 5 anos, além de já terem tido experiência nessa área. Dessa forma, apreende-se que as instituições de ensino públicas costumam designar para seus cargos de gerência profissionais com mais experiência, isso pode acontecer por vários motivos como tempo em que está na instituição, plano de carreira, bom desempenho profissional e boa interação com os seus colegas e gestores. Isso não significa que profissionais mais jovens não possam exercer bem essa função, o quesito experiência é um diferencial importante, mas não torna os novos profissionais incapazes de exercer a função gerencial.

O próximo tópico apresenta a formação dos bibliotecários gestores e aponta a importância da educação continuada e da capacitação em práticas gerenciais.

4.3 Grau de formação dos bibliotecários gestores

As questões 3, 4 e 5 do questionário foram elaboradas para que fosse possível conhecer o grau de instrução dos bibliotecários gestores inclusive na área de Gestão de Pessoas. Na questão 3 os profissionais responderam qual é o seu grau de formação acadêmica. Através do gráfico 6 é possível analisar essa questão.

Gráfico 6 – Grau de instrução acadêmica do bibliotecário gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

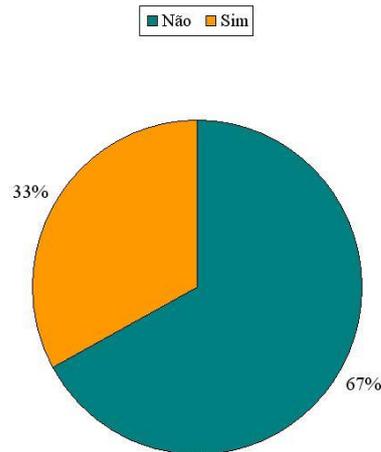
A partir desse gráfico, constata-se que a maioria dos bibliotecários gestores buscou dar continuidade aos estudos através de especializações e mestrados.

A cada dia verifica-se a relevância de profissionais buscarem a educação continuada para aumentar o seu conhecimento, atualização, ou por imposição do mercado de trabalho. Independente da motivação é fundamental que o profissional pratique a educação contínua. (ALMEIDA; BAPTISTA, 2009, p. 10)

Observou-se através da questão 4 que a maioria dos cursos de especialização e mestrado feitos por esses profissionais não tem relação direta com a área de administração. Os cursos de especialização e mestrado apontados foram bastante diversificados tais como Educação, Conservação de Bens Culturais, Educação ambiental, Biblioteconomia e Documentação, Memória Social, Ciência da Informação, entre outros.

Quando questionados se já haviam feito algum curso na área de gestão de pessoas (considerando também outros cursos além das especializações e mestrados), constatou-se que a maioria não havia feito como é possível observar no gráfico 7. Isso demonstra que mesmo exercendo essa função na biblioteca, muitos desses profissionais não buscaram se especializar nessa área.

Gráfico 7 – Realização de curso de qualificação básica na área de Gestão de Pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dessa forma, é possível observar que mesmo buscando aumentar seu nível de instrução, a quantidade de bibliotecários gestores que procuram se especializar na área de Gestão de Pessoas ainda é baixo.

Tendo-se em vista o êxito de suas funções na universidade, os gerentes deverão considerar, como um dos pontos básicos do planejamento das bibliotecas universitárias, a formação e a qualificação de seus recursos humanos, a começar pelo cuidado com a própria condição de administrador. Nesse sentido, deve dominar conhecimentos específicos da área gerencial e transformá-los em boas práticas, visando tanto ao desenvolvimento organizacional, quanto ao de sua equipe de trabalho. (SILVEIRA, 2009, p. 130)

Como já foi visto, ser gestor demanda do bibliotecário que ocupa essa função, uma série de conhecimentos da Administração. Quando esses conhecimentos são superficiais ou inexistentes, o bibliotecário gestor provavelmente enfrentará mais dificuldades ao longo de sua gestão porque não conhece uma série de fatores importantes que poderiam ajudá-lo a lidar com suas funções. O desenvolvimento de suas competências gerenciais pode não acontecer ou ocorrer de forma mais lenta somente através da sua experiência.

Sendo assim, procurar se especializar e manter-se atualizado sobre as práticas gerenciais e mais do que isso, saber colocá-las em prática torna-se essencial aos bibliotecários gestores atualmente, em especial no que se refere a gestão de pessoas. Lidar com as questões que envolvem a satisfação, motivação, interesse, necessidades e expectativa das pessoas, dentre várias outras, já é complexo quando se conhece sobre essas questões, fazer isso sem conhecê-las torna-se muito mais difícil e as consequências para os serviços da biblioteca são o

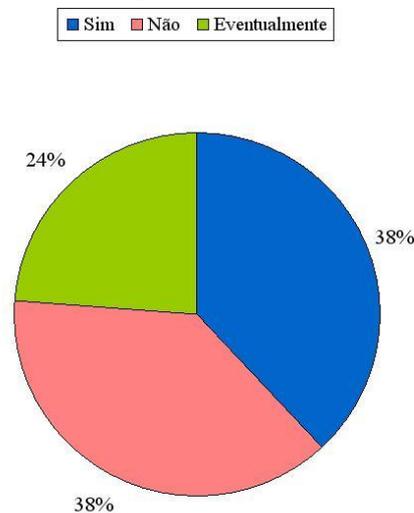
desinteresse pela eficaz execução dos processos, conflitos interpessoais, falta de comprometimento com os objetivos, entre várias outras.

A questão 10 procurou saber se as instituições aonde esses profissionais atuam oferecem cursos de capacitação para formar gestores, ou seja, se investem em educação corporativa voltada especialmente a esse propósito.

As empresas reconhecem no conceito de educação corporativa o “meio” que permite integrar um conjunto de ações capaz de estimular o desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento este que deve estar associado às competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias do próprio negócio. (MUNDIM; RICARDO, 2004, p. 49)

Constatou-se no gráfico 8 que 38% das instituições não oferecem cursos para capacitação dos seus gestores, a partir disso observou-se que mesmo não sendo a maioria, uma parcela considerável das instituições de ensino superior ainda não busca investir nesse tipo de capacitação e mesmo algumas que investem não o fazem com frequência.

Gráfico 8 – Capacitação ofertada pelas instituições para formação de gestores



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As instituições devem buscar cada vez mais capacitar seus colaboradores, isso deve fazer parte da estratégia de negócios, pois investir no profissional é investir nela mesma. Isso acontece porque quanto mais capacitado o profissional está para exercer sua função dentro da empresa, melhor tende a ser seu desempenho, o que melhora o desempenho da organização e a torna mais eficaz.

