



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

LUCIANO PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE

**OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE
PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

FORTALEZA

2019

LUCIANO PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE

OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE
PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do diploma de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra.
Co-orientadora; Prof^ª Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P1d PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE, LUCIANO.
OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAS EM
UNIDADES DE INFORMAÇÃO / LUCIANO PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE. – 2019.
87 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades,
Curso de Biblioteconomia, Fortaleza, 2019.

Orientação: Prof. Me. MARIA ÁUREA MONTENEGRO DE ALBUQUERQUE GUERRA.

Coorientação: Prof. Me. ELIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES.

1. GESTÃO. 2. PESSOAS. 3. DIFICULDADES. 4. BIBLIOTECÁRIO. I. Título.

CDD 020

LUCIANO PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE

OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE
PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Biblioteconomia da
Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial à obtenção do diploma
de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ma Maria Áurea Montenegro de Albuquerque Guerra (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Ma Elidihara Trigueiro Guimarães (Co-orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Ma Bárbara Luísa Ferreira Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Ma Odete Máyra Mesquita Sales
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado forças para chegar até aqui firme e forte, apesar das dificuldades que encontrei pelo caminho, minha família, mas minha mãe principalmente. Ao curso de Agronomia que constitui a minha primeira graduação e formação, onde pude aprender muito e reconhecer minhas limitações e vencê-las, além de ter sido um importante marco na minha trajetória em que tomei decisões importantes na minha carreira profissional. Ao curso de Biblioteconomia e Administração e as pessoas com quem tive a oportunidade de conhecê-las em que me forneceram a estrutura suficiente para estabelecer o aprendizado necessário. Isso porque, durante a minha jornada acadêmica me deparei com imensos desafios que me fizeram forte, amizades incríveis que me fizeram feliz e alegre, e me deparei com dificuldades que me fizeram ser mais humilde.

Gostaria de fazer um agradecimento especial para minha orientadora, professora, amiga e querida prof. Maria Áurea Montenegro de Albuquerque Guerra pelos momentos de trocas, aprendizados, momentos que propiciaram grandes experiências. Por fazer nascer esse lado que tanto me identifico que é a gestão e por propiciar compartilhamento de alegrias, confidências e por ter me permitido fazer parte da sua vida, sempre torcer por mim e condicionar minha vida profissional.

À prof.. Elidihara Trigueiro Guimarães por contribuir de maneira decisiva na construção da minha carreira profissional e acadêmica que está apenas começando, por estarem comigo durante todo esse ciclo da graduação, como também pelas valiosas colaborações e sugestões.

Não poderia me esquecer à todos os integrantes da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis por ter me apoiado, disponibilizando recursos de permanência para eu prosseguir com a minha jornada acadêmica, em especial as pessoas que são como anjos da guarda na minha vida: Teresinha Oliveira Barbosa e Cely Regina Costa Barros

“Quanto maior for o obstáculo, maior será a vitória.” (Luciano Cavalcante)

RESUMO

Partindo do contexto da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas nas unidades de informação, o presente trabalho busca vislumbrar os desafios, dilemas e possibilidades deste profissional no ambiente de trabalho com embasamento teórico dos autores como Chiavenato (2010), Valentim (2000) e Spudeit (2017). Assim, a referida pesquisa constitui de natureza qualitativa, onde por meio das entrevistas buscou identificar as dificuldades do bibliotecário em sua atuação nas unidades de informação, dando ênfase às bibliotecas universitárias. Assim, procurou-se abordar essa metodologia com os conceitos e definições que fomentaram o embasamento teórico necessário para que haja uma compreensão mais mensurável no cenário atual. Nesse sentido pôde-se chegar a um consenso que o bibliotecário no cenário que é caracterizado pela explosão dos fluxos informacionais, precisa está alinhado com as demandas existentes da unidade de informação que ele trabalha, assim atuando como gestor de pessoas de forma participativa e integrada com seus colaboradores, de forma a favorecer uma melhoria contínua na conjuntura organizacional de forma a atender às expectativas de seus usuários.

Palavras-chave: Gestão. Dificuldades. Bibliotecário. Pessoas

ABSTRACT

Starting from the context of the librarian acting as a manager of people in the information units, the present work seeks to glimpse the challenges, dilemmas and possibilities of this professional in the workplace with the use of authors such as Chiavenato (2010), Valentim (2000) and Spudeit (2017). Thus, this research is qualitative, where through interviews sought to identify the difficulties of the librarian in his work in the information units, emphasizing the university libraries. Thus, we sought to approach this methodology with the concepts and definitions that fostered the necessary theoretical basis for a more measurable understanding in the current scenario. In this sense, it was possible to reach a consensus that the librarian in the scenario that is characterized by the explosion of informational flows needs to be aligned with the existing demands of the information unit that he works, thus acting as a people manager in a participatory and integrated manner. employees, in order to favor a continuous improvement in the organizational conjuncture in order to meet the expectations of its users.

Keywords: Management. Difficulties Librarian. People

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ASPECTOS CONCEITUAIS E HISTÓRICOS DA FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO E O SEU PAPEL NA SOCIEDADE.....	14
2.1	2.1 O bibliotecário na era Medieval.....	14
2.2	O perfil do bibliotecário contemporâneo.....	16
3.1	HABILIDADES E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO BIBLIOTECÁRIO GESTOR DE PESSOAS.....	21
3.2	Os conceitos de habilidades e competências na literatura.....	21
3.3	As exigências do mercado para bibliotecário atual na Gestão de Pessoas.....	22
4	OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	27
4.1	O contexto atual das unidades de informação face à atuação do bibliotecário gestor de pessoas.....	27
4.2	O impacto da Gestão de Pessoas na atuação do bibliotecário.....	33
4.3	Motivação e Liderança na atuação do bibliotecário como gestor de pessoas.....	40
5	O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.....	48
5.1	Os parâmetros organizacionais da biblioteca universitária.....	48
5.2	Setores existentes no Sistema de Bibliotecas.....	49
5.3	As subdivisões das bibliotecas na UFC.....	51
5.4	Os serviços oferecidos no Sistema de Bibliotecas.....	52
6	METODOLOGIA.....	54
6.1	Quanto abordagem.....	54
6.2	Campo da pesquisa	55
6.3	Universo da Amostra.....	55
6.4	Sujeitos da pesquisa.....	56
6.5	Instrumento para a coleta de dados.....	57
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
9	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	87

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização e a chamada era do conhecimento, nada mais natural que o mercado atual possuir uma gama de profissionais que lidem com a gestão da informação, sobretudo, da organização do conhecimento em uma sociedade cada vez mais integrada na busca pela informação.

Nesse sentido, vem o bibliotecário como parte desse processo, pois ele constitui um profissional que vem aliar um arcabouço de competências necessárias para lidar com o contexto em que ele está inserido, buscando organizar e sistematizar a informação e o conhecimento em prol da sociedade. Assim, ele constitui um profissional que trabalha sistematicamente com o conhecimento para que seja viabilizada dentro das unidades de informação, de forma a conferir acessibilidade do conteúdo que seus usuários desejam buscar e pesquisar.

No entanto, para que esse ambiente seja favorável para os usuários, ele necessita estar munido de conhecimentos sobre gestão, no que diz respeito aos processos, sistemas e, sobretudo das pessoas em que trabalha. Desse modo, as pessoas apresentam um papel importante nesse processo, onde o bibliotecário passa a trabalhar com equipes com o intuito de padronizar os procedimentos dentro das unidades de informação para atender o perfil de usuários, onde ele também passa a trabalhar com Gestão de Pessoas.

Desse modo, o bibliotecário deve estar preparado para enfrentar dilemas e desafios que o cenário atual demarcado pela dinamicidade e a utilização da Gestão de Pessoas no recinto das unidades de informação como forma de favorecer um diferencial diante do mercado trabalho e nas organizações. Com isso, Chiavenato (2009) salienta que lidar com pessoas vem sendo um dos maiores gargalos dentro das organizações, onde esta prática se torna cada vez mais indispensável e uma importante tarefa para os gestores das organizações.

Dando ênfase à Gestão de Pessoas em unidades de informação, esta vem sendo um assunto bastante discutido no ramo da Biblioteconomia e da Ciência da Informação. Com o advento da explosão informacional e da alta demanda que as unidades de informação presenciam atualmente, tem sido cada vez mais exigido dos bibliotecários a utilização da Gestão de Pessoas como ferramenta que otimize os fluxos e promova a efetividade organizacional.

No cenário atual, Belluzo (2002) enaltece que a Gestão de Pessoas em unidades de informação é uma área cada vez mais requerida pelo bibliotecário de forma a propiciar à unidade de informação toda uma estrutura e condicionamento adequado para que sejam otimizadas os fluxos informacionais e as necessidades de seus usuários sejam atendidas.

Diante dessa prerrogativa, Valentim (2000) afirma que o bibliotecário está indo de encontro à um conceito de Gestão de Pessoas que vai além dos muros da biblioteca, onde as ações se estendem às rotinas e as técnicas em unidades de informação, como catalogar, indexar e codificar, por exemplo.

Dessa maneira, a Gestão de Pessoas nas unidades de informação pode estar desmistificando paradigmas que promovem o protagonismo, em que são contempladas práticas e ações que otimizam o processo e os fluxos no recinto das unidades de informação, de maneira que o bibliotecário atue estrategicamente de modo a apresentar um modelo de gestão sistêmica e voltada para as contingências que o universo informacional traz com o auxílio dos seus colaboradores.

Assim, o fluxo de atividades nas unidades de informação, diante desse contexto, cada vez mais só tendem a aumentar e a perspectiva dos bibliotecários no âmbito da Gestão de Pessoas é que se busquem estratégias para atender as demandas que são exigidas pelas unidades de informação. Uma vez que tal fato é decorrente do processo de disseminação da informação, da adoção de novas tecnologias, da socialização da informação e o conhecimento, que tornaram maiores a quantidade de informações armazenadas. Desse modo, acarretou consigo um aperfeiçoamento maior de processos e de técnicas com enfoque na necessidade do usuário, no âmbito científico e tecnológico.

Assim, Saracevic (1992) enaltece a importância do desenvolvimento de estratégias para a organização do conhecimento, pois diante dessa perspectiva, esse cenário afeta significativamente a Gestão de Pessoas, pois os colaboradores que trabalham dentro das unidades de informação necessitam estar alinhados com as atividades e os fluxos que estão sendo exigidas no ambiente organizacional, sobretudo, na organização do conhecimento para atender à demanda dos usuários.

No entanto, os gestores têm que lidar com muitas variáveis que podem impactar no cotidiano do trabalho e muitas vezes esses fatores podem influenciar na consecução das atividades dentro de uma unidade de informação. Partindo dessa premissa, de modo a debruçar com questões inerentes à atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas frente à esses dilemas, o trabalho vem com a seguinte problemática: **Quais os desafios**

que o bibliotecário enfrenta em sua atuação como gestor de pessoas em unidades de informação nas bibliotecas da Universidade Federal do Ceará?

1.2 Pressupostos

Diante da questão de pesquisa evidenciada na problemática, foram formulados os seguintes pressupostos:

- As competências e habilidades do bibliotecário contemporâneo vão em encontro ao que é requerido atualmente com a utilização da Gestão de Pessoas nas bibliotecas universitárias da UFC;
- Os desafios presenciados nas unidades de informação são minimizados com a presença da Gestão de Pessoas pelo bibliotecário em sua atuação profissional;
- A concepção da Gestão de Pessoas possibilita o bibliotecário ter uma visão sistêmica e potencializar equipes para o alcance da efetividade organizacional

Para a consecução da resposta da questão elencada traçamos os seguintes objetivos:

1.3 Objetivo Geral:

Analisar a temática da gestão de pessoas no contexto das unidades de informação.

1.3.1 – Objetivos específicos:

- Abordar os conceitos de Gestão de Pessoas;

Abordar a gestão de pessoas em unidade de informação;

Analisar o perfil do bibliotecário e sua atuação como gestor de pessoas nas bibliotecas da UFC.

Desse modo, a Gestão de Pessoas se justifica pelo fato da área ser bastante pertinente para a formação do bibliotecário durante a jornada discente. Isso porque tendo em vista as contingências e demandas que estamos presenciando hoje nas organizações é muito importante que seja explorada a área para lapidar e capacitar o discente sobre a abrangência da Gestão de Pessoas e suas nuances, no sentido de corresponder pela dinamicidade e o imediatismo de resultados que encontra o mercado de trabalho atualmente. Assim, a referida área se mostra de extrema importância para a biblioteconomia.

Com base nessas prerrogativas, buscou-se com esse trabalho abordar de maneira pragmática os desafios dos bibliotecários em sua atuação como gestores de pessoas nas unidades de informação, ressaltando como escopo maior, suas habilidades e competências, como também seus desafios e possibilidades enfrentadas por este profissional frente à um contexto demarcado pela competitividade e a explosão informacional. Como também procurou-se explicar com esse trabalho, os dilemas que esses profissionais lidam na sua atuação no âmbito da Gestão de Pessoas de forma à atender as expectativas dos usuários e das unidades de informação de forma eficiente e eficaz.

Na seção seguinte foi contextualizado acerca do bibliotecário como profissional, as transformações e quebras de paradigmas do significado do seu trabalho e a forma de atuação acompanhadas ao longo do tempo e sua trajetória voltada para a ordenação do conhecimento no sentido de preservar, conservar e recuperar a informação.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS E HISTÓRICOS DA FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO E O SEU PAPEL NA SOCIEDADE

Nessa seção abordou os caminhos históricos do bibliotecário ao longo da história, ressaltando os contextos funcionais de atuação, o papel desempenhado durante o limiar das transformações sociais, de forma a fazer uma reflexão sobre sua identidade profissional até o cenário demarcado pela sociedade da informação.

2.1 O bibliotecário na era Medieval

Desde o início da humanidade, o homem sempre deteve uma preocupação em armazenar as informações produzidas ao longo de sua jornada histórica evolutiva e de desenvolvimento social, político, econômico, etc. Conforme argumenta Flower (2002), houve a necessidade de condicionar essa informação acumulada de maneira adequada para que se pudesse ser recuperada de maneira eficiente. Daí vieram à tona as primeiras bibliotecas como a de Alexandria, onde se tornou referência em consulta e pesquisas por grandes homens da ciência e das letras, em que tiveram grande impacto no desenvolvimento intelectual e nos deixou um grande legado de conhecimento armazenado para a sociedade.

Diante dessa perspectiva pode-se corroborar que:

A Biblioteca de Alexandria, [...] provavelmente sofreu mais de algumas e menos de outras – de todas as causas, até mesmo por sua longa permanência na história: ao todo, cerca de seis séculos. Deixou-nos uma herança indelével, um exemplo a ser seguido, de busca do conhecimento e da intolerância. Certamente o homem moderno tem muito a aprender das lições de Alexandria [...] (MEY, 2004 p. 14).

E isso, conseqüentemente, demandou um grande arsenal de práticas e técnicas empíricas de condicionamento e de gestão do acervo que com o passar do tempo foram aperfeiçoadas, pois o escopo maior era a importância da biblioteca como unidade de preservação e conservação do conhecimento.

Com isso, nasce a imagem do bibliotecário-chefe que em Alexandria no sec. III a.C onde era, simplesmente, alcançar a glória. Diante disso, a imagem do bibliotecário-chefe eram focadas nas atividades rotineiras, além de atuar também como humanistas e muitas vezes eram encarregados de reorganizar as obras dos autores. Além disso, suas atribuições também eram voltadas para a tutoria dos príncipes reais, a quem deveriam orientar nas leituras, e na perspectiva de Baratim (2000) se limitavam à missão de realizar os processos de: organização, preservação e restringiam a disseminação de todo o conhecimento registrado apenas as pessoas que eram designadas para ter acesso a

determinado conteúdo. Dando ênfase ao dado momento histórico, pode-se destacar os bibliotecários que tinham maior notoriedade em Alexandria eram: Zenótodo de Éfeso, Apolônio de Rodes, Erastótenes de Cirene, Apolônio Eidógrafo, Aristarco de Samotrácia, Aristófonos de Bizâncio e, certamente, o mais importante e sábio de todos, Calímaco de Cirene (MEY, 2004).

Por meio dessas abordagens surge à tona uma imagem deturpada do bibliotecário, pois este exercia uma função muito fragmentada e imediatista, pois conforme Milanesi (2002) [...] “em O Nome da Rosa, [...] emerge a figura misteriosa do bibliotecário do convento, que levava a chave de um mundo complexo e misterioso [...], no Renascimento ele surge como um guia de ajuda na caminhada por um mundo novo e aberto”. E isso se configura pelo fato de o profissional do conhecimento disponibilizado pelo acervo não ser acessível e por o bibliotecário apresentar uma postura seletiva de quais usuários poderiam ter acesso ao saber e às informações no acervo que na ocasião eram mínimos.

Com isso, no limiar das transformações sociais, o papel do bibliotecário se tornou ainda mais importante e veio à tona o novo papel de exteriorizar a informação para a sociedade, funcionando também com agente social, sendo importante no controle de condicionar o conhecimento de maneira sistematizada e organizada para que fosse recuperada e acessada pelas pessoas que fossem pesquisar e buscar a informação.

Dessa forma, podemos destacar que:

O bibliotecário tinha um papel muito importante, pois as suas funções transcendiam as obrigações habituais. Além de ser encarregado de reorganizar as obras dos autores, atuava também como tutor dos príncipes reais, orientando-os nas leituras que deveriam fazer. Devido a esse papel de destaque o bibliotecário-chefe deveria possuir uma cultura humanista e ser um filólogo. (SANTOS, 2010, p.8)

Desse modo Basefsky (1999, p. 37-38), propõe que a formação do bibliotecário está passando por grandes mudanças, onde estas transformações estejam galgadas nos seguintes passos tocante a força inerente da profissão bibliotecária: a compreensão do valor da informação. Isso se reverbera no sentido das formas e habilidade de selecionar, a melhor, mais útil informação e organizá-la em categorias para acesso fácil indica que as bibliotecas possuem uma compreensão detalhada do que os seus usuários necessitam. Em contrapartida, pode-se perceber que o papel tradicional do bibliotecário está mudando e não está estagnada apenas na coleta, organização e assistência e inclui, sob forma significativa os seguintes aspectos:

- Informar o usuário acerca do material que está sendo coletado presumivelmente a seu pedido. Discutir os temas para os quais o material proveria fundamentação e ilustração;
- Solicitar aos usuários, por intermédio de extensivos programas de demonstração, como utilizar a melhor informação coletada e para qual propósito;
- Selecionar indivíduos-chaves para serviços especiais de modo que eles possam transmitir o valor da informação para outros;
- Associar-se com a gerência da instituição na discussão de problemas, projetos, iniciativas de pesquisa e instrução como participante (de política e de decisão) que traz a perspectiva significativa do provedor de conhecimento e informação (o bibliotecário) à mesa; ou
- Ampliar a descrição do trabalho bibliotecário ou o papel organizacional da biblioteca para se ajustar melhor às necessidades de informação da organização a que serve.

É nesse interím que a relevância pública e social do bibliotecário ganhou impulso. Primeiramente nos países mais desenvolvidos da Europa e depois nos Estados Unidos. Segundo Souza (2005) com o surgimento do conceito de biblioteca pública moderna, constituída de acervos gerais de livros e aberta gratuitamente ao público em horários regulares surge a tona o bibliotecário na função social e disseminador do conhecimento, de caráter multifacetado. Desde então, o bibliotecário passou a representar a modernidade, em oposição ao bibliotecário-chefe da antiguidade e da idade medieval que o antecederam.

2.2 A transformação do papel do bibliotecário nas unidades de informação

Segundo Souza (2005 p. 154) com o cenário da alta demanda de informação e conhecimento houve a necessidade de um profissional munido de competências para atender ao contexto vigente, onde no início da formação de profissionais bibliotecários, as habilitações do curso eram focadas na catalogação, classificação, referência organização de bibliotecas, história do livro e das bibliotecas, onde não eram contempladas aspectos inerentes ao contexto informacional, não sendo um ponto de referência no momento de formar e desenvolver o acervo, disseminar o conhecimento e oferecer serviços para a nova sociedade da informação.

