


Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação

Anízia Maria Lima Nogueira

Mestra em Biblioteconomia


Centro Universitário Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, CE, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-7047-483X> E-mail: anizia@leaosampaio.edu.br

Maria Cleide Rodrigues Bernardino

Doutora em Ciência da Informação

Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, CE, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-3812-3167> E-mail: cleide.rodrigues@ufca.edu.br

Submetido em: 24-01-2020

Reapresentado em: 27-07-2020

Aceito em: 30-07-2020

RESUMO

A pesquisa aborda a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias trazendo uma proposta de atuação. A problemática está embasada no seguinte questionamento: Como formular uma proposta de atuação para gestão de pessoas aplicada a bibliotecas universitárias? Possui, como objetivo, abordar a gestão de pessoas na biblioteca universitária visando à elaboração de uma proposta de atuação. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como exploratória; quanto aos meios, como bibliográfica; e quanto ao tratamento dos dados, como qualitativa. Através do estudo, elaboramos uma proposta para atuação em bibliotecas universitárias com técnicas de gestão de pessoas, visando auxiliar os bibliotecários gestores na construção de ações estratégicas para o gerenciamento de suas equipes de trabalho. Conclui-se, então, que a proposta de

atuação é baseada nos seguintes aspectos: liderança, seleção de pessoal, administração de conflitos, práticas de *feedbacks* assertivos, treinamento e capacitação de pessoal, habilidade de delegar, aplicação da gestão da transparência e elaboração de um plano de gestão.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Bibliotecário gestor. Biblioteca universitária.

MANAGEMENT OF PEOPLE IN UNIVERSITY LIBRARIES: A PROPOSAL FOR ACTION

ABSTRACT

The research addresses the management of people in university libraries bringing a proposal of action. The problem is based on the following question: How to formulate an action proposal for people management applied to university libraries? It has as objective: to approach the management of people in the university library aiming at the elaboration of an action proposal. As for the methodological procedures, the research is characterized, as the ends as exploratory; as to the means, as bibliographic; and regarding the treatment of the data, as qualitative. Through the study, we elaborated a proposal for acting in university libraries with people management techniques, aiming to assist the managing librarians in the construction of strategic actions for the management of their work teams. It is concluded that the proposed action is based on the following aspects: leadership, personnel selection, conflict management, assertive feedback practices, staff training and empowerment, delegation ability, application of transparency management and the elaboration of a management plan.

Keywords: People management. Managing librarian. University library.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a gestão de pessoas vem se desenvolvendo e tornando-se imprescindível para o alcance de metas nas instituições. Com as pressões de um mercado extremamente competitivo, as organizações e seus gestores necessitam utilizar práticas assertivas da gestão de pessoas com seus colaboradores. Redirecionam-se, dessa forma, antigas práticas, e estimula-se, nessa nova cultura, um gerenciamento eficaz e proativo, o qual engaja os funcionários na busca por resultados, propiciando que eles tenham crescimento e desenvolvimento.

É necessário, então, trazer para discussão a gestão de pessoas no ambiente da biblioteca universitária, uma vez que observamos uma necessidade crescente de transformação nessa esfera. Sabemos que as instituições de nível superior não são compostas apenas por estrutura física e que as pessoas são fundamentalmente importantes para o crescimento do negócio. Dessa forma, para se conseguir um bom andamento dos serviços prestados nas bibliotecas universitárias, é fundamental que o bibliotecário gestor consiga trabalhar a gestão de pessoas, capacitando e alinhando seus colaboradores para atenderem os seus usuários, que estão cada vez mais exigentes.

Corroborando, Guerra e Cavalcanti (2017) afirmam que, para a gestão de pessoas se consolidar em uma unidade de informação, é necessário que o bibliotecário, além de atuar ofertando serviços de qualidade, organizar e disseminar a informação, obtenha conhecimentos que lhe permitam coordenar as atividades que são desenvolvidas e principalmente desenvolver ações orientadas às relações interpessoais.

Num contexto de acirrada competição entre as instituições, faz-se necessário que o bibliotecário gestor possua equipes empenhadas em desenvolver um trabalho diferenciado com foco na excelência de serviços, produtos e processos, levando sempre em consideração que colaboradores bem coordenados rendem mais. É necessário ainda que o bibliotecário à frente dessas equipes consiga estimular o trabalho em equipe, desenvolvendo bons processos de comunicação, e que saiba lidar com conflitos, aplicando *feedbacks* frequentes e assertivos.

A partir das reflexões aqui enunciadas, formulamos a seguinte questão central, a qual orientou esta pesquisa: “Como formular uma proposta de atuação para gestão de pessoas aplicada a bibliotecas universitárias?”.

O presente estudo se justifica por observarmos muitos bibliotecários com grande dificuldade de gerenciamento de pessoal, principalmente quando essas equipes enfrentam conflitos. Escolhemos a biblioteca universitária pelo motivo de uma das autoras atuar neste tipo de biblioteca e verificar, ao longo dos anos, a crescente necessidade da criação de uma proposta que norteie as práticas de gestão, facilitando,

dessa forma, o dia a dia dos bibliotecários com suas equipes de trabalho. Acreditamos ainda que esta pesquisa será importante para a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação por focar um assunto pouco discutido na área, porém de extrema relevância para se conseguir bons desempenhos nesses ambientes de informação.