[...] a empresa, tendo em vista a preparação de seus futuros profissionais, deverá investir mais na sua carreira, não entendida como ascensão na escala de poder porque os níveis hierárquicos estão diminuindo, mas na estimulação de sua identidade profissional, que é o capital que ele dispõe para negociar sua inserção no mundo do trabalho já que esse mundo tende a eliminar a intermediação da burocracia. Nesse sentido, ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa. (BOOG, 2005, p. 31)

No que tange as instituições de ensino ou qualquer outra organização pública esse fator não é diferente, isso inclui o investimento na educação dos gestores que são responsáveis por uma série de decisões importantes dentro de qualquer organização. De acordo com Bittencourt e Zouain (2010, p.78)

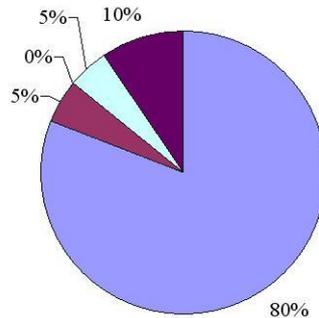
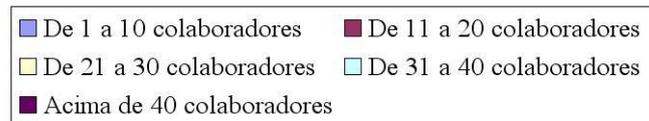
É essencial, ao desenvolvimento da administração pública, a constituição de capacidades técnica e gerencial no âmbito das organizações públicas, criando-se condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e produtiva. A profissionalização da gerência pública e a aplicação de modernas tecnologias de gestão podem garantir a qualidade e o manejo adequado dos programas prioritários do governo, viabilizando a implementação das políticas públicas.

A partir dos dados analisados nessa subseção, verificou-se que a maioria dos bibliotecários gestores está buscando ampliar sua formação acadêmica cada vez mais, porém nem sempre em áreas relacionadas a administração de bibliotecas ou especificamente em gestão de pessoas. Mesmo considerando que a maior parte das instituições de ensino investe em cursos de capacitação de gestores, deve-se analisar mais a fundo como acontecem esses cursos e se eles realmente estão de acordo com as necessidades e objetivos das instituições e dos funcionários.

4.4 Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias

A questão 9 procurou conhecer a dimensão das equipes gerenciadas pelos bibliotecários gestores. Constatou-se através do gráfico 9 que a maioria dessas equipes é pequena, esse resultado já era esperado já que a pesquisa foi feita também com gestores de muitas bibliotecas setoriais que costumam ser menores e ter menos funcionários.

Gráfico 9 – Quantidade de colaboradores na equipe



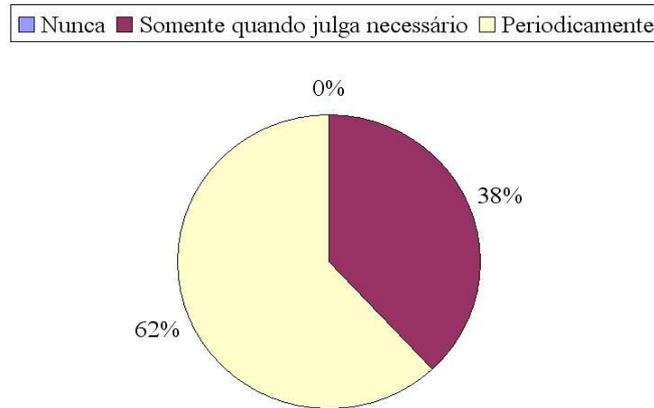
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observou-se também, pelas respostas, que as equipes em geral são formadas principalmente por concursados, além disso, também são compostas por terceirizados e estagiários. Como a pesquisa foi feita em bibliotecas de instituições de ensino superior públicas, já era esperado que a maioria dos colaboradores fossem concursados. “Diferente do setor privado, a estruturação das equipes de trabalho ocorre por meio do concurso público e, às vezes, pelo remanejamento interno dos servidores. O *turnover* é baixo. Como regra, as pessoas permanecem no órgão, por muitos anos.” (ROSSONI, 2010) Dessa forma, o bibliotecário gestor não costuma ter total controle sobre a seleção e recrutamento dos funcionários da biblioteca, pois a maioria dos funcionários é concursada, além disso, ele não costuma ter também poder para demitir.

Outro ponto analisando tange a frequência de reuniões entre o gestor e sua equipe para planejamento e acompanhamento das atividades e serviços prestados pelas bibliotecas. De acordo com Pinto e Moreira González (2010), os bibliotecários gestores devem fazer reuniões periódicas com sua equipe para avaliação de desempenho e para possibilitar a melhoria da mesma.

Dessa forma, buscou-se saber desses profissionais na questão 12 com que frequência eles realizam reuniões com seus colaboradores para discutir os rumos, mudanças e resultados das atividades executadas. No gráfico 10 é possível observar que a maioria dos bibliotecários realiza reuniões periodicamente, mas ainda há uma parcela considerável que as realiza apenas quando julga necessário.

Gráfico 10 – Frequência de reuniões com a equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

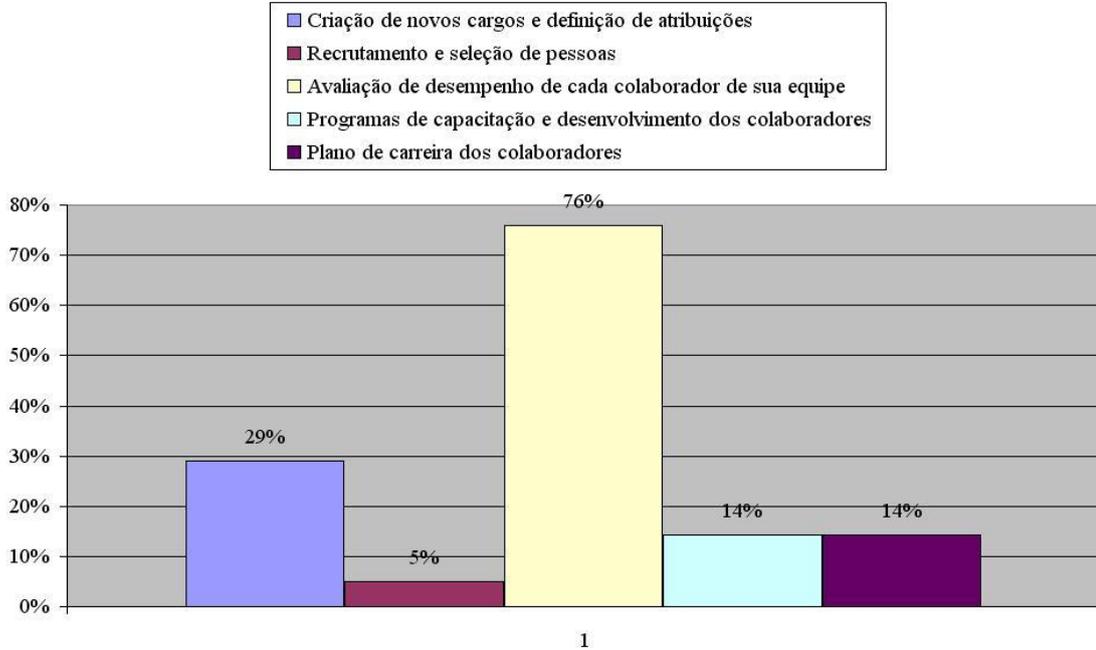
Além de usar as reuniões para avaliar a equipe, o gestor deve aproveitá-las para conhecer os problemas, as ideias e sugestões das pessoas, para buscar soluções em conjunto e dessa forma integrá-las mostrando que todos são necessários e tem seu espaço reconhecido na equipe. A reunião é um dos principais canais de informação formal e de integração dentro da organização, através delas levanta-se questões importantes em conjunto e traça-se direções.