Contextualizando com essa prerrogativa, Mueller (1989, p.63) considera o perfil profissional do bibliotecário está sobressaindo das atividades técnicas, passando pela compreensão de visualizar também o contexto informacional. Sendo imergido em um arsenal de habilidades, competências, conhecimento e qualidades que se reverberam no

papel de mediador, tratador, processador informacional e pesquisador que está apresentando uma identidade própria a imagem desse profissional no âmbito da informação. Ainda conforme a autora instada, a concepção do bibliotecário se fundamenta em uma relação estreita bastante próxima com a função social que delinea em uma característica indispensável no exercício profissional dentro das unidades de informação.

De forma a prosseguir com essa percepção, pode-se denotar que o bibliotecário como profissional da informação é entendido como um indivíduo que, de forma ou de outra, faz a informação o seu objeto de trabalho, entre os quais ele necessita disponibilizar para a sociedade de maneira integrada e sistematizada, onde a informação necessita está acessível para as pessoas que a buscam.

Assim, levando em consideração o bibliotecário que constitui o objeto de estudo desse trabalho, apresenta um papel fundamental no tratamento da informação, de modo a constituir um conhecimento que seja disseminado, e contribuindo para a organização do conhecimento para a sociedade, se mostrando um profissional em expansão (VALENTIM, 2000).

A partir da abordagem, vem o bibliotecário como atuante nesses procedimentos, onde ele vem cada vez mais se tornando presente e ganhando espaço no âmbito do contexto informacional, como também nas unidades de informação. Todavia, conforme Cunha (2000) as correntes teóricas da área de Biblioteconomia e Ciências da Informação, onde é encontrada diferentes nomes que definem o profissional bibliotecário como “organizador e administrador da informação”, “arquiteto da informação”, “consultor de informação”, “planejador de bases de dados”, “analista de conteúdo”, define-se o bibliotecário como um profissional multifacetado voltado para o novo paradigma: a sociedade da informação.

Com isso, evidencia que o bibliotecário está em direção à uma perspectiva cada vez mais interdisciplinar, onde vai em encontro à formulação de estratégias, atuando também na Gestão de Pessoas e na Administração Geral com enfoque em atender ao contexto que ele está inserido atualmente. Desse modo, a recuperação, organização e disseminação da informação, juntamente com o conhecimento sistêmico de diversas outras áreas está contribuindo para facilitar o acesso à informação, propiciando a democratização por meio da mediação, adotando diferentes técnicas que não sejam as corriqueiras adotadas no ramo da biblioteconomia, evidenciando um contexto que este

profissional possa atuar também em diversas áreas do conhecimento, onde demonstra ser uma característica desse profissional diante da sociedade.

Desse modo, é notório que o bibliotecário é o profissional que necessita e se faz presente na Era da Informação que contextualiza a sociedade atualmente. Por esse motivo, o bibliotecário se mostra estar se preparando para atuar em campos diversos, onde sua expansão amplia os horizontes que tangem as unidades de informação. Nesse sentido, a imagem profissional reverbera na postura inovadora, prezando pela educação continuada e pela busca ininterrupta pela informação de modo a propiciar ele estar em consonância para as atividades multidisciplinares e sobretudo as da gestão.

2.3 O perfil do bibliotecário contemporâneo

A informatização trouxe consigo um maior emponderamento dos bibliotecários no que concerne às habilidades e competências que passam a contribuir para a otimização dos recursos informacionais. Araújo (2007) discorre que o bibliotecário desempenha, assim, um papel importante no âmbito informacional, pois esta atua como um instrumento transcendental que fornece técnicas e ferramentas que subsidiam na tomada de decisão além de favorecer a melhor escolha com o intuito de aumentar o desempenho organizacional das unidades de informação.

Nessa perspectiva podemos considerar que:

Na origem era esse profissional, apenas um guardador de acervos e com as constantes ampliações das suas competências ele passa, nessa sociedade, a reunir funções de gestão, registro, organização, recuperação, reprodução, disseminação, avaliação, atividade que compõem o ciclo da informação (CARVALHO, 2002 p. 68).

Diante de um contexto demarcado pela explosão informacional, o bibliotecário assume uma postura que envolve a adoção e aplicação de metodologias baseadas nos processos administrativos que irão norteá-lo, no que concerne à administração informacional, atuando de maneira pragmática no comportamento profissional face às novas tendências de mercado e de gestão (OLIVEIRA, 2006).

Tendo em vista essas prerrogativas, a biblioteca acompanhou as transformações advindas do contexto informacional e com isso refletiu na postura do bibliotecário em sua atuação que teve que se adequar essas mudanças, Russo (2010, p. 115) aponta que:

No Séc. XXI, pode se dizer que a biblioteca se encontra na quarta geração da racionalização do trabalho, preocupada com o desenvolvimento de competências dos bibliotecários, os quais atuam como gestores, o que corresponde a organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas a essa unidade de informação.

Dessa forma, Belluzzo (2002) afirma que o perfil do bibliotecário tem que estar atenuado à capacitação contínua para atuar no mercado atual, em que este profissional deve depreender de conhecimentos e habilidades que reflitam na tomada de decisão e otimize mecanismos que favoreçam a disseminação do conhecimento. Isso conforme Valentim (2000) se justifica pela importância do bibliotecário está adaptado e sempre alinhado com as novas tecnologias. Nessa perspectiva, o bibliotecário deve condicionar esse contexto com as práticas de gestão, onde estas irão contribuir de maneira significativa no delineamento de uma boa prática profissional, favorecendo melhorias significativas na eficiência e eficácia nas unidades de informação.

Assim, podemos conceituar que o perfil do bibliotecário atual está voltada para a estratégica e ponderar esse entendimento para a sua atuação na gestão, pois se mostram importantes na execução do seu trabalho nas unidades de informação, e isso subsidia as atividades de Gestão de Pessoas. Todavia, conforme Maximiano (2008), essa ferramenta contribui para fornecer suporte solucionar problemas que advém do cotidiano das práticas administrativas no recinto informacional, de forma a buscar adequar essas situações aos contextos vigentes, acarretadas da explosão informacional.

Nesse sentido, o perfil atual do bibliotecário consiste em trabalhar com gerenciamento em unidades de informação atrelado a disseminação da informação, onde compete às competências técnico-científicos, abordadas por que são:

Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes, unidades e serviços de informação;
Selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação;
Planejar, constituir e manipular redes globais de informações (SILVEIRA, 2008, p. 90).

Partindo dessa perspectiva, é importante perceber que esses atributos são importantes para o bibliotecário atual que está condicionada para a gestão, de modo que o profissional atue de maneira eficiente e eficaz, atendendo as expectativas da organização e dos usuários que procuram a informação de forma cada vez mais necessária.

Diante disso, pode-se verificar que o bibliotecário contemporâneo atue também na formação de pessoas críticas e com consciência dos seus deveres e direitos na sociedade, para tanto deve viabilizar o acesso a essas informações e pode fazer isso por conhecer a comunidade a qual estar servindo que pode estar em qualquer tipo de unidade de informação e ambiente social. Já Valentim (2000, p. 21) aponta que é

possível identificar de maneira sistematizada o campo de atuação do bibliotecário na atualidade dividindo-o em três grandes grupos:

a) mercado informacional tradicional composto pelos segmentos mais lembrados pela sociedade e até mesmo pelo próprio profissional, como as bibliotecas públicas, escolares, universitárias e especializadas, e centros culturais;

b) mercado informacional existente não ocupado composto por editoras e livrarias, empresas privadas, provedores de internet e bancos de dados, consultoria e assessoria, e as bibliotecas escolares que, embora faça parte do mercado informacional tradicional é, também um mercado de trabalho não ocupado;

c) mercado informacional – tendências. Com relação ao terceiro grupo, a autora pontua que o bibliotecário tem um campo cada vez maior de atuação, especialmente pelas mudanças tecnológicas.

Todavia, a autora pontua as seguintes características para atuação do profissional atual: “deverá ser mais observador, empreendedor, atuante, flexível, dinâmico, ousado, integrador, proativo e principalmente mais voltado para o futuro”.

Desse modo, o bibliotecário no contexto atual está se munindo dessas informações e utilizando de maneira eficiente, conduzindo a unidade informacional a uma organização em que ofereça produtos e serviços informacionais cada vez mais acessíveis para o seu público, contribuindo no seu real desenvolvimento na resolução de problemas que surgem no cotidiano das tarefas, atingindo metas e objetivos de forma eficiente e eficaz.

Na seção seguinte foram abordados as habilidades e competências do bibliotecário que são desejáveis em sua atuação na Gestão de Pessoas, como também a contextualização do profissional diante do cenário demarcada pela alta demanda informacional.

3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO BIBLIOTECÁRIO GESTOR DE PESSOAS

Nessa seção foram discutidas as abordagens sobre as habilidades e competências de uma forma geral, por conseguinte os requisitos desejáveis para que o bibliotecário atue como gestor de pessoas nas unidades de informação.

3.1 Os conceitos de habilidades e competências na literatura

A origem do termo competência, segundo Moura (2009) vem da palavra latina *competens* que significa “o que vem com”, o que é adaptado, pois por meio das contingências demandadas organizacionais, dotar de competências essenciais, se torna um grande diferencial competitivo nas organizações. Desse modo, sugere Fleury (2004) que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Ainda, segundo Dutra (2006), a competência se traduz na integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. De acordo com Ruas (2001), o termo competência tem sido, ao mesmo tempo, um dos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração contemporânea e sua apropriação no universo organizacional, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões. No entanto, a dinamicidade das organizações requerem mecanismos que proporcionem algo que agregue valor, pois a rapidez e a volatilidade do mercado favorece a competitividade e para que isso seja efetivo, é essencial instrumentos que enalteçam às organizações: a habilidade.

Conforme Perrenoud (2000), habilidade (do latim *habilitate*) é o grau de competência de um sujeito concreto frente a um determinado objetivo. Poder-se-ia assim, por exemplo, falar de "habilidade mecânica" (a capacidade de colocar uma máquina em funcionamento), "habilidade verbal" (a capacidade de fazer uma apresentação discursiva), "habilidade matemática" etc. Corroborando com o exposto acima, Katz e Kahn (1978), conceitua habilidade como sendo a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Desse modo, é importante haver essa relação de fatores para que realmente o conhecimento sobre determinado contexto, área ou especificidade possa ser empregado para que sejam atingidas as metas organizacionais.

Ainda para Katz e Kahn (1978 p. 58), as denominadas habilidades gerenciais são importantes no contexto organizacional, que por sua vez, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais.

- **HABILIDADES TÉCNICAS:** estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com "coisas", como processos materiais ou objetos físicos e concretos e envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas (contabilidade, engenharia, programação).
- **HABILIDADES HUMANAS:** estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais (Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas).
- **HABILIDADES CONCEITUAIS:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Na medida em que um administrador faz carreira e sobe na organização, ele precisa, cada vez mais, desenvolver as suas habilidades conceituais para não limitar a sua empregabilidade (conquistar e manter um emprego).

Diante do exposto, é importante salientar que as habilidades e competências são importantes para qualquer profissional dentro de sua área de atuação, pois evidencia a necessidade de uma especificidade demandada para o mercado de trabalho. Nesse sentido o profissional que busca com essas ferramentas está em consonância com o contexto que do trabalho atual, de forma a contribuir de maneira significativa no processo de articulação entre colaboradores e organizações dos mais diversos setores para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

3.2 As exigências do mercado para bibliotecário atual na Gestão de Pessoas

O contexto atual do mercado de trabalho se caracteriza pela competitividade em diversas áreas de atuação, inclusive no que diz respeito à Biblioteconomia e a Ciência da Informação, pois o bibliotecário não foge à essa regra de se manter atuante com o cenário de mercado profissional na busca de se manter competitivo. Desse modo, na

permanente procura por vantagens competitivas, conforme Fleury (2001) as organizações têm alargado a discussão e reflexão pelo tema competências organizacionais, a fim de evidenciar suas características e valores primordiais, que é a identidade profissional. Onde para Chiavenato (2010), se traduz a personalidade de uma organização, tal qual a identidade do homem, onde consiste em um conjunto de características internas que permitem identificar e diferenciar uma organização das demais.

Segundo Marras (2010), as organizações compõem um sistema vivo com características próprias para mostrar seu propósito de existir (missão, visão, valores). Desse modo, Robbins (2010) ressalta que elas estão para servir, satisfazer e agregar valores a seus diferentes públicos, através de seus produtos e ou serviços oferecidos. Esta capacidade de atender as expectativas de seu público tem a missão de gerar valores consideráveis, que são reconhecidas como competências organizacionais essenciais.

Partindo dessa perspectiva, no limiar das transformações sociais, o bibliotecário vem cada vez mais detendo de habilidades e competências no que concerne à Gestão de Pessoas, de forma a trabalhar com os colaboradores tudo que compõe as unidades de informação, como processo de armazenamento, organização e recuperação da informação, em consonância com o advento das novas tecnologias e a evolução dos fluxos informacionais em conjunto com as pessoas.

Por esse motivo, as organizações têm um impacto bastante pragmático na postura do profissional no mercado de trabalho, onde o bibliotecário procura estar se moldando e adaptando à contextos diversos que refletem na busca incessante pelo conhecimento da liderança, gestão, trabalho em equipe adquirindo novas competências, de modo a trabalhar a gestão de conflitos no intuito convergir com o que as unidades de informação estão exigindo atualmente em conjunto com as pessoas (VALENTIM, 2000).

Nesse interím, Belluzzo (2002) afirma que a atividade do bibliotecário na Gestão de Pessoas está influenciado pela dinamicidade organizacional, trabalhando o seu lado humanístico, onde até então assumia um caráter tecnicista e operacional voltadas para o tratamento da informação. Desse modo, as habilidades e competências iam em encontro as atividades meramente especializadas.

Assim, atualmente percebe-se que esse contexto está mudando e o bibliotecário se vê impactado nesse contexto que alude a um novo perfil gestor de pessoas condizente

com a dinâmica presenciada atualmente que se trata da interdisciplinariedade em sua atuação nas organizações em prol de deter vantagens competitivas.

Dessa maneira, a imagem do bibliotecário está sendo direcionada à uma perspectiva que sobressai das funções técnicas como catalogar e indexar livros, indo em direção a uma postura profissional voltada para a dimensão sistêmica, de modo a visualizar a unidade de informação como uma organização e utilizar a Gestão de Pessoas como mecanismo que potencialize o trabalho. Isso se justifica porque a informação está gradativamente sendo um elemento condicionante no que se refere à sua adequada utilização, tratamento e processamento. Assim, enseja-se a necessidade da Gestão de Pessoas para o bibliotecário de modo a contribuir de maneira pragmática em atender às necessidades nas unidades de informação, de forma a favorecer o atingimento das metas e demandas organizacionais junto com as pessoas.

Belluzzo (2002), aborda que a alta demanda informacional exige do bibliotecário gestor de pessoas uma postura de aprimoramento contínuo, no que diz respeito à busca pela atualização de conhecimento na área em prol de adquirir cada vez mais habilidades e competências que reflitam de maneira significativa de trabalhar com as pessoas, compondo um perfil diferenciado diante das contingências demandadas pelas unidades de informação.

Diante do exposto acima, pode-se destacar que:

A sociedade da informação traz novas responsabilidades para todos os atores sociais nela inseridos. Essas responsabilidades denotam o dever desses atores para a provisão de um fluxo constante de informações que possibilitem a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade, inclusive no Estado (FERREIRA 2003 p. 36).

Assim, no contexto da explosão informacional, o bibliotecário não seria diferente, pois ele compõe uma boa parcela desses atores sociais. E este profissional enfrenta atualmente desafios que são cada vez mais presentes no mercado de trabalho e, em especial, nas unidades de informação. De acordo com Montalli (1997) o bibliotecário em sua atuação deve estar atento aos avanços sofridos pelos meios de execução do seu trabalho, para que ele ainda possa ser capaz de continuar a executá-lo com seus colaboradores. Por esse motivo salienta-se que as exigências primordiais desse profissional repercutem, como escopo maior, no dever de atuar como profissional crítico e reflexivo frente às mudanças e adaptações, com vista a melhoria dos processos e técnicas que visem otimizar os fluxos das atividades dentro das unidades de informação.

Alguns autores têm levantando inúmeras discussões acerca da percepção da importância do bibliotecário gestor de pessoas, e de suas funções, por parte das organizações, destaca-se:

As empresas não costumam perceber a importância do papel desempenhado pelos bibliotecários gestores de pessoas. Por isso, há a necessidade do Profissional da Informação se aperfeiçoar e conhecer novas tarefas, para que ele possa saber onde o conhecimento se encontra, onde ele é criado e os meios de como compartilhá-lo. (DAVENPORT; PRUSACK, 2003, p. 61).

Por esse motivo, as habilidades e competências do bibliotecário gestor de pessoas também estão cada vez mais alinhados com a dinamicidade do mercado de trabalho, pois isso reflete de forma substancial no perfil profissional. Essa abordagem corrobora com os estudos de Valentim (2000), que cita, dentre as competências de comunicação e expressão esperadas de um bibliotecário gestor de pessoas, a de elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação etc.) está a de pensar e refletir de maneira sistêmica gerenciando equipes para o alcance dos objetivos nas unidades de informação. Uma vez que eles devem atender pela eficiência e eficácia e que contribuam de maneira viável na formulação de estratégias que melhorem o fluxo de informações e de pessoas nas unidades de informação.

Com isso, pode-se instar que:

[...] as unidades de informação precisam de pessoas com atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias para tornar a estratégia uma realidade. A estratégia de recursos humanos das unidades de informação deve estar ligada à sua estratégia de serviços, da mesma forma que a estrutura da organização e a tecnologia (AMBONI 2002, p. 5).

Assim, as habilidades e competências do bibliotecário como gestor de pessoas devem conter em sua essência o perfil adequado à esse contexto que é desafiador, levando em consideração à importância de ser capaz de realizar diagnósticos da organização que ele trabalha e promover atitudes interventivas que reflitam na efetividade dos processos das unidades de informação. Todavia, Le Boterf (2003) ressalta que o bibliotecário gestor de pessoas deve aprender e aprender a aprender e a transpor obstáculos e isso exige do profissional flexibilidade para poder adaptar-se no momento em que surgem os problemas inesperados a serem solucionados em sinergia com sua equipe.

Dessa forma, abstendo de ferramentas necessárias que apresentem um diferencial competitivo do bibliotecário em sua atuação como gestor de pessoas frente aos outros

profissionais no mercado, complementam-se com à este cenário, a adaptação para um ambiente dinâmico, sendo imprescindível a criatividade e a dinamicidade. Segundo Arruda (2000), o bibliotecário líder necessita está alinhado cada vez mais a atender às demandas impostas pela explosão informacional não podendo, em hipótese alguma, o profissional ficar estagnado à acomodação.

Partindo dessa perspectiva, é essencial que o bibliotecário gestor de pessoas esteja cada vez mais qualificado, apresentando habilidades que contribuam na tomada de decisão de maneira estratégica, como também o bom relacionamento interpessoal para gerir todas ferramentas que englobam os fluxos organizacionais. Assim, atuando de maneira participativa no fluxo de informações, isso porque se trata de uma profissão que tem como essência o lado social de fazer para e com o outro.

Por isso é necessário que o bibliotecário busque pela atualização contínua, de forma a deter as habilidades e competências que são necessárias no cenário atual do mercado de trabalho e sobretudo das unidades de informação, procurando sempre se capacitar-se, utilizando da Gestão de Pessoas como ferramenta que impacte de forma positiva sob a ótica das exigências do universo do trabalho.

Na seção seguinte foram abordados os desafios do bibliotecário gestor de pessoas nas unidades de informação, tendo em vista a postura do profissional como influenciador e tomador de decisão dentro do seu campo de atuação. E como isso se reflete em sua atuação junto aos colaboradores.