Como objetivo geral, este trabalho buscou abordar a gestão de pessoas na biblioteca universitária visando à elaboração de uma proposta de atuação. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta atividade possui caráter exploratório, com a realização de uma pesquisa bibliográfica para um maior aprofundamento sobre o assunto. Quanto ao tratamento dos dados, a abordagem configura-se como qualitativa. Abordaremos, nas sessões a seguir, o referencial teórico, que discutirá a gestão de pessoas na biblioteca universitária; a metodologia; e, logo após, a proposta de atuação.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Para que o bibliotecário gestor consiga alcançar os objetivos estipulados com sua equipe, é fundamental que ele desenvolva a gestão de pessoas no ambiente da biblioteca universitária. É sua função preparar-se para atuar com a liderança assertiva e possuir uma visão abrangente, buscando motivar, administrar conflitos, ser ético e flexível para que, dessa forma, obtenha a colaboração e a admiração da sua equipe. A visão do bibliotecário voltado somente para as atividades técnicas e operacionais deve agora dar lugar ao bibliotecário com foco no gerenciamento e liderança a fim de que ele consiga atender às demandas da contemporaneidade.

Serafim (2016) expõe que, para que os usuários possam observar um diferencial na qualidade dos serviços prestados pela equipe das bibliotecas, o bibliotecário gestor precisa focar na capacitação de seus colaboradores, assim como enfatizar o trabalho em equipe.

Sendo assim, é salutar dizer que a gestão participativa é condição *sine qua non* para o resultado esperado. As pessoas são o principal ativo das organizações, desse modo, o gestor de bibliotecas universitárias deve estar preparado para desenvolver

uma liderança estratégica em que os colaboradores possam participar dos processos, expor seus pontos de vistas sempre que necessário, assim como ter autonomia para mostrarem e desenvolverem suas habilidades e competências no dia a dia em suas funções.

Os gestores dessas bibliotecas devem ter a sensibilidade para detectarem, dentro de suas equipes, os seus talentos, que, com um bom treinamento, poderão ser pessoas determinantes nos desenvolvimentos dos processos. Esses indivíduos devem ter, além do talento e facilidade de aprendizagem, grande motivação pelo trabalho que desenvolvem, maturidade e espírito de liderança.

É importante dizer que, no meio desse processo, temos um dos grandes desafios de todo gestor, que é o de saber lidar eficientemente com os relacionamentos. Conforme Chiavenato, (2010, p. 115) “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos”. Por conta dessa interação diária, o processo muitas vezes torna-se complexo, pois envolve muitas pessoas, cada qual com suas especificidades.

Esse relacionamento diário muitas vezes causa rupturas nas equipes de trabalho, por isso a comunicação com o outro é extremamente importante. O respeito, o cuidado em saber ouvir e opinar no momento correto e principalmente respeitar a opinião do outro são fatores fundamentais para o bom clima organizacional. O gestor, por sua vez, deverá saber lidar com as diferenças, já que elas aparecerão quase que diariamente no ambiente de suas bibliotecas. Todos os desentendimentos e incompatibilidades devem ser trabalhados com um bom diálogo e uma boa relação, levando em consideração que, muitas vezes, as pessoas agem por emoção e não pela racionalidade. Dessa forma, é imprescindível que o bibliotecário gestor possua as competências necessárias para lidar com situações de conflito.

É de responsabilidade do gestor os resultados obtidos por sua equipe. Ele possui a liberdade de decidir e direcionar todas as questões relacionadas ao funcionamento da biblioteca universitária. A administração dos serviços, recursos e do capital humano exige desse gestor uma postura de líder com perfil ético, liderando

com assertividade e demonstrando respeito por sua equipe. O foco do processo deve ser o de obter o resultado esperado juntamente com o colaborador e não através dele.

É importante ressaltar que o bibliotecário deve ter amplo conhecimento sobre as competências gerenciais necessárias para exercer a posição de gestor (dirigir, administrar, organizar, coordenar unidades, sistemas e serviços de informação, dentre outras). Essa temática foi discutida por Valentim (2002) no evento promovido pelo Mercosul no ano 2000, quando as escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação participaram.

Para Silva (2009), é fundamental que todo responsável por uma biblioteca ou unidade de informação desenvolva competências e habilidades gerenciais para que consiga desenvolver assertivamente sua função de líder.

Um bom líder de bibliotecas deve saber extrair o melhor de cada colaborador. Deve conseguir motivar o grupo, assim como demonstrar firmeza nos momentos necessários para tal. Deve também saber adaptar-se a grandes mudanças, não deve ter medo de delegar, precisa possuir iniciativa e estar sempre aberto a novas sugestões.