Nas bibliotecas não é diferente, independente da quantidade de colaboradores que formam as equipes, as reuniões devem ser realizadas buscando a integração e a melhoria dos serviços. Em bibliotecas maiores onde os setores são mais segmentados realizar reuniões é um meio de mostrar aos colaboradores a importância da conexão entre os setores mantendo todos cientes dos objetivos e mostrando a influência que cada um tem no serviço do outro, além de conhecer melhor as dificuldades e práticas de cada setor. O fato de bibliotecas menores possuírem poucos funcionários e isso facilitar o contato entre todos não quer dizer que as reuniões não sejam necessárias, independente da quantidade de colaboradores, as reuniões devem ocorrer principalmente para integrar o grupo e levar todos a trabalhar em conjunto pelo alcance dos objetivos. Sem interação entre as pessoas e sem o sentimento de que o colaborador realmente é parte da equipe as pessoas acabam se isolando e passam a não ter comprometimento com o trabalho o que prejudica sensivelmente qualquer serviço prestado pela biblioteca.

A questão 11 buscou conhecer o nível de participação do bibliotecário gestor em algumas ações que compõem os processos da gestão de pessoas apresentados por Chiavenato (2010) e que foram discutidos na segunda seção. Analisando o gráfico 11 observa-se que a

questão em que a maioria dos bibliotecários gestores tem influência total é na avaliação de desempenho de cada colaborador da equipe.

Gráfico 11 – Participação total do bibliotecário gestor



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. [...] É um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carência de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar e neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 1999, p. 189)

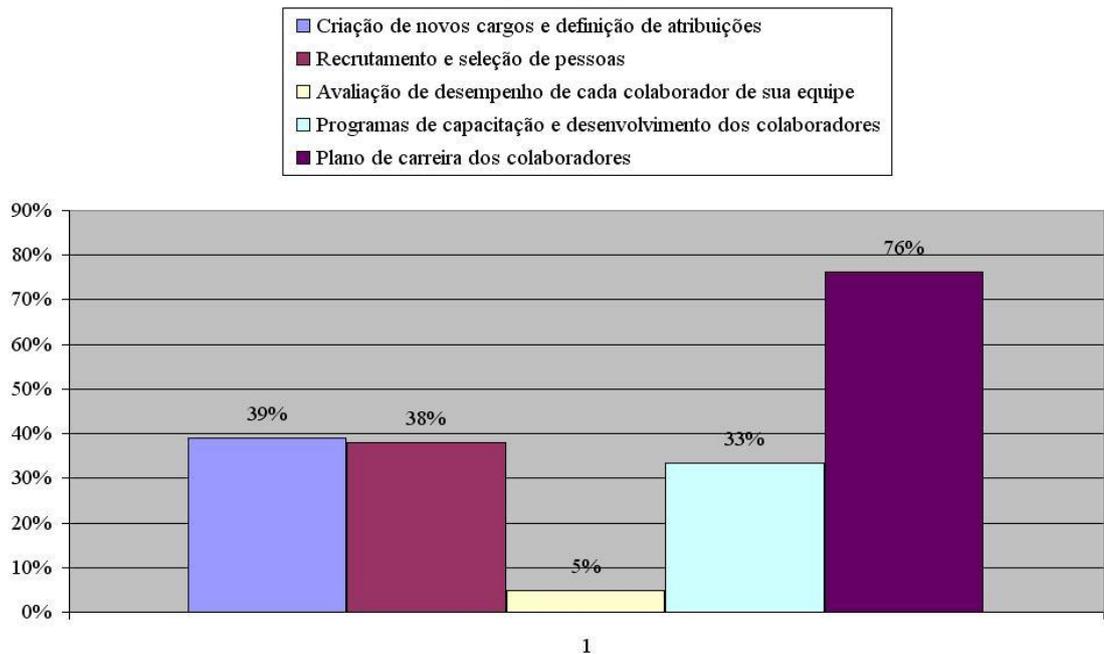
Considerando que a maioria dos bibliotecários gestores das bibliotecas de instituições de ensino públicas na cidade do Rio de Janeiro é totalmente responsável por avaliar sua equipe, cabe a ele estar preparado para essa função e ter os conhecimentos necessários sobre os principais meios para desempenhar adequadamente seu papel de avaliador. Como visto, a avaliação tem um papel fundamental dentro da organização, pois ela identifica as potencialidades de cada indivíduo e detecta problemas como inadequação e falta de aptidão para determinadas funções. Passar por uma avaliação não deve ser algo negativo para o colaborador e nem para o gestor que também deve passar por avaliações, na verdade esse

processo deve ser encarado como um meio de reconhecimento dos méritos de cada um e uma busca pela melhoria dos pontos fracos.

Avaliar as pessoas em uma biblioteca, assim como em qualquer organização, é necessário para que o colaborador que está sendo avaliado tenha um retorno de como ele está se desenvolvendo e de como ele está colaborando para o alcance dos objetivos da biblioteca, para mostrar a significância do seu trabalho e como ele influencia no todo e dando a ele a oportunidade de também se avaliar e buscar melhorar o que deve ser melhorado. Quando isso é feito, o gestor mostra a cada um a importância das pessoas dentro da organização e tendem a aumentar o comprometimento de cada indivíduo.

Através do gráfico 12, é possível observar que o quesito plano de carreira dos colaboradores foi o mais apontado pelos bibliotecários gestores como o que eles não possuem nenhuma influência.