4 OS DESAFIOS DO BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DE PESSOAS

Nessa seção foram explanadas as dificuldades presenciadas pelo bibliotecário enquanto gestor de pessoas nas unidades de informação, compreendendo o ambiente onde o profissional está inserido e como ele atua diante da pragmaticidade evidenciada dentro das práticas laborais enquanto bibliotecário.

4.1 O contexto atual das unidades de informação face à atuação do bibliotecário gestor de pessoas

A introdução das recentes tecnologias de comunicação nas unidades de informação trouxe impactos significativos para as bibliotecas, Belluzzo (2002) ressalta que além de terem influenciado nas novas formas de sociabilidade entre os bibliotecários e os seus leitores, a grande importância dada à gerência de unidades de informação é pela necessidade de garantir uma eficiência nas atividades realizadas nas bibliotecas, a fim de oferecer um serviço de qualidade aos interesses dos usuários.

Face às essas demandas contingenciais, Valentim (2000) sugere que os desafios nas ferramentas de gestão aliadas às tecnologias de informação e comunicação já são entendidas por alguns bibliotecários como elementos que propiciem pensar estrategicamente de modo a executar com mais eficiência as tarefas cotidianas do seu trabalho no atendimento de seus usuários. Desse modo, a imagem que se reflete do bibliotecário, é aquele orientado para o futuro, onde se reflete acerca de suas atitudes e os benefícios gerados com sua atuação. Assim, segundo Lankes (2012) deve-se desmistificar a tendência em preocupar-se apenas com o “como fazer”, pois isso as máquinas já fazem, devendo atentar-se com maior intensidade para “o que fazer” e “para quem fazer.

Diante dessa perspectiva, os bibliotecários precisam estar cientes de ir além das prescrições rotineiras em suas atividades de gestão pessoas, de modo a utilizar as tecnologias e alinhar as atribuições junto aos seus colaboradores, com enfoque estratégico, com o intuito de facilitar a reprodução de informações para seus usuários numa múltipla variedade de formatos, originando um volume maior de dados e de acessos, analisando demandas e ,sobretudo, verificando o perfil de seus usuários.

Com isso, pode se concluir que:

Novas tecnologias surgem a cada dia, e com elas, o aumento da demanda, por parte dos usuários, dessas inovações. As tecnologias da informação estão sendo criadas, disponibilizadas e aperfeiçoadas dentro de sistemas de

representação e recuperação de informações, extrapolando limites dos tradicionais catálogos referenciais em fichas, alcançando as bases de dados em linha. (SOUZA; PAULIN; MARTINS, 2009, p. 1-2)

Em função da passagem à era digital, Tammaro (2008) aponta que as bibliotecas se transformaram em centros dinâmicos de informação, em detrimento do modelo do passado quando a imagem das bibliotecas estava associada à ideia de um espaço que se assemelhava a um depósito de livros, onde os bibliotecários desempenhavam apenas o papel de guardiães.

Por esse motivo, a grande dificuldade que é pairada atualmente, está centrada na disseminação da informação na atividade profissional do bibliotecário em que requer um nível condizente de capacitação para escolher as informações corretas a serem disseminadas aos usuários que necessitam para obterem satisfação informacional, onde pode ser configurada: que de acordo com:

Na sociedade da informação e do conhecimento a disseminação da informação se preocupa com o usuário e suas necessidades para a geração de novos conhecimentos, a fim de melhor entender e explicar a gestão nos sistemas e unidades de informação, através das buscas nas bases de dados no entendimento global da organização (OLIVEIRA 2000, p. 128).

Tocante à esse dilema, os bibliotecários passaram a estar centrados em atender melhor as necessidades dos leitores, mantendo-se constantemente atualizados e acompanhando a evolução das tecnologias. Dessa forma, proporcionam aos seus frequentadores serviços de qualidade, através de um acesso atualizado e democrático da informação e, sobretudo, na Gestão de Pessoas.

Desse modo, ressaltam aspectos inerentes à aplicabilidade desse processo no âmbito da gestão de pessoas nas organizações:

[...] maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional; 2.a melhoria dos processos empresariais reduzindo os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos; 3. a melhoria no gerenciamento de pessoas proporciona mais liberdade aos funcionários com o autosserviço personalizado, pois o treinamento é autogerenciado, permitindo ao funcionário que escolha o curso que necessita fazer e matricula-se online. Em contrapartida, os gestores têm acesso a todas as informações referentes a relatórios da empresa e verificam os cursos que seus funcionários estão fazendo ou estão matriculados. Este autosserviço online gera menos estresse e burocracia do que fazer tudo pessoalmente, sem contar com a economia do tempo, que poderá ser aplicado para desenvolver novas atividades; 4. a melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho: ao utilizar o portal da empresa para realizar atividades pessoais e profissionais do trabalho, o funcionário não necessita fazer isso em sua casa, o que deixa mais satisfeito e demonstra maior comprometimento em suas tarefas, e, com essa satisfação tende a trabalhar muito melhor (HANSEN 2001, p.78).

Por isso, é desafiador para o bibliotecário como gestor de pessoas atuar de maneira estratégica nesse sentido, de forma a proporcionar uma gestão participativa, onde este profissional esteja mais próximo de seus colaboradores, procurando favorecer mecanismos que propiciem uma relação fluida e integrada da liderança, do trabalho em equipe e motivação, promovendo atitudes que favoreçam o atendimento das necessidades das pessoas, propiciando maior comprometimento e bem-estar dos colaboradores em consonância com os objetivos, missão e visão da unidade de informação, de modo que isso reflita no bom atendimento ao usuário (SPUDEIT, 2017).

Dessa forma o bibliotecário como profissional que lida com a informação deve atender pelo conhecimento contínuo na Gestão de Pessoas de forma a reforçar a sua competência informacional com o querer fazer, o poder fazer e o saber fazer diante de um contexto demarcado pelo dinamismo e a busca de resultados imediatos nas unidades de informação.

Isso porque dentre as funções meramente técnicas do bibliotecário, como também das áreas de sua atuação que são contempladas durante o curso de graduação, este profissional também pode trabalhar com a Gestão de Pessoas tocante à liderança e gerenciamento de equipes frente ao imediatismo e a dinamicidade presenciadas pelas demandas acarretadas pelos fluxos informacionais. Desse modo, a Gestão de Pessoas pode funcionar como um instrumento bastante eficaz no sentido de otimizar os processos, onde também sua aplicabilidade pode influenciar na melhoria contínua em suas atividades de gestão com o intuito de atender os usuários que das unidades de informação dependem.

Tocante à essa perspectiva, a Gestão de Pessoas se mostra como um desafio diário, tanto para quem está na área de recursos humanos, quanto para os próprios líderes da organização. Assim, o bibliotecário em sua atuação deve lidar com a subjetividade dos seus colaboradores, trabalhando um instrumento bastante importante que se trata do *feedback* no sentido de avaliar e comparar posturas e procedimentos, sempre atenuado em compreender suas necessidades em conjunto com as pessoas e conciliá-las aos objetivos organizacionais, exigindo um trabalho constante de análise e busca de soluções (VALENTIM, 2000).

Além dos aspectos citados, os desafios que são presenciados atualmente para o bibliotecário gestor de pessoas em unidades de informação está pautada na formulação

de novas estratégias que envolvam a compreensão associada à precisão, a administração, a colaboração contínua entre colaboradores e usuários no sentido de agregar o trabalho do bibliotecário, criando um elo de compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 2002).

Assim, pode-se afirmar que os grandes gargalos do bibliotecário gestor de pessoas no atual paradigma da sociedade da informação é o de estimular o desenvolvimento de competências como liderança, motivação para trabalhar com sua equipe, formulando estratégias de avaliação, busca, disseminação e uso da informação. Além de favorecer a formação de novos profissionais, uma vez que a Gestão de Pessoas é considerada uma área de aprendizagem principalmente porque, ao aprender, o indivíduo apropria-se do conhecimento e tem a oportunidade de aperfeiçoá-lo em suas atividades em conjunto com as pessoas (GASQUE; TESCAROLO, 2004).

Nesse aspecto, faz-se necessário a formação de um profissional competente, responsável e comprometido com a qualidade de seus serviços. Contudo o bibliotecário gestor tende a realizar praticamente todas as atividades base da gestão da informação e do conhecimento citadas no referencial teórico em questão, e ainda construir um perfil empreendedor, criativo e dinâmico, buscando o aprendizado permanente em sua área de atuação já que a missão das unidades de informação é mediar o processo de transformação da informação em conhecimento, através de ações cujo foco é a possibilidade de apropriação do indivíduo (SPUDEIT, 2017).

A atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas, tem muito a ver com a abertura de novas áreas de atuação advindas dos avanços tecnológicos dos últimos anos, pois hoje, os bibliotecários conseguem atuar de forma ainda mais estratégica dentro das unidades de forma colaborativa com as pessoas, pois segundo Valentim (2000) eles possuem também a *expertise* para gerenciar todo o tipo de informação, desde livros até as pessoas.

Segundo Fleury (1995) a adaptação às novas demandas, aos recursos e tecnologias disponíveis, e o aproveitamento das oportunidades, levam o profissional a ter mente aberta para buscar as melhores soluções que facilite o seu desempenho profissional. Aceitar as questões da modernidade e enfrentar desafios, aprendendo a trabalhar em grupo e, possivelmente, liderar grupos. A integração interdisciplinar, o trabalho em equipe compostas por vários profissionais corresponde às necessidades concretas e específicas do trabalho de informação multifuncional tanto no setor público como no privado.

Tocante à esse ponto, o bibliotecário pode agregar inúmeras vantagens com a adoção da Gestão de Pessoas, principalmente com a inovação tecnológica, mas, não são apenas os bibliotecários que ganham com essa expansão do setor. As unidades de informação, de modo geral, também são impactadas de maneira positiva, pois informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva em organizações. A partir de então o bibliotecário pode desenvolver um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização com a Gestão de Pessoas, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas com os indivíduos que nela atuam.

De acordo com Rowley (2002) com essas ferramentas, o bibliotecário consegue otimizar serviços importantes, aprimorando o trabalho da unidade de informação e oferece uma gama de recursos que viabilize os processos com a Gestão de Pessoas. Com isso, pode-se concluir que as circunstâncias das unidades de informação tem modificado e influenciado a sociedade da informação como também a postura do bibliotecário, reflexo dessa mudança está clara não apenas nos processos e no mercado de trabalho, também está no processo de humanização do trabalho.

No intuito de acompanhar essas mudanças, as organizações e os profissionais de todas as áreas sobre tudo os profissionais que trabalham com a informação como os bibliotecários em seus variados nichos, precisam continuamente se aperfeiçoar, capacitar e atualizar para estarem aptos a enfrentar os desafios impostos pelas unidades de informação vigente com o propósito de propiciar a melhoria contínua e sustentada da competitividade organizacional e profissional, respectivamente (CONTI, PINTO; DAVOCK, 2009).

Desse modo o bibliotecário é considerado um detentor de conhecimento e informação, por esse motivo faz-se necessário que a imagem do novo bibliotecário gestor de pessoas esteja ciente de suas atribuições e de sua importância para a sociedade moderna e , sobretudo, nas unidades de informação.

Ao se levar em consideração o contexto que é vivenciado atualmente pelas unidades de informação, a atual conjuntura do mercado exige certas posturas e atitudes do bibliotecário, como pragmaticidade, conhecimento em liderança no trabalho em equipe e proatividade no que diz respeito à relação dele no processo de gerir pessoas. Para otimizar os resultados e aumentar a produtividade, o mercado de trabalho está propiciando o bibliotecário investir na Gestão de Pessoas no sentido de propiciar um

maior preparo para o trato com as pessoas, viabilizando os fluxos organizacionais, direcionados para resultados em resposta à dinamicidade que se presencia atualmente dentro das unidades de informação.

Com isso, Spudeit (2017) evidencia que a Gestão de Pessoas está cada vez mais assumindo um caráter primordial para o bibliotecário em sua atuação, pois frente as crescentes demandas presenciadas dentro das unidades de informação, requisitos importantes como motivar, liderar, atuar na tomada de decisão no sentido de facilitar e flexibilizar os fluxos organizacionais, inovar, descontingenciar processos e atender pelos padrões de qualidade nas unidades de informação se mostram de inteira pertinência em sua formação profissional, porque todos esses fatores somente são alcançados em conjunto com as pessoas.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) retrata que a área de Gestão de Pessoas bem estruturada e organizada é imprescindível para as instituições, porque é a partir de seus colaboradores que uma organização provém o seu sucesso e mantém-se alinhada com as demandas organizacionais. Marras (2010) se refere à Gestão de Pessoas como um processo que envolve treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação.

Desta maneira, dando ênfase às unidades de informação, é essencial que o bibliotecário tenha conhecimento sobre essas prerrogativas, pois sua atuação não está apenas condicionada as técnicas, ele está também trabalhando como gestor de pessoas, porque as unidades de informação não fogem à regra do contexto organizacional, pois esta é formada também por pessoas que coloca o bibliotecário frente à dinamicidade e o imediatismo de resultados que precisam ser trabalhados com os colaboradores.

É nesse contexto que o bibliotecário se sobressai de suas funções corriqueiras como catalogar e indexar, passando a deter uma visão sistêmica e gerencial, onde ele passa a se preocupar com seus colaboradores no recinto da unidade de informação e com toda a infraestrutura oferecida para os mesmos para que eles possam desenvolver bem suas funções e atender as expectativas e objetivos demandados.

A partir disso, Gil conceitua Gestão de Pessoas da seguinte forma:

[...] é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano. (GIL, 2011, p. 17)

Com isso, a imagem do bibliotecário em sua atuação na Gestão de Pessoas se mostra cada vez mais presente como ferramenta gerencial no âmbito das unidades de informação. Nesse sentido, o profissional está cada vez mais passando por um processo de mudança de paradigmas, onde sua atuação como gestor de pessoas vem no sentido de vislumbrar mecanismos impulsionadores que reverberem na tomada de decisão, pensando de maneira estratégica na organização das atividades para otimizar os processos na perspectiva de se obter uma maior amplitude de ações no recinto das unidades de informação como também em sua postura como gestor (SPUDEIT, 2017).

Dentro desse modelo as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização. Assim, Chiavenato exemplifica:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização. Como tais, elas 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. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 10)

Partindo dessa perspectiva, é de suma importância que o bibliotecário tenha a concepção de ir além do que é estabelecido pela política institucional, fazendo-se necessária uma boa estratégia de políticas de recursos humanos que promova o bem-estar dos seus colaboradores, contribuindo de maneira significativa na motivação para buscar o alcance da produtividade dentro das unidades de informação.

4.2 O impacto da Gestão de Pessoas na atuação do bibliotecário

O contexto dinâmico das organizações propicia os gestores a deterem um conhecimento sistêmico voltadas para a efervecência do clima e da cultura organizacional em prol do atendimento das necessidades institucionais. Desse modo a Gestão de Pessoas se mostra uma ferramenta importante, onde está intrinsecamente relacionada com as organizações, pois, na concepção de Chiavenato (2010, p. 5) “o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”.

Diante disso, essa área vem sendo cada vez mais explorada dentro das unidades de informação e pelo bibliotecário, onde esta vem ganhando espaço e mostrando que o grande diferencial do resultado final são os colaboradores para melhor atender seus usuários e as contingências das unidades de informação.

Para Toledo (1978) a Gestão de Pessoas surge como sendo um conjunto de atividades essenciais para a motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho, visando a atingir as metas e objetivos de uma determinada organização. Ainda Harvey, Bowin e Havey (1996) afirmam que a Gestão de Pessoas é entendida como sendo "a gestão de atividades tomadas para atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho de alto desempenho com a organização".

Com isso, é necessário que a Gestão de Pessoas esteja alinhada com a perspectiva de compreender as necessidades dos colaboradores para que as estratégias, metas e objetivos sejam alcançadas em todos os seus subsistemas. Nessa mesma linha de pensamento, Dutra (2009) ressalta que o comprometimento das organizações se traduzem por meio do respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento das necessidades das pessoas e uma proposta transparente de intenções.

Nesse sentido, o processo de Gestão de Pessoas como função administrativa é de fundamental importância para o bibliotecário, isso porque a própria nomenclatura já atribui tratar de um conjunto de políticas voltadas para o atendimento das necessidades de seus colaboradores em consonância com os anseios da organização, que no caso, seria a unidade de informação.

Contudo, a formação curricular do bibliotecário evidencia elementos que condicionam o profissional também atuar como gestor de pessoas nas unidades de informação, onde para Lubisco (2000) considera que na atualidade os profissionais que estão se inserindo no mercado de trabalho passam a utilizar a Gestão de Pessoas como elemento que agregue em suas atividades laborais como bibliotecário. Assim, os cursos de graduação em Biblioteconomia estão se atenuando à esse novo cenário que está inserido a sociedade da informação, onde traz-se a imagem do bibliotecário também como gestor de pessoas.

Dessa forma, a atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas possibilita ter a percepção de tratar as pessoas não como recurso, mas como parte integrante de uma unidade de informação, pois quando se fala em organização, remete-se a um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, onde haja cooperação, pois uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicar, dispostas a contribuir com a ação e a fim de cumprirem um propósito comum (SPUDEIT, 2017).

Tocante à essa perspectiva, o bibliotecário em sua atividade como gestor de pessoas pode compreender que toda e qualquer organização, levando em consideração as unidades de informação, depende da relação simbiótica com as pessoas para que o desenvolvimento do conhecimento e da informação disponibilizada chegue para o usuário, e o bibliotecário necessita observar os aspectos que dizem respeito aos processos organizacionais, liderança, motivação, pois isso reflete de maneira significativa no retrato da unidade de informação (SPUDEIT, 2017).

Diante disso, o contexto atual do mercado de trabalho e das unidades de informação traz à tona para o bibliotecário uma preocupação também com relação à valorização e reconhecimento dos colaboradores que trabalham em prol da instituição, pois através deles é que irão contribuir em potencial no desenvolvimento dos fluxos informacionais.

Assim, o bibliotecário percebendo e fazendo *jus* dessas práticas, faz com que os colaboradores tenham a concepção do significado de suas funções e estes colaboradores se apresentam bem em seu ambiente de trabalho, desempenham melhor suas funções e com a adoção dessas práticas por parte do gestor, contribui de maneira significativa no declínio do absenteísmo e a desmotivação das pessoas que trabalham dentro da organização.

Partindo dessa perspectiva pode-se instar que:

Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais – os aspectos dinâmicos – tornam-se mais importantes do que os órgãos – os aspectos estáticos – que interligam a organização. (MAXIMIANO, 2008, p.37)

Dessa forma, a Gestão de Pessoas em unidades de informação leva um importante legado na perspectiva da vida profissional do bibliotecário, pois este campo de atuação trabalha questões inerentes ao planejamento e estruturação do trabalho, como também da sensibilização e humanização do seu fator humano, de forma a levar as unidades de informação a terem uma atenção maior com o seu desenvolvimento e melhoramento contínuo dos processos informacionais, de forma alinhada e sistematizada, voltadas para estratégia e inovação que estão direcionadas para o resultado.

A partir dessa reflexão, corroborando com o pensamento de Maximiano pode-se enaltecer que:

Em todas as atividades exercidas em seu trabalho, o bibliotecário tem a responsabilidade de desenvolver ações orientadas por uma filosofia de relação com pessoas, porém é no comando e coordenação dos funcionários,

quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas. (PINTO E MOREIRA GONZÁLEZ, 2010, p.56)

Por sua vez o bibliotecário na filosofia de conhecer as pessoas no recinto das unidades de informação pode funcionar como mecanismo potencializador para o profissional, pois em sua atuação na Gestão de Pessoas pode fornecer uma amplitude de visão para melhor trabalhar questões inerentes as práticas laborais de seus colaboradores, podendo o bibliotecário detectar falhas dos mesmos e promover melhorias no seu ambiente de trabalho, incrementando o seu desenvolvimento profissional para melhor atender as exigências das unidades de informação.