Chiavenato (2016, p. 25) elenca alguns pontos que são responsabilidades da gestão de pessoas; são eles:

- a) Colocar a pessoa certa no lugar certo; b) Integrar e orientar os novos funcionários na equipe; c) Treinar e preparar as pessoas para o trabalho e para o futuro; d) Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado; e) Desenvolver relações agradáveis de trabalho e ganhar cooperação; f) Interpretar e aplicar as políticas e os procedimentos da organização; g) Controlar o nível dos custos trabalhistas; h) Desenvolver habilidades e competências em cada pessoa; i) Criar e manter elevado moral e motivação na equipe; j) Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Dessa forma, iremos encaixar todos os pontos, reportando-os para dentro do ambiente da biblioteca universitária, assim como na postura do bibliotecário que está no gerenciamento das pessoas e dos processos. A primeira responsabilidade que ele expõe é que se deve colocar a pessoa certa no lugar certo. É importantíssimo que o gestor procure fazer um recrutamento e uma seleção visando buscar um colaborador

que possua o perfil desejado. Deve ser levado em consideração que um bom funcionário precisa possuir características importantes como flexibilidade, proatividade, capacidade de adaptação e de trabalho em equipe. Não podemos deixar de colocar aqui também uma boa comunicação, uma vez que, no ambiente das bibliotecas universitárias, essa característica é fundamental para que seja possível conseguir suprir as demandas informacionais dos usuários.

Integrar e orientar os novos funcionários à equipe é tarefa do gestor, a qual é muito importante já que é neste momento que os laços começam a serem feitos. Observar quais aptidões o colaborador possui e encaixá-lo na melhor função é fundamental para o êxito nos processos. Se a biblioteca universitária possui uma equipe forte e atuante, ela será referência para os usuários, assim como para a instituição em que está inserida.

Para alcançar as metas de excelência nesse processo, não podemos esquecer que um cronograma de treinamento deve ser estipulado. Caso o gestor não consiga acompanhar de perto, é importante que delegue a algum de seus funcionários mais capacitados essa função. É imprescindível que lhe seja apresentada a missão, as principais atividades e responsabilidades, e os setores com os quais a biblioteca tem mais comunicação. Deverá ser feita uma apresentação do cargo em que esse novo colaborador irá atuar, assim como expor a missão, responsabilidades, tarefas e aspectos éticos e comportamentais que deverão ser seguidos.

É também responsabilidade do gestor o treinamento e preparação das pessoas para o trabalho e para o futuro. Podemos afirmar que um funcionário bem treinado consegue atender com segurança e assertividade aos usuários que adentram o ambiente da biblioteca universitária. Os usuários estão cada vez mais exigentes e sedentos por informação de qualidade, assim é necessário que o gestor esteja atento à importância desse processo. O colaborador deverá ser treinado nas diversas atividades que a biblioteca desenvolve, visando com isto desenvolver um profissional proativo e que poderá atuar em várias frentes.

O bibliotecário gestor precisa participar do processo de avaliação e melhoria do desempenho de cada colaborador. É fundamental para o crescimento desse

funcionário que existam *feedbacks* constantes sinalizando o que está de acordo com as expectativas e o que precisa ser melhorado. Uma avaliação de desempenho anual ou semestral também auxilia muito o processo. Nessa avaliação, deverá haver itens como responsabilidade, relacionamento interpessoal, conhecimento do trabalho, ética profissional, comprometimento organizacional, assertividade, comunicação, qualidade e proatividade, administração do tempo. Assim também como devem ser avaliadas as competências técnicas voltadas para as atividades relativas à biblioteca universitária.

Essa avaliação deve ser criada pelo bibliotecário gestor, que avaliará cada um de seus funcionários, e também deverá ser respondida pelo próprio colaborador para que, dessa forma, o gestor possa ter conhecimento de como o funcionário avalia o seu próprio desenvolvimento. Logo em seguida, o gestor deve confrontar essas respostas com o seu parecer e os repassar para o funcionário no momento do *feedback* visando à construção e melhoria do trabalho desenvolvido.

Desenvolver relações agradáveis de trabalho é essencial para o bom andamento dos processos. Se as pessoas estão felizes e satisfeitas, irão atender aos usuários com presteza e simpatia. Terão prazer em bater as metas estabelecidas e estarão concentradas no trabalho. Não terão tempo para as fofocas e “panelinhas” que, muitas vezes, acometem as equipes de trabalho. Cada um procurará dar o melhor de si, trabalhando sempre em equipe e num ambiente de confiança. Acompanhar a rotatividade é muito importante, uma vez que, se o funcionário está insatisfeito e deseja se desligar da instituição, o bibliotecário gestor levará grande tempo novamente nos processos de selecionar, recrutar, treinar. Além disso, esse colaborador estará levando grande bagagem de conhecimento adquirido através dos treinamentos ofertados na biblioteca. Portanto é essencial que as boas relações sejam mantidas para que exista um clima favorável ao crescimento e colaboração de todos.

O bibliotecário gestor precisa criar as políticas, normas e procedimentos que irão nortear o andamento dos serviços no ambiente da biblioteca que gere, assim como criar guias, inserir sinalizações e seguir os padrões da instituição em que está inserido.

Com a crise no mercado atualmente, virou condição de sobrevivência se controlar o nível dos custos trabalhistas. Dessa forma, somente o bibliotecário gestor poderá, diante de uma análise minuciosa do seu quadro de funcionários, verificar a possibilidade de uma redução do número de pessoal sem causar prejuízos para o atendimento oferecido.