Gráfico 12 – Ausência de participação do bibliotecário



gestor

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O plano de carreira contribui para o desenvolvimento e permanência dos colaboradores na organização. Através dele os colaboradores se sentem mais motivados a alcançar os objetivos, pois sabem que existem chances de crescer dentro da empresa. É um fator que também influencia muito na busca por capacitação já que as pessoas buscam ampliar seus conhecimentos e habilidades para galgar melhores posições e vantagens. Porém, no

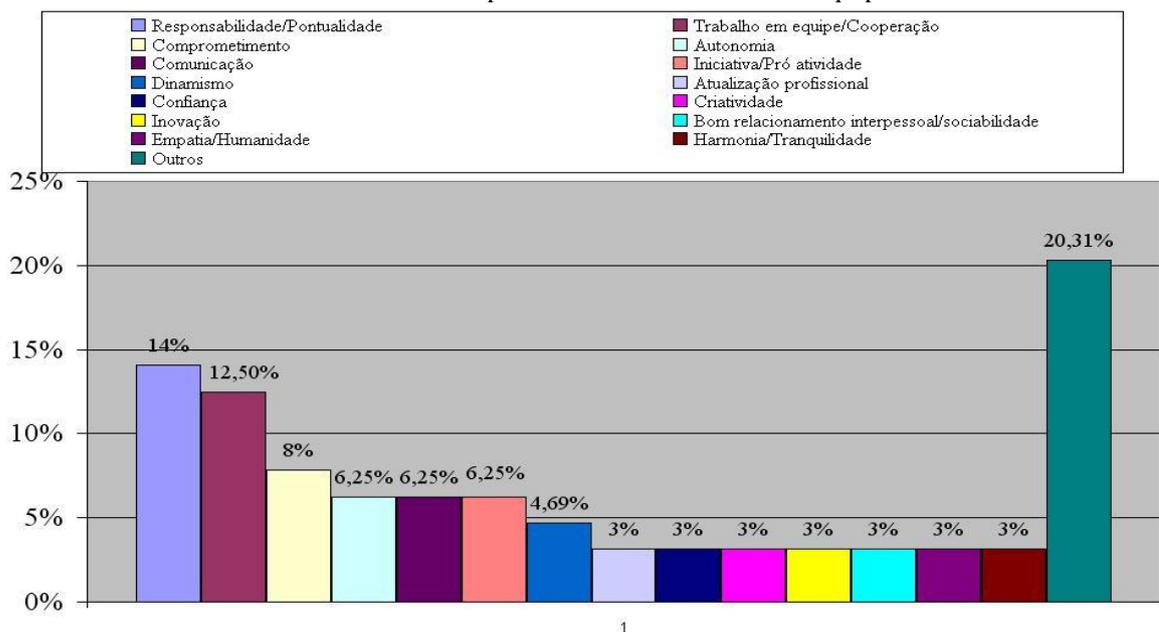
serviço público, os planos de carreira não costumam ser de responsabilidade dos gestores como apresentam Domingues e Ladosky (2007, p. 19)

Na administração pública, o Plano de Carreira, Cargos e Salários traduz-se em um conjunto de regras e normas, dispostas e regulamentadas em leis, decretos e portarias, que estabelecem os mecanismos de gestão dos trabalhadores no setor público e das relações no trabalho. Cabe lembrar que nem sempre todas as disposições e regulamentações se encontram em uma única lei, tornando por vezes difícil, tanto para entidades quanto para o público em geral, consolidar uma visão de totalidade acerca das relações de gestão de pessoal na administração pública.

Esse fato explica porque o plano de carreira foi o fator mais apontado pelos gestores dessas bibliotecas como sendo o que eles não tinham nenhuma influência. Dessa forma, o crescimento dos colaboradores da biblioteca fica a cargo de uma série de políticas públicas que se não forem implantadas adequadamente podem desmotivar e conseqüentemente causar um impacto negativo nos serviços prestados e até mesmo alta rotatividade no setor.

As questões 15 e 16 apresentam respectivamente as principais competências que o gestor busca desenvolver na sua equipe e seus principais desafios. Observa-se no gráfico 13 que as competências que mais se destacam são responsabilidade/pontualidade e trabalho em equipe/cooperação. Como foi uma pergunta aberta, muitas competências foram citadas e as que apareceram apenas uma vez foram incluídas no campo Outros.

Gráfico 13 – Competências desenvolvidas na equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão 16, dentre os diversos desafios apresentados pelos bibliotecários gestores no gerenciamento de suas equipes, os que mais apareceram eram referentes primeiramente a responsabilidade e comprometimento dos colaboradores. Esses dois fatores abarcam questões como pontualidade, frequência, execução de tarefas, cumprimento de prazos, não saber separar o lado pessoal do profissional, entre outros.

A falta de responsabilidade e de comprometimento dos colaboradores são alguns dos fatores mais citados tanto na questão 15 quanto na questão 16, ou seja, observa-se que de acordo com os gestores das bibliotecas estudadas, as pessoas que nela atuam muitas vezes não se importam em cumprir seus horários e executar suas tarefas e que os gestores buscam modificar essa situação. Os danos aos processos e serviços da biblioteca que a falta de comprometimento e responsabilidade trazem são diversos. O não cumprimento dos horários pode afetar o horário de funcionamento das bibliotecas, o que pode causar inconstância ao usuário e prejudicar a qualidade do atendimento as necessidades dele. Como a maioria das equipes dessas bibliotecas são pequenas como visto no gráfico 9 essa situação pode ser mais grave pois normalmente não terá outro colaborador para cobrir aquele que não cumpre seus horários. Outro agravante que isso pode gerar é o acúmulo de trabalho já que a pessoa muitas vezes não consegue fazer tudo que é necessário em menos tempo e como em bibliotecas um trabalho depende do outro isso irá impactar no trabalho de todos os colaboradores.

O descaso com a realização de tarefas e o cumprimento de prazos também afetam os serviços de toda a equipe, se uma pessoa não faz a sua parte ela vai comprometer todo o resto. Um exemplo é a velocidade com que a informação deve estar disponível: a equipe da biblioteca tem que lidar com um número cada vez maior de informações em diferentes suportes dependendo da biblioteca e essas informações devem ser disponibilizadas de forma rápida e eficaz, quando os responsáveis pelo processamento técnico não estão comprometidos o tempo de disponibilização da informação vai ser lento o que provavelmente prejudicará o usuário, pois ele terá que esperar mais tempo por aquela informação ou o que é mais comum ele irá procurar em outro lugar, o que faz com que a biblioteca perca usuários.

O trabalho em equipe e cooperação foram as competências mais apontadas depois de responsabilidade e pontualidade na questão 15.

Na atualidade, o trabalho em equipe tornou-se um diferencial competitivo, pois possibilita, através do fazer coletivo, o desenvolvimento de serviços e produtos com valor agregado, na medida em que une pessoas com conhecimentos complementares, tendo metas e objetivos em comum. Trabalhar em equipe favorece, também, o crescimento pessoal de cada

indivíduo, uma vez que viabiliza a troca de experiências. (DIB; SILVA, 2009, p. 19)

O trabalho em equipe para acontecer efetivamente requer que todos estejam comprometidos com os objetivos da organização, cada pessoa deve cumprir sua parte colaborando com o todo para que cada serviço prestado pela biblioteca esteja de acordo com as necessidades de seus usuários. Como líder, o gestor deve incentivar a participação de todos e mostrar a importância e o enriquecimento disso para o trabalho e também para cada indivíduo.

Os conflitos interpessoais também aparecem com frequência nas respostas dos gestores na questão 16 como se observa nas citações a seguir. Identificaram-se as respostas com a letra R para configurar o RESPONDENTE e não haver identificação das pessoas que participaram da pesquisa.