Valentim (2000) corrobora que a Gestão de Pessoas visa agregar valor para bibliotecário, sobretudo, na perspectiva de melhorar o desempenho organizacional, além de promover mudanças em prol da unidade de informação, refletindo de maneira significativa no espectro laboral dentro da função que exerce.

Diante do que foi exposto no contexto da atuação do bibliotecário em sua atuação na Gestão de Pessoas, fica claro que essa área é atualmente bastante pertinente no universo informacional. Isso porque as demandas e a dinamicidade das unidades de informação têm exigido dos bibliotecários mecanismos que impactem o atingimento das metas e objetivos organizacionais, em consonância com o cenário que presenciamos hoje que se traduz em competitividade, evolução tecnológica, a contingencialidade e as altas demandas informacionais.

Outro aspecto que se pode destacar pode ser a estratégica de recursos humanos Taylor (1996), do saber e do capital intelectual Stewart (1998), do desempenho Edwards & Ewen (1996), baseada nas competências Prahalad & Hamel (1990). Não obstante, a Gestão de Pessoas aglutina de forma benéfica na atuação do bibliotecário na procura de adequar e melhorar os fluxos organizacionais na perspectiva de buscar otimizar recursos, processos e, sobretudo, o tempo nas unidades de informação.

Assim, a vasta literatura da área de Gestão de Pessoas, tem apontado alguns modelos para a adequação das instituições, e o mais importante deles alude ao novo perfil de atuação do bibliotecário exigindo como a gestão deve funcionar, respeitando o contexto que o profissional vivencia, como trabalhar ações voltadas para a racionalização do processo, compreender o cenário onde a unidade de informação está inserida, ter uma maior amplitude de comando, de modo que favoreça uma percepção macroscópica da organização como um todo.

Desse modo, Chiavenato (2010) define a Gestão de Pessoas consiste em um processo que auxilia o gestor nas etapas do processo administrativo (planejar, organizar, dirigir e controlar) dentro da organização, onde ainda para Chiavenato (2010) sugere que as ferramentas do processo administrativo possibilita melhorias significativas no âmbito da Gestão de Pessoas. E para o profissional em biblioteconomia ter esse entendimento é muito importante, pois confere a ele um arsenal de informações que podem subsidiar suas ações com enfoque na tomada de decisão, buscando de modo estratégico, atender às expectativas e demandas que são exigidas no recinto das unidades de informação.

Partindo dessa premissa, reverberando com o pensamento de Chiavenato, Marras (2010) salienta que uma organização não poderia funcionar sem a Gestão de Pessoas, pois esta agrega valor e sentido a mesma, de modo a buscar o crescimento e acima de tudo, o desenvolvimento organizacional. Isso claro, calcada através de ações efetivas que permitam o alcance de ideais que estruturam a organização e para o bibliotecário isso é essencial.

Dando ênfase às essas ações, para que estas se efetivem com sucesso, Chiavenato (2010) discorre que a Gestão de Pessoas precisa ter muito bem estruturadas as etapas que são denominadas de subsistemas, pelos quais funcionam de maneira interdependentes entre si e que acontecem o tempo todo para que o processo administrativo e gerencial possam resultar em condições que aludem às políticas e práticas necessárias, alinhando as atividades através de um plano estrutural, estabelecendo funções e atribuições para seus colaboradores de modo a administrar o trabalho das pessoas dentro organização.

Paralelo à essa perspectiva, as unidades de informação no contexto contemporâneo, têm exigido do bibliotecário competências que se refletem em um caráter mais pragmático em sua atuação na Gestão de Pessoas. Desse modo, o bibliotecário vem assumindo um papel cada vez mais desafiador que é o de promover ações que favoreçam impactos positivos no ambiente organizacional. Com isso, além do profissional deter um caráter social, mediático e interdisciplinar, ele necessita prover de conhecimentos gerenciais que possibilite atuar na gestão e pensar de forma estratégica nas unidades de informação.

Conforme Valentim (2000), para o bibliotecário deter o conhecimento sobre a Gestão de Pessoas é muito importante, pois dentro de uma unidade de informação não foge à regra das contingências organizacionais e, para isso, o profissional tem que

adequar as pessoas certas nos lugares certos e para o bibliotecário demonstra ser um grande desafio nos momentos atuais.

Por isso, a Gestão de Pessoas no âmbito das unidades de informação é necessária, e o bibliotecário assume um papel primordial nesse processo, pois depende dele para que a instituição favoreça uma organização adequada da unidade de informação, propiciando a circulação e movimentação de usuários, seja consultando um acervo ou utilizar o espaço e a infraestrutura para estudar ou fazer pesquisa e, para isso, é necessário que o gestor adeque pessoas certas nos lugares certos, pois é isso que constitui a essência do processo de Gestão de Pessoas na efetividade dos processos.

Todavia, Dutra (2009) a proposta da Gestão de Pessoas para a atuação do bibliotecário evidencia imergi-lo em conceitos e teorias frente ao ambiente organizacional para o alcance de metas e objetivos para que na prática ele possa estar preparado para circunstâncias demarcada por incertezas em suas atividades de Gestão de Pessoas. Reverberando com a explanação Oliveira (2006), ressalta que as pessoas representam o principal combustível para que o fluxo processual de ações realmente aconteçam nas organizações.

Reconhecer o valor delas dentro da organização se tornou primordial, porque alinhar as práticas de Gestão de Pessoas com as estratégias da organização é fundamental para que a organização aponte uma visão a longo prazo e envolva os colaboradores na ação. Desse modo, cabe também ao bibliotecário considerar no âmbito da Gestão de Pessoas a cultura organizacional que envolve hábitos, normas, crenças e valores que acabam constituindo a maneira como a organização que são essenciais no contexto contemporâneo.

Diante dessa perspectiva, pode-se instar que:

A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial. A geração de “novo” conhecimento somente é possível quando a informação é apropriada pelo indivíduo, por meio do estabelecimento de relações cognitivas. Compreender que esses elementos constituem a base para diferentes ações –, tomada de decisão, planejamento, estratégias de ação etc. –que resultarão no desenvolvimento de uma organização, é o primeiro passo para desenvolver a percepção correta da relação e interdependência existente. (VALENTIM, 2010 p. 14)

Como instrumento importante pode-se considerar com o exposto acima, que a Gestão de Pessoas apresenta uma perspectiva estratégica para o bibliotecário no trato com a informação e na atuação como gestor, pois a abordagem traz um arcabouço de conceitos e definições que vem com objetivo de desenvolver competências dentre elas a comunicação, iniciativa, proatividade e entusiasmo para que o profissional que, durante

à sua prática profissional seja capaz de promover ações estruturadas definindo-as como estratégias competitivas dentro das unidades de informação (VALENTIM, 2000).

Assim, todos os processos que estão relacionados à Gestão de Pessoas, o bibliotecário em sua atuação necessita estar ambientado com os conceitos e abordagens, pois no cotidiano do trabalho ele lida com processos, técnicas, instrumentos e métodos que durante sua condução necessita de alinhamento com as pessoas, porque se houver falha em um dos processos comprometerá a eficácia nos resultados dos demais já que os processos devem funcionar de forma integrada.

Diante disso, Valentim (2000) enaltece que para os bibliotecários, a Gestão de Pessoas se tornou a mola propulsora das unidades de informação em destaque, por isso a necessidade de levar esse conteúdo para a academia e buscar instigar reflexões e propor para o profissional da área de Biblioteconomia um diferencial que propicie ter uma visão sistêmica para alcançar níveis de excelência no mercado de trabalho, promovendo ações estratégicas para as unidades de informação.

Desse modo, ainda Valentim, (2000) ressalta que o conteúdo apresenta uma abrangência relevante para o bibliotecário porque promove para os profissionais a capacidade de deter conhecimento sobre os processos que advém do trato com as pessoas, como também ter a concepção de realizar uma diagnose sobre o ambiente organizacional e propor melhorias significativas para as unidades de informação, voltadas para as metas, objetivos e estratégias.

Quando falamos de Gestão de Pessoas, Chiavenato (2010) relata que essa área envolve todos os seres humanos que fazem parte da empresa, os donos, gestores e funcionários, os donos visam a sobrevivência, o crescimento, a produtividade, redução de custos, qualidade, participação no mercado e clientes, já seus gestores e funcionários esperam receber bons salários, melhores benefícios, segurança no trabalho, satisfação no trabalho, respeito, e oportunidade de crescimento, são dois lados que devem trabalhar sempre juntos, porque um precisa do outro.

Com a preocupação voltada para o ser humano em seu ambiente de trabalho, é importante que a Gestão de Pessoas seja colocada em prática com êxito, para que se consiga criar um bom e produtivo ambiente de trabalho, aonde não só a empresa se beneficie mas também seus empregados, e que eles possam se sentir felizes em trabalhar, atingindo o pleno sucesso da empresa e satisfação pessoal.

Como foi visualizado ao longo desse tópico, a atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas propicia ao profissional deter um conhecimento mais amplo do saber fazer

do bibliotecário como profissional meramente técnico. A Gestão de Pessoas impulsiona o bibliotecário a se diferenciar no mercado, pois esse instrumento gerencial visa favorecer o profissional assumir um caráter de agente modificador de mudanças no sentido de propor melhorias significativas dentro das unidades de informação. Dessa maneira, o bibliotecário com o entendimento da Gestão de Pessoas passa a visualizar as pessoas como agentes potencializadores para o alcance dos objetivos e metas organizacionais trabalhando para elas e com elas.

4.3 Motivação e Liderança na atuação do bibliotecário como gestor de pessoas

Nos dias atuais um dos maiores desafios é entender o comportamento humano, isso porque os indivíduos em sua essência são instintivamente dotados de necessidades humanas que precisam ser supridas e que estas vem sendo arraigadas desde os primórdios da humanidade e conforme Mayo (2003), isso demanda estímulos que influenciam no modo como o nível de satisfação se manifesta.

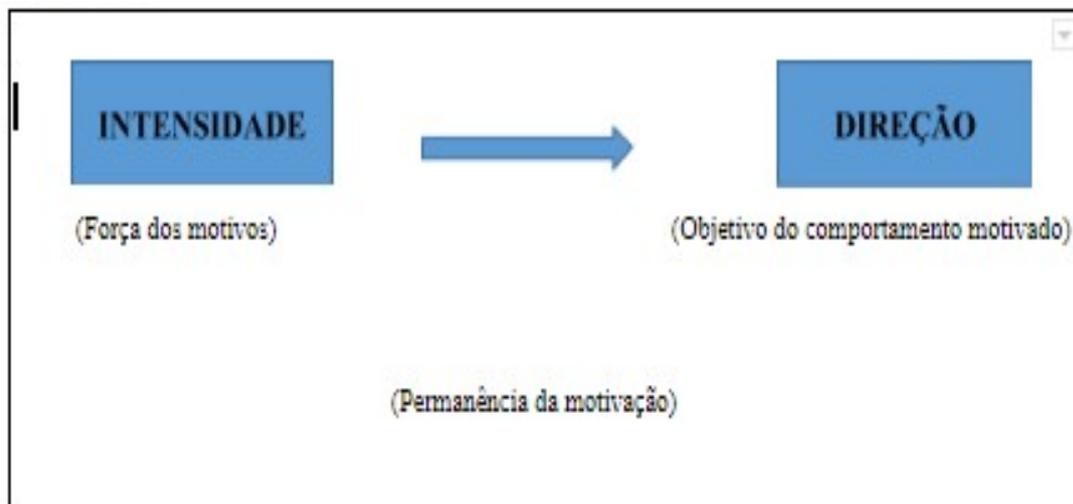
No entanto, Bergamini (1997), ressalta que atender essas expectativas não são fáceis pois requerem variáveis que impactam de maneira significativa nos aspectos motivacionais dos indivíduos, tais como ambiente, aspirações e grau de importância das ações, etc, pois o comportamento humano é influenciado pelo desejo de atingir objetivos e as necessidades humanas geram motivações que são dinamizadas de acordo com a necessidade própria de cada indivíduo. Logo, Davis (1992) destaca que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

No âmbito de trabalho, não é diferente. Bergamini (1997) aponta que o homem sempre tentou buscar desenvolver o seu serviço da melhor maneira possível, para que assim possa ser reconhecido e alcance o cargo pretendido dentro da organização, mas sem dúvida, existem mecanismos que afetam a motivação do colaborador, isto pode se manifestar desde à estrutura da localidade, até mesmo as condições ambientais.

Desse modo, Maximiano (2008) define que estas contingências podem ser fatores para o indivíduo deixar de desempenhar seu papel na organização e impactar na sua produtividade. Assim, as organizações necessitam rotineiramente usar de artimanhas para transformar o ambiente de trabalho e impulsionar seus colaboradores. E isso só ocorrerá se ela dotar de estratégias articuladas que impactem no alvo que predomina o maior desafio nas organizações: a motivação.

Diante disso, partindo epistemologicamente, Chiavenato (2010) define que a motivação vem do ato de mover, onde essa forma de condução vai ser estimulada pelo comportamento do indivíduo, de forma a incentivá-lo e assim favorecer um mecanismo que o impulse o alcance de suas metas. Ainda Maximiano (2008) define que motivação é aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. Assim, a motivação tem o intuito de estudar as forças que promovem o movimento das pessoas nas suas diversas variáveis do comportamento, de onde pode-se instar que a motivação é um processo que tem três prioridades como podemos observar na ilustração que segue:

Figura 1 - Tabela das prioridades motivacionais



Fonte: Maximiano, 2008

- Direção: o objetivo do comportamento motivado;
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos;
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação é satisfeita.

Diante disso, a motivação vai depender de cada indivíduo e contexto que este está inserido, dependendo também das variáveis externas e internas ao indivíduo que irão promover a motivação. Para Kanaane (1994, p. 45), “[...] refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais [...] à capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho [...]”. Essa gama de fatores influenciam a produtividade do funcionário, face a essas prerrogativas, há a necessidade do bibliotecário ter esse olhar, pois em uma unidade de informação as pessoas precisam estar motivadas para que os fluxos processuais sejam otimizados de maneira sinérgica e contínua, de modo que os

usuários estejam satisfeitos com o atendimento, com a organização do acervo e isso é refletido através do bem-estar das pessoas que estão trabalhando dentro da unidade. Nesse sentido, é importante ressaltar que:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2008, p. 223).

Tocante à essa discussão, na literatura é relatada muitos estudos sobre motivação no trabalho, mas segundo Oliveira (1997) o mesmo não acontece em relação à motivação dos recursos humanos em bibliotecas, o que obriga os gestores de unidades de informação (bibliotecas) a recorrerem às técnicas utilizadas pela psicologia organizacional e administração de empresas para lidar com seu pessoal.

Com isso, pode-se destacar que:

A preocupação é a de que uma biblioteca sem recursos humanos é estática e impotente, basta imaginá-la nos dias em que ela esta fechada. A dinâmica de seu movimento se faz com a presença, a ação e a emoção de seres humanos e da motivação que seus funcionários tem para o trabalho. Um bom desempenho depende de quão motivado estão os funcionários. (OLIVEIRA, 1997 p. 61).

Partindo dessa premissa, se mostra necessário a propriedade desses conceitos por parte do bibliotecário em suas atividades de gestão, pois favorece a compreensão do quão é necessário a motivação no ambiente em que ele trabalha, pois a transposição dessa filosofia vai além dos conceitos que a técnica e prática nos traz, pois cada vez mais o papel do bibliotecário vem sendo projetada no âmbito da liderança nas unidades de informação e este profissional precisa estar atenuado com esses paradigmas, pois ele também apresenta um caráter influenciador e motivador no recinto da instituição. Todavia, para atingir os objetivos as unidades de informação precisam de seu quadro de pessoal capacitado e motivado para o trabalho.

Assim, a motivação vem sendo considerada ao longo de décadas objeto de estudo no âmbito do comportamento, onde Bergamini (1997) destaca que é essencial buscar entender as variáveis que impactem nas necessidades humanas para que possam ser supridas em consonância com as expectativas dos mesmos. No âmbito organizacional, Marras (2010) afirma que manter pessoas motivadas sempre foi um dilema enfrentado pelas organizações, isso porque os desejos e anseios das pessoas são considerados variáveis volúveis e as organizações buscam incessantemente promover estratégias que

retenham pessoas, promovendo bem-estar e ao mesmo tempo estimulando o aumento da produtividade.

No entanto, esforço não acaba após motivar a equipe, é necessário manter a motivação em alta, e de acordo com Heller (1999), isto é possível dando variedades às condições de trabalho, melhorando o sistema de gerenciamento e atribuindo grande valor aos colaboradores.

Diante dessa perspectiva, podemos afirmar que:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2008, p. 223).

No tocante a isso, é importante a organização compreender e, sobretudo, o gestor de pessoas que para os seus colaboradores possam produzir e atender as expectativas esperadas, é necessário que as pessoas estejam motivadas e que as pessoas estejam com os níveis de bem-estar de forma satisfatória para atenderem às demandas exigidas.

Para o bibliotecário a gestão de pessoas pode ser uma ferramenta que propicia trabalhar com a tomada de decisão, como também aspectos motivacionais dos colaboradores se mostra necessária nos dias de hoje, principalmente no que diz respeito à um contexto que é demarcado pela dinamicidade e o pragmatismo de funções causadas pelo tecnicismo que desencadeiam movimentos e atitudes repetitivas e, conseqüentemente, gerando a desmotivação (SPUDEIT, 2017).

Com isso, podemos discernir que no ambiente organizacional há variáveis que podem impactar na motivação de seus colaboradores, isso porque as pessoas constituem o fator mais importante, pois é por meio deles que os mecanismos que corroborem para que os fluxos organizacionais sejam executados dentro da meta esperada sejam atendidas e, conseqüentemente, possa gerar o desempenho excepcional desejado.

Assim é importante que profissionais bibliotecários, por sua natureza de formação e de missão, devem facilitar o processo de gerência através do compartilhamento de informações (novo modelo gerencial) que impactem dentro das unidades de informação. De acordo com Oliveira et al (2000, p. 15), “[...] o novo papel do gerente passa a ser o de facilitador do processo, conseguindo resultados com as pessoas e não através das pessoas”. Isto é, caberá ao líder a capacidade de comunicação, de democratizar informações (externas e internas) a fim de tornar o trabalho interno mais satisfatório

para a unidade de informação e, principalmente neste caso, para os colaboradores da mesma.

Diante do contexto dinâmico e competitivo que é presenciada nas organizações atualmente, a gestão vem ganhando cada vez mais espaço no que diz respeito às estratégias e foco em resultados organizacionais. Desse modo, a gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de fatores como organização, planejamento, liderança e controle dos recursos disponíveis.

Assim, no contexto organizacional Chiavenato (2010) enaltece que vários elementos levam para a eficácia de uma boa gestão e, a liderança é uma delas, mas para falar de liderança é necessário entender de fato o que essa palavra significa, pois sempre há uma deturpação em sua denominação epistemológica chegando ao equívoco de visualizar a imagem do líder de um chefe.

Diante desse pressuposto, Assis e Maia (2014) conceitua que a função do líder é influenciar, de maneira positiva, os membros, estimulá-los e valorizá-los para que se possa aproveitar o potencial humano de cada um. Já para Robbins (2002) a imagem do chefe é o oposto do líder, pois este se traduz naquele que nunca incentiva ou motiva sua equipe, pois o chefe considera que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não acontece, ele faz questão de apontar os erros. Ainda segundo Robbins (2002), o chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe, quando algo não dá certo, e se vangloria, quando um objetivo é alcançado.

Complementando, Maximiano (2007, p.254) afirma que: “A liderança sempre está ligada as pessoas”. É aí que se insere um novo campo da gestão, a gestão de pessoas. A palavra líder vem sendo utilizada para o indivíduo que possui poder e autoridade dentro de uma organização. Farey (1993 apud SCHETTE, 1999, p.39) afirma que:

Líder, gerente, administrador, empresário são [...] termos designados para o mesmo papel, ou seja, aquele que dirige, coordena um grupo, sejam as tarefas, sejam as pessoas, orienta metas e estratégias, atua eficazmente na direção da produtividade, na solução de problemas, levando em conta em suas decisões, os sentimentos dos liderados, as crenças, os motivos, os talentos, promovendo mudanças com vistas ao futuro, à inovação e ao crescimento.

