

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Adriana Schwanck de Bittencourt

O BIBLIOTECÁRIO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
uma abordagem teórica

Porto Alegre
2012

Adriana Schwanck de Bittencourt

O BIBLIOTECÁRIO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
uma abordagem teórica

Monografia desenvolvida como requisito à conclusão da atividade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentada para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Ms. Maria do Rocio Fontoura
Teixeira.

Porto Alegre

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Neto

Vice-Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretor: Prof. Ricardo Schneiders da Silva

Vice-Diretor: Prof^a. Dra. Regina Helena Van der Laan

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Mielniczuk de Moura

Chefe Substituto: Prof^a. Dr^a. Sônia Elisa Caregnato

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Coordenadora: Prof^a. Dr^a. Samile Andréa de Souza Vanz

Vice-Coordenadora: Prof^a. Gloria Isabel Sattamini Ferreira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B624r Bittencourt, Adriana Schwanck de.

O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas: uma abordagem teórica /
Adriana Schwanck de Bittencourt – 2012.

67 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul /
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação / Curso de Biblioteconomia, Porto
Alegre, 2012.

Orientador: Prof^a Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

1. Bibliotecário. 2. Gestão de Pessoas. 3. Recursos Humanos. I. Teixeira,
Maria do Rocio Fontoura. II. Título.

CDU 023.4

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
Rua Ramiro Barcelos, n. 2705 – Bairro Santana
CEP 90035-007 – Porto Alegre – RS
Fone: (51) 3308-5067
Fax: (51) 3308-5435
E-mail: fabico@ufrgs.br

Adriana Schwanck de Bittencourt

O BIBLIOTECÁRIO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
uma abordagem teórica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia pelo Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Examinada em 26 de Junho de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Maria do Rocio F. Teixeira (Orientadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Prof^a. Ms. Eliane Lourdes da Silva Moro (Examinadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Bibliotecária Suanny Corrêa Coronel (Examinadora)
CRB 10/1884

*Dedico este trabalho à minha saudosa mãe,
por seus ensinamentos e valores passados...*

por acreditar em mim...

Ao meu marido , por seu amor...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo precioso Dom da vida e da fé, pela ajuda nesta caminhada rumo à reta final e que não permitiu que eu esmorecesse...

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de estudo e aos professores pela virtude do “ensinar”, sem vocês não poderíamos enxergar novos horizontes...

À prof^a Maria do Rocio pela inspiração para compor este trabalho e à banca examinadora, prof^a Eliane Moro e Suanny, obrigada pelo carinho!

A bibliotecária Suanny Corrêa Coronel, por abrir as portas para meu primeiro estágio e pela oportunidade de aprendizado, serei eternamente grata!

Aos amigos e colegas de trabalho por me acompanhar em todas as fases de faculdade e “estresses” demonstrados, obrigada pela paciência e apoio moral!

À minha “amiga” Ângela González del Mauro, meu primeiro contato na FABICO, me adotou como bicho, fortificamos e solidificamos nossos laços de amizade até hoje, meu muito obrigada!

À Giana, à nova amizade dos últimos semestres, pós formatura da Ângela, pelas conversas jogadas fora, pelos trabalhos realizados na madrugada adentro...
minha gratidão!

A todas aos outros colegas que de, alguma forma, participaram da minha caminhada formando parcerias neste tempo de faculdade: Alessandra Bergmüller, Aldanir Possebon, Ana Lúcia, Patrícia Mousquer e Elisabeth Lorensi...
perdão se esqueci de alguém...

À minha família por entender meu afastamento e minhas escolhas, que o estudo exige alguns sacrifícios...

Ao meu marido, fiel companheiro, pelo incentivo, paciência e amor, por entender minha ausência nesses anos de faculdade...

“É o uso da informação, não sua simples existência, que permite aos gestores tomar decisões melhores, aprender com clientes e concorrentes e monitorar os resultados... Nosso fascínio pela tecnologia nos faz esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar.”

(T.H. Davenport, Ecologia da Informação)

RESUMO

Apresenta estudo teórico sobre o bibliotecário inserido no contexto da Gestão de Pessoas. Objetiva responder de forma simples e sucinta, através da metodologia de pesquisa bibliográfica, como as tecnologias impactaram o universo informacional e descreve as mudanças nas esferas econômica, social e cultural e, como estas evoluíram na sociedade atual. Confirma que, com a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação, houve a reorganização das empresas assim como, a crescente procura pela informação em busca por qualificação das diferentes áreas do conhecimento a fim de oferecer melhores produtos e serviços. Destaca a evolução das tecnologias como propulsora do grande aumento da produção bibliográfica, da facilidade de acesso, do surgimento do usuário remoto, da necessidade de organização do conhecimento e até, de um novo paradigma na área da biblioteconomia. Aborda considerações acerca das questões de armazenamento, disponibilização e acesso da informação em relação ao suporte. Caracteriza as principais mudanças do antes/pós anos 90 da área de recursos humanos bem como, as evoluções ao longo das Eras Industrial Clássica, Industrial Neoclássica e da Informação nas organizações e apresenta as tendências da administração contemporânea. Salaria a importância da adoção da Gestão de Pessoas nos ambientes informacionais como ferramenta estratégica de gestão, utilizando-se dos recursos humanos, materiais e tecnológicos para despende melhores produtos e serviços. Enfatiza as competências e habilidades necessárias para o desempenho dos variados papéis que o bibliotecário, como gestor de pessoas, deve desenvolver e salienta que o trabalho em equipe é fundamental neste processo. Conclui com reflexões acerca dos vários temas abordados e o futuro do bibliotecário como profissional.

Palavras-chave: Bibliotecário. Profissional da informação. Gestão de Pessoas. Recursos humanos. Sociedade do Conhecimento.

ABSTRACT

Presents theoretical study on the librarian inserted in the context of managing people. Aims respond simply and succinctly, via the bibliographic search methodology, such as impacted the informational technologies and highlights the universe changes in economic, social and cultural spheres and as they evolved in today's society. Confirms that, with the inclusion of Information and Communication Technologies, there was the reorganisation of companies as well as the increasing demand for information in search by qualification of different areas of knowledge, in order to offer better products and services. Highlights the evolution of technology such as the propulsion production greatly increased, bibliographic access facility, the emergence of remote user in need of organization of knowledge, and so, a new paradigm in the field of library science. Discusses considerations about issues of storage, availability and access of information in relation to the support. Characterizes the main changes before/after 90 years of human resources as well as the developments along the Industrial Eras, Classical and Neoclassical Industrial information in organizations and presents trends in contemporary administration. Stresses the importance of the adoption of managing people in informational environments as strategic tool, using management of human, material and technological resources to deliver better products and services. Emphasizes the skills and abilities necessary to perform the various roles that the librarian, as a people Manager, shall develop and stresses that the teamwork is fundamental in this process. Concludes with reflections on various subjects and future of the professional librarian.

Keywords: librarian. People management. Information professional. Human resources. The knowledge-based society.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-	Características de acesso na Sociedade do Conhecimento.....	20
QUADRO 2-	Mudanças na área de RH.....	37
QUADRO 3-	Características da Gestão de Pessoas.....	38
QUADRO 4-	Os novos papéis da Função de RH.....	39
QUADRO 5-	Liderança centrada nas pessoas	52
QUADRO 6-	Como motivar sua equipe	53
QUADRO 7-	Características do trabalho baseado em equipes.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRAPCI	Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
DRH	Departamento de Recursos Humanos
EUA	Estados Unidos da América
FABICO	Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
FID	Federação Internacional da Informação e Documentação
NAFTA	Tratado Norte Americano de Livre Comércio
RH	Recursos Humanos
SCIELO	Scientific Electronic Library online
TIs	Tecnologias da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	AS TECNOLOGIAS E A INFORMAÇÃO	14
2.1.1	A biblioteconomia no contexto atual	17
2.2	ADMINISTRAÇÃO E O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	23
2.2.1	Competitividade	30
2.2.2	Motivação	31
2.2.3	Liderança	31
2.2.4	Marketing	32
2.2.5	Benchmarking	32
2.2.6	Trabalho em equipe.....	32
2.2.7	Administração participativa (ambiência da empresa)	33
2.2.8	Uso das tecnologias	33
2.2.9	Empreendedorismo	33
2.3	A GESTÃO DE PESSOAS E OS AMBIENTES INFORMACIONAIS	34
2.3.1	Capacitação de pessoal	44
2.4	ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE PESSOAS	46
2.4.1	Papel de Relação interpessoal	50
2.4.2	Papel de Líder	51
2.4.3	Papel de Motivador	52
2.4.4	Papel de Processamento das informações.....	56
2.4.5	Papel de Empreendedor	56
2.4.6	Papel do Trabalho em equipe	57
3	METODOLOGIA	60
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

Vivemos na era da “instantaneidade”, do *fast-food*, onde a rapidez é a palavra de ordem. A nova economia mundial que se formou com a globalização e, concomitantemente, o advento das tecnologias, emergiram para além das mudanças econômicas, trazendo uma transformação nas formas de comunicação entre as pessoas. As organizações tiveram que procurar uma saída para se readequar aos novos tempos e isto, tornou-se uma questão de sobrevivência, pois para disponibilizar produtos e serviços, o conhecimento passa ser a “chave-mestra” para vencer a competitividade na procura pela qualificação.

As tecnologias alavancaram o mercado globalizado e a internet é considerada, um “divisor de águas” na comunicação se comparada aos tempos passados. O profissional da informação, compreendido como os documentalistas, arquivistas, museólogos, bibliotecários, entre outros que lidam com a informação diariamente, passa a ter grandes desafios pós-globalização. A informação, antes presa aos documentos e as bibliotecas, tomou novos rumos; a internet revoluciona e abre fronteiras em locais antes sequer imaginados.

Diferentes fluxos informacionais e mais complexos estão se formando e, mesmo com todas as facilidades da web, a informação encontra-se dispersa no universo virtual. O volume crescente de publicações e com assuntos cada vez mais específicos dificulta a organização; a recuperação dessas informações nem sempre é tarefa fácil e, a partir deste momento, entra em ação o bibliotecário para organização, recuperação, disseminação, disponibilização e armazenamento do conhecimento.

Diante deste quadro, o bibliotecário, como profissional da informação, parece também, estar capacitado para gerir pessoas nos diferentes ambientes informacionais. Municiado de pessoas qualificadas, motivadas e atentas às mudanças no sentido de disponibilizar recursos, produtos e serviços de qualidade, prioriza atender às novas expectativas informacionais e tecnológicas, impostas pela chamada “Sociedade do Conhecimento.”

Este estudo justifica-se, primeiramente, pelo interesse nos avanços tecnológicos, na mudança de comportamento das organizações que passaram a utilizar a informação como ferramenta estratégica para conquistar espaço no

mercado e, conseqüentemente, no aumento acelerado da produção bibliográfica das diferentes áreas do conhecimento.

Sob este novo cenário que se descortina, urge a necessidade dos profissionais que atuam nos variados ambientes informacionais estarem capacitados para responder de forma satisfatória ao mercado cada vez mais exigente. A gestão de pessoas torna-se fundamental, pois auxilia no gerenciamento dos serviços disponibilizados utilizando-se de recursos materiais, tecnológicos e pessoais.

Frente a esta realidade surge o seguinte questionamento: Quais devem ser as capacitações do bibliotecário como gestor de pessoas neste novo ambiente informacional?

O Objetivo geral deste trabalho é: "Identificar as novas capacitações do bibliotecário na Gestão de Pessoas".

Quanto aos objetivos específicos, estes subdividem-se em:

- a) apontar o impacto das tecnologias no universo informacional;
- b) caracterizar a Gestão de Pessoas antes/pós anos 90;
- c) identificar os papéis do profissional da informação, particularmente o bibliotecário, como gestor de pessoas;
- d) verificar a viabilidade da adoção da Gestão de Pessoas nos ambientes informacionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela revisão de literatura com o intuito de adquirir embasamento teórico que corresponda ao tema geral supracitado. Este levantamento visa orientar, compreender, direcionar e responder aos questionamentos dos temas abordados. A pesquisa foi realizada em quatro grandes áreas do conhecimento que se interligam, a saber: Administração, Ciências da Informação, Sociologia e Tecnologias afins.