O bibliotecário gestor poderá também, junto com sua equipe, pensar formas de reduzir custos na empresa, como ter funcionários aliados na gestão do negócio, para que consigam fazer com que os usuários sintam-se satisfeitos por receberem aquele serviço e não busquem outras instituições de ensino superior (nesse caso mais especificamente, tratamos de instituições privadas). Outra maneira seria reavaliar os fornecedores: esse ato gerará economia considerável para a instituição, já que a maioria das bibliotecas universitárias investe alto orçamento na compra e atualização dos seus acervos. Encontrar um fornecedor com melhor preço ofertado poderá gerar grande economia.

Desenvolver habilidades e competências em cada colaborador é fundamental. Quando o colaborador desenvolve competências, ele passa a contribuir para a primazia do trabalho, tem um significativo aumento na produtividade, a qualidade dos serviços que desenvolve melhora, assim também como vem a colaborar com a instituição com mais afinco. É importante que o bibliotecário gestor incentive seus colaboradores a investirem em uma boa formação, qualificações técnicas, cursos e palestras. O bibliotecário que estiver à frente de sua equipe precisa ter o entendimento de que não são as habilidades que nos distinguem, e sim a maneira como as utilizamos. Todas as pessoas possuem habilidades, porém nem todas conseguem se destacar no ambiente de trabalho. A diferença, porém, está no momento em que o bibliotecário gestor trabalhe a gestão dessas habilidades, desses talentos.

Melo, Marques e Pinho (2014, p.79) afirmam que “o trabalho em prol da motivação do pessoal e da qualidade de vida na biblioteca são fatores que também devem ser considerados pelo bibliotecário gestor”. Criar e manter elevado moral e motivação na equipe propicia um ambiente mais vantajoso. Uma equipe de auxiliares

e bibliotecários motivados resultará em atendimento espontâneo, diminuição da quantidade de conflitos, trabalho em equipe fluído com proatividade e tornará o ambiente propício para o desenvolvimento de novos projetos.

Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho são cuidados indispensáveis para que os colaboradores produzam com qualidade. Como, em grande parte do dia, as pessoas encontram-se trabalhando, é necessário que a instituição da qual fazem parte preocupe-se com a proteção de suas saúdes. É importante que o bibliotecário gestor busque, junto a seus superiores, boas condições de trabalho, como: ambiente climatizado e limpo, computadores adequados para as atividades, iluminação adequada, controle adequado de horas extras, (sempre que possível) rodízio de funções com a equipe, assim como também inserção de exercícios laborais para que sejam prevenidas doenças.

Gerir equipes de trabalho é tarefa extremamente desafiadora e complexa. O gestor de bibliotecas universitárias precisa estar totalmente comprometido e focado em exercer uma liderança participativa. Muitos processos se desenvolvem todos os dias no ambiente da biblioteca universitária: são processos de cunho técnico, pedagógico e institucional. Dessa maneira, o gestor deve estar completamente alinhado com sua equipe de trabalho para que juntos consigam desenvolver um trabalho de qualidade.

Para Robbins (2009, p. 193), as equipes de trabalho de alto desempenho possuem as seguintes características (Figura 1):

Figura 1 - Características das equipes de trabalho de alto desempenho



Fonte: Robbins (2009, p. 193).

A gestão correta do bibliotecário proporcionará uma equipe eficaz que virá a ter todas as características acima citadas. Com as mudanças nas relações de trabalho, o que deve predominar hoje é gestão participativa. Para isso, o bibliotecário gestor precisará exercer a liderança de forma correta, lembrando sempre que a parceria com seus auxiliares se faz fundamental para o trabalho de excelência.

De acordo com Troglio (2014, p.19), “Na atual sociedade, os bibliotecários precisam estar preparados para as novas exigências do mercado de trabalho”. Desse modo, o bibliotecário gestor necessita buscar estudo continuado para inovar no gerenciamento. Precisa ter domínio técnico e administrativo para que consiga administrar estabelecendo objetivos, delineamentos e políticas. É necessário existir o entendimento de que será no ato assertivo em gerir tais recursos, processos e pessoas que os resultados positivos aparecerão dando retorno positivo ao trabalho do bibliotecário que estiver à frente de sua equipe de trabalho.

Para que a gestão de pessoas ocorra de forma eficiente nos ambientes das bibliotecas universitárias, é indispensável que os bibliotecários atuem como líderes e não como meros gerentes. Precisam ainda dominar e saber diferenciar esses dois tipos de executivos. Araújo (2004) aponta as seguintes diferenças: Líderes: inovam, são originais, inspiram confiança, tem visão a longo alcance e o possuem o foco nas pessoas. Já os gerentes: administram, confiam no controle, possuem visão de curto alcance e possuem foco nos sistemas e estruturas.

Observamos, desta forma, que o líder possui um perfil mais dinâmico, proativo e com visão que prioriza o desenvolvimento de sua equipe. Já os gerentes possuem perfil mais engessado, possuindo muitas vezes uma visão a curto prazo, normalmente não priorizam as inovações, nem querem sair de suas zonas de conforto, preferindo assim um trabalho centralizado. Enquanto o líder dá autonomia à sua equipe para que o sucesso seja alcançado, o gerente procura fazer com que esses colaboradores executem suas ordens sem dar opiniões.