Desse modo, ser líder é ser capaz de inspirar equipes, independente do cargo que se ocupa na organização. Às vezes, existem bons líderes que também ocupam cargos de chefia, mas isso não é uma regra. Existem colaboradores em diferentes posições na empresa que são líderes por excelência.

Assim como o conhecimento humano, que se expande todos os dias, a definição de conceitos sobre o que é liderança também está em constante atualização. Conforme Bowditch e Buono (2004) ressaltam que hoje em dia, o líder é um agente de mudanças, alguém capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros através do protagonismo e da execução.

Todavia, tanto no âmbito pessoal como profissional, Silva (2009) retrata que liderança significa promover o autoconhecimento, a autodisciplina de forma como traçar planos para atingir seus objetivos, o que exige autoconhecimento como base e ferramentas e conceitos que o ajudem a estruturar seus planos, pois quando ao se tornar um líder, o indivíduo também ganha a capacidade de motivar a si mesmo, a chamada autoliderança, e a chance de realizar uma projeção mais assertiva das atividades organizacionais. Contudo, um bom líder não se preocupa com seu status ou sua fama de liderança ele se preocupa principalmente com o que pode criar, como pode melhorar seus resultados e a si mesmo, como pode motivar e inspirar as pessoas ao seu redor sendo uma prática diária. Assim, o meio que os líderes utilizam para alcançar determinado objetivo é por meio do uso do feedback dentro do ambiente organizacional.

O conceito de feedback conforme Chiavenato (2010) pode ser entendido como resposta ou reação a alguma atitude, onde significa realimentar ou dar a resposta a determinada solicitação ou ocorrência. Em um ambiente organizacional, o *feedback* pode ser compreendido como uma reação a um acontecimento, seria o retorno para alguma ação. Nesse sentido, para o bibliotecário em sua atuação na gestão de pessoas, o *feedback* é um elemento de extrema importância para alinhar objetivos e expectativas, desenvolver colaboradores e manter a produtividade e a motivação no recinto das unidades de informação.

Segundo Marras (2010) o *feedback* pode ser positivo, construtivo, negativo ou corretivo, onde pode ser considerada uma ação que revela os pontos assertivos e/ou carentes de melhoria das tarefas realizadas pelos colaboradores. Assim, o bibliotecário que se utiliza dos *feedbacks* constantemente são mais comprometidos com os desafios das unidades de informação, uma vez que são reconhecidos pelos seus acertos e estão cientes de onde precisam melhorar.

Dessa forma, o *feedback* dentro das unidades de informação pode ser considerado um excelente estímulo para os colaboradores buscarem crescimento pessoal e

profissional. Colaboradores que recebem *feedback* sentem-se mais estimulados a buscar evolução constantemente, o que agrega muito valor em sua carreira. Receber *feedback*, tanto positivo como negativo, faz com que o colaborador enxergue quais são seus pontos fortes e quais precisam ser explorados. Isso facilita sua compreensão sobre o que é necessário ser melhor estudado e aprimorado para atender as expectativas das unidades de informação e do próprio bibliotecário, o que pode trazer um grande crescimento para as unidades de informação, evitando também outro fator que pode comprometer o trabalho: a procrastinação

A procrastinação segundo Chiavenato (2010) se tornou um dos principais desafios da modernidade para os profissionais gerirem, devido aos inúmeros fatores que favoreceram à multiplicação de distrações e tomadores de tempo que vieram junto às facilidades e avanços tecnológicos. Entre eles, destacam-se redes e mídias sociais, aplicativos, e-mails, sistemas de mensagens instantâneos, vídeos e até a facilidade de se ler muitas notícias na web, perdendo-se, assim, a noção do tempo.

Diante dessa conceitualização, o bibliotecário pode em algum momento se deparar com esse cenário atípico, principalmente quando trabalhado em equipe. Assim, é fundamental que na gestão, o bibliotecário possa buscar desenvolver, disciplina e foco na sua equipe, além de adotar soluções que favoreçam o controle e a atenção. Para isso, vale apostar em plataformas de gestão de equipes, de tempo e de, bem como em ferramentas que otimizem a organização e promovam uma mudança de hábitos.

Todavia, antes de buscar tais soluções, é importante que o profissional esteja consciente e comprometido com esse objetivo e invista tempo e esforço para diminuir ou eliminar esse comportamento tão nocivo à boa performance no trabalho nas unidades de informação.

Finalizando, deixamos claro que não existe uma melhor forma de gerir utilizar o capital humano em bibliotecas, pois isso depende de fatores internos das próprias instituições e, principalmente, fatores intrínsecos das pessoas que nelas trabalham, ou seja, um centro de informação funcionará de acordo com a vontade dos profissionais, e estes, motivados para o trabalho, influenciarão a todos os funcionários da unidade em questão.

Portanto, dando ênfase às unidades de informação e a atuação do bibliotecário nas atividades de gestão, para Valentim (2000) um bom gestor necessita ter conhecimentos

em gestão de recursos e processos, como um líder precisa saber gerir pessoas. Ambos precisam trabalhar simultaneamente e a tendência é concentrar esses perfis em um único indivíduo, no caso, o bibliotecário. A responsabilidade de gerenciar uma unidade de informação é saber dos princípios tradicionais da administração e motivar seu pessoal para que sintam-se valorizados e com isso proporcionem bons resultados. Isso faz com que os objetivos sejam mais fáceis de serem conquistados, tendo em vista que uma equipe bem liderada e orientada para o caminho certo será estimulada a fazer o melhor pela organização.

Na próxima seção foram abordadas a contextualização das bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará com o intuito de compreender o seu funcionamento, os setores e razão de ser e existir enquanto parte integrante de uma instituição pública e mantenedora da construção do conhecimento.

5. O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Nessa seção foram abordadas como se mostra o funcionamento do Sistemas de bibliotecas da UFC, como também sua estrutura e condicionamento para atender a comunidade universitária.

5.1 Os parâmetros organizacionais da biblioteca universitária

A biblioteca universitária da Universidade Federal do Ceará compõe um sistema de bibliotecas que possibilita a comunidade universitária de modo a contribuir com o que é definido pela universidade pública que a produção científica no ensino, pesquisa e extensão (UFC, 2019). Assim como toda e qualquer organização, as bibliotecas universitárias compõe parâmetros organizacionais que para Chiavenato (2010) se caracterizam como missão, visão e valores que balizam uma organização. Desse modo, pode-se assim definir que o sistemas de bibliotecas da UFC apresentam:

Missão

Organizar, preservar e disseminar a informação para a produção do conhecimento, dando suporte às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais da Universidade Federal do Ceará, possibilitando o crescimento e o desenvolvimento da Instituição e da sociedade.

Visão

Ser reconhecida como biblioteca de excelência na gestão da informação e na prestação de serviços para a comunidade universitária e sociedade em geral, tornando-se referência no Estado do Ceará, na Região Nordeste e no Brasil.

Valores

Excelência;

- Ética profissional (Código de Ética do Servidor Público/ Código de Ética da UFC/ Código de Ética Profissional do Bibliotecário);
- Gestão democrática ;
- Inclusão social;
- Inovação;

- Respeito à diversidade
- Responsabilidade socioinformacional
- Sustentabilidade social
- Transparência
- Valorização do ser humano

Especificamente diante dessas prerrogativas, as bibliotecas universitárias da UFC em conjunto com os avanços tecnológicos vêm alterando a estrutura organizacional e a forma de prestação de serviços, pois há uma necessidade real dos usuários de utilizarem a tecnologia, a fim de ampliar as possibilidades de comunicação. Considerando então, a necessidade de interação entre a biblioteca e o usuário, o profissional da informação.

“é considerado como aquele que possui uma das mais interessantes posições, é o indivíduo que interage com os usuários. É uma pessoa que deve conhecer a área de assunto, as operações, e também como se relacionar com os usuários – sem dúvida uma grande pedida. [...] Mas o relacionamento com os usuários é considerado, contudo, o trabalho mais difícil. [...] O esforço deve ser muito mais em estudos das necessidades e uso da informação, em primeiro lugar, para, com base neste conhecimento e nos dados coletados, se desenvolver as coleções mais adequadas ao atendimento daquelas necessidades. E isto se dá com o fornecimento de produtos e serviços direcionados especificamente para os seguimentos diversos da população de usuários.” (FIGUEIREDO, 1996, p. 15-17)

É dentro desta perspectiva de direcionar as atividades, produtos e serviços às características e necessidades individuais de cada usuário, que as bibliotecas universitárias da UFC se apresentam, com o intuito de acompanhar e entender com precisão os hábitos dos usuários, adaptando as tecnologias às necessidades previamente identificadas.

5.2 Setores existentes no Sistema de Bibliotecas

Tendo em vista atender com maior precisão os usuários nas bibliotecas da UFC, o Sistema de Bibliotecas possuem um estrutura organizacional que visa fornecer maior efetividade nos processos no que diz respeito ao atendimento das demandas informacionais de seus usuários. Assim, a biblioteca é dividida nos seguintes setores: gerência, empréstimos, processamento técnico, periódicos, referência, e

desenvolvimento de coleções, onde cada Biblioteca Universitária é uma entidade complementar e trabalha de forma autônoma da Universidade Federal do Ceará cuja administração é exercida através das seguintes unidades:

- Conselho Diretor: órgão deliberativo e consultivo para traçar a política geral de administração da Biblioteca Universitária e decidir sobre programas, projetos e normas de funcionamento.
- Diretoria: órgão executivo responsável pela administração geral da Biblioteca Universitária.
- Divisão de Apoio Administrativo: responsável pelo assessoramento administrativo da diretoria da Biblioteca Universitária, sendo exercida pelo secretário.
- Divisão de Coordenação de Bibliotecas
Seção de Planejamento Bibliotecário
- Divisão de Acervo e Representação da Informação
Seção de Aquisição e Intercâmbio
Seção de Representação Descritiva e Temática da Informação
- Divisão de Preservação do Acervo
Seção de Coleções Especiais
Seção de Conservação e Restauração do Acervo
- Divisão de Tecnologia da Informação

Nesse sentido, as divisões têm um papel fundamental na constituição e funcionamento do SIB UFC, de forma a atuar na criação, organização e disseminação da informação. Desta maneira as divisões vem incorporando novos conceitos e novas práticas como estratégia para sobreviver às constantes mudanças advindas pelas tecnologias da informação e da comunicação. enquanto gestores de bibliotecas, sabemos que esta é um ambiente dinâmico e que oferece conteúdos para os mais variados segmentos ao qual se dispõe a atender.

“A biblioteca como espaço polifônico por excelência, é concebida [...] não como um “cemitério de livros”, mas como uma adega do saber, onde cada um se serve das idéias e as usa como quer, onde todos os textos “trabalham” o sentido.” (BETTIOL, 2003, p. 29)

Com efeito, a divulgação de atividades, produtos e serviços disponíveis e oferecidos, vêm se mostrando uma atividade premente, visto que a sociedade vem passando por transformações que estão alterando o perfil das mais diversas instituições, inclusive no SIB UFC, que, apesar de ainda ser visualizada como um organismo estático, não pode e nem deve ser assim identificada e principalmente compreendida, já que atualmente sua função não se resume à salvaguarda de livros.

5.3 As subdivisões das bibliotecas na UFC

As bibliotecas que compõe o Sistema de Bibliotecas da UFC são divididas com vistas a atender e contemplar as diversas áreas de conhecimento que a Universidade apresenta, onde elas representam um papel fundamental na disseminação do conhecimento e favorecer o acesso à informação para alunos e pesquisadores que estão departamentalizadas de acordo com os setores de estudos, onde estão contempladas por setores e faculdades, conforme elencadas abaixo:

- Biblioteca Central do Campus do Pici
- Biblioteca de Ciências Humanas
- Biblioteca de Ciências da Saúde
- Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
- Biblioteca da Faculdade de Direito
- Biblioteca das Casas de Cultura Estrangeira
- Biblioteca do Curso de Arquitetura
- Biblioteca do Curso de Física
- Biblioteca do Curso de Matemática
- Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar
- Biblioteca de Pós-Graduação em Economia
- Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola
- Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia
- Biblioteca do Museu de Arte

Assim, o sistema de bibliotecas da UFC constitui espaços projetados para atender a expansão para, os quais congregam conhecimento em seus mais diversos suportes,

colocando à disposição de seus usuários um vasto acervo composto de livros, teses, dissertações, anais, além de periódicos, que subsidiam de forma a atender pela busca por informações e auxiliar na formação da comunidade universitária.

Diante disso, o acervo do SIB UFC, quanto ao processo, é totalmente informatizado no que diz respeito aos trabalhos de catalogação, ao controle de periódicos, comutação bibliográfica e às consultas ao catálogo, já com relação aos empréstimos, à reserva, renovação, podem ser feitas tanto online como presencial. Os servidores e funcionários terceirizados do SIB UFC estão à disposição dos usuários, orientando-os, individualmente, na pesquisa e recuperação do material bibliográfico solicitado, onde a responsabilidade pela administração e pelo planejamento das atividades desenvolvidas pelos funcionários do SIB UFC está a cargo do bibliotecário gestor.

5.4 Os serviços oferecidos no Sistema de Bibliotecas

O Sistema de Biblioteca UFC oferece, além da utilização de seu acervo, possui uma gama de serviços que possibilitam atender a comunidade universitária em prol de prezar pela sua missão, visão e valores enquanto instituição provedora do conhecimento os seguintes serviços:

- Empréstimo de exemplares por meio do atendimento presencial ;
- Reserva de materiais online;
- Consulta ao acervo pelo catálogo online;
- Renovações de materiais online, exceto para Bibliotecas conveniadas;
- Pesquisa e levantamento bibliográfico no catálogo do SIB UFC, bases de dados, Portal Capes e acervos de outras instituições;
- Comutação bibliográfica: solicitação de artigos de periódicos, teses, dissertações e documentos existentes em outras bibliotecas nacionais e estrangeiras;
- Formação de usuários: informação bibliográfica e visitas monitoradas que fornece orientação sobre a organização e o funcionamento das Bibliotecas, uso do catálogo automatizado e de outras fontes de informação bibliográfica,

realização de treinamentos de integração e capacitação sobre os recursos e serviços disponibilizados à comunidade acadêmica;

- Orientações quanto à aplicabilidade das normas nos trabalhos acadêmicos - Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Associação Americana de Psicologia (APA) e VANCOUVER;
- Divulgação de novos materiais bibliográficos.

Assim, a biblioteca conta com um arsenal interativo de serviços que podem ser consultados por usuários, onde apresenta mecanismos de busca que se refletem em efetividade nos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca. Todavia, a arquitetura do site é de fácil visualização e utilização, onde favorece para o usuário um acesso eficaz e de rápida recuperação do material buscado. Por sua vez, pode-se verificar que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará investe em seu marketing digital e na qualidade visual dos seus serviços, oferecendo o que há de melhor para seu público-alvo. Desse modo, evidencia que a UFC apesar de ser uma repartição pública, conta com um arsenal de artifícios que buscam de maneira pragmática interagir com o usuário.

Na próxima seção contextualizou a metodologia utilizada para dar ênfase ao estudo proposto por esse trabalho, de forma a dar maior embasamento composta no referencial teórico.

6 METODOLOGIA

Nessa seção foram explanados os caminhos metodológicos, a abordagem, o campo da pesquisa, o universo da amostra, os sujeitos e os instrumentos utilizados que sustentaram e fundamentaram o referido trabalho. Assim, Gil (2002 p. 68) define que: “Metodologia é o procedimento racional e sistemático que tem o objetivo de buscar sentido, procurar investigar e proporcionar respostas aos problemas sobre um fenômeno ou objeto proposto pelo pesquisador”.

Ainda de acordo com Gil (2002) a metodologia consiste em uma etapa que reverencia o trajeto da pesquisa com o intuito de responder a questão proposta. Por sua vez, Minayo (1995) ressalta que a etapa que consiste a metodologia, enfatiza um caráter sistemático de ações que viabilizam o teor pragmático da essência da pesquisa e sua completude.

6.1 Quanto abordagem

Constitui-se numa abordagem qualitativa que no entendimento de Minayo:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO 1995, p. 21)

Diante dessas prerrogativas, ainda Gil (2002) esclarece que a abordagem qualitativa é considerada um método de investigação concentrada em aspectos inerentes às percepções comportamentais e atitudinais dos indivíduos que compõem a pesquisa. Em que esses aspectos não podem ser traduzidos em números por levar em consideração valores, crenças, aspectos emocionais, opiniões e sentimentos.

Desse modo, a pesquisa qualitativa pode ser entendida como um método científico que analisa o caráter subjetivo dos sujeitos que constituem o objeto de estudo analisado. Assim, Minayo (1995) enaltece que a perspectiva dessa abordagem está essencialmente galgada em estudar particularidades dos indivíduos, experiências individuais, onde o objetivo pretendido é compreender o comportamento das pessoas que constituem o público alvo da pesquisa.

6.2 Campo da pesquisa

A escolha do campo que compôs a essência desse trabalho, foi analisada por meio de elementos que favorecessem o objeto de estudo elencados nos objetivos e na questão de pesquisa. Desse modo, foi selecionado para a investigação as Bibliotecas universitárias da UFC, onde estas constituem um sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará, em que forma um conjunto de unidades de informação que propiciam a organização, disseminação e acessibilidade de um amplo acervo, e que atende à comunidade universitária incluindo professores, pesquisadores, acadêmicos e técnico-administrativos em geral.

Assim, de forma a debruçar sobre o contexto do papel do bibliotecário gestor da Biblioteca Universitária, buscou-se analisar as dificuldades que estes enfrentam no âmbito da Gestão de Pessoas nas bibliotecas em que trabalham, para que fosse possível discorrer o contexto de sua atuação como gestores e os dilemas que estes profissionais lidam no dia-a-dia nas referidas unidades de informação.

Desse modo, a Biblioteca Universitária se mostrou o ambiente bastante propício para corroborar com o entendimento da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas nas unidades de informação, galgadas sob o espectro contemporâneo das organizações. Dessa maneira poder possibilitar um referencial de abordagem dos aspectos inerentes à Gestão de Pessoas como ferramenta essencial no cotidiano do bibliotecário, de forma a fomentar uma análise mais concreta para a pesquisa.

6.3 Universo da Amostra

Tendo em vista o referido estudo se tratar da atuação do bibliotecário no âmbito da Gestão de Pessoas, o universo da amostra se tratou de contemplar os bibliotecários em função de gestão. Desse modo, a comunidade universitária conta com dezenove bibliotecários gestores dispersos em todos os campi Fortaleza e Interior em que a amostra esteve concentrada em três Bibliotecas Universitárias da UFC.

Desse modo, por meio de uma visita técnica, teve-se o intuito de fazer um levantamento, visando incrementar a análise dos aspectos acerca da Gestão de Pessoas no tocante à atuação do bibliotecário no recinto das unidades de informação. Onde por meio do embasamento da referida pesquisa, propôs uma abordagem analítica, para que fosse obtida uma discussão de caráter qualitativo nas organizações pesquisadas, sendo as seguintes amostras:

- **Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC):** Localizada no Campus do Benfica no 1º andar da unidade didática III da FEAAC ou, normalmente, conhecida como prédio novo por ser instalada recentemente. Esta unidade atende aos alunos de graduação e pós-graduação das áreas de Administração, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Finanças e Secretariado Executivo.
- **Biblioteca de Ciências Humanas (BCH):** Também localizada no Campus do Benfica, esta unidade de informação fica concentrada no Centro de Humanidades, área III. A Biblioteca possui acervo constituído por livros, periódicos científicos, teses, dissertações, entre outros tipos de documentos, nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais e aplicadas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Literatura, Língua Portuguesa, Psicologia, e áreas afins.
- **Biblioteca do curso de Arquitetura (BCA):** Localizada nas proximidades da Reitoria da UFC, a biblioteca está também localizada no Campus do Benfica, reunindo atualmente um acervo vasto disponíveis no catálogo *online*, periódicos do Portal da Capes , além de coleções especiais compostas por mapas, diapositivos (slides), CD's, fitas de vídeo e obras raras e preciosas. A coleção especial de obras raras da Biblioteca do Curso de Arquitetura é formada de livros, periódicos, levantamentos e desenhos arquitetônicos. O acervo de livros possui títulos que contemplam temas nas áreas da cultura imaterial popular nordestina e cearense, como modinhas, reisados, lendas, canções, espetáculos populares. As áreas que incorporam mais itens são a história da arte e da pintura, a maioria em francês.