Disseminar o valor das atitudes respeitadas e éticas entre todos os envolvidos nos processos diários. (R3)

Conflito entre "veteranos" e servidores em estágio probatório; fofocas [...] (R16)

Superar as dificuldades nas relações interpessoais, advindas da personalidade e temperamento de cada pessoa. (R17)

Os conflitos fazem parte da vida de todas as pessoas seja no lado pessoal ou profissional, isso porque cada um tem seus próprios objetivos e interesses e seu modo de interpretar as coisas, os conflitos podem ser internos ou externos. Nascimento e El Sayed (2002) apontam como principais causas dos conflitos a experiência de frustração de uma ou ambas as partes, diferenças de personalidade, metas diferentes e diferenças em termos de informações e percepções.

Como o conflito está constantemente presente entre as pessoas, entre os componentes da equipe das bibliotecas isso não é diferente como pode ser observado também nas respostas acima. As inúmeras diferenças na forma de lidar com as coisas, de idade, de tempo na empresa, de função, entre outros fatores podem gerar conflitos constantemente e isso traz efeitos negativos e positivos. Chiavenato (1999, p. 368) apresenta esses efeitos como é possível observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Efeitos do conflito

Efeitos positivos e construtivos do conflito	Efeitos negativos e destrutivos do conflito
<ul style="list-style-type: none"> • O conflito desperta sentimento e energia nos membros do grupo. Esse estado de espírito alimenta o interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras. • O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo, aumentando a coesão intragrupal. • O conflito é um meio de chamar atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêm seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. • Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida para o próprio conflito e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho. • A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Fonte: Chiavenato (1999)

É função do gestor buscar ampliar os efeitos positivos dos conflitos e reduzir os negativos mesmo que ele também esteja envolvido no conflito. Para solucionar um conflito o gestor deve buscar a melhor técnica que pode ser aplicada em cada caso. Estudos na área de administração de conflitos apresentam diversos meios para lidar com eles, é necessário que os gestores façam uma análise da situação e conheça esses meios para saber qual o melhor a ser aplicado e como aplicá-lo.

Outro fator levantado na questão 16 refere-se às más condições de trabalho e falta de verba. Os gestores apontam problemas de falta de investimento na biblioteca, o que muitas vezes torna o ambiente insalubre. Dessa forma, como já foi visto na segunda seção, condições de trabalho inadequadas podem comprometer a saúde e o desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização. A seguir são apresentadas algumas respostas dos gestores sobre esse assunto.

Ambiente institucional turbulento (crise financeira, de gestão), insegurança gerada pela diminuição/corte no investimento e no custeio das bibliotecas. Ante a precariedade das condições de trabalho, e da degradação do ambiente por falta de manutenção adequada, se faz necessária muita criatividade para tentar manter o moral das pessoas elevado e estender a sua permanência na universidade. (R14)

O principal desafio é falta de verba para resolver as questões de manutenção e mobiliário, que afetam o animo da equipe. (R18)

A questão da defasagem salarial também foi mencionada como um dos problemas. Essa é uma questão bem complexa em especial porque nesse caso as bibliotecas fazem parte do setor público e como já foi visto no gráfico 12, os gestores das bibliotecas não costumam ter nenhuma influência sobre o plano de carreira de seus colaboradores o que inclui reajustes de salário e promoções. Dessa forma, mesmo com o possível impacto negativo na produção do colaborador causado por esse problema, já que isso interfere negativamente em sua motivação como apontou Witter (1990), o gestor deve se esforçar mais ainda para mostrar a todos a importância de cada um e de seu trabalho e buscar oferecer outras formas de benefícios.

Essa subseção apresentou os resultados sobre diversos processos e questões que ocorrem nas bibliotecas universitárias relacionados à gestão de pessoas. Buscou-se conhecer um pouco mais sobre as práticas desenvolvidas e as principais dificuldades encontradas pelos gestores e como isso pode influenciar na dinâmica da biblioteca. Na próxima subseção serão analisadas as questões referentes a motivação e liderança já que cada um desses fatores são essenciais para que a gestão de pessoas funcione.

4.5 Motivação e liderança em bibliotecas universitárias

A questão 14 do questionário procurou saber dos gestores quais ações eles buscam desenvolver para sua equipe se sentir motivada. Abaixo foram colocadas algumas respostas que representam as ações mais apontadas por eles.

Incentivo a educação continuada; valorizo o olhar crítico e a apresentação de ideias; mantenho a equipe informada sobre fatos que possam afetar nosso ambiente de trabalho e projetos; peço e ofereço ajuda. Promovo visitas técnicas e reuniões de confraternização (R14)

[...] Realizo reuniões periódicas para ouvir a opinião e sugestões de todos no desenvolvimento de detremainada atividade. Realizamos a celebração de aniversários e passeios de confraternização no final de ano. Como não posso oferecer gratificação remunerada, ofereço 1 dia de folga por determinadas atividades mais pesadas como recompensa. (R16)

Motivar a equipe para que estejam sempre se aprimorando nos seus estudos (faculdades, mestrados, doutorados); estar sempre pronta a ouvir suas opiniões a respeito de melhorias dentro do setor (R21)

Duas das ações mais citadas foram a comunicação e o reconhecimento da equipe, ambas estão entrelaçadas e ocorrem de várias formas. Ribeiro (2004) também as apresenta como sugestões para despertar a motivação das pessoas como já foi visto na segunda seção. Os gestores apontaram que estão buscando conhecer as ideias e opiniões das pessoas para aproveitá-las na melhoria dos serviços e ao mesmo tempo dar um retorno a elas do que está acontecendo na organização.

O incentivo a educação continuada é outra prática que foi apontada por vários gestores, isso mostra que a preocupação e a colaboração com o desenvolvimento das pessoas da equipe é uma realidade.

Manter-se atualizado, não é premissa exclusivamente pessoal, pois, além da competitividade, fator inerente à sociedade atual, há que considerar a necessidade de cada indivíduo participar, social ou economicamente, do desenvolvimento da ciência, das pesquisas e da criação e implementação de novas idéias em prol do bem comum. Destacam-se, ainda, outras razões para a busca da educação continuada, tais como: concluída a formação básica (Graduação), aperfeiçoar-se ou atualizar-se; e, pretendendo atuar em campos específicos, complementar seus conhecimentos, especializando-se na área de interesse. (CRESPO; RODRIGUES; MIRANDA, 2006, p. 3)

Quando o bibliotecário gestor incentiva a formação de sua equipe ele está colaborando com o crescimento pessoal e profissional das pessoas, com o desenvolvimento científico e com a melhoria nos serviços da biblioteca mesmo que a área que o profissional esteja estudando não tenha relação com as atividades da biblioteca. Isso acontece porque o colaborador se sente valorizado e isso conta como um incentivo a sua motivação e estando motivado ele tende a desenvolver com mais comprometimento e satisfação as suas funções.

As confraternizações também foram muito citadas. Acredita-se que os gestores passaram a promovê-las para fortalecer a integração entre os membros da equipe.