Cotidianamente encontramos líderes e gerentes à frente das equipes de trabalhos nas bibliotecas universitárias de todo país, é, pois, relevante colocar a necessidade urgente da mudança nesse perfil. Cada vez mais o mercado exige líderes à

frente de suas equipes, valorizando com isso o capital humano tão importante nos dias atuais.

Uma biblioteca universitária bem liderada trará excelentes resultados para a IES de que faz parte. Se os colaboradores estiverem felizes, motivados e sendo estimulados à construção constante, terão um excelente desempenho. Os gestores dessas bibliotecas, por sua vez, terão mais tempo para se dedicarem aos diversos processos e atividades que englobam as bibliotecas universitárias, já que muitas vezes as deixam de lado por dedicarem muito tempo ao processo de gerenciamento de pessoal.

Muitos cenários irão aparecer no decorrer dessa liderança e estar preparado para os grandes desafios da gestão é essencial para continuar sendo um líder de sucesso e que dá resultado para a organização, usuários e colaboradores.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que ela visa criar uma intimidade com o tema abordado. Busca ainda gerar uma aproximação entre a gestão de pessoas e a biblioteca universitária no sentido de explorar seus aspectos teóricos e propositivos. Segundo Severino (2016, p.132), “a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

No que se refere aos meios, realizamos uma revisão bibliográfica no sentido de conhecer melhor sobre o assunto. Dessa forma, atuamos com livros, artigos e bases de dados como a BDTD, BRAPCI e SCIELO, dentre outros suportes. Marconi e Lakatos (2010) expõem que a finalidade da pesquisa bibliográfica é possibilitar que o pesquisador tenha contato com as diversas fontes de informação produzidas sobre o assunto pesquisado.

Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, já que apresenta cunho mais subjetiva, em que pensamos a aplicabilidade na biblioteca universitária considerando a experiência profissional e as teorias sobre o assunto.

Segundo Collis e Russey (2005), o método qualitativo, visto como sendo mais subjetivo, é empregado para a reflexão da compreensão para se conseguir um entendimento das práticas sociais e humanas.

A proposta que estruturamos é o resultado de todas as discussões e experiências profissionais que vêm se desenvolvendo. Observamos ser mais necessário trazer a gestão de pessoas no sentido gerencial para o campo da biblioteca universitária, porém com um olhar mais biblioteconômico, sendo necessário não apenas importar o que a administração vem falando sobre a gestão de pessoas e aplicar na biblioteca universitária, mas sim criar um olhar mais preciso sobre a área de Biblioteconomia.

No item subsequente, traremos uma proposta de atuação para auxiliar os bibliotecários gestores no aperfeiçoamento das suas equipes de trabalho.

4 UMA PROPOSTA DE ATUAÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS APLICADA A BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A proposta de atuação aqui desenvolvida é baseada nos seguintes aspectos: liderança, seleção de pessoal, administração de conflitos, práticas de *feedbacks* assertivos, treinamento e capacitação de pessoal, habilidade de delegar, aplicação da gestão da transparência e a elaboração de um plano de gestão.

O que o bibliotecário gestor precisa inicialmente saber a respeito do gerenciamento eficaz é que o grande diferencial competitivo de qualquer gestor de sucesso é conseguir concluir com sucesso os difíceis processos de encontrar pessoas apropriadas para cada função, preparar a equipe com qualidade, motivar de forma assertiva e liderar a equipe de auxiliares de forma sólida e justa.

Um bom líder é aquele que inspira, motiva sua equipe, alcança as metas desejadas, serve de influência para seus liderados, cria novas estratégias de trabalho e orienta sua equipe pelos melhores caminhos. Neste sentido, apresentamos no Quadro 1 ações necessárias ao bibliotecário gestor para liderar sua equipe com qualidade:

Quadro 1 - Preparando o bibliotecário gestor para liderar com qualidade

• O bibliotecário gestor precisará, antes de qualquer coisa, planejar quais resultados deseja alcançar e ter claramente definidas suas metas e objetivos.
• Conhecer a equipe e saber delegar é fundamental nesse processo.
• Definir: O quê? Quem? Como fazer? Quando fazer? Porque fazer? São informações indispensáveis para que as atividades sejam desenvolvidas por seus colaboradores de forma assertiva.
• O bibliotecário gestor deve potencializar os pontos fortes de sua equipe e procurar anular os pontos fracos.
• Procurar integrar a equipe e fazê-la sentir-se parte do processo é fundamental.
• Ser justo e democrático.
• Deixe claro a sua equipe que você está sempre acessível, eles jamais podem pensar que, por você ser o gestor, estará inacessível.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O processo de identificar talentos no momento da seleção também é condição importantíssima para o sucesso da equipe. Apresentamos, portanto, algumas dicas de como o bibliotecário gestor deve agir no momento do processo seletivo para que consiga selecionar profissionais com assertividade.

- O bibliotecário deve participar do processo seletivo e dar o aval final na escolha do candidato.
- Selecionar preferencialmente para compor a equipe pessoas com alguma experiência ou formação biblioteconômica.
- Selecionar pessoas que apresentem capacidade de trabalhar em equipe.
- Ter boa comunicação é fundamental, já que irá atender toda a comunidade acadêmica.
- O candidato deve demonstrar flexibilidade e vontade em aprender.
- Possuir competências e habilidades relacionadas ao cargo é fundamental.
- Não comparar candidatos até que se realizem todas as entrevistas.
- Ficar atento a candidatos que demonstrem que possuem dificuldades em se relacionar.
- Explore o currículo do candidato verifique fatos recentes, porém não deixe de investigar fatos passados que suscitem dúvidas.
- Selecionar candidatos que tenham perfil compatível com os objetivos e as necessidades do setor.