Diante disso, a amostra deste trabalho esteve galgada em traçar o perfil desses bibliotecários que atuam no âmbito da Gestão de Pessoas, evidenciadas pela pragmaticidade em sua atuação no recinto dessas unidades de informação. Esse contexto pesquisado foi circunstancial para enaltecer a compreensão do papel do bibliotecário nas três bibliotecas, atuando como líder e gestor frente aos dilemas que estes presenciam nas unidades de informação, frente ao cenário atual demarcado pela dinamicidade das Bibliotecas Universitárias.

6.4 Sujeitos da pesquisa

Dando ênfase ao estudo proposto, a amostra que compõe o estudo se trata de bibliotecários gestores os sujeitos que compõem a pesquisa se tratam de três bibliotecárias gestoras da UFC, compostas por uma gestora da Biblioteca do Curso de Arquitetura, outra da Biblioteca do Centro de Humanidades e a outra da Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC). Em que se objetivou coletar dados para compreender a indagação proposta nos objetivos e na questão de pesquisa, de modo a verificar o impacto que reverbera na imagem do bibliotecário enquanto gestor de pessoas nas unidades de informação.

6.5 Instrumentos de coleta de dados

Diante da perspectiva de fundamentar os caminhos metodológicos que são essenciais para compor a pesquisa em questão, como instrumento de coleta de dados, foi construído uma entrevista de natureza estruturada a ser aplicada às gestoras das bibliotecas universitárias da UFC, que para Lakatos e Marconi (2003, p. 197), a entrevista estruturada evidencia que:

“É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.”. Assim, na entrevista, foram elaboradas dez perguntas focalizadas, onde segundo Richardson (2015, p. 189) “ a informação obtida por meio da entrevista permite observar as características de um indivíduo ou grupo.” Onde , Cunha (1982, p. 8), corrobora dizendo que a entrevista consiste:

Em um método mais frequentemente empregado para a coleta de dados no que diz respeito a fornecer ao pesquisador uma amplitude de conhecimento sobre o que está sendo analisado . Consiste num rol de questões a serem escolhidas pelo pesquisador junto aos informantes para obtenção de dados, indicados pelos mais diversos métodos de amostragem.

Sobre a entrevista, seu construto foi desenvolvido sendo por meio de questões objetivas e subjetivas, com o intuito de verificar o teor discussivo das gestoras no que concerne a atuação na gestão da biblioteca e as objetivas enaltecer o teor pragmático da precisão por meio de questões fechadas.

Desse modo, a entrevista englobou abordagens acerca da Gestão de Pessoas e Gestão de unidades de informação, na intenção de observar o teor pragmático da atuação das bibliotecárias como gestoras. Isso claro, esclarecendo indagações que

surgiram no decorrer da entrevista, de modo a compreender também o fluxo dos setores que são compostas as bibliotecas como será abordada no capítulo seguinte.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Nessa seção abordou-se a análise dos dados que foram coletados durante a aplicação das entrevistas, em que nessa parte foram discutidas os aspectos contemplados nas questões para a composição deste trabalho em consonância com os objetivos e pressupostos estabelecidos, com o intuito de verificar se com a aplicação do instrumento de pesquisa se possível contemplar a questão de pesquisa elencada no trabalho.

1-No seu cargo de gestão quais as competências mais exigidas?

Entrevista 1: Conhecimento do seu trabalho como um todo; Visão geral do ser humano; Proatividade; Presteza; Compromisso e Foco.

Entrevista 2: É de fundamental importância conhecer as tendências contemporâneas, como também as teorias administrativas para que possam ser adaptadas às bibliotecas universitárias. São aquelas de cunho administrativos responsáveis pelas funções meio e fim, em consonância com as metas e objetivos da Instituição.

Entrevista 3: Entender de administração de uma forma geral, está sempre se atualizando na área, pois a realidade empresarial precisa acompanhar as mudanças e as dinâmicas da sociedade e as tendências dos negócios. Atualizar-se também na condução de unidades de informação que é uma área influenciada constantemente por inovações tecnológicas no que diz respeito à coleta, processamento, conservação (preservação) e disseminação de informações.

Quando falo de “entender de administração” significa compreender todos os aspectos que envolvem o ambiente empresarial, passando pelos recursos humanos (gestão de pessoas), inovações tecnológicas, etc. O gestor precisa também buscar formação ou vivências para trabalhar o seu lado psicológico, buscar equilíbrio, saber administrar conflitos porque não é só ter conhecimento intelectual sobre essas temáticas que ajuda na condução de uma unidade de informação.

Diante do exposto acima, as entrevistas apontam competências em comum, que se fundamentam na busca pelo conhecimento em administração no ambiente das bibliotecas universitárias, em que há necessidade do bibliotecário está atenuado com a percepção da unidade de informação na perspectiva da organização como um todo. Isso se reverbera na concepção de Silveira (2008, p. 90) abordada no capítulo dois quando aborda o perfil do bibliotecário contemporâneo, onde ele ressalta que o bibliotecário em sua atuação na gestão, deve-se prezar pelo desenvolvimento de atividades, dentre as quais se fundamentam em realizar conexões globais com a biblioteca, armazenando,

processando e difundindo a informação para que esteja atrelada com a compreensão sistêmica. Com isso, foi possível perceber que a execução das atribuições do bibliotecário vão em encontro ao pensar, refletir e agir estrategicamente, onde se reflete em mudanças de paradigmas desse profissional em que se conecta com o que foi explanado por Valentim (2000) localizados no capítulo um, onde ressalta que o papel do bibliotecário está para além dos muros da biblioteca, podendo este profissional lidar com situações de incerteza.

Desse modo, com o que foi observado, outras características comuns, principalmente nas entrevistas 2 e 3, é notório que o bibliotecário em sua atuação profissional como gestor, procure prezar pela busca em compreender as abordagens da administração no sentido de aplicar melhor a gestão com o objetivo de otimizar os fluxos organizacionais nas bibliotecas universitárias.

Essa perspectiva propiciou perceber que tange a abordagem de Belluzzo (2002) evidenciada no capítulo dois que destaca o papel do bibliotecário na gerência das unidades de informação com enfoque em atender pela efetividades dos processos onde a educação continuada evidencia elementos importantes para atuação do bibliotecário para a gestão. Nessa perspectiva, para que toda essa conjectura seja possível, 'foi observado nas análises que o bibliotecário gestor necessita prezar pelo aprendizado contínuo e perceber que a capacitação se mostra uma ferramenta importante.

Na entrevista 1, foi relatado que a presteza, foco e compromisso são essenciais no processo de gestão do bibliotecário nas unidades de informação. Essas competências foram percebidas que são consideradas importantes já que no âmbito da gestão contemporânea das bibliotecas universitárias, o bibliotecário necessita assumir uma caráter modificador de mudança, onde faz sentido com a abordagem de Valentim (2000) abordadas no capítulo dois, que enaltece a imagem do bibliotecário como profissional que está em construção e mudando a sua postura diante da realidade profissional. Assim, foi possível visualizar que o bibliotecário gestor deve apresentar competências que vislumbrem em entender os objetivos estabelecidos pela instituição e provocar mudanças significativas na gestão das unidades de informação.

Tocante à entrevista 3, especificamente, pôde-se observar que o bibliotecário gestor também pode apresentar um papel importante de alinhar as pessoas em prol dos objetivos da instituição. Onde foi percebido que o bibliotecário pode ser pragmático, mas não técnico de maneira absoluta, pois ele em sua atuação na gestão, lida com pessoas que estão trabalhando para a determinada unidade de informação, onde para

Valentim (2000) abordada no capítulo 3, onde ele necessita trabalhar seu lado humanístico, sendo mediador de conflitos, de modo a promover uma harmonia no ambiente de trabalho, minimizando atritos. Essa percepção entra em consenso com o que aborda Spudeit (2017) observadas no capítulo quatro, no tocante ao bibliotecário observar como critérios importantes em sua atuação na gestão, como competências em liderança, trabalho em equipe que são processos indispensáveis para com o trato com as pessoas no ambiente de trabalho no recinto das unidades de informação.

Desse modo, foi visualizado nas entrevistas que o bibliotecário deve-se munir de competências que se fundamentem na perspectiva sistêmica e contingencial, onde o bibliotecário possa trabalhar seu lado gestor, detendo conhecimentos que contemplem a administração com enfoque na percepção da amplitude de controle das unidades de informação, para assim atender pelas metas e objetivos das bibliotecas universitárias. Nesse sentido, pôde-se perceber com as análises, que o bibliotecário apresenta um caráter multifacetado em sua atuação na gestão, onde ele necessita trabalhar aspectos inerentes a estratégia, efetividade, como também estar voltado para o lado gestor de pessoas, no sentido de perceber os colaboradores como parte da organização.

2-Na sua percepção na atividade de gestão de pessoas quais os principais desafios que o bibliotecário enfrenta?

Entrevista 1: A dificuldade se encontra no conhecimento das pessoas enquanto ser, de entender e lidar com diferentes personalidades de modo a aliar as metas, técnicas, aliando a concepção da gestão e a nossa formação como bibliotecário. Outro fator importante é a compreensão das necessidades da organização, conhecer os colaboradores no âmbito individual (valores, aspirações e aptidões) e coletivo (comportamento grupal, interatividade entre as pessoas) para agregar aos objetivos e metas da biblioteca, seja na divisão do trabalho como também no impacto da produtividade.

Entrevista 2: Reconhecimento e incentivo aos colaboradores com o objetivo de engajar a equipe. Proporcionar oportunidade de capacitação. Ter uma boa comunicação. Estabelecer e informar com facilidade e transparência as políticas de recursos humanos. Ter serenidade e competência para administrar conflitos. Saber participar e compartilhar o dia-a-dia aos colaboradores.

Entrevista 3: Considero que sejam os mesmos de qualquer “negócio”. Lidar com pessoas é sempre muito difícil, pois é preciso que haja conciliação entre interesses

peçoais e institucionais/organizacionais para que ambos fiquem satisfeitos. Essa conciliação passa por questões legais, regulamentos, normas institucionais e no âmbito das políticas em nível de governo. Por exemplo, se uma pessoa está insatisfeita com o seu horário de trabalho e tiver possibilidade de trocar o horário, sem prejudicar o funcionamento do setor, pode-se dialogar no sentido de atender essa necessidade do/a funcionário/a. Porém, a insatisfação com a carga horária não pode ser negociada, pois é uma questão legal que não depende do setor.

Porém, unidades de informação (bibliotecas, arquivos, museus) estão sempre lidando com a falta de recursos financeiros, pessoal capacitado na atividade, atualização das tecnologias, etc. Essa falta de recursos financeiros compromete muitos projetos, atividades, ações.

Nessa questão as três entrevistas chegam a um consenso que se fundamentam em compreender e conhecer as pessoas com as quais o gestor convive dentro das bibliotecas. Isso vai em encontro ao que é discutido na introdução por Chiavenato (2009) onde ele aborda que trabalhar com pessoas nas organizações têm sido um dos grandes dilemas e desafios presenciados no contexto atual de nossa sociedade.

Todavia, dentro das bibliotecas universitárias não estão longe desse cenário e, com isso, pôde-se observar que a Gestão de Pessoas para o bibliotecário também é um desafio, pois ele necessita propiciar um ambiente que seja produtivo, alinhado com as metas e objetivos institucionais, prezando pelo espírito motivador, sendo líder e trabalhando posturas que impactem de maneira positiva no clima e no ambiente organizacional.

Dessa forma, essa percepção que foi presenciada nas entrevistas se deteram na atuação do bibliotecário como um gestor de pessoas voltada para a postura tácita e estratégica em favorecer uma biblioteca universitária eficiente e sistematizada em todos os processos, onde a Gestão de Pessoas funciona de maneira transcendental dentro das unidades de informação. Essa perspectiva é evidenciada o capítulo quatro na contextualização de Spudeit (2017) que ressalta a Gestão de Pessoas como um instrumento gerencial que favorece o bibliotecário na tomada de decisão na busca de otimizar os fluxos informacional nas unidades de informação.

Nesse sentido, foi percebido que o bibliotecário vai em encontro á uma dimensão que a Gestão de Pessoas propicia a ele estabelecer mecanismos precursores para a melhoria contínua nas tarefas que são desempenhadas na atuação como gestor. Foi constatada também com as entrevistas que não há sentido em alinhar metas, objetivos,

ações se as pessoas não comporem esse processo dentro da biblioteca. Assim, o bibliotecário gestor de pessoas enfrenta dentro das bibliotecas universitárias um desafio diário que é aliar a condição e a compreensão de trabalhar aspectos motivacionais de seus colaboradores, principalmente no contexto que né vivenciado atualmente. Diante disso, pôde-se perceber que trabalhar com a Gestão de Pessoas pode ser um grande desafio, pois o bibliotecário está presenciando no contexto das unidades de informação elementos que a técnica não abarca diante das demandas exigidas , onde emerge a imagem associada ao de facilitador dos processos organizacionais.

Nesse sentido, as características que foram mencionadas acima, demonstram contemplar e responder a questão de pesquisa que envolve os desafios do bibliotecário na perspectiva da Gestão de Pessoas nas unidades de informação e, sobretudo, no que se refere às bibliotecas universitárias. Assim, a imagem do bibliotecário gestor de pessoas vai em encontro ao abordado por Valentim (2000) no capítulo quatro, onde ele enfrenta dentro das bibliotecas universitárias um desafio diário que se traduz em compreender cada colaborador, aliar a organização das tarefas da instituição com as pessoas, atuando na resolução de conflitos que se respaldem nos objetivos traçados.

Essa característica levou-se a compreender a dimensão que o bibliotecário está alcançando em sua atuação profissional, onde para Chiavenato (2010) abordado no capítulo quatro está atrelada em perceber as pessoas como parte integrante da organização, buscando de maneira contínua trabalhar aspectos que direcionem para a motivação, atendimento das necessidades que contemplem sua produtividade diante do contexto organizacional, onde para o bibliotecário pode ser considerado um desafio recorrente.

Um ponto importante que foi observada na entrevista 3 que não foi discutida nas entrevistas 1 e 2, referiu-se a questão institucional, onde para o bibliotecário pode ser considerada um desafio se for considerada se tratar de uma repartição pública. Levando em consideração ao que foi discutido na entrevista 3, o bibliotecário possui autonomia com relação ao desempenho das atividades como gestor.

No entanto, uma característica percebida e relatada se respaldou na atuação do bibliotecário está condicionada à limitação dessa autonomia com relação à flexibilização de atividades que envolvem à Gestão de Pessoas. Conforme foram mencionadas nas entrevistas o bibliotecário gestor está sujeito às condições hierárquicas, regulamentos, normas institucionais e as políticas de governo.

Desse modo, esses fatores contribuem para impossibilitar o atendimento de todos os anseios dos colaboradores em detrimento das atividades da instituição. Essa percepção vai em contrapartida ao que foi discutido por Spudeit (2017) abordadas no capítulo quatro que aponta a Gestão de Pessoas como ferramenta que possibilita o bibliotecário a inovar, flexibilizar e integrar equipes no sentido de melhorar os fluxos organizacionais e, conseqüentemente, atender as demandas e objetivos das unidades de informação.

3-Na sua concepção, quais habilidades e competências são requeridas pelo bibliotecário em sua atuação na Gestão de Pessoas?

Entrevista 1: Conhecimento cultural como profissional; Consciência do papel como profissional;

Conhecimento Humano; Clima Organizacional.

Entrevista 2: Reconhecimento e incentivo aos colaboradores com o objetivo de engajar a equipe. Proporcionar oportunidade de capacitação. Ter uma boa comunicação. Estabelecer e informar com facilidade e transparência as políticas de recursos humanos. Ter serenidade e competência para administrar conflitos. Saber participar e compartilhar o dia-a-dia aos colaboradores.

Entrevista 3: Considero que sejam as mesmas de gestores de outros contextos organizacionais/empresariais: saber dialogar com todos os fornecedores de insumos informacionais (departamentos, coordenações de cursos, etc.) , ter equilíbrio emocional, conhecer bem sua área de atuação, conhecer todos os mecanismos de gestão, incluindo aspectos legais, ter ciência da missão institucional e seu contexto, está sempre atualizado nas tendências e demandas da área.

Nessa questão foram observados aspectos similares e um ponto especificamente que divergiu durante as entrevistas. Em primeiro lugar, ressaltando pontos em comum, nas entrevistas 1 e 3 foram enaltecidas a importância do bibliotecário em entender e refletir a respeito da sua postura profissional, sob o espectro de Spudeit (2017) abordadas no capítulo quatro, a utilização do arcabouço conceitual e experimental do bibliotecário é importante na procura pela inovação ao incrementar o seu papel na sua atuação como gestor de pessoas. Onde estas constituem habilidades e competências desejáveis no mercado de trabalho.

As entrevistas ainda puderam mostrar que o bibliotecário pode aproveitar o seu conhecimento em prol de atender pela postura estratégica de favorecer ao ambiente

organizacional uma mudança que impacte em melhorias significativas e reverberem na eficiência organizacional. Nesse sentido Belluzzo (2002) enfatizou no capítulo três que as características como está ambientado ao contexto contingencial, a proatividade e busca em atenuar-se ao que é estabelecido pela dinamicidade do mercado, para o bibliotecário são considerados requisitos indispensáveis no contexto informacional, sobretudo, nas unidades de informação. Desse modo, foi percebido com as análises que o bibliotecário é um agente que pode contribuir de maneira significativa no processo de gestão de pessoas, mesmo se munido de conhecimento essencialmente técnicos.

Outro aspecto importante e também foi observado nas entrevistas 1 e 3, partiu da premissa de que o bibliotecário não está condicionado somente para a técnica, ele necessita do entendimento de prezar pela busca contínua em deter o conhecimento sobre a Gestão de Pessoas, na perspectiva de Spudeit (2017) evidenciada no capítulo quatro, aborda que o bibliotecário deve estar preparado para o enfrentamento de eventuais situações adversas que podem surgir no ambiente das unidades de informação. Todavia, atrelada à esses aspectos soma-se à de trabalhar a consciência e o significado da sua postura profissional, onde está sendo uma característica bastante presente na atuação do bibliotecário como gestor de pessoas, em que com esse preparo teórico-prático propicia ao profissional lidar com situações que exige um comportamento mais enérgico que se reverbera na tomada de decisão.

Essa constatação vai em encontro ao que é definido por Lankes (2002) no capítulo quatro, onde enaltece que o profissional deve desmistificar a tendência em preocupar-se apenas com o “como fazer”, pois as máquinas já fazem, devendo o bibliotecário atentar-se com maior intensidade em “o que fazer” e para “quem fazer”. Nesse sentido, foi observado que o bibliotecário em sua atuação está se preocupando cada vez mais em está envolvido com a reflexão de como ele pode contribuir, dentro de seu campo de atuação, como melhorar e otimizar as atividades dentro das bibliotecas universitárias.

Isso tange no ponto que foi definido nos objetivos específicos, que aponta para o perfil do bibliotecário como profissional condicionado à percepção sistêmica, onde ele necessita promover ações estratégicas que viabilizem as atividades dentro do seu local de trabalho em conjunto com as pessoas. Diante disso, compreender e refletir sobre o seu papel profissional nas atividades como bibliotecário, são fatores essenciais para que o profissional apresente um caráter inovador e seja capaz de adaptar-se à condição de mudanças.