2.1 AS TECNOLOGIAS E A INFORMAÇÃO

Mudanças ocorreram nos meios de comunicação e no acesso e construção do conhecimento, com o impacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Desde a invenção da imprensa por Gutenberg, quando houve um aumento considerável da produção das publicações e que marcou seu tempo, as tecnologias vieram traçar um novo paradigma na sociedade em que vivemos.

[...] a proliferação e o desenvolvimento das técnicas de impressão foram decisivos para a difusão de novas ideias que desencadearam a Revolução americana de 1776 e a Revolução Francesa de 1789. E, também, outras revoluções ainda mais radicais, como a Industrial iniciada no século XVIII, na Inglaterra) e a Rússia (1917). Além dos livros e bibliotecas, a rápida difusão do invento de Gutenberg trouxe principalmente a proliferação de jornais e panfletos. (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007, p. 11).

As TICs têm sido utilizadas em todos os setores e segmentos da sociedade contemporânea e, se comparada há alguns anos atrás, pode-se presumir que dificilmente a sociedade viverá sem tais aparatos eletrônicos. Mas, primeiramente para entendermos o processo das evoluções tecnológicas e seu impacto no universo da informação, precisamos conhecer o trajeto percorrido dentro da sociedade atual com a globalização conhecido como sistema produtivo, de capital e dos investimentos. Ainda, de acordo com Chiavenato (2004, p. 96), apresenta as seguintes características:

1. Desenvolvimento e intensificação da tecnologia (TI) e dos transportes, fazendo do mundo uma verdadeira aldeia global;
2. Ênfase no conhecimento e não mais nas matérias-primas básicas;
3. Formação de espaços pluriregionais (como NAFTA, Comunidade Européia, Mercosul).
4. Internacionalização do sistema produtivo, do capital e dos investimentos.

A nova economia global é gerada pela liderança tecnológica e por intermédio do que produz, bem como sua multiplicação e acúmulo de riquezas no mercado. O capital utiliza-se das tecnologias para aproveitar as diversidades do mercado e explorá-los. Conforme Dupas (2001), após o fim da Guerra Fria e da corrida espacial, os grandes fluxos de investimentos específicos para o desenvolvimento tecnológico que, antes era direcionado por parte dos Estados para fins bélicos cessaram, em especial dos Estados Unidos e da União Soviética. Tais mudanças acarretaram um impulsionamento da redução desses recursos, emergindo para uma tecnologia que passou a ser financiada, principalmente, pelo setor privado e conseqüentemente, fez com que o capitalismo tomasse posse destas, provocando competição e disputas de mercados. “A lógica do poder se assenta sobre confrontação e competição, baseando-se na combinação de uma série de estratégias nos campos militar, econômico, político, ideológico e cultural.” (DUPAS, 2001, p. 21). O capital passa a ser o “ator” principal da globalização e os mercados que se formaram com estas características econômicas buscam disponibilizar melhores produtos e serviços, provocando a corrida pela qualificação, meio pelo qual o “conhecimento” passa a ter valor de riqueza para as organizações diante da competitividade.

[...] uma economia crescente global em rápida mutação e orientada para a especificidade de cada cliente em particular, as empresas têm de possuir uma maior flexibilidade e capacidade de inovação como condição *sinequanon* para se manterem competitivas. (SANTOS, 2004, p. 142).

Santos (2004, p. 143) destaca também, o impacto das TICs em outros países e o aumento da concorrência por mercados.

Relativamente às formas de concorrência, verificou-se que o desenvolvimento da TIC e da globalização desencadeou não apenas um aumento da concorrência, decorrente do aparecimento de novos países da tríade (EUA, Europa, Japão e outros países asiáticos), mas deu sobretudo origem ao surgimento de novos mecanismos de concorrência.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) salientam que foi no final do séc. XX, mais precisamente início dos anos 90, que a sociedade passa a sofrer três grandes processos culminando na troca da antiga estrutura social para adaptar-se aos novos tempos do mundo globalizado:

- a) uma economia mais flexível administrativamente e pela globalização do capital, da produção e do comércio;
- b) novos valores impostos pela sociedade em que a liberdade individual e aberta na comunicação torna-se essencial;
- c) aos avanços da informática e das telecomunicações, possibilitados pela revolução microeletrônica.

A partir destes processos uma nova fase social forma-se, confirmada pelas mudanças nas esferas social, econômica e cultural que, conjuntamente à utilização das TICs, irão implicar em novas formas de gerar conhecimento.

Os anos 90 irão trazer mudanças [...], amplas consequências nos ambientes social e econômico e também nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas. [...] as relações econômicas se darão, cada vez mais, entre blocos ao invés de entre países. (DRUKER, 1998, p. 1).

A informática, sem dúvida, transformou o acesso à informação, o armazenamento e a difusão, pois conquistaram novas formas e meios de transmissão. “O surgimento de uma nova tecnologia de comunicação transformadora permite ao ser humano ampliar sua capacidade de se comunicar e, por sua vez, de gerar conhecimento.” (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007, p. 17).

A internet, com certeza, traz consigo amplos benefícios nos quesitos “acesso e compartilhamento de informação” das diferentes áreas do conhecimento:

[...] por meio de uma rede de computadores e de telecomunicações, podemos falar de muitos para muitos à distância, envolvendo comunidades temáticas de várias partes do mundo, interagindo de forma inédita com o repositório de informações em rede-tanto com as bases de dados dinâmicas quanto pessoas que estejam à procura daquela mesma informação. (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007, p. 17).

Os anos 90 tiveram seu apogeu em termos de desenvolvimento tecnológico assim como, a criação de variados suportes tendo como foco maior à capacidade de armazenamento e fácil acesso/manuseio das informações. Ao tempo que as tecnologias evoluíam, a internet modificava-se com a entrada de uma série de serviços na rede tais como: lojas virtuais de compra e venda de produtos, uso massivo de propaganda para captação de novos clientes, formação de redes sociais etc. Esta surgiu como uma nova estratégia da comunicação de acesso universal à usuários domésticos e também, utilizado pelas organizações.

As transformações que vivenciamos nos últimos 15 anos, decorrentes do uso comercial da internet, foram impressionantes. As facilidades de interação, a democratização do acesso às informações e o desenvolvimento da tecnologia de telecomunicações, em termos de redução de custos, aumento da velocidade, abrangência e assincronicidade-tudo isso tornou possível a quebra dos limites geográficos e temporais para a comunicação, permitindo, pela primeira vez na História, a criação de comunidades globais. (CAVALCANTI; NEPOMUCENO, 2007, p. 3).

Mesmo com a evolução da informática, a rede ou internet como é conhecida tradicionalmente, não conseguiu absorver todo conhecimento produzido e nem mesmo organizá-los para uma recuperação de maneira satisfatória e eficaz. A “Sociedade do Conhecimento” definida como a velocidade e a rapidez com que a informação é transmitida e gerada, carrega consigo mudanças, destacadas pelas transformações nas esferas econômicas e sociais impulsionadas pelo sistema econômico da globalização.

Carvalho et al. (2006, p. 16) afirmam que três fenômenos podem ser considerados parte deste novo cenário mundial: a grande produção informacional, a fragmentação do conhecimento e a rapidez das evoluções tecnológicas.

O volume e a fragmentação do conhecimento dificultam sua recuperação e a transferência, tornando evidente a necessidade da organização do conhecimento. Paradoxalmente, a própria TIC que surgiu para facilitar a produção, armazenagem e transmissão das informações, aumentou a complexidade para sua organização. A infraestrutura tecnológica como a computação distribuída e a tecnologia desenvolvida pela internet, por um lado aumentou a disponibilidade e a facilidade de acesso a usuários da informação, por outro lado elevou a complexidade da organização dos conhecimentos que armazenados em diferentes meios, podem tornar-se invisíveis para a instituição.

As organizações tiveram que se adaptar à realidade imposta pela nova ordem econômica mundial bem como, aceitar suas implicações na sociedade de forma geral. Para disponibilizar produtos e serviços de qualidade, a informação passa a ser “ferramenta-chave” empregada nas empresas assim como, as relações humanas ganharam importância pelo entendimento no universo organizacional de que a tecnologia isoladamente não gera riqueza e, sim o conjunto de ambos: pessoas, informação e tecnologia.

2.1.1 A Biblioteconomia no contexto atual

A nova geração de microcomputadores, a variedade crescente de repositórios e o aumento desordenado da informação impactaram a gestão das

informações nas organizações. (CARVALHO et al., 2006). A partir dessas evidências, a Ciência da Informação tem no profissional da informação importante papel perante a sociedade:

[...] a Ciência da Informação nasceu da biblioteconomia, tomando assim, como objeto de estudo a informação fornecida pelas bibliotecas, fossem públicas, universitárias, especializadas ou centros de documentação. A leitura pública e a história do livro foram a matéria dos primeiros estudos realizados. Depois, a informação relativa às Ciências, às técnicas, às indústrias e ao Estado sobrepôs-se a esses assuntos, dinamizada pelo advento da tecnologia da informação e as necessidades crescentes da informação dos setores científicos, técnicos e industriais, e do grande público. A ciência da Informação, portanto, construiu-se e se fundamenta atualmente sobre essa base informacional. (LE COADIC, 2004, p. 2).

O bibliotecário depara-se neste cenário com vários desafios à frente, pois com a entrada das TICs, as instituições carregam consigo novas propostas de trabalho e exigem profissionais capacitados para lidar com o grande fluxo de informações e organização, ocasionado pelo caos informacional, resultado da produção acelerada do conhecimento.

A maré importante dos fluxos de informação eletrônica na rede internet e as aplicações a isso ligadas (jornais, livros, revistas, grupos de discussão, conferências, sítios, bibliotecas, museus, etc., todos eletrônicos) levam a que se proponham questões sobre as habilidades necessárias para aprender a se informar e aprender a informar, e sobre onde adquiri-las. (LE COADIC, 2004, p.112).

Diante do exposto, na “Sociedade do Conhecimento” urge a necessidade do bibliotecário em saber lidar com a informação disposta nos diferentes suportes existentes, utilizando-se das ferramentas disponíveis para os processos de organização, disseminação e gestão da informação. Afirmam-se também, as mudanças no comportamento em gerir não apenas em unidades de informação, mas também, atuar em espaços além do ambiente tradicional da biblioteca tais como: centros de documentação, centros culturais, sistemas e redes de informação, empresas públicas e privadas, serviços de consultorias, entre outros.

Como bibliotecários, fazemos parte de um grupo cada vez mais diversificado de profissionais que lidam com a informação, entre eles os arquivistas, documentalistas, os gerentes de base de dados, os consultores da informação, os profissionais da informação, entre outros, e ainda, porque o trato com a informação na sociedade contemporânea requer a atuação de profissionais com uma grande variedade de competências. (CUNHA, 2000, p. 160).

Le Coadic (2004) em seus estudos enfatiza três revoluções que afetaram, consideravelmente, a Ciência da Informação: o tempo da produção da informação, o da comunicação e a do uso da informação. Estas revoluções evoluíram em “curso” dando origem a quatro novos paradigmas: o paradigma do trabalho coletivo, a do fluxo, a do usuário e a tecnológica devido à característica de mudança do suporte de papel para o eletrônico.

1. Paradigma do trabalho coletivo: as práticas informacionais e as técnicas que permitem realizá-las definiam-se com base em atividades executadas pelo indivíduo. [...] hoje, a vida profissional caracteriza-se cada vez mais pela organização em rede de pessoas e computadores. Cresce o uso do correio eletrônico e conferências eletrônicas, que originam novas formas de intercâmbio de informações, novos meios de acesso aos conhecimentos, novas formas de trabalho coletivo com a ajuda do computador. 2. Paradigma do fluxo: [...] a gestão dos documentos e informações parecia mais com gerenciamento de estoques, com baixas taxas de rotação. A mudança de suporte fez multiplicar e armazenar informações quase ao infinito, de modo que se trata agora de gerenciar fluxos ininterruptos e diluvianos de informações e captar a informação relevante. 3. Paradigma do uso: durante muito tempo [...] o paradigma dominante era: *orientado ao bibliotecário-documentalista-museólogo* isto é, a biblioteconomia, por exemplo, oferecia, primeiro, respostas aos problemas suscitados pela gestão do acervo (formação, desenvolvimento, classificação, catalogação, conservação) e, em último lugar, às questões suscitadas pelos ‘usuários’ da instituição. A revolução, [...] permite perceber a passagem progressiva da ênfase no documento para ênfase na informação, de uma orientação ao sistema para uma orientação para o usuário. [...] os sistemas, os serviços e os produtos de informação destinam-se a responder às **necessidades** de informação de **usuários** múltiplos e diversificados, que darão à informação que obtiverem **usos** multiformes. 4. Paradigma do elétron: Se há uma revolução, ele está nessa mudança de suporte, que modifica o espaço-tempo da informação e que parece se estabelecer de modo duradouro... até a próxima revolução. (LE COADIC, 2004, p.108-111, grifo do autor).