Apontamos ainda a necessidade de o bibliotecário gestor saber lidar com conflitos já que o quadro de funcionários de uma biblioteca universitária normalmente é composto por mais de um colaborador, e as pessoas irão conflitar entre si em diversos momentos. Dessa maneira, o bibliotecário que estiver à frente dessas equipes deverá estar preparado para administrar os diversos conflitos que surgirão.

A seguir descreveremos pontos importantes para lidar com conflitos:

- Ter em mente que nem todo conflito é igual e que cada caso deve ser trabalhado a sua maneira.
- Procurar ter uma visão ampla e sistêmica do problema.
- Fazer uma avaliação da gravidade do problema.
- Pensar na atitude mais apropriada para solucionar o conflito.
- Procure ter um bom diálogo com as pessoas envolvidas.
- Não deixe o conflito tomar grandes proporções.
- Seja imparcial. A solução tem que ser justa para todos.
- Procure mediar e jamais ficar “em cima do muro”.
- Seja ético.
- Adote a cultura da transparência.
- Busque ouvir as partes envolvidas antes de tirar conclusões.
- Seja conciliador.
- Procure resolver todo o problema.
- Se alguém for promovido ou demitido, explique o porquê a toda a equipe, isso evitará boatos que poderão vir a se tornar grandes conflitos.
- Não deixe que os conflitos no setor virem algo pessoal.

Inserimos também nessa proposta a prática correta de dar *feedbacks* aos colaboradores sem desmotivar o grupo. Sabemos que o bibliotecário gestor precisará, em muitos momentos, ter esse diálogo com seus colaboradores de forma a melhorar os desempenhos principalmente dos que estiverem abaixo da expectativa da instituição.

É salutar dizer que alguns membros da equipe não recebem bem críticas construtivas tornando esse momento bastante tenso e delicado. Por isso o bibliotecário precisa estar bem seguro e preparado para evitar que esse momento se torne um gerador de desmotivação para os colaboradores. Traremos a seguir (Quadro 2) algumas dicas de como esse *feedback* deve ser aplicado de forma correta:

Quadro 2 - Aplicando *feedbacks* assertivos

• Dar <i>feedbacks</i> sempre que necessário.
• O foco sempre será o desenvolvimento do avaliado.
• Não delegue esta responsabilidade a outros colaboradores.
• Não dar <i>feedbacks</i> apenas após as avaliações de desempenho, lembre-se de que o colaborador precisa saber como está seu desempenho.
• Seja justo.
• Mantenha sempre o autocontrole.
• Mostre o que precisa ser melhorado e reconheça o que está bom.
• Reserve um momento para ouvir seu colaborador.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Outro ponto importante no processo de gestão de pessoas no ambiente da biblioteca universitária é o treinamento e a capacitação profissional. Essas atividades possuem o objetivo de desenvolver habilidades, assim como de propiciar um desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Uma biblioteca que deseja profissionais mais ativos e motivados deverá investir em seus funcionários para que assim tenha colaboradores mais envolvidos, engajados e com um novo comportamento dentro da instituição. Será necessário que o bibliotecário procure aproveitar, através dos treinamentos, os pontos fortes de cada colaborador, fomentando o crescimento de sua equipe e da instituição de ensino superior em que trabalha.

É preciso ter em mente sempre que a prática de treinar e capacitar pode trazer diversos benefícios, como principalmente a retenção de talentos. Equipes motivadas procuram dar o melhor de si no desenvolvimento de suas atividades. Observamos ainda que essa prática traz uma grande vantagem competitiva para a instituição: a melhoria do atendimento, com melhores serviços prestados aos usuários, o que favorece também a imagem da empresa.

Elaboramos aqui uma sugestão de treinamentos e qualificações para auxiliares de biblioteca:

- Curso de auxiliar de bibliotecas
- Atendimento ao público
- Libras
- Comunicação
- Bases de dados
- Normalização documentária

Elaboramos ainda uma lista com treinamentos e qualificações para bibliotecários gestores:

- Gestão de bibliotecas
- Gerenciamento de conflitos
- Liderança eficaz
- Inteligência emocional
- Bibliotecas Universitárias
- Avaliações do MEC
- Normalização Documentária
- Mediação da Informação
- Gestão do Conhecimento

Outro ponto a ser abordado para nossa proposta de gestão eficaz é a necessidade de aprender a delegar com assertividade. O bibliotecário deve ter foco no que é efetivamente importante para o setor e para a instituição e delegar o restante. Assim o bibliotecário gestor deverá ter desenvolvido habilidade para tal, sabendo distribuir a seus colaboradores as atividades a serem feitas.

Um bom gestor é aquele que delega, mas acompanha todo o processo. Ele, além de ensinar, estará disponível para dar suporte durante toda a execução do que lhe foi solicitado. O bibliotecário precisa ainda ter em mente que essa competência é fundamental para o seu sucesso enquanto gestor, afinal, a partir do momento em que o líder divide responsabilidades, ele ganhará mais tempo para desenvolver sua equipe.