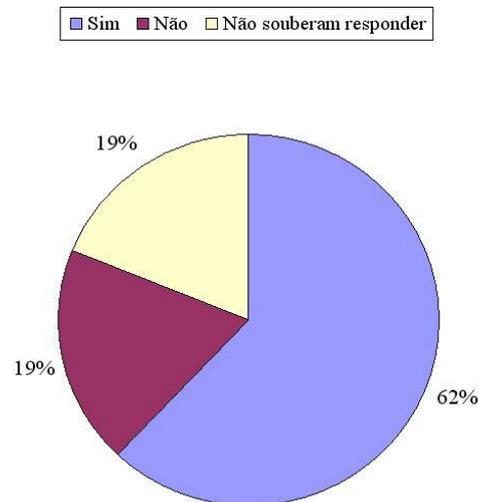
Alguns bibliotecários gestores já perceberam o poder da recompensa dentro da biblioteca.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico. Com esses resultados, torna-se possível um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. (CHIAVENATO, 1999, p. 220-221)

As recompensas citadas pelos bibliotecários gestores não são financeiras. Isso ocorre porque normalmente os bibliotecários gestores não tem autonomia para dar aumentos ou promover funcionários como foi visto no gráfico 12. Dessa forma, alguns gestores recompensam com folgas. Nem sempre o bibliotecário gestor tem autorização para dar folga ao colaborador como recompensa, em algumas instituições isso só pode ser decidido por instâncias superiores então cabe ao gestor conhecendo as políticas da sua instituição descobrir se existem formas de recompensar as pessoas de alguma forma ou pelo menos influenciar nesse processo.

No que se refere à liderança, a questão 13 buscou saber se os gestores se viam como líderes. Através do gráfico 14, observa-se que a maioria dos gestores se considera um líder.

Gráfico 14 – Capacidade de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como é possível observar, 19% dos bibliotecários gestores não souberam responder a essa questão, isso pode ter acontecido porque não tinham familiaridade com o assunto.

Na seção 2 foi apresentada uma série de capacidades consideradas necessárias aos líderes de acordo com Vergara (2000a), Lacombe (2011), Lima (2012), entre outros autores. Algumas podemos encontrar nas justificativas dos gestores pesquisados sobre o porquê se consideram líderes. A seguir são apresentadas algumas dessas justificativas.

[...] fazemos uma gestão em que todos participam e por isso se sentem integrados e assim conseguimos atingir objetivos comuns. (R2)

[...] tento motivar minha equipe a inovar, criar, ir além das suas atribuições de rotina. Estimulo a participação de todos nos assuntos da biblioteca, delego responsabilidades e dou retorno do desempenho de cada um e do grupo. (R14)

Busco compreender as habilidades de cada funcionário e adequá-lo à atividade da melhor maneira, desenvolver trabalho em equipe, permitir livre acesso para tirar dúvidas, receber sugestões sobre redefinição de procedimentos.etc. (R19)

Apesar de ter recebido justificativas como essas e algumas outras que se conectam as capacidades apresentadas pelos teóricos da área, constatou-se também que alguns bibliotecários gestores que se consideram líderes acreditam sê-lo porque estão à frente da biblioteca, ou seja, porque são gestores. Como já foi visto, o gestor nem sempre pode ser considerado um líder, assim como nem sempre um líder ocupa um cargo de gestão.

A necessidade do gestor também ser um líder nas bibliotecas ocorre porque além de estar preparado para lidar com as funções da administração, ou seja, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar os processos da biblioteca ele também deve buscar motivar, inspirar, direcionar, capacitar e satisfazer as necessidades da equipe para que juntos todos busquem alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, as competências gerenciais devem caminhar juntas com as competências relacionadas à liderança, ampliando assim a satisfação e comprometimento das pessoas e conseqüentemente melhorando a qualidade dos serviços tornando a biblioteca mais competitiva e dinâmica.

A quarta seção apresentou a análise dos dados coletados através do questionário aplicado aos bibliotecários gestores das bibliotecas de instituições de ensino superior da cidade do Rio de Janeiro tendo como base a fundamentação teórica.

Discutiu-se nessa seção se os gestores se viam como líderes, o que fazem para motivar a equipe, sua influência nos processos da gestão de pessoas, os desafios e dificuldades apontados por eles para gerenciar a equipe, as competências que procuram desenvolver, além de conhecer sua formação e entender a importância da capacitação no exercício da sua função.

Dessa forma, foi possível responder a questão norteadora e atingir os objetivos propostos elencados para esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para permanecerem vivas, cabe às bibliotecas oferecer seu principal produto, a informação, com qualidade, satisfazendo dessa forma a necessidade cada vez mais exigente dos seus usuários. Para isso, a biblioteca deve ser vista como uma organização com objetivos e que prioriza a eficiência e eficácia dos seus serviços para se tornar competitiva e se adequar ao atual contexto socioeconômico.

Como organização, a biblioteca tem ao menos um administrador que deve ser alguém com formação em Biblioteconomia e outros colaboradores que nela atuam. Essas pessoas são as principais responsáveis pelo desenvolvimento da instituição e por isso cabe a cada uma fazer a sua parte para alcançar os objetivos, começando pelo gestor que deve abarcar uma série de competências para conseguir direcionar a biblioteca no caminho certo. Dentre essas competências estão as relacionadas à gestão de pessoas que são essenciais devido a importância das pessoas para a organização e a necessidade constante de lidar com suas carências, expectativas e objetivos pessoais e fazê-las se integrar e entender seu papel dentro da biblioteca. Dessa forma, o principal objetivo dessa pesquisa é analisar as competências necessárias para a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias.

No geral essas competências devem estar presentes nos gestores de todas as bibliotecas, porém escolheu-se as bibliotecas universitárias para realizar a pesquisa porque essas são de maior interesse da pesquisadora e para delimitar um universo possível de se trabalhar de acordo com as limitações de tempo e quantidade de bibliotecas.

Para alcançar o objetivo principal, foram traçados três objetivos específicos que são:

- 1) Compreender o que é gestão de pessoas e como ela está inserida nas unidades de informação.
- 2) Verificar a formação dos bibliotecários que ocupam cargos de gestão em bibliotecas de universidades públicas da cidade do Rio de Janeiro.
- 3) Identificar as principais dificuldades e desafios que os bibliotecários tem na gestão de pessoas de sua equipe de trabalho.

Para alcançar o primeiro objetivo específico, buscaram-se as bases teóricas na literatura da área de Administração e Biblioteconomia, dessa forma, compreende-se a gestão de pessoas como a função que procura levar todos aqueles que trabalham na organização a colaborarem para alcançar os objetivos da mesma e também os seus objetivos individuais. Para compreender como essa função está inserida nas unidades de informação procurou-se primeiramente analisar cada um dos seis processos que a compõem e em seguida observar

como eles podem se encaixar na dinâmica das bibliotecas. A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, verificou-se que os bibliotecários gestores das bibliotecas estudadas não estão à frente de todos os processos da gestão de pessoas, o que delimita sua ação em alguns aspectos como foi visto.