Smit e Barreto (2002) afirmam que os problemas relacionados com a “informação” estão voltados para aplicações à curto prazo para atender as instabilidades de um mercado que agrega valor. Os profissionais da informação necessitam cada vez mais, ter uma formação que possa responder de forma satisfatória a uma determinada demanda social. “As mudanças na tecnologia da informação ocorridas durante os últimos anos reorganizaram a maior parte das atividades associadas à Ciência da Informação, inclusive seus parâmetros teóricos e conceituais.” (SMIT; BARRETO, 2002, p. 12).

De acordo com o quadro a seguir, é possível visualizar a diferença nos universos virtual e real como confirmação das mudanças na área da Biblioteconomia:

Quadro 1 - Características de acesso na Sociedade do Conhecimento.

CARACTERÍSTICA	MUNDO VIRTUAL	MUNDO REAL
PRIVACIDADE	Contato impessoal, o usuário não pode ser visto, a menos que queira utilizar algum recurso para isto.	O contato é pessoal, dependendo do caso, necessita identificar-se, Exemplo: retirar um livro de uma determinada biblioteca.
LEGISLAÇÃO	Poucas leis para o universo virtual dependendo da jurisprudência.	Existem leis e estas regem de acordo com o país em que as pessoas vivem.
CENSURA	Existem movimentações a favor da liberdade total de disponibilização da informação.	As obras são selecionadas, em sua maioria, por editores, jornais, revistas, entre outros.
FRONTEIRA GEOGRÁFICA	Não existe fronteira geográfica	Existe fronteira, por exemplo, uma pessoa que precise ir de um país a outro, necessita de autorização.
TEMPO	Atemporal	Existe tempo, por exemplo: horário de atendimento, de trabalho, do funcionamento da biblioteca, etc.
MÍDIA DE INFORMAÇÃO	Não existe informação em papel, as mesmas são produzidas todas em meio eletrônico.	Toda informação necessita de suporte físico, por exemplo, o "papel".
SIMULTANEIDADE	Pode-se ter acesso às informações de vários locais ao mesmo tempo.	Pode ir a um determinado local por vez.
RESTRIÇÃO TECNOLÓGICA	Sem a tecnologia adequada, não há possibilidade de acesso.	Não necessita de tecnologia para acesso.
AGILIDADE DE ACESSO	O acesso ao universo informacional é rápido e permite uma gama de possibilidades.	O acesso nem sempre é rápido, dependendo da informação, pode levar dias ou meses.
EFETUAR COMPRAS/CURSOS/ESTUDO	Pode efetuar compra sem sair de casa, realizar cursos/estudos à distância.	Necessita de local para venda e o cliente gasta para deslocar-se até o local.
LIBERDADE DE CRIAÇÃO	Sem limites, pode-se criar de tudo no mundo virtual.	Com limites, há restrições quanto a determinadas criações.
GRATUIDADE	Algumas obras podem ser acessadas gratuitamente.	É necessário comprar determinada obra para se ter acesso, por exemplo: comprar entrada em museus, teatro, cinema etc.
ACESSO SIMULTÂNEO	O mesmo documento pode ser acessado por diferentes pessoas.	Uma mesma pessoa pode acessar um documento por vez.
LIBERDADE DE PUBLICAÇÃO	Têm-se liberdade de publicar o que quiser, até mesmo edições rápidas e novas.	As editoras têm que dar o aval.

Fonte: VALENTIM, 2002.

Marquetis (2005) destaca as possíveis transformações até de nomenclaturas inseridas na Biblioteconomia, a citar do modo de atender devido ao novo paradigma da informação: a denominação de usuários para clientes, as bibliotecas para unidades de informação e o bibliotecário como “profissional da informação”. Santos (2002, p. 104) caracteriza o novo usuário/cliente em busca de suas necessidades informacionais como “[...] sujeitos pós-modernos, que não têm uma identidade fixa, essencial ou permanente, já que estão sujeitos a formações e transformações contínuas em relação às formas em que os sistemas culturais os condicionam.” Com a nova realidade imposta em que a facilidade de acesso torna-se mais ágil e compartilhada, o usuário deixa de ter uma atitude passiva para interar-se com as tecnologias ocasionando assim, a busca para uma informação mais estratégica.

Desde a década de 1970, tempo em que ocorreu uma significativa preocupação e estudos voltados para o usuário, os bibliotecários buscaram conhecer as necessidades de seus clientes e hábitos com o intuito de oferecer melhores produtos e serviços. (MARQUETIS, 2005). Atualmente, com mais recursos e avalanche de informações, o profissional da informação está mais preocupado com o futuro de sua profissão, lidar com as novas ferramentas, com a educação e treino dos usuários para utilizar os recursos disponíveis no mercado.

Devido ao advento da internet, cada vez mais o usuário é colocado em contato com a interface amigável, isto quase sempre na forma de *softwares*, facilitadores de busca e acesso à informação. O usuário remoto possui certa independência de recursos tecnológicos e conhecimentos, o que lhe permite ter acesso a determinadas informações, pois o universo de mídias e informação está à disposição dos usuários no conforto de sua casa. Desta forma, “necessitam cada vez menos do contato pessoal com o bibliotecário para conduzi-los pelos caminhos e sendas dos catálogos, redes, bancos de dados etc., enfim, daquele que conecta o usuário ao mundo informacional.” (CURY et al., 2001, p. 85). Um novo paradigma permeia a sociedade atual ante a função biblioteconômica, tecendo novos conceitos, novas tecnologias e, é claro uma clientela diferenciada:

O trabalho do profissional da informação deve configurar-se como tarefa de mediação, de interfaciamento, de filtragem, de elo de ligação no processo de apropriação de novos conhecimentos, requerendo qualificações

diferenciadas e em constante evolução. (ODDONE¹, 1998, p. 27 apud NEVES, 2005, p. 60).

A percepção ligada a função do “profissional da informação” é demonstrada pela interdisciplinaridade, sua atuação profissional vem se modificando na medida em que as necessidades estão se alternando, identificado por seus serviços prestados nos vários segmentos da sociedade e não mais atrelado somente ao mercado tradicional como bibliotecas escolares, públicas e universitárias. Este “novo profissional” passa a atuar nas organizações, pois está no centro dos negócios e o conhecimento passa a ser utilizado como ferramenta estratégica, surge a “Gestão do Conhecimento, que é um ‘tema interdisciplinar’, pois conta com contribuições da **administração** e da Ciência Cognitiva que, por exemplo, lida com o funcionamento da mente e, portanto, com a essência do conhecimento e da aprendizagem.” (NEVES, 2005, p.59, grifo nosso). O conhecimento que circula na mente dos trabalhadores passa a ser valioso, com o a premissa de que este recurso atue de maneira informal. O capital intelectual das empresas constitui-se da parte dos funcionários e das organizações, ou seja, o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência das pessoas entre outros. (NEVES, 2005).

Sob a ótica do usuário verifica-se que:

Tais sujeitos encontram-se inseridos em uma rede que abrange a formação de conhecimentos a partir das relações sociais, como uma teia de relações que não se inicia em uma estrutura linear ou mesmo acadêmica, a exemplo da apresentada até então pela escola e pelas bibliotecas convencionais. Nesse sentido, é fundamental, do ponto de vista da formação da cidadania, a articulação entre a ideia da rede e as unidades de informação como meio mais adequado para a difusão das informações e sua reflexão. (SANTOS, 2002, p. 4).

Apesar da suposta “independência” na questão de acesso dos usuários à informação, a atuação do bibliotecário é importante para satisfazer e atender as necessidades dos usuários, enquanto profissional segundo Valentim (2002, p. 118), requer a atenção dos seguintes aspectos:

Agir com responsabilidade no uso dos diferentes recursos e instrumentos da profissão que atenda os diferentes públicos existentes. Buscar a melhoria contínua na execução das atividades profissionais, visando resultados com mais qualidade, é requisito fundamental do profissionalismo. O profissional deve ter consciência de suas limitações e, por outro lado, precisa buscar os conhecimentos ainda não adquiridos, visando a inovação qualitativa

¹ ODDONE, N. O Profissional da informação e a mediação de processos cognitivos: a nova face de um antigo personagem: **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 8, n. 1, 1998.

continua de seus serviços e dos produtos criados, destinados a um determinado público.

Percebe-se diante das questões supracitadas, o quanto a atuação do profissional da informação torna-se essencial neste período de geração do conhecimento. Seu perfil configura-se como um “gestor” com características diferenciadas, ou seja, com habilidades para trabalhar com o “intangível”, nos variados ambientes informacionais e organizacionais de forma competitiva, utilizando-se da interdisciplinaridade, consequência da entrada das TICs. A globalização e as tecnologias alteraram as estruturas do fluxo da informação e do conhecimento, houve a reorganização destas, trazendo consigo novas exigências de formação e capacitações profissionais. A informação, sem dúvida, em relação ao acesso, deverá ser possivelmente em, um futuro próximo, inteiramente compartilhada, disposta nos diferentes suportes informacionais existentes. As unidades de informação utilizarão, cada vez mais, as redes como difusão do conhecimento; novos ambientes se formarão, e a Biblioteconomia tende a tornar-se dinâmica, aberta a novos mercados, o que provoca a necessidade de profissionais abertos às mudanças, capazes de trabalharem em equipe, adquirindo competências e transportando os muros do tradicionalismo, emergindo para além das fronteiras da biblioteca. Presume-se que o papel fique mais distante dos livros e que a eletrônica domine cada vez mais o armazenamento da informação, pois a informática tornou-se aliada às empresas para o gerenciamento, no auxílio para tomada de decisão, agilizou de forma geral, os processos de trabalho, ampliou o intercâmbio entre seus pares e o mais importante: tornou acessível a informação. O “conhecimento” assume responsabilidade sem precedentes quando é empreendido por pessoas e amparado pelas tecnologias visando desenvolver melhores serviços, priorizando atender e satisfazer as carências informacionais latentes da sociedade contemporânea nos variados ambientes organizacionais. Tal afirmação justifica que o bibliotecário tem que estar apto para as funções de criação, armazenamento, disponibilização e uso da informação em seus diferentes suportes.

2.2 ADMINISTRAÇÃO E O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Com a eminente transformação gerada pela economia globalizada onde o conhecimento e a tecnologia agregam cada vez mais valor aos produtos e serviços,

o processo de “gerir negócios” tornou-se complexo à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. A Administração tem sido uma forte aliada e apresenta as ferramentas capazes de dirimir conflitos e sugerir novas propostas de gestão nas diferentes áreas inseridas do contexto atual.

Segundo Chiavenato (2004, p. 4), a Administração dos tempos modernos:

[...] se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia - para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional. A administração movimenta toda a organização em direção ao seu propósito ou objetivo através de definição de atividades que os membros organizacionais devem desempenhar.

O conceito de “Administração” adquiriu força a partir da Segunda Revolução Industrial onde a mecanização adota a utilização do carvão e do ferro ocasionando assim, o desenvolvimento econômico dos países. O complexo de trabalho se forma no momento em que a produção aumenta e a força humana é substituída pelas máquinas, por isso são necessários métodos para operacionalizar os processos de trabalho através do conhecimento de conceitos e ideologias, na perspectiva de alcançar melhores resultados dentro das organizações. Na era da globalização, as organizações sofrem com as incertezas, concorrências onde o ambiente externo é caracterizado pela complexidade e mutabilidade das empresas.