A seguir, elaboramos um quadro (Quadro 3) com informações importantes sobre a habilidade de delegar.

Quadro 3 - Delegando em 10 passos

• Entender que você não pode fazer tudo sozinho.
• Conhecer as competências e habilidades dos colaboradores de sua equipe.
• Distribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada colaborador.
• Aprender a confiar.
• Ter uma comunicação limpa, treinar e repassar as atividades de forma objetiva e completa.
• Deixar claro ao colaborador que no caso de dúvidas ele deve recorrer a você.
• Estipular o prazo máximo em que a atividade deve ser concluída.
• Informar ao colaborador a importância da atividade.
• Após a conclusão da atividade, dar um <i>feedback</i> ao colaborador sobre o que você achou da execução do trabalho solicitado.
• Caso o <i>feedback</i> seja negativo, deixar claro o que ele errou e onde precisa melhorar, lembrando sempre que retrabalhos levam tempo e causam desgastes.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Trazemos ainda para discussão a gestão da transparência, uma vez que, para a equipe confiar em seus gestores expondo ideias e iniciativas, as pessoas precisam se sentir seguras de que serão reconhecidas tanto quanto equipe como individualmente. É fator relevante dizer que o bibliotecário gestor só conseguirá motivar seus colaboradores com transparência. Os funcionários com ótimo desempenho esperam um reconhecimento justo de seus trabalhos, por isso o papel do líder de bibliotecas no gerenciamento de pessoas é ser o pilar, dando apoio e impulsionando sua equipe ao crescimento. Elaboramos a seguir algumas dicas para trabalhar a gestão da transparência nas bibliotecas universitárias:

- Saber que a transparência traz credibilidade tanto com sua equipe de trabalho como com seus usuários.
- Reconhecer o desempenho do grupo e dividir com o grupo as conquistas, as dúvidas e as dificuldades.
- Dar suporte à equipe, possibilitando que todos evoluam. Extrair o máximo de cada colaborador.
- Delegar a seus colaboradores a necessidade de serem gestores de seus resultados.

- Desenvolver canais de comunicação (Facebook, Instagram, *website*, fale conosco, *e-mails*) para que os usuários possam entrar em contato quando necessário.
- Estimular que os usuários deem suas opiniões, sugestões ou façam suas críticas.
- Estipular prazos para respostas.
- Treinar colaboradores que contenham habilidades para atualizar com frequência as redes sociais da biblioteca, permitindo assim que os usuários se mantenham informados sobre os processos, serviços e ações da biblioteca universitária.
- As informações disponibilizadas devem ser compreensíveis e coesas, de forma que possam ser acompanhadas pelos usuários sempre que eles necessitem.
- A gestão da transparência nas bibliotecas universitárias deve ser vista como elemento chave para estreitar os laços com toda a comunidade acadêmica e colaboradores.
- Ter sempre em mente que a gestão da transparência é uma forma de tornar a gestão mais independente. Assim como é fundamental para otimizar o oferecimento de serviços e produtos e precisar as ações gerais da biblioteca universitária, uma vez que, dessa forma, a comunidade de usuários terá mais condições de acesso e uso da biblioteca.

Definimos ainda a elaboração de um plano de gestão como sendo primordial para o gerenciamento da biblioteca. A seguir, iremos expor os passos para a criação de um plano de gestão:

1º PASSO – Definir quais colaboradores estarão alocados em cada setor da biblioteca. Exemplo: Desenvolvimento de coleções; processamento técnico; planejamento, criação e apoio a projetos; atendimento.

2º PASSO – Fazer uma apresentação com a missão, visão, metas e objetivos do plano de gestão.

3º PASSO – Informar quais elementos estarão contemplados nesse plano.

Podemos exemplificar da seguinte forma:

PLANO DE GESTÃO:

- Gestão de Pessoas

- Gestão de Produtos
- Gestão de Serviços
- Gestão de Processos
- Gestão de Resultados
- Gestão de Avaliação
- Gestão de Relação com a Comunidade

4º PASSO – Separar equipes de colaboradores em eixos de acordo com suas atividades.

5º PASSO - Estabelecer projetos, ações e atividades a serem desenvolvidas juntamente com cada eixo da biblioteca.

6º PASSO – Pôr em prática os projetos, ações e atividades concluídas e aprovadas.

7º PASSO – Acompanhar *feedbacks* da comunidade acadêmica.

É necessário ainda que o bibliotecário gestor estipule prazos para a elaboração e conclusão dos projetos, ações e atividades e que, durante todo o processo, esteja acessível para solucionar dúvidas que possam surgir.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou responder o seguinte questionamento: “Como formular uma proposta de atuação para gestão de pessoas aplicada a bibliotecas universitárias?”. É possível elaborar uma proposta para gestão de pessoas aplicada à biblioteca universitária a partir dos seguintes elementos: liderança, seleção de pessoal, administração de conflitos, práticas de *feedbacks* assertivos, treinamento e capacitação de pessoal, habilidade de delegar, aplicação da gestão da transparência e elaboração de um plano de gestão.