Ainda na mesma questão, nas entrevistas 2 e 3 foram observadas características em comum e importantes à respeito da comunicação e do diálogo na resolução de conflitos, como também para o alinhamento das atividades dentro das unidades de informação no que diz respeito à atuação do bibliotecário como gestor de pessoas. Nesse interím, foi percebido nas entrevistas 2 e 3 que a atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas, as habilidades e competências como dialogar-se e comunicar-se se mostram como requisitos indispensáveis na profissão.

Esse contexto dialoga com a abordagem de Gordon (2002) no capítulo quatro, onde ele retrata que a Gestão de Pessoas se trata de uma área que propicia o compartilhamento de informações, valores mútuos por meio da interdependência e alinhamento organizacional, onde a comunicação pode ser um elemento precursor para a efetivação desse processo. Com isso, observou-se que o bibliotecário está condicionado à esse preceito, pois a biblioteca também constitui uma organização e diante do dinamismo que as bibliotecas universitárias prezenciam, a comunicação demonstra uma ferramenta transcendental para a articulação com as pessoas na busca em atender as demandas exigidas nas bibliotecas universitárias.

Outro fator importante, tocante as entrevistas 2 e 3 se respaldou na contextualização do bibliotecário gestor frente a outras habilidades e competências que foram julgadas serem de maior relevância no cenário das bibliotecas universitárias. Essas características estão voltadas para a administração de conflitos e o equilíbrio emocional, onde o bibliotecário se mostra desafiado para atender as expectativas institucionais. Nesse interím, pôde-se perceber que compreender aspectos voltados para a mediação de conflitos alude a um comportamento bastante necessário nas unidades de informação, como em qualquer organização.

Assim, com esses aspectos mencionados acima, o bibliotecário transpassa a figura de um líder, em que pôde ser evidenciada por Assis e Maia (2014) no capítulo quatro que ressalta a função do líder como influenciador dos membros da equipe, estimulando e valorizando seus colaboradores de modo à motivá-los, gerenciando conflitos de forma que não comprometa o aproveitamento do potencial humano, como também das unidades de informação. Dessa forma, foi perceptível com as entrevistas que o bibliotecário nessa função como gestor de pessoas, contribui de maneira significativa para estimular reflexões acerca do autoconhecimento, buscando orientar seus colaboradores para o caminho certo e fazer o melhor para a organização, também prezando o clima e a cultura organizacional.

4-Diante do cenário atual do mercado, como você visualiza a imagem do bibliotecário como gestor de pessoas no mercado de trabalho?

Entrevista 1:Extremamente importante, pois não nos resumimos a guardador de livros e hoje essa concepção mudou bastante, pois a imagem do bibliotecário se apresenta como um profissional que contribui de maneira significativa na formação universitária e se reverbera na comunidade como um todo. Assim, o bibliotecário gestor de pessoas deve estar atenuado com o conhecimento humano pois constitui a base para se construir uma gestão, e é pelo colaborador que tudo se inicia.

Entrevista 2: O profissional da informação no mercado atual requer várias habilidades: uso da informação para desenvolvimento social e humano; visão política na área de informação; visão interdisciplinar; profissionalismo; ética; espírito investigativo; habilidade para solução de problemas; agilidade na tomada de decisão; objetividade e crítica com clareza e precisão; capacidade de análise; domínio das tecnologias; educação continuada.

Entrevista 3: Um profissional necessário para todo empreendimento como gestor da informação para o próprio negócio. Todo negócio precisa de informação para desenvolver bem suas atividades, incluindo desde seu ambiente, parceiros, colaboradores, fornecedores, logística, etc. As informações de todos esses fatores precisam ser coletadas, processadas, armazenadas, utilizadas quando demandadas em tempo recorde. Porém, o bibliotecário precisa galgar seu nicho de atividade sem perder a sua identidade que já vem desde a antiguidade. Uma das profissões mais atingas que se preocupava em organizar a informação de acordo com o suporte da época.

Nessa questão as entrevistas entraram em um consenso muito pertinente como habilidade e competência na atuação do bibliotecário como gestor de pessoas. Essa característica esteve voltada para que o bibliotecário detenha o conhecimento sobre as pessoas, dialogando com elas e, sobretudo, detendo a visão interdisciplinar de forma que agregue maior valor para a organização em que trabalha, aliando isso tudo ao espectro sistêmico diante da contingencialidade presenciada nos aspectos organizacionais. Essa contextualização vai em encontro à abordagem de Belluzzo (2002) no capítulo dois onde retrata esse cenário sob o viés da alta demanda informacional em que o bibliotecário precisa deter um caráter multifacetado, adotando uma postura analítica de procurar se atualizar e buscar o conhecimento contínuo. Desse modo, foi percebido nas entrevistas que o bibliotecário vai além da função social, ele

necessita estar atento aos avanços sofridos pela sociedade contemporânea, de modo a refletir um caráter pragmático acerca da atuação do bibliotecário diante da sociedade da informação.

Essa prerrogativa levou a perceber com Souza (2005) no capítulo dois que o profissional assume um papel importante no desenvolvimento social e humano nas unidades de informação, onde este profissional necessita estar atenuado ao olhar clínico e investigativo, pesquisando e observando o contexto ao seu redor que é evidenciada pelo mercado de trabalho contemporâneo.

5-Em sua unidade de informação você conta com um modelo de Gestão de Pessoas? Se sim, como você desenvolve essa ferramenta gerencial?

Entrevista 1: Sim, nós temos. Procuo desenvolver a gestão de pessoas por meio de forma compartilhada entre os colaboradores atribuindo uma concepção sistêmica. A partir disso, busco desenvolver habilidades e competências que se resulte em atender bem as metas e normas, contribuindo significativamente na melhoria contínua e o crescimento humano, cultural, vendo dentro de tudo isso o valor do ser humano como parte integrante da organização.

Entrevista 2: O Sistema de Bibliotecas da UFC adota um modelo de gestão democrática e participativa, onde os colaboradores participam do planejamento, elaboração e tomada decisão.

Entrevista 3: Sim. O modelo de gestão de pessoas da biblioteca está alinhado o PDI da UFC. Podendo ser visualizado em www.progep.ufc.br, em PDI -EIXO PESSOAS.

Essa questão apresentou convergências com relação à gestão de Pessoas na atuação do bibliotecário. Em todas as entrevistas foram observadas que os gestores possuem um modelo e/ ou prática de Gestão de Pessoas que possibilita sistematizar as atividades dentro das unidades de informação. Desse modo, pôde-se perceber que o bibliotecário está em consonância com o contexto atual vivenciado pelas bibliotecas universitárias, caracterizada pelo alto fluxo de atividades que se fundamentam em atender a comunidade universitária.

Nesse sentido, a dinamicidade vai em encontro com a percepção de Spudeit (2017) no capítulo quatro que estabelece a necessidade do bibliotecário em utilizar a Gestão de Pessoas como instrumento essencial em sua atuação de forma a implementar ideias e práticas que tenham a principal função atrair e reter pessoas, criando mecanismos para mantê-los nas unidades de informação.

Dessa forma, foi perceptível a forma o bibliotecário encontra-se imerso nesse contexto, onde foi visualizada a necessidade de potencializar a força de trabalho das pessoas em prol de atender aos anseios da comunidade universitária. Desse modo, a Gestão de Pessoas visa favorecer para o bibliotecário um conhecimento sobre como arranjar, organizar as tarefas como explanado por Chiavenato (2010) no capítulo quatro, onde são evidenciadas com esses mecanismos possibilitar o profissional a munir de teorias e abordagens visando oferecer às pessoas uma estrutura e condicionamentos adequados para que eles possam desempenhar suas funções de maneira integrada e sinérgica com a conjuntura organizacional.

Outro ponto que foi abordado na entrevista entrevista 3 que não foi abordado nas entrevistas 1 e 2, mas ficou evidente, se deve ao fato de a Gestão de Pessoas apesar de ser aplicada nas bibliotecas universitárias, onde o bibliotecário se mostra autônomo no seu processo de Gestão de Pessoas, mas ele deve seguir normas e diretrizes oriundas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoa, em que eles devem realizar procedimentos administrativos, dentre eles o PID (Plano de Desenvolvimento Institucional que se trata de reuniões periódicas que são realizadas nas bibliotecas para que seja possível relatar e detectar falhas nos processos organizacionais, promovendo *feedbacks* para que haja o melhoramento contínuo na atuação da gestão por parte do bibliotecário, em que seja possível atender da melhor forma possível os usuários da biblioteca.

Nesse sentido, foi possível perceber nas entrevistas que o bibliotecário em sua atuação na Gestão de Pessoas apresenta uma perspectiva de líder frente às diversas situações que são presenciadas nas unidades de informação, no que diz respeito as bibliotecas universitárias. Não obstante, as características do bibliotecário gestor de pessoas vão em encontro ao que é demarcado pela sociedade da informação, onde tange na percepção de Arruda (2000) contextualizada no capítulo três que aborda a perspectiva do bibliotecário como profissional da informação que necessita está alinhado com as demandas impostas pela explosão informacional, não podendo, em hipótese alguma, o profissional ficar estagnado à acomodação.

6-Você considera que o modelo de Gestão de Pessoas nas bibliotecas universitárias na atualidade impulsionam os bibliotecários a inovarem nas suas atividades de Gestão de Pessoas?

Entrevista 1: Sim, pois o modelo de gestão nos leva a uma melhoria contínua dos processos para atender bem aos usuários e a comunidade universitária. Desse modo,

procuramos com isso, atingir os objetivos determinados, inovando em conjunto com as pessoas em ações que impactem em uma maior utilização do nosso acervo por parte dos alunos, professores e pesquisadores, pensando estrategicamente realizando planos de ações em conjunto com os colaboradores, motivando e fazendo incentivos de forma enérgica para que essas ações não fiquem descontinuadas sempre de forma conjunta com os colaboradores.

Entrevista 2: Considerando o modelo de gestão democrática e participativa, onde os colaboradores são incentivados à qualificação e capacitação, que é o ponto forte da gestão atual, proporcionando assim oportunidades de inovação.

Entrevista 3: Sim. Só que no caso da biblioteca universitária é preciso visualizar, pensar e encontrar as perspectivas, as formas, as maneiras, dos bibliotecários se alinharem ao modelo de gestão de pessoas da UFC conforme as peculiaridades do “fazer-bibliotecário”.

Partindo da perspectiva geral, as entrevistas 1 e 2 foram observadas pontos em comum, onde foram demonstradas que o contexto contemporâneo das bibliotecas universitárias impulsionam os bibliotecários a inovarem em suas atividades de Gestão de Pessoas, mesmo diante das regras e regimentos institucionais. Essa prerrogativa se justifica ao que foi contextualizado por Tammaro (2008) no capítulo quatro onde aponta os cenários contemporâneos de informação, onde há a necessidade de observar a importância do bibliotecário em deter uma postura visionária na Gestão de Pessoas, procurando levar para o recinto das bibliotecas universitárias mecanismos estratégicos em prol de atender bem seus usuários, pois estas instituições são organismos vivos que recebem fluxos de informação em diferentes tipos de suportes e que funcionam como entidades mantenedoras do conhecimento.

Com isso, foram pontos que convergem com o que foi estabelecido por Spudeit (2017) no capítulo quatro, onde enaltece que a Gestão de Pessoas possibilita fornecer ao bibliotecário o protagonismo necessário na mudança de paradigmas no desenvolvimento das atividades em conjunto com as pessoas. Assim, foram observadas que essas práticas podem ser trabalhadas na perspectiva da gestão compartilhada e integrada com os colaboradores. Dessa forma, a percepção vai em encontro ao que é abordado por Maximiano (2008) no capítulo dois onde ele ressalta que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta que serve de suporte para a resolução de problemas do cotidiano da gestão, de forma a buscar adequar determinadas situações ao contexto vigente acarretada pela alta demanda informacional. Com isso, foi possível visualizar com as análises que o

bibliotecário não está a quem no que se refere a levar o dinamismo do mercado para as bibliotecas universitárias, mesmo por se tratarem de unidades de informação vinculadas a uma instituição pública, agregando valor para as mesmas com as pessoas e para as pessoas.

Assim, foi notório perceber nas entrevistas 1 e 2 que o foco para se atingir os objetivos estabelecidos está na participação dos colaboradores, chegando a um consenso com Spudeit (2017) capítulo quatro, onde enaltece o lado do bibliotecário em estar mais próximo de seus colaboradores, galgadas na necessidade de trabalhar o valor agregado das pessoas que constituem a organização, de forma a perceber o grau de importância de cada um para o alcance das metas institucionais. Essas prerrogativas ainda puderam ser observadas na perspectiva de Spudeit (2017) no mesmo capítulo, em que aborda a importância da Gestão de Pessoas como elemento condicionante para alinhar os colaboradores com as estratégias das unidades de informação.

Nesse sentido, as entrevistas 1 e 2 evidenciaram a postura do bibliotecário como agente estimulador no sentido de trabalhar a motivação e o trabalho em equipe. Assim, as análises mostraram o papel do bibliotecário associadas ao perfil agregador, onde ele necessita conhecer o seu pessoal (aspirações, desejos, limitações, graus de conhecimento) para condicionar um ambiente propício sob o espectro do desenvolvimento coletivo, trabalhando a concepção plural de estar aberto para o novo, tendo o entendimento que a soma do todo é maior do que a soma das partes.

Já na entrevista 3, a abordagem é mais voltada para o fluxo dos processos, em que não há menção da participação das pessoas. A tomada de decisão acerca de promover a inovação em Gestão de Pessoas dentro das bibliotecas universitárias está condicionada às normas institucionais da universidade, que em contrapartida das análises das entrevistas 1 e 2 o processo de inovação se mostra de maneira mais democrática e participativa.

Desse modo, pôde-se observar que na entrevista 3 a inovação dentro da Gestão de Pessoas acontece de maneira mais burocrática, o que demonstra uma certa rigidez nos processos inovadores nas bibliotecas universitárias por conta da hierarquia institucionalizada, onde diverge do que é apontado por Spudeit (2017), capítulo quatro em que enaltece a preponderância da Gestão de Pessoas na quebra de paradigmas na atuação do bibliotecário, promovendo o protagonismo das pessoas, condicionando um ambiente produtivo para os colaboradores e, conseqüentemente, a motivação.

7-Quais aspectos você considera dificultoso na utilização de Gestão de Pessoas enquanto bibliotecário gestor?

Entrevista 1: Procrastinação e Competitividade entre os colaboradores

Entrevista 2: Competitividade entre os colaboradores

Entrevista 3: Conflitos e Procrastinação

Nessa questão a maioria dos aspectos se convergiram quanto à dificuldade da utilização da Gestão de Pessoas na atuação do bibliotecário gestor. Nas entrevistas 1 e 3 as dificuldades apontadas na área se deteram à procrastinação que traz a tona a configuração do setor público, onde tange um ponto abordado por Chiavenato (2010) capítulo quatro que contextualiza a procrastinação como elemento nocivo para o ambiente organizacional em virtude de comprometer os objetivos e metas da instituição.

Assim, foi evidenciada que esse fator se mostra de maneira negativa quando se trata de otimizar tempo e processos. Desse modo, foi detectado nas análises que a procrastinação torna morosa as atividades de Gestão de Pessoas, porque como as bibliotecas universitárias estão vinculadas à um órgão público, necessita haver um trabalho de sensibilização por parte do gestor para que as tarefas sejam realizadas, tentando respeitar o tempo estabelecido na unidade de informação.

Nessa perspectiva, outro espectro que houve consonância nas entrevistas 1 e 2 com relação a utilização da Gestão de Pessoas pelo bibliotecário se deu pela competitividade entre os colaboradores. Essa variável evidencia uma realidade no ambiente organizacional que se caracteriza atualmente, onde tange na perspectiva de Chiavenato (2010) evidenciada na introdução, onde enaltece um cenário caracterizado pela dinamicidade e imediatismo de resultados. Todavia, foi percebido nas análises que a competitividade entre os membros da equipe pode contribuir de maneira significativa no comprometimento das pessoas, ocasionando baixa produtividade e baixa motivação. Dessa maneira observou-se que o bibliotecário precisa ser tácito, firme e imparcial no trato com seus colaboradores para que possa ser minimizado os elementos condicionantes que direcionam para a competitividade.

Outro ponto que foi mencionado na entrevista 3 onde na realidade não diverge e sim complementa as percepções anteriores, refere-se aos conflitos. Esse fator pode ser considerado nocivo quando se trata de dificuldades na atuação do bibliotecário enquanto gestor de pessoas. Assim, foi observado que o bibliotecário gestor necessita traçar mecanismos estratégicos como atividades que integrem o grupo, mas que não promova

discrepância entre tarefas e reconhecimento, favorecendo condições de igualdade nas unidades de informação.

8-Como você se preparou/prepara para gerir pessoas numa unidade de informação

Entrevista 1: Conhecimento profissional que abranja o conhecimento humano, partindo da premissa de que me doando e fazendo o melhor de mim busco melhorar não só uma parte, mas o todo e assim atingir os objetivos da instituição.

Entrevista 2: Uma das capacidades de gestão mais importante é saber trabalhar a motivação dos colaboradores, que quando motivados seu desempenho e rendimento são melhores. Estar preparado para lidar com obstáculos e respeitar os limites de cada um é uma característica importante dentro do sistema da equipe. Ser flexível, mas também ser firme nas decisões para o bom andamento do trabalho como um todo. A educação continuada é imprescindível.

Entrevista 3: Adotando a teoria bio-psico-sócio-espiritual. Além da formação intelectual, ou seja, manter sempre atualizada a bagagem de conhecimentos, trabalhar o lado psicológico, buscar em outros espaços vivências que ajudem a harmonizar o emocional, mental e fortaleçam a espiritualidade que não tem nada a ver com religião, mas alimentar a mente, o espírito com vivências, atividades, práticas que proporcionem a conexão comigo, com o outro, com a natureza e com o divino.

Isso ajuda a entender que as pessoas não são máquinas, nem objetos a serviço da instituição, mas são seres com sonhos, sentimentos, afetos, emoções e querem trabalhar para viver e não viver para trabalhar.

Foram observadas nas três entrevistas que houveram uma diversidade de informações que ao mesmo tempo tocaram em um ponto muito importante que é o lado humanístico da Gestão de Pessoas que conforme Belluzzo (2002) contextualiza no capítulo três, onde considera que o bibliotecário está indo em encontro à compreensão do valor humano nas organizações. Na entrevista 1 foram observados que entender e compreender o conhecimento humano mostra uma nova concepção do gestor contemporâneo, onde ele deve se mostrar aberto em trabalhar de forma engajada com as pessoas.

Assim, vem a tona o bibliotecário líder que vem na perspectiva de agregar e articular com os colaboradores na tentativa de fazer o indivíduo sentir-se parte integrante da organização em que trabalha. Essa percepção vai em encontro ao mencionado por Maximiano (2008) no capítulo quatro que discorre sobre a atuação do

gestor onde ele necessita reconhecer o papel das pessoas em consonância com as necessidades de cada um. Com isso a referida abordagem pôde ser complementada por Kanaane (1994), também no capítulo quatro onde aborda que o líder ao conhecer as pessoas é capaz de reconhecer suas necessidades, de modo a afetar suas atitudes pessoais e comportamentais impactando em um maior bem-estar. Dessa maneira, foi possível verificar que a imagem do bibliotecário está sendo projetado para o profissional que agrega, com espírito engajador e integrador de forma a procurar alinhar as pessoas aos objetivos estabelecidos em busca da eficiência e eficácia organizacional.

Na entrevista 2 e 3 trouxeram aspectos voltados para a motivação e o aspecto psicológico dos colaboradores, onde o bibliotecário ao adotar essas práticas tornam capazes de articular as pessoas em prol dos objetivos da biblioteca. Isso tange ao abordado no capítulo quatro por Maximiliano (2008) em conjunto com Davis (1992) que resgata a importância do ambiente e clima organizacional na gestão como formas de propiciar elementos motivadores para os colaboradores nas organizações.