A tradição e o passado são coisas que se foram e que não resolverão os problemas da atualidade. Em outros termos, a maneira tradicional de administrar e de fazer as coisas como elas sempre foram feitas no passado não proporcionará os resultados adequados. Tudo mudou. E administração também. Uma *Terceira Revolução Industrial* marca esta fase: a *revolução do computador*, substituindo agora não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica. (CHIAVENATO, 2000, p. 6).

Chiavenato (2004) apresenta um breve panorama da visão histórica e define as diferentes Eras das organizações:

- a) **Era Industrial Clássica:** Iniciou com a Revolução Industrial, o capital passa a ser a principal fonte de riqueza. Surge Administração Científica que foi a tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração para obter sucesso e eficiência industrial; diferentes Escolas apresentaram seu modelo de organização: a Teoria Clássica e o Modelo burocrático onde enfatiza a estrutura organizacional. Teoria das Relações Humanas enfatizando o papel das pessoas nas organizações e

realização de estudos sobre motivação, relacionamento entre grupos, cooperação entre gerentes e empregados para alcançar o objetivo da organização etc.;

- b) **Era Industrial Neoclássica:** Corresponde ao período de 1950 -1990, houve grande desenvolvimento industrial com o final da guerra. As organizações tiveram que mudar e inovar seu antigo estilo de administrar devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas;
- c) **Era da Informação:** Este período inicia na década de 90 e surge com o forte impacto das tecnologias da Informação (TIs). Apresenta características tais como: conceito de escritório virtual onde o computador passa a ser principal ferramenta de trabalho, a comunicação torna-se ágil com a derrubada da barreira física (internet), propagação dos meios eletrônicos em todos os setores e segmentos da sociedade, terceirização dos serviços, entre outros.

A informação tornou-se o “combustível” das organizações, o ambiente virtual, a agilidade e conectividade formam a tríade implantada na administração moderna.

A ligação com a internet e a adoção da intranet estão se propagando de forma intensa. A globalização da economia é uma das consequências dessa globalização da informação. A internet, com suas avenidas digitais e infovias e a democratização do acesso à informação, é um sinal disso. Nessa nova Era, quanto mais poderosa a TI, mais informado e poderoso ele se torna e seu usuário, seja ele uma pessoa, uma organização ou um país. (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

Com as evoluções no cenário econômico mundial e a inserção das TICs, as organizações tiveram que se reorganizarem na tentativa de desenvolver uma gestão estratégica para obtenção de melhores resultados.

O administrador irá se defrontar com problemas cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputado por eventos e grupos situados dentro e fora da empresa, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores; são os desafios dos concorrentes; as expectativas da alta administração dos subordinados, dos acionistas etc. (CHIAVENATO, 2000, p. 26).

Em face desta realidade, a “organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado bem como, sua responsabilidade pela execução; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.” (MAXIMIANO, 2000, p. 27). Ainda, de acordo com Hampton² (1992 apud ALVES, 2004, p. 34), “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para agir em um determinado objetivo [...]” No universo das organizações seu funcionamento se justifica pelos sistemas. Maciel e Mendonça (2006) destacam que um sistema de informação é considerado o conjunto de funções e componentes que na busca de interação irão atingir um objetivo comum e, que as funções administrativas serão as responsáveis por todas as funções meio e fim, empreendidos no ajuste para o alcance dos objetivos e metas.

O profissional da informação passa a ter função ímpar, pois dentro do contexto dos serviços prestados que é “intermediar a informação”, deve ter conhecimento do ambiente em que trabalha, das tarefas, dos serviços, recursos e, principalmente, quem são seus clientes/usuários. De acordo com Miranda (2004, p.119):

As atividades tradicionais atribuídas aos bibliotecários, como mediador entre informação e o usuário, devem ser agregadas às experiências com as técnicas de gerenciamento e conhecimento das tecnologias da informação, para que haja assim, a assunção do papel de filtro informacional ao agregar valor aos produtos e serviços da informação.

O novo olhar da Era da Informação discorre, em relação aos “fazer bibliotecônômicos”, pois o profissional atual deve possuir amplo conhecimento intelectual bem como, o domínio das ferramentas informacionais em seus diferentes suportes. Le Coadic (1997, 112-113, tradução nossa) exemplifica algumas qualificações do bibliotecário em sua jornada como Gestor da informação:

Avaliar, planejar, vender e fazer funcionar redes locais de comunicação de informação em instituições; administrar unidades de informação e implantar programas de gerenciamento de informação para informatizá-los; procurar, preparar, resumir e editar informações de natureza científica e técnica; dirigir a redação de revistas científicas em empresas de editoração; organizar (adquirir, registrar recuperar) e distribuir informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela.

O profissional da informação no papel de “administrador” tem grande impacto nos resultados quando consegue desenvolver as atividades conforme os

² HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

objetivos propostos. Conforme Mintzberg³ (1977 apud Maximiano, 2000) o gerente deve ser uma pessoa dinâmica, desenvolver papéis interpessoais, de processamento da informação, ou seja, envolvido com as questões diárias e capacitado para tomar decisões de forma rápida quando necessário.

Existem algumas ferramentas da administração que auxiliam na gestão das empresas e que facilitam a sua prática no desenvolvimento profissional. As formas de administrar podem também, serem aplicadas nas gerências das unidades de informação utilizando-se dos recursos existentes para incorporar às rotinas diárias, possibilitando entre outras fatores, a capacidade de antever possíveis soluções e a oportunidade de incorporar nos ambientes organizacionais, ações voltadas para a tomada de decisão em variadas situações.

A Teoria Neoclássica reuniu todas as contribuições das teorias anteriores com a implantação das funções gerenciais que hoje temos conhecimento e, apresenta a característica básica focada nos “resultados”. Atualmente, ainda não surgiu uma nova teoria que revolucionasse e eliminasse todas as outras anteriores, mas apenas, complementações e conceitos novos que podem ser aplicados de acordo com as necessidades do contexto em que cada organização está inserida.

No universo da abordagem Neoclássica, a administração configura-se praticamente nas definições dos processos administrativos, denominados como funções gerenciais.

O denominador comum às funções administrativas é a informação, pois todo ato administrativo é baseado na informação. Na função de *planejamento* a informação define os elementos da ação futura, na de *organização* demonstra a situação atual e os objetivos da empresa, na *direção*, a informação é vital para o processo de decidir e, na *avaliação* é realizada através do processo de comparação de dados. A informação reduz a incerteza no processo de tomada de decisões. (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 41).

Para que as funções administrativas tenham êxito, é necessário manter o fluxo de informação dentro da empresa, pois o intercâmbio é vital para que todas as operações e processos sejam reconhecidos pelas pessoas envolvidas na execução de suas atividades, do olhar da instituição em geral, para que o gestor tenha como base, as informações necessárias para tomada de decisão. Maximiano (2000, p.26) destaca sua importância no foco da administração como “[...] um processo de tomar

³ MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper&Row, 1973

decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle.”

O Planejamento, Maximiano (2000) define como o processo ao alcance de objetivos, ou seja, tomar decisões no presente que de alguma maneira vão afetar o futuro. Primeiramente, inicia-se o processo de planejamento com a definição dos objetivos, a seguir a obtenção das informações que procederá a elaboração do plano que deverá conter: metas e prioridades, previsão dos acontecimentos futuros e a tomada de decisão sobre fins, meios e recursos. (ALMEIDA, 2000). A avaliação é considerada etapa final do plano, pois este serve para avaliar os serviços nos ambientes informacionais, para mensurar a qualidade dos serviços despendidos, identificar fatores que possam contribuir para a melhoria de produtividade, de modificar, adequar, transformar serviços e produtos que não estejam de acordo com as metas e objetivos traçados, entre outros. As observações destes processos devem ser contínuo com aplicação de programas, métodos e meios específicos de avaliação. Esta ferramenta auxilia o bibliotecário em sua busca pela eficácia e eficiência organizacional, ou seja, no desenvolvimento de estratégias para melhor eficácia e eficiência dos serviços e produtos disponibilizados.

A Organização propõe contribuir com uma estrutura organizacional com o intuito de propiciar melhor funcionamento da mesma. Chiavenato (2004, p. 287) define como “[...] o processo de assumir tarefas, alocar recursos e arranjar atividades coordenadas para implantar planos; é o processo de mobilizar pessoas e outros recursos para executar tarefas que sirvam a um propósito comum.” Esta etapa compreende a visão do “todo”, ou seja, da estrutura organizacional, com suas divisões, organizadas e coordenadas.

Maciel e Mendonça (2006) propõem que antes da formação estrutural da empresa, a organização deve determinar sua missão e objetivos aplicando ao universo das unidades de informação.

É preciso começar com a missão, e isso é muito importante. A missão é algo que transcende o dia de hoje, mas orienta e informa hoje. No momento em que perdemos de vista começamos a nos desviar, a desperdiçar recursos. A partir da missão chega-se a metas muito mais concretas. (DRUCKER⁴, 1997, p. 102 apud MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 46).

⁴ DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

Através da definição da missão e dos objetivos, as instituições terão capacidade de decidir quais os serviços necessários, como estabelecer a estrutura organizacional da unidade de informação que se está planejando, determinando as funções como: acervo, processamento técnico, número de computadores, recursos humanos etc. A organização é o reflexo do ambiente e por isso, deve adequar-se às mudanças da sociedade moderna, necessita possuir regularidade em sua estrutura mas também, estar aberta à flexibilização, aspecto predominante do mercado atual e com gestores preparados para trabalhar em equipe.

A Direção é a função do período da implantação dos planos bem como, o acompanhamento de sua execução. Chiavenato (2004, p. 16)) define como “[...] o processo de influenciar e orientar as atividades relacionadas com tarefas dos diversos membros da equipe ou da organização como um todo.” Neste processo em que a organização é gerenciada, a função Direção irá nortear as grandes decisões relativas aos planos e estratégias no alcance dos resultados. Esta função torna-se muito importante, pois segundo Maciel e Mendonça (2006) vão promover todo o funcionamento social da empresa sendo executada através de ordens e tomada de decisão. Neste cenário, faz-se necessário haver responsáveis pelo gerenciamento, assumir o compromisso com a missão, envolvendo as pessoas da organização na concretização do alcance dos resultados.

O Controle “é o processo de assegurar que as atividades atuais da organização estejam em conformidade com as atividades planejadas.” (CHIAVENATO, 2004, p. 16). Esta etapa da função vem auxiliar a gerência do controle da execução das operações e processos, se estes estão fornecendo os resultados almejados e, quando possíveis falhas existirem, aplicar planos de ação que possam corrigir o problema. “É a função que, por excelência, permite o necessário reajuste e compatibilização dos planos com os diferentes resultados.” (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 53). O principal atributo do controle é reconhecer as “falhas”, portanto a avaliação torna-se parte essencial da administração. É o método utilizado para avaliar se um determinado serviço, parte ou fluxo dentro da organização está operando satisfatoriamente, podendo ser averiguado e modificado com variadas decisões gerenciais tais como: alteração dos fluxos, alteração do modo de trabalho, a troca dos equipamentos caso não sejam adequados para executar determinada tarefa, entre outros. Estas avaliações podem ser obtidas através da aplicação de relatórios ou estatísticas, desde que sejam bem planejados,

organizados e voltados para a realidade ao qual a empresa está inserida, permite que o gerente através da utilização desta ferramenta, possua conhecimento de todos os processos envolvidos no cumprimento dos objetivos e metas traçados.

A chamada “Era da Informação” ou “Sociedade do Conhecimento” contemplam um conjunto de ideias e conceitos que formam uma nova perspectiva organizacional, onde a informação passa a ser fator privilegiado e dominante nas organizações. Algumas tendências de teorias administrativas são implantadas nas empresas, pois valorizam e dão ênfase às pessoas inseridas nos ambientes organizacionais. Estas complementações podem ser utilizadas também, pelas unidades de informação, por sua aplicabilidade, pois é fundamental seu papel como intermediadora do conhecimento, moldar-se aos novos tempos, tornar-se atrativa, competitiva, inovadora, com pessoas qualificadas e o bibliotecário, em sua função de administrador, ter conhecimento das tendências, adotando de acordo com suas necessidades.