O segundo objetivo específico traz à tona a formação dos bibliotecários gestores. Para alcançar esse objetivo foram colocadas no questionário enviado aos gestores três perguntas referentes a esse assunto, a primeira buscou conhecer seu grau de instrução, a segunda pedia para descrever qual era sua área de formação caso tivesse feito especialização, mestrado ou doutorado e a última questionava se esse profissional já havia feito algum curso ligado a área de gestão de pessoas. Conhecer a formação desses gestores, em especial na área de gestão de pessoas é fundamental para saber o quanto esses profissionais buscaram desenvolver essas competências, constou-se que mais de 65% deles não havia buscado se aprofundar nessa área o que pode prejudicar sua gestão e conseqüentemente os processos da biblioteca.

Para responder ao terceiro objetivo específico, foi colocada no questionário uma questão que perguntava diretamente aos gestores quais eram os principais desafios que eles enfrentavam na gestão de sua equipe, dentre as dificuldades mais apontadas destacaram-se a falta de responsabilidade e comprometimento dos colaboradores, conflitos interpessoais, más condições de trabalho, pouco investimento nas bibliotecas e insatisfação salarial.

O que fazer para superar cada uma dessas questões normalmente varia de instituição para instituição, o gestor deve ser capaz de analisar cada um desses problemas e resolver da forma mais adequada ou buscar a solução junto a quem realmente pode resolver a questão caso o problema ultrapasse sua esfera de poder. Como o estudo foi realizado em bibliotecas de instituições de ensino públicas universitárias, alguns dos problemas encontrados como defasagem salarial e falta de investimentos são muito mais complexos de se resolver porque isso envolve uma série de políticas públicas ligadas ao ensino superior.

A capacidade de liderar e incentivar a motivação das pessoas são as duas principais competências do bibliotecário gestor, pois através delas ele faz com que juntas as pessoas busquem alcançar os objetivos da organização que é justamente a função da gestão de pessoas. Dessa forma, essas duas competências são necessárias para que haja qualidade nos serviços da biblioteca porque tendo domínio sobre elas o bibliotecário gestor consegue influenciar de forma ética sua equipe e alinhá-la a cultura da organização e aos objetivos da mesma, promove o trabalho em equipe que é necessário para que a biblioteca cresça já que um serviço depende do outro e é importante que as pessoas estejam entrosadas e cooperem

umas com as outras, se torna dinâmico e flexível para adaptar os serviços de acordo com as necessidades dos usuários ao mesmo tempo em que busca melhorar as condições de trabalho da sua equipe levando-a também a querer atender com qualidade as pessoas que utilizam os serviços da biblioteca. Sendo assim, compreende-se que as pessoas são a base dos serviços oferecidos por qualquer biblioteca e que para que tudo funcione de forma eficiente e eficaz é necessário que elas sejam valorizadas e estejam constantemente envolvidas e motivadas para que busquem sempre executar suas tarefas com qualidade.

Esse trabalho apresentou uma série de conhecimentos, habilidades e funções do líder motivador, cabe a cada gestor absorver e aplicar essas competências na sua biblioteca de acordo com as necessidades.

A principal dificuldade encontrada na realização desse trabalho foi a pouca quantidade de documentos e bibliografias voltadas especificamente para a gestão de pessoas em bibliotecas, por mais que essa área esteja se desenvolvendo ainda é complexo reunir materiais de qualidade sobre esse assunto. Dessa forma, acredita-se que essa pesquisa auxiliará muito os bibliotecários que ocupam cargos de gestão em instituições de ensino superior e também outras pesquisas futuras.

A gestão de pessoas em bibliotecas engloba vários assuntos que podem ser analisados de várias formas, originando outros temas a partir disso. Recomenda-se que sejam feitas pesquisas sobre a atuação do gestor através da perspectiva dos membros da equipe da biblioteca, pode-se analisar questões como a influência do gestor sobre a equipe, percepções do gestor e também da equipe, além de questões relacionadas a satisfação no trabalho e como isso influencia no funcionamento das bibliotecas para que elas consigam agregar valor aos seus serviços já que dependem não somente de recursos tecnológicos e físicos, mas principalmente de pessoas qualificadas e motivadas para proporcionar qualidade aos serviços prestados pelas bibliotecas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Neilia Barros Ferreira de; BAPTISTA, Sofia Galvão. Profissional da informação: imagem, perfil e a necessidade da educação continuada. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 1-14, ago./dez. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/viewFile/2796/2413>>. Acesso em: 30 maio 2015.
- BAPTISTA, Dulce Maria. Entre a informação e o sonho: o espaço da biblioteca contemporânea. **Inf. & Soc**, João Pessoa, v. 19, n. 1, p. 19-27, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1869/2684>>. Acesso em: 03 dez. 2014.
- BAPTISTA, Michele Marques. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **Biblos**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/967>>. Acesso em: 05 dez. 2014.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 158 p.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 214 p.
- BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 10, v. 14, n. 2, p. 75-94 maio/set. 2010. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>>. Acesso em: 04 jun. 2015.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, c2003. 547 p.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- BORBA, Edjane Maria Leite Pereira *et al.* Profissional da informação: o tecer das relações. In: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECOLOGIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 14., 2011, São Luis. **Anais Eletrônicos...**, São Luis: UFMA, 2011. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/PROFISSIONAL%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20o%20tecer%20das%20rela%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2014.
- BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2

jul. 1962. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4084.htm>. Acesso em: 2 jun. 2015.

BUENO, Silvana Beatriz. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Rev. ACB**, Santa Catarina, v. 10, n. 1, p.124-130, jan./dez. 2005. Disponível em: < <http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/418/531> >. Acesso em: 10 jan. 2015.

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 eletrônico...** 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: 10 jan. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 610 p.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

COHEN, William A. **Lições de liderança em tempos de guerra**. São Paulo: Makron Books, 2002. 185 p.

CRESPO, Isabel Merio; RODRIGUES, Ana Vera Finard; MIRANDA, Celina Leite. Educação continuada para bibliotecários: características e perspectivas em um cenário de mudanças. **Biblios**, Lima, ano 7, n. 25-26, p. 1-14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16172503>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, p. 1-21, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009513&dd1=1a0ff>>. Acesso em: 30 maio 2015.

DIB, Simone Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Competências em unidades de informação: metodologia para o desenvolvimento de equipes. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 17-29, maio/ago. 2009. Disponível em: < <http://www.brapci.inf.br/article.php?dd0=0000006577&dd90=4003e1fb10>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique (Org.). **Administração Pública no Brasil e Planos de Carreiras Negociados: experiências selecionadas**. São Paulo, CUT, 2007. 78 p.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1967. 166 p.

DZIEKANIAK, Gisele; ROVER, Aires. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 5, out. 2011. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/out11/F_I_art.htm>. Acesso em: 01 dez. 2015.

FERREIRA, Rubens da Silva. Transpondo muros, construindo relações: uma reflexão sobre bibliotecas universitárias e extensão no Brasil. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 75-88, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.brappci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000011685&dd1=c16a4>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

FISCHER, A. L. 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. Disponível em: <http://static.portaleducacao.com.br/arquivos/artigos/1256926937_hist%C3%B3rico%20dos%20modelos%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2015.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988. 477 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 307 p.