Com isso, as entrevistas mostraram que o bibliotecário precisa ter propriedade sobre os fundamentos da motivação em suas atividades de gestão, onde ficou evidente que o bibliotecário no contexto atual tange ao perfil contemporâneo que se projeta para um profissional, antes de tudo, necessita trabalhar variáveis que influenciem na produtividade das pessoas, compreendendo o seu lado emocional, social, econômico de forma a promover uma maior qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Assim, pôde-se perceber nas análises que o bibliotecário está indo a encontro do papel gerenciador de conflitos, recorrendo às abordagens psicológicas na compreensão do indivíduo como um ser biopsicossocial de forma a atribuir aos colaboradores.

9- Como você lida quando as metas estratégicas da Gestão de Pessoas na biblioteca não são alcançadas?

Entrevista 1 : Não há complicações com relação às metas, pois nós procuramos atingi-las dentro do plano que estabelecemos.

Entrevista 2: Nem sempre é possível atingir como um todo as metas traçadas. O importante é repensar, discutir e refazer o novo planejamento. Embora a situação seja indesejada, ela deve ser encarada de forma correta. Dessa forma, é possível diminuir as chances do problema se repetir. É muito importante estar disposto a aprender com o cenário.

Entrevista 3: Primeiro analiso a situação e vejo o que impediu o alcance da meta. Se foi por motivos institucionais, da equipe ou da gestor/a. Porém, sempre tem como avaliar, pois tudo é feito mediante um plano de ação que pode ser avaliado.

Na referida questão foram observadas níveis de enfrentamento com relação às metas não serem atendidas dentro das bibliotecas. Na entrevista 1 foi observada que o bibliotecário procura fazer jus ao que é determinado dentro do plano de ação da instituição, de forma a procurar alinhar as pessoas com os objetivos, engajando-os, motivando-os para que seja possível atender as expectativas propostas pela biblioteca. Esse ponto convergeu ao abordado por Dutra (2009) no capítulo quatro que evidencia o papel da Gestão de Pessoas em alinhar pessoas e processos.

Desse modo, foi percebido que o bibliotecário nessa situação procura realizar muito bem o planejamento estratégico, alinhando as pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos dentro do plano de ação. Com isso, a postura ficou evidenciada na perspectiva analítica do bibliotecário diante da situação enfrentada na perspectiva analítica, verificando as falhas presenciadas, no intuito de minimizar os impactos advindos dessas falhas, e procurar da melhor forma possível evitar que os erros sejam repetidos.

Assim, ficou evidente que o bibliotecário está indo ao contexto contemporâneo abordado por Spudeit (2017) a partir do capítulo dois, no que tange ao perfil do bibliotecário na atuação da Gestão de Pessoas, onde ele está para o além pensar, e sim prover ações convictas que impactem em métodos estratégicos, com o intuito de otimizar e flexibilizar os fluxos organizacionais na tomada de decisão. Nesse sentido, o bibliotecário diante desse contexto, se mostra atenuado com a percepção macroscópica, ou seja, perceber o contexto ao seu redor, sendo agente modificador de mudanças, galgadas no pensamento reflexivo, analítico em perceber a compreensão do seu papel na gestão, promovendo atitudes enérgicas que reflitam no espectro sistêmico.

10- Você bibliotecária gestora, como você realiza o processo de *feedback* junto aos seus colaboradores?

Entrevista 1: Muito bem. Primeiramente procuramos identificar que atividades não foram realizadas, o que não foi atingido, realizando um mapeamento de todas as falhas e o que pode ser melhorado para que as metas sejam atendidas. Posteriormente, procuro chamar o colaborador para uma conversa e ter um aprofundamento do que se passa para

compreender o ocorrido e realizar o *feedback* para o colaborador dentro daquilo que é necessário atingir.

Entrevista 2: O *feedback* é importante porque trata-se de uma contribuição para a melhoria do trabalho. Encarar o *feedback* como uma ferramenta construtiva. Colocar os pontos positivos. Os pontos negativos devem ser relatados mas com o propósito de realinhar o que foi planejado. O *feedback* negativo deve ser encarado como oportunidade para reavaliar o que não foi possível realizar.

Entrevista 3: Realizo, mas não com ênfase necessária. Nessa parte considero que seja incluído no plano de atividades um momento para esse processo. Apenas divulgamos os relatórios anuais que revelam o que o setor realizou ou não conforme o plano de ação. As metas atingidas deve-se à dedicação e ao envolvimento de todos. Isso precisa ser socializado de maneira mais enfática. Importante fazer essa restituição/*feedback* para as pessoas sentirem que são parte de uma instituição e que o sucesso ou o fracasso depende de nós. Somos nós que fazemos a instituição e construímos a sua imagem.

Nas entrevistas em questão, todas apresentam o *feedback* como requisito que se mostra presente dentro das bibliotecas, apesar de serem realizadas de maneiras diferentes. Isso tocou em um ponto muito importante discutido no capítulo quatro na perspectiva de Chiavenato (2010) que ressalta a importância da retroalimentação como elemento condicionante na busca pela melhoria contínua no processo de gestão. Nesse sentido, ficou claro que nas unidades de informação o *feedback* é um atributo importante para estabelecer uma avaliação e análise do contexto situacional, em que possibilita o bibliotecário a perceber e detectar falhas dos seus colaboradores na consecução dos processos, por meio do diagnóstico organizacional de forma a corrigi-los ou até mesmo sucumbir eventuais adversidades que possam surgir durante a consecução das atividades.

Desse modo, foi possível perceber que o bibliotecário em sua atuação na gestão está trabalhando a compreensão de trabalhar aspectos voltados para o processo, de forma a refletir e analisar toda a cadeia que envolve o contexto organizacional de forma a favorecer junto com os colaboradores o atingimento das metas, objetivos demandados, como também dos requisitos necessários para condicionar esses fatores com o processo administrativo, contribuindo de maneira significativa para favorecer boas práticas na gestão prezando pela efetividade organizacional das bibliotecas universitárias.

Conforme foi visto no referencial teórico, é imprescindível que a Gestão de Pessoas seja essencial para o bibliotecário, pois favorece ao profissional um conjunto de

práticas que buscam valorizar e potencializar os seus colaboradores tornando-os mais produtivos, oferecendo-lhes uma infraestrutura adequada para que eles possam desenvolver bem suas funções.

Dessa maneira, a atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas dentro das bibliotecas universitárias, mostrou algumas fragilidades quanto à perspectiva de promover a concepção moderna, pois alguns pontos levaram a perceber que por se tratar de uma biblioteca universitária vinculada à uma instituição pública, pode haver uma rigidez no processo de atender a todos os anseios da Gestão de Pessoas.

Assim, o bibliotecário gestor de pessoas no âmbito das unidades de informação, dando ênfase às bibliotecas universitárias, foi percebido na limitação do profissional em prezar pelo espírito inovador e trazer aspectos contemporâneos na gestão em contrapartida à perspectiva que sobressai das funções técnicas como catalogar e indexar livros. Desse modo, a visão sistêmica estabelecida na literatura com relação à postura do bibliotecário na atuação dentro da Gestão de Pessoas se mostrou muito fragilizada tocante aos aspectos do protagonismo do bibliotecário com relação à adoção da filosofia moderna do profissional contemporâneo.

Assim, as habilidades e competências do bibliotecário na gestão de pessoas ficou compreendida na dimensão estratégica em poder viabilizar seu papel dentro da unidade de informação que oferece poucos recursos. Para isso, de forma a tentar utilizar a Gestão de Pessoas como mecanismo que potencialize o trabalho, onde esse se mostrou o perfil do bibliotecário atual no contexto das unidades de informação.

Outro aspecto observado, refere-se aos desafios estão galgados em compreender as pessoas e lidar com conflitos para que o bibliotecário gestor possa alinhar com os objetivos e estratégias da unidade de informação. Onde demonstrou que as competências e habilidades do bibliotecário gestor de pessoas nas bibliotecas universitárias está voltada para a formulação de estratégias para trabalhar em um ambiente movido pela estrutura hierarquizada que a instituição está submetida que impossibilita o gestor em inovar.

Assim, ficou evidenciada que o bibliotecário possui competências e habilidades para inovação, em que ele tenta condiciona isso e procura por em prática, mas ainda há uma limitação por conta do enrijecimento do serviço público, demonstrando que o perfil do bibliotecário está voltada para lidar com adversidades que o serviço público impõe,

de maneira que ele possa favorecer, dentro do que é possível, atender às necessidades de seus colaboradores, onde não comprometa as atividades da biblioteca

Desse modo, apesar das bibliotecas universitárias deterem uma postura democrática, ainda assim, a Gestão de Pessoas fica a desejar no que se refere à sua aplicabilidade dentro das bibliotecas, evidenciando uma postura mais restrita aos procedimentos administrativos e na manutenção do que já é estabelecido nas bibliotecas.

Na seção seguinte, abordou-se as considerações finais que contribuíram para fornecer um resgate aos objetivos e a questão de pesquisa contemplados nas seções iniciais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando os objetivos propostos, a Gestão de Pessoas para o bibliotecário está de modo a contribuir de maneira pragmática em atender às necessidades nas unidades de informação, de forma a favorecer o atingimento das metas e demandas organizacionais junto com as pessoas mas em consonância com as normas da instituição.

Dessa forma, o bibliotecário deve se munir melhor dos elementos que constituem a Gestão de Pessoas na perspectiva de viabilizar os procedimentos organizacionais dentro das unidades de informação e a instituição deve estar mais flexível para isso, pois o bibliotecário pode se diferenciar e emergir em um profissional capacitado para atuar na tomada de decisão e, sobretudo, na formulação de estratégias juntamente com as pessoas para viabilizar a resolução de problemas no processo de organização do conhecimento.

Isso porque a forma como a informação é tratada vem passando por grandes mudanças, como também, no perfil do público que busca a informação e isso exige um refinamento por parte do bibliotecário na Gestão de Pessoas para atender essas contingências dinâmicas.

Desse modo, a Gestão de Pessoas, apesar de estar gradativamente em construção no âmbito da Biblioteconomia e na Ciências da Informação, é uma área que precisa ser mais explorada e executada no âmbito das unidades de informação. Assim, os estudos sobre o bibliotecário gestor de pessoas necessita haver conexões com as outras áreas do conhecimento da Biblioteconomia de forma a enfatizar a importância do profissional também na Gestão de Pessoas. Nesse sentido é importante trabalhar essas interfaces que reverberam na atuação do bibliotecário contemporâneo para enfrentar os desafios do cotidiano de sua formação.

9 REFERÊNCIAS

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços**: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ALMEIDA, Vanessa Aparecida. **Liderança: o desafio na gestão de pessoas**. Artigo de administração, 27 de abril de 2012: Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>: Acesso em fevereiro de 2019.

ANDRADE, Patrícia Carlos de. Bibliotecários. **Oriente-se**: guia de profissões e mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Educacional, 2000. p.150-151.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BARATIN, Marc; JACOB, Christian. **O poder das bibliotecas**: a memória dos livros no Ocidente. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. Quarta Edição, 4. edição, São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação. 1995. 259 f. Tese (Doutorado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002. Apostila.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

BROPHY, P. **La bibliothèque Hybride**. *Bulletin des bibliothèques de France*, v. 47, n. 4, p. 14-20, 2002.

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. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina. Florianópolis, v.10, n. 1, p. 01-07, jan. 39 / dez., 2005. Disponível em:< www.brapci.ufpr.br/index.php?dd60=0&dd61=motivacao> . Acesso em : 12 de set. 2018.

BLATMANN, Ursula.; RADOS, Gregório J. Varvakis. **Bibliotecários na sociedade da informação:** mudanças de rótulos funções ou habilidades? Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.5, n.5, 2000. Disponível em: <revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/download/344/408>. Acesso em: 13 fev. 2019.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias; TESCAROLO, Ricardo. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 35-40, set./dez., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CARVALHO. Kátia de. **O profissional da informação:** o humano multifacetado. DatGramaZero. v.3, n.5, out. 2002. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000325/01/O_profissional_da_informacao_o_humano_multifacetado.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2009.

CRUZ, Tadeu. **Os profissionais de T. I. e seus relacionamentos**. IN: _____. Sistemas de informação gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CONTI, Daiana Lindaura; PINTO, Maria Carolina Carlos; DAVOK, Delsi Fries. O PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO EMPREENDEDOR. **Revista ACB:** Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.14, n.1, p.27-46, jan./jun., 2009.

CUNHA, Miriam Vieira da. **Perfil do profissional da informação frente às novas tecnologias**. Revista ACB: Biblioteconomia Em Santa Catarina, Florianópolis, v.5, n.5, 2000. Disponível em: < revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/download/355/419>. Acesso em: 11 mar. 2019.

_____. Miriam Vieira da. **Espaços de trabalho para profissionais da informação no Brasil:** resultados preliminares, 2007. Disponível em: <<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=60>>. Acesso em: 17 maio 2019.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EDWARDS, Mark; EWEN, A. **360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement**. New York: AMA, 1996.

FERREIRA, Rubens da Silva. **A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 36-41, jan./abr. 2003.

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

_____. Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GONZALEZ, Maria E. **Workforce Competencies: Focus on Urban Public Libraries**. 2010. Disponível em:

<<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/18733/59.1-2.gonzalez.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender**. *Revista de administração*. São Paulo, v.30, n.3, p. 5-11, jul./set. 1995.

FLOWER, Derek Adie. **Biblioteca de Alexandria**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas, e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo, Futura, 1998.

KATZ, D., & Kahn, R. L. (1978). **Psicologia social das organizações** (2ªed.). São Paulo: Atlas.

HANSEN, T.; DEIMLER, M. S. **Cutting cost while improvinh morale with B2E management**. *Sloam Management Review*, p. 96-100, Autumm 2001. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002

HARVEY, D.; BOWIN, R. B.; HARVEY, D. F. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

HELLER, R. **Como motivar pessoas**. São Paulo: PUBLIFOLHA, 1999. (Serie sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal).

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 45 – 47.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- LANKES, David. **Expect More: Demanding Better Libraries For Today's Complex World**. [S.L.]: [sinenomine], 2012.
- LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995.
- LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **A biblioteca universitária no processo de "avaliação das condições de oferta" dos cursos de graduação pelo MEC: o caso da UFBA**. 2001. 291 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 18/09/2009.
- _____, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEY, Eliane Serrão Alves. Bibliotheca Alexandrina. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.1, n.2, p.71-91, jan./jun. 2004.
- MILANESI, Luís. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MIRANDA, Ticiane de Aguiar Moutinho de. **As mulheres executivas e seus estilos de gestão**. 2012. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial) – AVM Faculdade Integrada, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/G201118.pdf. Acesso em: 05 abr. 2019.
- MONTALLI, K. M. L. **Perfil do profissional de informação tecnológica e empresarial**. 1997. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-9.pdf. Acesso em: 21 nov. 2018.

- MOURA, Dora Leão et al. **Competências requeridas no mercado globalizado**. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 77-93.
- MUELLER, Suzana Pinheiro Machado; PERUCCHI, Valmira. Universidades e a produção de patentes: tópicos de interesse para o estudioso da informação tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 15-36, 2014.
- NEVES, E. da C. **Novo perfil do profissional da informação**. 2000. Disponível em: dici.ibict.br/archive/00000716/01/T057.pdf. Acesso em: 15 out. 2018.
- OLIVEIRA, S. M. M. de. **Índice de satisfação e motivação dos recursos humanos de uma biblioteca universitária: um instrumento para administradores**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18., 1997, São Luiz. Anais... São Luiz: COLLECTA/APBEM, 1997. Disquete 3.
- PERRENOUD, P. (2000). **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed Editora.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos & Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Strategic Intent**. Harvard Business Review, p.17-30, May/June, 1989.
- QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico. Florianópolis: UFSC, 1996
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. P. 242-269.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas/ Roberto Jarry**. Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et.al.). – 3. 16. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2015.
- SANTOS, Josiel M. **O processo histórico evolutivo das bibliotecas da Antiguidade ao renascimento**. Vida de Ensino, Rio Verde, v.1, n. 1, p.1-10, ago./fev. 2009/2010. Disponível em: rioverde.ifgoiano.edu.br/periodicos/index.php/vidadeensino. Acesso em: 16 mai. 2019.

SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 167p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Programa de PósGraduação em Ciência da Informação. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8408704-O-estilo-de-lideranca-dos-bibliotecarios-debrasil.html>>. Acesso em 10 mai. 2019.

SILVEIRA, Fabrício José Nascimento da. **O bibliotecário como agente histórico: do “humanista” ao “Moderno Profissional da Informação”**. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 3, p. 83-94, set./dez., 2008. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1873/2275>>. Acesso em: 28 abr 2019.

SOUZA, Cláudia; PAULINO, Livia; MARTINS, Priscila. **Práticas tradicionais e inovadoras do profissional da informação no Centro de Informações da Fundação Dom Cabral**. In: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO SUDESTE E CENTROOESTE, 10, 2009, Goiânia-GO. **Anais eletrônicos...** Goiânia: UFG, 2009. Disponível em: <https://portais.ufg.br/up/75/o/praticas_tradicionais_e_inovadoras.pdf>. Acesso em: 26 set. 2014.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**; Ed. Campus; Campus; 1998.

TAMMARO, Anna Maria; SALARELLI, Alberto. **A Biblioteca Digital**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008. 378 p.

VALENTIM, M. L. (Org.). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. 156 p.

_____, M. L. **O Custo da informação tecnológica**. São Paulo: Pólis; APB, 1997. (Coleção palavra-chave, n. 8).

WALTER, M. T. M. T.; BAPTISTA, S. G. **Os docentes de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação no Brasil: alguns resultados de um estudo exploratório sobre as representações da profissão bibliotecária**. 2009. Disponível em: redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf. Acesso em: 05 abr. 2019.

TAKAHASHI, Tadao (Org.) **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. 203p.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, pp. 959-985, October, 1996.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1978.

VRIES, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão.**
In: CHANLAT, J.F. (Org.) O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas. 2.
ed São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 11. ed. Rio de Janeiro:
Elsevier, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. Fortaleza, 2019.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ENTREVISTA

Caro entrevistado, sou Luciano Pereira dos Santos Cavalcante, concludente do curso de Biblioteconomia da UFC, sétimo semestre. Esta entrevista compõe uma pesquisa que está sendo desenvolvida na modalidade de Monografia intitulada: os desafios do bibliotecário na perspectiva da Gestão de Pessoas em unidades de informação. Cujo objetivo central deste questionário visa mapear os pontos mais relevantes acerca do papel do bibliotecário e seu perfil tocante à sua atuação como gestor de pessoas, como também as dificuldades que este profissional enfrenta no recinto das unidades de informação. A entrevista é impessoal e as informações obtidas por meio desse instrumento de coleta de dados irá deter apenas ao trabalho em questão. Desde já, agradeço a sua participação.

BIBLIOTECA:

IDENTIFICAÇÃO:

ANO DE CONCLUSÃO DO CURSO:

TEMPO DE ATUAÇÃO COMO GESTORA:

1-No seu cargo de gestão quais as competências mais exigidas?

2-Na sua percepção na atividade de gestão de pessoas quais os principais desafios que o bibliotecário enfrenta?

3-Na sua concepção, quais habilidades e competências são requeridas pelo bibliotecário em sua atuação na Gestão de Pessoas?

4-Diante do cenário atual do mercado, como você visualiza a imagem do bibliotecário como gestor de pessoas no mercado de trabalho?

5-Em sua unidade de informação você conta com um modelo de Gestão de Pessoas? Se sim, como você desenvolve essa ferramenta gerencial?

6-Você considera que o modelo de Gestão de Pessoas nas bibliotecas universitárias na atualidade impulsionam os bibliotecários a inovarem nas suas atividades de Gestão de Pessoas?

7-Quais aspectos você considera dificultoso na utilização de Gestão de Pessoas enquanto bibliotecário gestor?

() Trabalho em equipe

() Conflitos

() Procrastinação

() Competitividade entre os colaboradores

8-Como você se preparou/prepara para gerir pessoas numa unidade de informação?

9- Como você lida quando as metas estratégicas da Gestão de Pessoas na biblioteca não são alcançadas?

10- Você bibliotecária gestora, como você realiza o processo de *feedback* junto aos seus colaboradores?