Todas as tendências e conceitos de administração não apresentam uma forma única de administrar como fórmula de “sucesso imediato”, mas trazem consigo melhorias e sugere aspectos que podem ser adaptados dentro de cada contexto organizacional. As evidências das transformações no mundo contemporâneo são unânimes em meio à globalização, estas correspondem de forma geral, a novas características nas organizações tais como: a adoção da simplicidade, as empresas devem ser mais flexíveis, ênfase do trabalho em equipe, um controle maior pela qualidade de seus produtos e serviços, os resultados são orientados para o cliente, diminuição da hierarquia e minimização das incompetências e a procura acentuada por melhorias para a organização, tanto no ambiente de trabalho, quanto na prestação de seus serviços. (CURY, 2010).

A seguir, as tendências e conceitos administrativos mais destacados atualmente e, que podem, sem dúvida, ser aplicados nos diferentes ambientes informacionais.

2.2.1 Competitividade

A competitividade constitui-se na necessidade das organizações aprimorarem-se constantemente na busca pelo desenvolvimento econômico e organizacional, na tentativa de se tornarem atrativas frente à globalização. Neste

aspecto a utilização da eficácia e eficiência é fundamental. A eficiência diz respeito à realização de determinada tarefa com o menor desperdício de tempo, e eficácia como a relação entre o esforço e o resultado. (MAXIMIANO, 2000).

Entre as inúmeras vantagens competitivas cabe destacar a busca pela qualidade, menor custo, flexibilidade, inovação, entre outros aspectos. Trabalhar no mercado competitivo implica atuar em equipe, o que exige um canal de comunicação aberto entre funcionários e gerentes, como forma de qualificar as decisões, fluindo para a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados.

2.2.2 Motivação

A motivação é o processo no qual uma pessoa é impulsionada por motivos específicos para atingir desempenho profissional, despendido por um esforço ou ação. Estas motivações podem ser geradas por fatores internos e/ou externos. Interno refere-se à vontade própria da pessoa e externa por necessidades, reflexo dos estados de carência. Primeiramente, os indivíduos trabalham por questões de necessidade tais como: alimentação, moradia, saúde, conforto entre outros, mas a motivação no universo das organizações pode ser adquirida por meio de treinamento, experiência, do resultado das relações interpessoais, do ambiente de trabalho, das questões salariais enfim, uma série de eventos que vão direcionar sua verdadeira motivação. (MAXIMIANO, 2000).

As empresas devem buscar meios e ferramentas para compreender o complexo corpo humano em relação à questão comportamental adotando medidas que possam interferir de forma positiva na qualidade de vida no trabalho, ou seja, preocupando-se com o bem estar físico e mental das pessoas, constituindo-se como a valorização do bem do ser humano. O conjunto destes fatores irá influenciar, com certeza, de forma positiva ou negativa no alcance dos resultados e metas almejados.

2.2.3 Liderança

A liderança consiste na realização das atividades por meio de metas instituídas, na direção dos colaboradores. Este tem na postura do "líder" o ato de

impulsionar sua equipe, de induzí-los ao empenho de suas atividades através da representação de aspectos como motivação e valores. (MAXIMIANO, 2000).

Em suma, implica em dirigir as ações dos grupos para a realização e alcance dos objetivos.

2.2.4 Marketing

O marketing define a forma de relacionamento entre empresas e clientes. As organizações têm em suas mãos uma área importante para administrar sua relação com o mercado de trabalho, esta ferramenta permite entre outros aspectos: identificar seu cliente, conhecer suas necessidades, identificar quais serviços e produtos devem ser disponibilizados, implantar estudos do contexto do ambiente que está inserido à organização para verificar que estratégias adotar etc. (MAXIMIANO, 2000).

Através da aplicação do marketing, o administrador consegue tomar decisões, propor mudanças, alocar recursos, entre outros fatores importantes.

2.2.5 Benchmarking

O Benchmarking consiste em copiar as melhores práticas administrativas ou o modelo que se encaixa aos processos de trabalho de outra organização que obteve êxito no mercado. (MAXIMIANO, 2000).

Esta ação tem a pretensão de adquirir qualidade, inovação e novas competências. Sua utilização aplica-se somente diante da verdadeira e real necessidade e se corresponde à realidade em que a organização se insere.

2.2.6 Trabalho em equipe

Mesmo com todas as mudanças ocorridas nos últimos tempos, os estudiosos das diferentes Teorias administrativas são unânimes em afirmar que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, o modo mais eficiente de se alcançar os resultados almejados.

O que alterou foram as características quanto à formação por grupos menores de pessoas, com habilidades diferentes para que uma possa complementar

a carência da outra, o comprometimento com os objetivos e metas, o compromisso de desenvolver o trabalho de maneira a captar todas as habilidades intrínsecas de cada membro e, por último a responsabilidade de cada um com o trabalho. (CURY, 2010).

2.2.7 Administração participativa (ambiência da empresa)

A ambiência da empresa envolve a prática de participação dos funcionários nas decisões da empresa, de acordo com as funções desenvolvidas, podendo opinar e propor ideias, nas questões de planejamento, dos objetivos e outros assuntos que de, alguma forma, irão influenciar na resolução de determinado problema, as organizações têm muito a ganhar, pois sua experiência nos processos de trabalho trarão benefícios gerados pela prática contínua, desenvolvendo melhorias. (CURY, 2010).

2.2.8 Uso das tecnologias

A tecnologia é utilizada nas organizações através dos métodos e processos com objetivo de obter resultados, estes somente são possíveis com os recursos despendidos pelas organizações. (CHIAVENATO, 2004).

Salienta-se que as inovações da informática interferem diretamente nos resultados, portanto é fundamental que as empresas acompanhem os avanços para que consigam disponibilizar produtos e serviços de qualidade, acompanhando as tendências mercadológicas, a fim de tornarem-se mais competitivas.

2.2.9 Empreendedorismo

Atualmente, não basta somente a organização estar bem suprida de equipamentos modernos, pois diante das constantes mutações de mercado, as empresas necessitam inovar cada vez mais.

O empreendedorismo, com certeza, será o grande diferencial para que as organizações venham suportar as variações do mercado mundial, sua representatividade inclui aplicação de boas idéias, o *Know-how*, planejamento e, fundamentalmente, uma equipe capacitada e motivada, quesitos imprescindíveis

para que a empresa obtenha capacidade para gerar novos negócios em curto espaço de tempo. (DORNELAS, 2001; DRUCKER, 2002).

O papel do bibliotecário, como administrador, deve estar atento a estas mudanças e procurar adaptar-se ao modelo que melhor proporcionará o pleno desenvolvimento das atividades, inerentes aos serviços das unidades de informação. Para prestar seus serviços de forma eficiente é essencial estar munido de pessoas aptas e preparadas para atender esta nova demanda mercadológica utilizando a Gestão de Pessoas como instrumento para o alcance dos objetivos propostos.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS E OS AMBIENTES INFORMACIONAIS

O setor de Recursos Humanos sofreu significativas modificações na chamada “Sociedade do Conhecimento”. As relações interpessoais passaram a ter valor seja na troca de ideias, no compartilhamento de experiências, ou até mesmo pelo novo paradigma vivenciado com a introdução das TICs. O novo termo adotado “Gestão de Pessoas” carrega consigo um novo olhar nas organizações, pois criaram-se novas formas de trabalho utilizando o conhecimento, a interatividade com as tecnologias e as relações interpessoais como a cerne das estruturas organizacionais. Chiavenato (1999, p. 6) define Gestão de Pessoas como:

[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis.

Um novo contexto mercadológico foi gerado em que os serviços/bens são orientados para atender a especificidade de cada cliente e o conhecimento passa a ser a ferramenta utilizada para obter qualificação. Diante deste novo cenário a criatividade entra ação e para isto, necessita de pessoas com variadas competências e habilidades. Entre as organizações passaram a existir a chamada “relações comerciais ou alianças estratégicas” a fim de tornarem-se mais competitivas. Neste sentido, o diferencial da Gestão de Pessoas consiste na forma em que as relações são executadas nas organizações, o antigo termo “Recursos

Humanos” relaciona-se com um sistema produtivo, onde as pessoas são consideradas como recursos das empresas, que precisam ser administradas, envolvidas pelas questões das funções gerenciais, identificadas como patrimônio das organizações na prestação de seus serviços. Na Gestão de Pessoas a organização tem a contribuição conjunta dos chamados “parceiros ou colaboradores”, que podem fornecer entre várias atribuições: suas habilidades, seu conhecimento, sua inteligência, seu tempo, entre outros requisitos indispensáveis, “[...] as pessoas constituem o capital intelectual da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 7). Permeia um novo olhar em relação ao ser humano em que os indivíduos são aceitos com suas diferenças, que carregam experiência e bagagem de vida, com conhecimentos e habilidades; são considerados como agentes ativos trazendo renovação através das suas ideias, talentos, aprendizados como forma de contribuição nas organizações; são encaradas como colaboradores nas organizações onde um ambiente interativo induz a participação das pessoas nas decisões; tendências estas com intuito de colher melhores resultados. (CHIAVENATO, 1999). Hansen e Deimler⁵ (2001 apud PESTANA et al., 2003, p. 78) abordam alguns benefícios verificados após a implantação da “Gestão de Pessoas” nas organizações:

1. 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 reduz 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 auto-serviço 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 auto-serviço *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.

⁵ HANSEN, T.; DEIMLER, M. S. Cutting cost while improving morale with B2E management. **Sloam Management Review**, p. 96-100, Autumn 2001. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002.

Chiavenato (1999) destaca três “Eras” pelas quais as organizações efetivamente passaram por mudanças durante o séc. XX: a Industrialização Clássica, a Neoclássica e a Era da Informação. O período da Industrialização Clássica, primeiramente, surge com o setor de “Departamento de Pessoal”, responsável por todos os trâmites legais nas questões de emprego tais como: admissão através de contrato pessoal, férias, número de horas trabalhadas, salários, advertências e medidas corretivas quanto ao não cumprimento do contrato, entre outros. Logo, os departamentos de relações industriais incorporaram todas as questões anteriormente mencionadas, mas com o acréscimo de um novo relacionamento organizacional, surgem os sindicatos e outros departamentos para auxiliar nos problemas e nas questões reivindicatórias trabalhistas. Esta “Era” é marcada pelas relações de trabalho meramente operacionais e burocráticas, o homem é visto como uma extensão da máquina, oferecendo esforço físico e a mão-de-obra é a força predominante. Na Era da Industrialização Neoclássica surge o Departamento de Recursos Humanos (DRH), substituindo o antigo modelo das relações industriais. Neste período o trabalho além de ser operacional e burocrático, conta com novos serviços especializados tais como: recrutamento, seleção, higiene e segurança do trabalho, avaliação, entrevista, treinamento, novas relações sindicais e trabalhistas, com variadas formas de centralização e monopólio. Na Era da Informação emerge a “Gestão de Pessoas” buscando atender as novas exigências do mundo globalizado, este passa a ser gerido por equipes ou grupos de pessoas, as atividades burocráticas e operacionais são terceirizadas, os gerentes das organizações passam a delegar tarefas tornando-se “gestores”. As pessoas que antes tinham uma atitude passiva dentro das organizações passam a vivenciar uma nova situação, tornando-se “organismos vivos”, participam mais das decisões, contribuem com os resultados trazendo suas experiências pessoais, são agentes ativos. Esta nova área de gestão deixa de ser centralizadora e monopolista, está aberta às inovações, disposta a compartilhar, formando um novo contexto organizacional.