HOLANDA, Cínthia; NASCIMENTO, Amanda. Bibliotecário: gestor das unidades de informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO SUL, 12., 2010, Porto Alegre. **Anais Eletrônicos...**, Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Bibliotecario_id.pdf>. Acesso em: 05 out. 2014.

HONESKO, Astrid. **Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: um estudo do cenário paranaense**. 2001. 124 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação)- Faculdade de Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://ri.uepg.br:8080/riuepg/handle/123456789/780>>. Acesso em: 20 out. 2014.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

LIMA, Ana Maria Pinheiro. A importância da competência de liderança para o profissional bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado: [s.n.], 2012. p. 1-8. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QAH.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2014.

LIMA, Ediene Souza de; OLIVEIRA, Irma Gracielle dos Santos Carvalho de. O bibliotecário e as competências administrativas: uma revisão de literatura sobre a construção de um novo perfil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, GESTÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 33., 2010, **Anais eletrônicos...** João Pessoa: UFPB, 2010. Disponível em:

<<http://dci.ccsa.ufpb.br/enebd/index.php/enebd/article/viewFile/122/145>>. Acesso em: 05 out. 2014.

LIRA, Raquel Alexandre de; VALE, Milene Miguel do; BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Padrões de recursos humanos para o sistema de bibliotecas da universidade federal do Amazonas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-17. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/484-2318.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006. 94 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007. 404 p.

MENDES, Aline Rodrigues de Lima; PINTO, Virgínia Bentes. Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: [s.n.], 2014. p. 1-16. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/427-2293.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 240 p.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; SOLINO, Antônia da Silva. Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do Estado Rio Grande do Norte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p.383-397, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/275/68>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

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: 20 jan. 2015.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NASCIMENTO, Eunice Maria. EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. In: FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. cap. 4, p. 47-56. (Coleção Gestão

Empresarial, 5). Disponível em:

<http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 508 p.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 4. ed. Thousands Oaks: Sage, 2007. 395 p.

OLIVEIRA, Angela Maria *et al.* Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 7-16, jul./dez. 2000. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1527>>. Acesso em: 20 out. 2014.

PESTANA, Maria Cláudia *et al.* Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

PINHEIRO, Marcelo. O valor da experiência. **GV-executivo**, São Paulo, v.10, n.2, p. 48-51, jul./dez., 2011. Disponível: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/GVEXEC1002048051.pdf>>. Acesso: 01 jun. 2015.

PINTO, Adilson Luiz; MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p.52-65, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52>>. Acesso em: 20 out. 2014.

RAMOS, Clériston Ribeiro; MUNHOZ, Deise Parula; GATTELLI, Rúbia Tatiana. Recrutamento e seleção de pessoas em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais eletrônico...** Gramado: [s.n.], 2012. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QRE.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 71-79, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/303/182>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

ROSSONI, Ivete. Formação de equipes de alta performance no setor público. **IBRAJUS**, Curitiba, out. 2010. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=191>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

SAMPAIO, Larissa Amorim Catunda. **Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro**. 2010. 209 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SANTOS, Jussara Pereira. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. **Informação & Informação**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 5-13, jan./jul. 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1613>>. Acesso em: 20 out. 2014.

SCHIMIDT, Mario Furley. **Nova história crítica**. São Paulo: Nova Geração, 2007. 840 p.

SILVA, Andrea Aparecida; LUCAS, Elaine Rosângela de Oliveira. Abordagem ergonômica do ambiente de trabalho na percepção dos trabalhos: estudo de caso em biblioteca universitária. **Revista ACB**, Florianópolis, v.14, n.2, p. 382-406, jul./dez., 2009. Disponível: <www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=7099>. Acesso: 27 fev. 2015.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da; SCHONS, Claudio Henrique; RADOS, Gregório Jean Varvakis. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000006084&dd1=8f6c4>>. Acesso em: 19 maio 2015.

SILVA, Karol Almeida da; SILVA, Luciana Candida da. Competências essenciais demandadas aos bibliotecários-gestores que atuam em bibliotecas universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia – GO. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais eletrônico...** Gramado: [s.n.], 2012. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QYJ.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2014.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/1072/1658>>. Acesso em: 7 jun. 2015.

TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária vista como uma organização social. **Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 73-92, 1982. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003204&dd1=4c414>>. Acesso em: 19 maio 2015.

_____. O profissional da informação e a sociedade do conhecimento: desafios e oportunidades. **Transinformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 1999. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000289&dd1=bcab7>>. Acesso em: 05 out. 2014.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em: 10 fev. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

WITTER, Carla. Motivação: aplicações na biblioteca. **Transinformação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 69-83, jan./abr. 1990. Disponível em:
<<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000422&dd1=3c2d2>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos bibliotecários gestores

Caro bibliotecário gestor, essa pesquisa está sendo desenvolvida para conclusão do curso de graduação em Biblioteconomia da UNIRIO. O principal objetivo dessa pesquisa é analisar as competências necessárias para a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias. Peço, por favor, que responda o questionário até o dia 08 de maio. Você não será identificado e desde já agradeço sua colaboração.

1) Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino

2) Qual é a sua faixa etária?

- De 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

3) Qual é o seu grau de instrução?

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4) Caso tenha feito especialização, mestrado ou doutorado, descreva qual sua área de formação.

5) Ao longo de sua formação você fez algum curso de qualificação básica na área de gestão de pessoas? Se sim, escreva abaixo quais foram. Se não fez, explique o porquê.

6) Há quanto tempo você exerce a profissão de bibliotecário?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

7) Há quanto tempo você exerce a função de gestor da biblioteca?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

8) Antes de você atuar como gestor nesta biblioteca, já teve alguma experiência anterior na gestão de outras bibliotecas?

- Sim

() Não

9) Quantos colaboradores (estagiários, concursados e terceirizados) têm na biblioteca que você gerencia? Descreva quantos são estagiários, quantos são concursados e quantos são terceirizados.

10) A instituição que você atua propicia capacitações para formar gestores? Caso a resposta seja afirmativa, explique como essas capacitações ocorrem.

11) Assinale o seu nível de participação ou influência nos processos de gestão de pessoas na biblioteca em que você atua:

	Inexistente	Parcial	Total
Criação de novos cargos e definição de atribuições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento e seleção de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de desempenho de cada colaborador de sua equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de carreira dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Com que frequência você faz reuniões com a equipe para discutir os rumos, mudanças e resultados das atividades executadas?

() Nunca

() Somente quando julga necessário

() Periodicamente

13) Você se considera um líder? Justifique.

14) Quais ações você busca desenvolver para sua equipe se sentir motivada?

15) Como gestor de pessoas, cite as três principais competências que você procura desenvolver em sua equipe.

16) Quais os principais desafios que você enfrenta na gestão das pessoas de sua equipe?