Trouxemos aspectos fundamentais da gestão de pessoas para a atuação do bibliotecário gestor com o intuito de que ele consiga aplicar as técnicas com seus colaboradores com a finalidade de favorecer o seu aperfeiçoamento e o da sua equipe

de trabalho. Procuramos assim elaborar uma proposta de atuação didática que possa ser aplicada pelo bibliotecário de forma prática com sua equipe de trabalho.

O intuito é que o bibliotecário, após o contato com a proposta aqui desenvolvida, consiga desenvolver novas estratégias de trabalho e orientar a sua equipe pelos melhores caminhos. Os elementos trabalhados na proposta trazem técnicas para que seja possível a esse profissional: selecionar pessoas apropriadas para cada função; preparar a equipe com qualidade; motivar de forma assertiva; liderar a equipe de auxiliares de forma sólida e justa; desenvolver treinamentos e capacitações; reter talentos; desenvolver uma boa comunicação; delegar e aplicar *feedbacks* assertivos; desenvolver a gestão da transparência conquistando a credibilidade do seu grupo de trabalho e de seus usuários; e, por fim, conseguir desenvolver um plano de gestão através do qual será possível gerir, com eficiência e eficácia, todos os processos, serviços e produtos desenvolvidos na biblioteca, já que ele é fundamentalmente importante para que a gestão de pessoas se desenvolva e seja aplicada sistematicamente no ambiente da biblioteca universitária.

Com relação ao objetivo da pesquisa, podemos dizer que a gestão de pessoas demanda mais abordagens no campo da biblioteca universitária as quais conciliem o caráter cognitivo-técnico-científico com o caráter de aplicação prática e aplicação empírica. Observamos aqui uma necessidade urgente de unificação desses dois fatores uma vez que o mercado atualmente vem exigindo muito do bibliotecário esse caráter gestor, porém ainda nas práticas biblioteconômicas acadêmicas e técnico-científicas, essas questões ainda não são evidenciadas, e isso interfere negativamente no desenvolvimento do trabalho do bibliotecário.

Faz-se necessária, portanto, uma nova postura em que exista a aproximação dos estudos teóricos com a aplicação prática no âmbito da biblioteca universitária, uma vez que ela é sobretudo um ambiente de gestão de pessoas. O bibliotecário gestor deverá, dessa forma, estar preparado para estimular e desenvolver, com seus colaboradores, a gestão do acervo, dos serviços e dos produtos para otimizar as relações com os usuários e para otimizar todas as práticas gerais que norteiam a biblioteca universitária.

A proposta de atuação desenvolvida nesta pesquisa busca ainda a contemplação de um conjunto de elementos teórico-práticos visando alicerçar e nortear o bibliotecário gestor em práticas da gestão de pessoas no ambiente da biblioteca universitária, pois a gestão possui, como finalidade, valorizar os diversos capitais humanos presentes na organização a qual a biblioteca universitária está vinculada.

A pesquisa realizada abre espaço para diversos outros estudos ligados ao tema, como: gestão de pessoas na biblioteca universitária a partir da formação de competências, gestão de pessoas na biblioteca universitária para o desenvolvimento de produtos e serviços, gestão de pessoas na biblioteca universitária a partir das avaliações do Ministério da Educação, dentre outros temas relevantes.

Portanto se considera que a gestão de pessoas é fundamentalmente necessária no trabalho desenvolvido pelo bibliotecário gestor, uma vez que o profissional apenas com perfil técnico precisa também estar atento às demandas do mercado atual, que vem buscando cada vez mais profissionais que possuam competências e habilidades nos processos gerenciais. Gerir equipes com sucesso é um dos grandes desafios do bibliotecário na atualidade, por isso a proposta aqui desenvolvida proporcionará, aos bibliotecários gestores, estratégias para a solução de problemas na gestão de pessoas das bibliotecas universitárias, possibilitando uma liderança dinâmica e assertiva. Quanto mais a equipe estiver engajada e motivada no desenvolvimento dos processos, mais a biblioteca universitária atuará de maneira qualificada.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUERRA, M. U. M. A.; CAVALCANTE, L. E. Gestão de pessoas em unidades de informação: desafios entre o fazer e o aprender no papel do gestor. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 18., 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...], São Paulo: ENANCIB, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/104899>. Acesso em: 21 jul. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, L. L. S; MARQUES, D. B; PINHO, F.A. A biblioteca universitária e sua atuação frente à mutabilidade de paradigmas. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 5, n. 1, p. 69-89, mar./ago., 2014. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v5i1p69-89. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/64069/82233>. Acesso em: 21 jul. 2020.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SERAFIM, A.M.M. Gestão de bibliotecas universitárias. **Biblio Cultura Informacional**, Rio de Janeiro, maio 2016. Disponível em: <http://biblio.info/gestaodebibliotecasuniversitarias>. Acesso em 21 jul. 2020.

SILVA, J. C. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. Brasília: UNB, 2009. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf. Acesso em 21 jul. 2020.

TROGLIO, J. **Perfil dos gestores de bibliotecas universitárias Federais do Brasil**. Orientadora: Miriam Vieira da Cunha. 2014. 98 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/129182/328496.pdf?squence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jul. 2020.

VALENTIM, M.L.P. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.