É possível visualizar as transformações ao longo das Eras conforme o quadro a seguir:

Quadro 2- Mudanças na área de RH

Antes dos anos 90		Pós anos 90
Era da Industrialização Clássica (1900-1950)	Era da industrialização Neoclássica (1950-1990)	Era da informação
<ul style="list-style-type: none"> ✓ início da industrialização e formação do proletariado; ✓ as oficinas transformam-se em fábricas; ✓ o trabalho é rotineiro, permanente e estável; ✓ as estruturas são tradicionais e a departamentalização é funcional e divisional; ✓ modelo de trabalho é mecanicista, burocrática com estruturas altas e largas amplitudes de controle; ✓ existe a necessidade de ordem e rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a industrialização se expande e aumenta o mercado de candidatos; ✓ as fábricas aumentam e o comércio mundial também; ✓ o ambiente se torna dinâmico gerando instabilidades e mudanças; ✓ as estruturas passam a ser mistas e com novas soluções organizacionais; ✓ modelo torna-se menos mecanicista, as estruturas são mais baixas, amplitudes e o controle estreito; ✓ existe a necessidade de adaptação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ o mercado de serviços ultrapassa o mercado da indústria; ✓ criação de unidades de negócios para atender e substituir as grandes organizações; ✓ muito dinamismo, turbulências e mudanças; ✓ estruturas orgânicas; ✓ modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutantes; ✓ existe a necessidade de mudança.
SETORES		
Departamento de Pessoal / Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos / Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas: MÃO DE OBRA	Pessoas: RECURSOS HUMANOS	Pessoas: PARCEIROS

Fonte: CHIAVENATO, 1999.

Algumas características estão também, relacionadas às transformações e, podem respectivamente ser divididas antes/pós anos 90, de acordo com o quadro 3:

Quadro 3 - Características da Gestão de Pessoas

Antes dos anos 90			Pós anos 90
Características	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Formato de Trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH.	Responsabilidade de linha e função de <i>Staff</i> ⁶ .	Descentralização rumo aos gerentes e as suas equipes.
Nível de Atuação	Burocratizada e operacional. Rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio.
Comando de Ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
Tipo de Atividade	Execução dos serviços especializados. Centralização interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação de trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
Missão da Área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 35.

Com as mudanças do mundo moderno pelo qual é envolvido por tendências como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, o cliente como foco principal, qualidade, produtividade, e competitividade, a forma de “gerenciar pessoas” tem influenciado as organizações. Muitos são os desafios dos gerentes, e a principal, consiste em desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, focalizado cada vez mais no trabalho a ser feito, nas metas e

⁶ Denominação dos órgãos incumbidos de funções de assessoria, recomendação e consultoria interna. (CHIAVENATO, 2010, p. 312).

resultados, tendo como ponto de partida a formação de parcerias para a organização.

Algumas posturas operacionais e táticas são evidentes e irão aos poucos sendo incorporada nas organizações para se adequar aos novos tempos, a seguir:

Quadro 4 - Os novos papéis da Função de RH

DE	PARA
Operacional e burocrático	Estratégico
Policimento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto Prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e Introvertido	Foco externo e no cliente
Reativo e Solucionador de Problemas	Proativo e Preventivo
Foco nas Atividades	Foco nos Resultados e nos fins

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 37.

O sucesso dentro das organizações consiste em investir nas “pessoas”, pois esta tem a função de atrair a colaboração de forma eficaz utilizando-se desta ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Para que esta área tenha o resultado almejado é necessário que os gestores reconheçam a importância do ser humano como elemento básico, fator determinante para obtenção da eficácia organizacional.

De acordo com Santos (2004, p. 4), as empresas precisam criar meios para que as pessoas possam desenvolver o capital intelectual e confirma o consenso entre os autores nos seguintes aspectos:

a) desenvolvendo o capital humano: Isto significa desenvolver as competências individuais. Para isso não basta um acréscimo de formação. É necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de performance, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de atos criativos; b) desenvolvendo o capital estrutural: Pressupõe a concepção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna ao nível de toda a empresa. Isto significa, não apenas a capacidade para estimular a iniciativa e a criatividade individual, referida anteriormente, mas o reforço das redes pessoais, relacionais e informacionais que promovam a difusão do conhecimento intraorganizacional, contribuindo para aprendizagem do todo; c) desenvolvendo capital relacional: Isto implica desenvolver permutas de informação e conhecimento com o exterior. O conhecimento mais valioso resulta/depende da interação entre diferentes pessoas e organizações. A inovação é um processo cumulativo de aprendizagem dependendo cada vez menos de cada empresa isoladamente e mais das interações que estabelece com o exterior.

A Gestão de Pessoas apresenta também, desafios estratégicos conforme Fischer & Albuquerque⁷ (2001, p.16 apud PESTANA et al., 2003, p. 78):

1. atrair, capacitar e reter talentos; 2. gerir competências; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; 3. gerir novas relações trabalhistas; manter motivação/clima organizacional; 4. desenvolver uma cultura gerencial voltada para excelência; 5. RH reconhecido como estratégico; 6. conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; 7. equilíbrio com qualidade de vida no trabalho; 8. descentralizar a gestão de RH.

Diante do exposto, para a sua efetiva implantação nas empresas, deve-se levar em conta alguns aspectos importantes, a citar (CHIAVENATO, 1999):

- a) as estruturas devem possuir menos níveis administrativos;
- b) descentralização de autoridade em todos os níveis, o chamado *empowerment*;
- c) os ambientes devem ser pequenos e concentrados;
- d) os cargos são multifuncionais e amplos contribuindo assim, com a busca pela qualidade de seu trabalho e instigando-os a pensar;
- e) as pessoas trabalham em equipe, o foco aqui são as relações que atuam como sistemas sócio-técnicos e integrados;
- f) existe a compensação por seu esforço através da aplicação de metas e desempenho de cada um, o salário é flexível;
- g) aplicação de programas de treinamento constantes para trazer ao ambiente de trabalho inovação, descobrindo assim, novas habilidades e encorajando as pessoas em suas atividades a aprender.

Parte-se do pressuposto que, para uma “boa gestão”, seus colaboradores devem conhecer a “missão” da empresa, o porquê e para quê existe, são perguntas fundamentais e que permitirão a criação das metas, o propósito, seus objetivos e os meios necessários para alcançar os resultados.

Um gestor capacitado e que estimule sua equipe é outro requisito indispensável para que a Gestão de Pessoas obtenha sucesso, podendo ser crucial,

⁷ FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L.G., de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**. DELPHI RH-2010. [São Paulo]: MBA: USP, 2001. 18p.

dependendo da instituição e do negócio, alcançar os objetivos neste mercado globalizado e, cada vez mais competitivo.

As teorias da qualidade propõem várias técnicas motivacionais, entendendo-se que os seres humanos, em seu ambiente de trabalho, não se guiam somente por motivos econômicos, mas também pela satisfação com o trabalho realizado e pela correta apreciação de sua contribuição ao esforço coletivo. Assim, os círculos de qualidade, as iniciativas de *empowerment*, a instalação de diálogos verticais e horizontais sem restrições, a criação de ambientes permeáveis às propostas de inovação, a visão dos erros como oportunidades de melhoria, o reconhecimento das contribuições, tudo vai ajudar a equipe a adquirir verdadeira obsessão em realizar um trabalho com qualidade. São alternativas válidas e muitas vezes bem sucedidas no caminho para a participação e o autogerenciamento, entendendo-se que existe correlação entre elas e a produtividade coletiva. (VERGUEIRO, 2002, p. 110).

Neste interim, o bibliotecário tem uma forte ferramenta estratégica, pois independente do ambiente organizacional, o tratar humano torna-se essencial devido à mudança das relações de trabalho, os gestores têm a oportunidade de interagir e buscar meios para qualificar os serviços intrínsecos aos fazeres que o envolvem podendo atribuir desde o recebimento até o tratamento e disponibilização da informação. Ainda, de acordo com Vergueiro (2002, p. 107):

[...] é importante destacar a necessidade de priorizar a capacitação do pessoal para a qualidade e o serviço do cliente, entendendo-se que a qualidade em serviços de informação depende de recursos humanos motivados e conscientizados da importância de um atendimento de alto nível para a satisfação dos clientes.

O trabalho em equipe torna-se primordial, pois antes da informação chegar ao cliente/usuário final, existe um fluxo a ser percorrido onde as pessoas fazem parte, os recursos humanos entram em pauta e a questão de viabilizar um ambiente de trabalho inovador, flexível, motivador, empreendedor entre outras características despendidas, são os novos desafios para o gestor/bibliotecário, “[...] possibilitar que o grupo de funcionários do serviço de informação atue de maneira integrada, compartilhando responsabilidades, deve ser a preocupação inicial de qualquer processo de melhoria.” (VERGUEIRO, 2002, p. 47). Nem sempre é tarefa fácil esta mudança para os colaboradores, ou seja, passar de uma forma tradicional hierárquica para um ambiente em que os mesmos tornam-se proativos em benefício dos clientes/usuários.

Um exemplo típico dos diferentes contextos informacionais que se formam na biblioteconomia e que podem ser comparados atribui-se principalmente, à

questão das necessidades dos usuários e ao uso das tecnologias. Em termos de utilização das TICs, os centros de informação, as bibliotecas universitárias e especializadas, geralmente, utilizam tecnologia de ponta para armazenamento, disponibilização e acesso, por outro lado, as bibliotecas públicas e escolares, em sua maioria, apresentam uma realidade bem diferente, muitas ainda utilizam catálogo manual (fichas), poucos computadores, e o que às vezes existem, estão obsoletos por não acompanhar os avanços tecnológicos. Nestes universos paralelos e antagônicos, a Gestão de Pessoas entra em cena e pode ser aplicada nos diferentes ambientes organizacionais, transferindo para o profissional da informação a responsabilidade pelo “gerenciar” de amplas formas. O bibliotecário capacitado consegue desempenhar variados papéis a partir do desenvolvimento de suas habilidades, adquirindo meios de administrar os recursos humanos, materiais e tecnológicos e ter em mente que “cultivar uma equipe de elevada habilidade é promover o **crescimento do ser humano.**” (CAMPOS, 1995, p. 22, grifo do autor). Este profissional capacitado tem possibilidade de “captar” em sua equipe “algo em potencial”, ou seja, direcioná-los a realizar pelas variadas competências e habilidades individuais, sua participação nas decisões da organização junto aos gestores em prol de melhorias, no alcance dos objetivos. Campos (1995, p.15) argumenta que “habilidade é a utilização do conhecimento para agregar valor às pessoas, [...] trabalhar é praticar habilidades.”

Para que haja esta integração, o gestor deve manter um canal aberto de comunicação, a equipe deve sentir-se parte da organização, valorizada, incentivada a capacitar-se, propor meios de resolução de problemas, apostar na flexibilização, enfim uma série de fatores que conjuntamente possibilitarão a formação de uma “gerência” conforme a proposta da Gestão de pessoas. Vergueiro (2002) afirma que a atuação da gerência é importante por possibilitar maior autonomia à sua equipe, principalmente, àqueles que prestam atendimento direto com o cliente/usuário e ainda salienta que:

As estruturas hierárquicas tradicionais distribuem os funcionários como se estivessem em guetos, cada um responsável por um pedaço, como se todos trabalhassem de forma independente e a qualidade do serviço de um não dependesse diretamente da qualidade do outro. Criam-se territórios que não se tocam, especialidades que não dialogam entre si, tolhendo a iniciativa dos funcionários. (VERGUEIRO, 2002, p. 108).

O objetivo da Gestão de Pessoas pode variar, de acordo com a empresa, com o seu negócio, e este reconhecimento indica o caminho para atingir as metas, norteados pela missão, mas algumas características são imprescindíveis para adoção desta prática e exige, no mínimo, alguns ajustes para seu pleno desenvolvimento, no sentido de capacitar as pessoas no trabalho. (CHIAVENATO, 1999):

- a) a **competitividade**: implica em utilizar as habilidades e capacidades de força de trabalho, isto é, tornar as pessoas mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros, atingir metas, etc.;
- b) construir um **ambiente motivador** e disponibilizar **treinamentos** para o bom desempenho das atividades, ter consciência que as pessoas necessitam sentir-se recompensadas, valorizadas pelo seu trabalho;
- c) manter a **satisfação pessoal** e da **equipe**, dando-lhes trabalho que sejam capacitados e, também, desenvolver a **qualidade de vida** no ambiente organizacional: deve dispor de um ambiente agradável, acolhedor, que instigue seus “parceiros” a colaborar com seu trabalho, disponibilizando as ferramentas necessárias para a execução de suas atividades como: tecnologia adequada e condizente com a execução de suas atividades, autonomia, estilos de gerência, entre outros;
- d) aprender a trabalhar constantemente com as **mudanças**: com toda esta era tecnológica, é possível, que as pessoas se sintam frágeis quanto a garantia de sua sobrevivência nas empresas, os gestores devem estar preparados para soluções buscando novas estratégias com alternativas para lidar com situações novas;
- e) a **ética** deve ser aplicada em todas as atividades, esta ação envolve todas as partes da organização, incluindo a **responsabilidade social** partindo-se do entendimento que antes de sermos uma equipe, somos individuais e que padrões éticos existirão para que os direitos mínimos sejam respeitados.

Os ambientes informacionais estão passando por fortes mudanças com a inserção das TICs contribuindo assim, no fácil acesso, armazenamento e recuperação do conhecimento de diversas formas. O trabalho em grupo torna-se, “[...] recurso primordial para a produtividade e, para tal, é necessário que a equipe

desenvolva atividades para uma determinada missão, projeto ou qualquer desafio dentro da organização.” (PESTANA et al., 2003, p. 81). Para que os trabalhadores possam desenvolver suas atividades, são necessários três requisitos básicos: conhecer a missão da empresa, quais são os objetivos e resultados a serem alcançados e qual o papel de cada um no conjunto, a partir destes elementos o bibliotecário terá condições necessárias para que sua equipe alcance eficiência e eficácia.

2.3.1 Capacitação de pessoal

Behnken (2005) afirma que a prática educacional tem sido uma das formas mais utilizadas e solicitadas para os trabalhadores nas organizações, são consideradas “necessidades de formação e aperfeiçoamento dos recursos humanos” e ainda enfatiza que:

[...] é necessário apresentar uma relação estabelecida entre educação, qualificação e as transformações ocorridas no modelo capitalista. Desde que o capitalismo se expandiu por grande parte do mundo, houve uma sucessão de etapas em que a qualificação para as operações que exigiam grande esforço físico e habilidades manuais foi gradativamente sendo substituída pela predominância dos componentes intelectuais da força de trabalho, [...] cada trabalhador deveria ser preparado, pelos meios educacionais. A cada sofisticação da máquina ou surgimento de tecnologia mais refinada, a empresa necessitava e exigia uma mão de obra com boa formação educacional e mais qualificada. (BEHNKEN, 2005, p. 232).

Chiavenato (2010, p. 494), resume em três características essenciais, o que um gestor necessita utilizar nas organizações para obter melhor desempenho dos recursos humanos:

a) o conhecimento da motivação humana; b) a capacitação das pessoas (através de treinamento, orientação, liderança, habilidades e conhecimentos; c) oferta de oportunidades e desafios para que elas possam realmente aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho.

Existem várias possibilidades de implantar a capacitação e os programas permanentes, tornando-os fundamentais para a qualidade de trabalho despendida assim como, incitar a motivação nos funcionários. Esta atitude atribuída à organização em prol da equipe permite a certificação da importância e preocupação no aprendizado constante e, conseqüentemente, da satisfação e simpatia dos funcionários. Vergueiro (2002) exemplifica que estas capacitações podem incluir

desde uma orientação da gerência, de um colega de trabalho mais antigo, um programa formal de treinamento interno, cursos extensivos disponibilizados e custeados pela organização; enfim, alternativas viáveis e que visam à melhoria de todos os serviços envolvidos nos ambientes informacionais.

Cada instituição deverá definir seu programa de acordo com sua realidade, estabelecendo prioridades de capacitação e formas como os novos conhecimentos ou habilidades serão socializados. [...] o conhecimento compartilhado representa valor agregado à organização e nítida vantagem competitiva. (VERGUEIRO, 2002, p. 110).

A Gestão de Pessoas se diferencia por suas características em que utiliza principalmente recursos materiais, tecnológicos e pessoais. É perfeitamente possível o bibliotecário explorar esta ferramenta da administração de várias formas, por exemplo: uma biblioteca especializada da área da saúde em que grande parte da produção bibliográfica é disponibilizada em meio eletrônico, muitas pesquisas são requisitadas por estes profissionais (radiologistas, enfermeiros, médicos etc.) e estas são, essencialmente, publicadas em outro idioma. Neste contexto o gestor pode identificar o funcionário que tenha conhecimento e facilidade para realizar pesquisas nas diferentes bases de dados, maior interação com as tecnologias, noções de língua estrangeira, e que goste de exercer esta atividade, ou até mesmo, o próprio colaborador sugerir à gerência assinatura de periódico para suprir as carências informacionais latentes destes profissionais, a compra de equipamentos e *softwares* adequados para execução das atividades, entre outros. Da parte da gestão, caberia oferecer cursos de qualificação para os interessados em aprender outra língua, melhorar o aprendizado na informática, conhecer as bases de dados especializadas que existem na área de saúde no Brasil etc. Por outro lado, os que trabalham também, nas bibliotecas escolares e que, em muitos casos, a tecnologia é pouco utilizada, por exemplo, que tenha uma atividade junto aos alunos da “hora do conto”, e neste ambiente tenha um colaborador que seja bem articulador, dinâmico, extrovertido e goste de executar esta atividade, o gestor pode colocá-lo à disposição da prática desta função. Enfim, estas são apenas simples demonstrações de que o bibliotecário tem uma gama de possibilidades, de tornar um ambiente inovador, prestigiando as qualidades de sua equipe, não apenas focado nas atividades técnicas, mas atuando junto, ouvindo-os, articulando novas formas e processos de

trabalho, interagindo com os clientes/usuários, conhecendo suas reais necessidades de informação, entre outras características.

Podemos constatar que a educação é o caminho a ser percorrido para qualificação e formação profissional das equipes de trabalho e não existe nenhum modelo “perfeito” de capacitação, cada instituição deve avaliar seu ambiente e definir qual a melhor forma, programa de capacitação apropriado. A Administração apresenta e ratifica que os gerentes devem ser pessoas qualificadas e capazes de desenvolver habilidades que implicarão no resultado final do trabalho de sua equipe.

A nova área de “Gestão de Pessoas” deve ser analisada dentro de cada contexto organizacional, pois sua inclusão necessita, dependendo da dimensão de sua aplicação, de uma boa infraestrutura pessoal e/ou tecnológica gerando assim, alto investimento por parte dos administradores.

2.4 ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas passou a ser uma das grandes preocupações nas organizações utilizadas como ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos no mundo dos negócios e se estende na importância de sua prática também, nos universos informacionais. Independente da organização, por melhor atuação profissional que o gerente possa desenvolver, os recursos humanos é parte essencial neste processo e para tal necessita de reconhecimento da parte de seus administradores. Maximiano (2006) salienta que, embora exista o enfoque funcional ligado aos gerentes de planejar, organizar, liderar, executar e controlar, reforça a ideia que as técnicas utilizadas podem ser divididas em grandes categorias, como uma forma de classificar as atividades ligadas a seu trabalho, mas é necessário complementar e ter uma visão do “todo” quando se trata de gerenciamento. “ Nas organizações, os administradores são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe tem autoridade.” (MAXIMIANO, 2006, p. 10).

O gerente na “Sociedade do Conhecimento” passa a ter uma atitude mais proativa e compreende as seguintes características. (MAXIMIANO, 2006): a atitude de tomar decisões, do processamento das informações e nas atividades ligadas ao relacionamento com pessoas de dentro e fora da organização. No contexto das unidades de informação, para o bibliotecário tornar-se um gestor apto, necessita

desempenhar diferentes papéis que, podem ser desenvolvidos através das competências. A definição de competência refere-se a um conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes que estão relacionados com o seu desempenho. (CHIAVENATO, 2010). De acordo com Fleury & Fleury⁸ (2001, p. 21 apud MIRANDA, 2004, p. 117), das definições gerais, o melhor conceito específico e inerente ao trabalho realizado pelos profissionais da informação é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” A autora explica também que de, forma geral, quanto à tipologia a competência pode ser dividida em: técnicas, interpessoais e conceituais. A técnica corresponde a um método, processo ou, o modo de executar determinada atividade; as competências interpessoais, a empatia, a habilidade de comunicação, os relacionamentos sociais e as competências conceituais entram em cena: a criatividade, a eficiência na solução de problemas, o reconhecimento de oportunidades ou problemas que sejam potenciais.

Para Valentim (2004) as habilidades e competências recebidas através da formação do bibliotecário são: competências de comunicação e expressão, competências técnico-científicas, competências gerenciais e competências sociais e políticas. Ressalta que este profissional da informação deve possuir no mínimo estas quatro competências para estar preparado em sua atuação no mercado de trabalho.

Santos (1996, p. 6-7) considera que o bibliotecário, denominado pela autora como “moderno”, deve apresentar em seu perfil, dentre o conjunto das habilidades, o seguinte:

- a) a organização do conhecimento, incluídos os processos de armazenamento e recuperação da informação, atendendo às limitações impostas pelos diferentes tipos de conhecimento e por meio de ferramentas linguísticas e conceituais adequadas;
- b) a criação de pontos de acesso físico e intelectual à informação por meio da instrução aos usuários, produção de interfaces de acesso às bases de dados e produção de manuais;
- c) a análise de recursos e fluxos de informação;
- d) a implementação de sistemas e serviços de informação e para a gerência de recursos informacionais;
- e) o empacotamento e reempacotamento da informação;
- f) a aplicação de métodos de pesquisa de mercado e para a análise de custo/ benefícios dos serviços prestados;
- g) a comunicação efetiva, de modo a permitir a interpretação, empatia e cordialidade nos relacionamentos interpessoais com os usuários;
- h) a aplicação de técnicas

⁸ FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169p.

de avaliação de programas e projetos, e para a determinação de padrões de qualidade; i) a pesquisa para a docência.

Em relação à atitude, salienta que é necessário ter ética, ter uma mente aberta às mudanças do mercado, manter relações interpessoais; possuir conhecimento das transformações da área da Ciência da Informação, das teorias e paradigmas; políticas, tendências e perspectiva informacional. (SANTOS, 1996).

Barros (2005, p.79-80) destaca, em estudo realizado no início dos anos 90 pela Federação Internacional de Informação e Documentação (FID), sobre os variados papéis que o profissional da informação deve desempenhar:

1. domínio das tecnologias de informação; 2. aquisição de mais de um idioma; 3. capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; 4. capacidade gerencial e administrativa; 5. educação continuada; 6. planejamento estratégico; 7. adaptabilidade social; 8. visão interna e externa do ambiente; 9. gestão participativa, envolvendo todos os funcionários da unidade de informação; 10. tomada de decisões compartilhadas; 11. trabalho em equipe de forma globalizada e regionalizada; 12. participativo, flexível, inovador, criativo, delegação de poderes facilitando a interação entre os níveis hierárquicos e a comunicação entre eles; 13. atitudes gerenciais proativas; 14. atenção às técnicas biblioteconômicas e documentais; 15. desenvolvimento de atividades em espaços onde haja necessidade de informação; 16. tratamento e disseminação de informação, independente do suporte físico; 17. espírito crítico e bom senso; 18. atendimento real e/ou virtual ao cliente; 19. ativas práticas interdisciplinares; 20. fusão entre as abordagens qualitativas e quantitativas; 21. estudo das necessidades de informação dos clientes e avaliação dos recursos dos sistemas de informação; 22. relação informação e sociedade; 23. domínio dos saberes biblioteconômicos e áreas afins; 24. planejamento e gerenciamento de sistemas de informação; 25. preocupação com análise, comunicação e uso da informação; 26. treinamento em recursos informacionais; 27. ativa participação nas políticas sociais, educacionais, científicas e tecnológicas.

A partir destas evidências, constata-se que as habilidades identificadas são, em sua maioria, consideradas de natureza comportamental, concentradas na flexibilidade do agir, relacionados aos seus conhecimentos e competências. Ferreira (2003) ratifica que o profissional da informação necessita de constante qualificação nesta nova geração do conhecimento, desenvolver e ampliar sua capacidade técnicas, entender de negócios, marketing, relações públicas e de finanças. “ Os bibliotecários brasileiros estão saindo de sua área de atuação de domínio, segura e confortável (documento escrito) e entrando no tratamento específico da informação.” (SANTOS, 1996, p. 12).

Algumas características são imprescindíveis para o profissional bibliotecário atuar no mercado de trabalho, considerado como uma nova forma de “medir” sua competência e eficácia.

[...] a base são os conhecimentos específicos sobre métodos, técnicas e ferramentas de gestão da informação e do conhecimento e que o mercado está buscando profissionais com características fundamentais que combinem a capacidade de gerenciamento com conhecimento técnico, que sejam *experts* na área de atuação com uma visão ampla de negócios e competência na especialidade aliada a uma cultura geral ampla. Além de tudo, devem ser confiáveis, éticos, criativos e honestos. O papel do profissional da informação, de acordo com constatações já realizadas, é o de assistir, intermediar e apoiar outras pessoas na busca de informações, por meio da gestão do conhecimento. A evolução de conceitos, tecnologia, formatos e suportes amplia, evolui e diversifica a essência desse trabalho, demandando modificações às exigências de atuação, formação e capacitação desse profissional. (FERREIRA, 2003, p. 47).

Santos (1996, p. 12) argumenta também, que a informação “[...] está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento da sociedade e que os debates ao seu redor devem visar prioritariamente elevar a qualidade de vida dos indivíduos e dos grupos com os quais interagimos.” Entre as atitudes e procedimentos profissionais Valentim (2002, p. 126) destaca para o bom desenvolvimento dos profissionais atuantes da área de informação o seguinte:

1. sensibilidade para a necessidade informacional de usuários reais e potenciais; 2. flexibilidade e capacidade de adaptação; 3. curiosidade intelectual e postura investigativa para continuar aprendendo; 4. criatividade; 5. senso crítico; 6. rigor e precisão; 7. capacidade de trabalhar em equipes profissionais; 8. respeito á ética e aos aspectos legais da profissão; 9. espírito associativo.

Percebe-se a inserção das novas tendências da administração inseridas na realidade dos ambientes informacionais, proposta defendida pela gestão de pessoas. O bibliotecário tem nos recursos humanos forte aliado, sua capacitação e qualificação vão além de suas expectativas individuais, pois envolve o rol de pessoas nas unidades de informação, prestando seus serviços e seu tempo. Essa nova gestão apresenta um conjunto de papéis que o gerente precisa desempenhar a fim de estimular os recursos humanos ao alcance dos objetivos:

[...] em serviços de informação, a qualidade, enquanto estratégia profissional coletiva, depende de primeira instância do apoio entusiasmado do gerente dos serviços. É ele quem deve iniciar o processo ou, no caso da proposta vir de seus funcionários, posicionar-se de forma favorável e efetiva em relação a ela. (VERGUEIRO, 2002, p. 105).

As tendências da administração contemporânea esclarecem e norteiam os meios para que o gestor/bibliotecário alcance resultados através dos recursos tecnológicos materiais e humanos, a conquistar a eficiência e eficácia organizacional. Diante do exposto, constatou-se que não existe um perfil único para o gerenciamento de pessoas e sim, um conjunto de competências e habilidades até mesmo, comportamentais que influenciarão na conduta e capacitação do profissional e também, conforme o contexto organizacional em que o profissional está inserido. Neste aspecto, verificaram-se variados papéis para que o bibliotecário venha desempenhar nos ambientes informacionais e que corresponde a proposta da Gestão de Pessoas.

2.4.1 Papel de Relação interpessoal

O papel interpessoal envolve as relações do gestor com as pessoas dentro e fora da organização e pode ser representado da seguinte forma: imagem do gerente, líder e contatos. A imagem do gerente está relacionada com o seu agir, como um símbolo ou representante (relações públicas): ir às solenidades, relacionar-se com autoridades representando a empresa, recepção dos funcionários novos assim como apresentação de toda estrutura organizacional, entre outros; o líder permeia a liderança e o conjunto de todas as atividades gerenciais, mas compreende também, todas as tarefas como persuasão, negociação e motivação, de forma ampla, com os recursos humanos, mesmo as que não estão relacionadas com as equipes de trabalho; o contato envolve as redes de relacionamentos que o gestor deve manter dentro e fora do ambiente organizacional, principalmente com seus pares, ter conhecimento das pessoas que são da ambiência da empresa e consideradas vitais (gerentes ou representantes de outros ambientes informacionais que interagem na busca de algum objetivo) etc. (MACIEL, MENDONÇA, 2000; MAXIMIANO, 2006).

A prática deste papel permite o intercâmbio para alocar recursos, formar parcerias na pretensão de obter determinados serviços, ou até mesmo, como um incentivo para a equipe manter-se integrada. A habilidade de comunicação é intrínseca a este papel e envolve o *feedback*, que significa realimentação, é a garantia que se obteve eficácia no processo de comunicação. Um gerente que não sabe se comunicar tem sérios problemas com os processos de trabalho e na relação com sua equipe. (MAXIMIANO, 2006).

A comunicação é, via de regra, o principal meio pelo qual são demandadas as decisões e onde todo o fluxo organizacional também atua. Uma equipe que comunica entre si, com seu gerente assim como, a organização de forma geral, terá maiores chances de sucesso. O comprometimento dos funcionários aumenta à medida que o gestor cria um canal de comunicação aberto, até mesmo, para situações inusitadas, onde as pessoas possam estar preparadas para tomar determinadas decisões em sua ausência. Afirma-se, que a gerência baseada em equipes, além de ser uma alternativa viável nas unidades de informação, a comunicação é vital e uma das características essenciais para o trabalho dos profissionais da informação. (VERGUEIRO, 2002).

2.4.2 Papel de Líder

O papel de líder serve para influenciar o comportamento de um ou mais liderados, ou seja, dirigir os esforços dos outros para realizar objetivos em comum. Há muitos aspectos a se considerar dentro da liderança, mas de maneira geral, um líder capacitado, tendo o conhecimento e habilidades necessárias, consegue a empatia de seus funcionários. Alguns traços de personalidades podem ser considerados característicos dos líderes: pessoais, intelectuais, emocionais e físicas. Dentre as habilidades, a motivação e o meio de comunicação envolvidos são considerados como um alicerce da liderança, pois um bom líder deve ter a capacidade de transmitir sua mensagem no intuito de persuadir, inspirar ou motivar as pessoas. (MAXIMIANO, 2006).

A liderança centrada nas pessoas (*employee centered*) é o mais adequado à aplicação da Gestão de Pessoas, pois esta se preocupa mais com aspecto humano, em manter uma equipe que atue satisfatoriamente, que participe das decisões, dando ênfase nas pessoas, na compreensão e ajuda aos colaboradores, na melhoria e preocupação com as metas e não somente nos métodos, sem descuidar é claro, do desempenho de cada um executado neste processo. (CHIAVENATO, 2010).

Conforme o quadro 5, evidencia-se o diferencial da atitude do “líder” quando este é orientado para as pessoas.

Quadro 5- Liderança centrada nas pessoas

Líder orientado para as tarefas	Líder orientado para as pessoas
Comportamento orientado para a finalização do trabalho	Comportamento orientado para apoiar as pessoas
Planeja e estabelece como o trabalho será feito	Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado	Desenvolve relações sociais com os subordinados
Define claramente os padrões de trabalho	Respeita os sentimentos da pessoa
Procura completar o trabalho	É sensível quanto às necessidades
Monitora os resultados do desempenho	Mostra confiança nos seguidores
Preocupa-se com o trabalho, com os métodos, processos, com as regras e regulamentos	Preocupa-se com as pessoas, com seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 403; 458.

Confirma-se a importância do papel de liderança desenvolvido pelo bibliotecário a fim de impulsionar a equipe, focada no fator humano, características determinantes para manter a sinergia do grupo e concomitantemente, obter melhores resultados em todos os serviços despendidos pelos colaboradores nos ambientes informacionais.

2.4.3 Papel de Motivador

O papel de motivador está ligado ao desempenho despendido por uma pessoa no resultado de algum esforço, ou seja, na equipe ou indivíduo que apresenta alguma disposição favorável para realizar determinado trabalho. Existem muitas maneiras do gerente/bibliotecário motivar sua equipe ao alcance dos objetivos organizacionais, o gerente precisa ter em mente alguns aspectos básicos de motivação: conhecer a motivação humana, capacitar as pessoas através de treinamentos, liderança, orientação, habilidades etc., na oferta de desafios e oportunidades para que os funcionários realmente possam aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho. (CHIAVENATO, 2010).

Estas motivações podem incluir desde remunerações extras até o reconhecimento de desempenho de determinada função, a qualificação das pessoas e capacitação individual, espaço para participação das decisões junto à gerência,

delegação de tarefas, inserção de rotação de cargos a fim de aumentar a multifuncionalidade, ampliação dos trabalhos para aumentar as competências individuais, flexibilização dos horários de trabalho, atribuição de novas responsabilidades e desafios, reconhecimento e honrarias por determinados trabalhos realizados, participação dos lucros, entre outros. (VERGUEIRO, 2002).

Bruce (2006) apresenta de forma criativa dicas de técnicas de motivação, a fim de que os gestores tornem-se mais eficientes e também, para despertar o talento das pessoas nos trabalhos em equipes, propiciando um ambiente criativo e inovador, segundo o quadro 6:

Quadro 6- Como motivar sua equipe

Dicas de como criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante	
COLOQUE MAIS ENTUSIASMO EM SUA VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • acredite no poder e na influência dos gerentes sobre o desempenho de cada colaborador; • um gerente eficiente e bem-sucedido é capaz de motivar sua equipe; • crie um ambiente acolhedor e vibrante para seus colaboradores.
MONTE UMA EQUIPE MOTIVADA	<ul style="list-style-type: none"> • descubra porque seus colaboradores querem ser motivados por você; • reconheça que a verdadeira motivação está dentro de você; • direcione os colaboradores para o que é mais importante e significativo.
O QUE NÓS GANHAMOS COM ISSO?	<ul style="list-style-type: none"> • medo e manipulação não apresentam bons resultados; • a técnica do torrão de açúcar raramente funciona; • desenvolva uma abordagem que promova o propósito e o crescimento pessoal.
SAIBA O QUE IMPULSIONA AS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • aprecie o que cada pessoa tem de especial; • peça opiniões para aumentar a satisfação; • as pessoas valorizam objetivos cheios de significado.
FAÇA COM QUE OS COLABORADORES SE SINTAM PARCEIROS	<ul style="list-style-type: none"> • encoraje o pensamento empreendedor; • explique como o negócio funciona; • deixe que os colaboradores se sintam “donos do negócio”.

<p align="center">CONHEÇA SEUS CONCORRENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ensine os colaboradores a serem competitivos; • monte um arquivo sobre concorrência; • compare sua empresa com a concorrência.
<p align="center">ENCORAJA DECISÕES DE RISCO INTELIGENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • diga para os colaboradores que o risco é a chave do sucesso; • delegue poder para que a equipe tome decisões de risco; • estimule a tomada de decisão de risco como um comportamento a ser aprendido.
<p align="center">INCENTIVE O PENSAMENTO CRIATIVO E INOVADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pense grande, pense virtualmente; • desenvolva um pensamento criativo e inovador; • enfatize os aspectos positivos das soluções inovadoras.
<p align="center">RESSALTE A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • deixe claro o que você considera um bom desempenho; • diga o que espera das pessoas e seja específico.
<p align="center">AJUDE SUA EQUIPE A ATINGIR UMA PERFORMANCE DE ALTO NÍVEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • incentive as pessoas a superarem os seus próprios limites; • estabeleça padrões e seja claro;
<p align="center">FAÇA COM QUE SE COMPROMETAM COM SUAS IDEIAS – E COM AS DELES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • incentive a equipe a elevar os padrões de desempenho e performance; • coloque no papel tudo o que você e seus colaboradores concordaram em fazer; • determine uma linha de ação e vá em frente.
<p align="center">DEFINA ANTECIPADAMENTE A RECOMPENSA E A META A DESEMPENHAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aumente a autonomia; • aumente a visibilidade dentro da organização; • coloque o sucesso na vitrine.
<p align="center">SEMPRE ESPERE O MELHOR DOS SEUS COLABORADORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • consiga o que você pediu; • aja conforme as expectativas; • crie um ambiente de alta performance; e alta produtividade.
<p align="center">INSPIRE SUA EQUIPE A AUMENTAR A PRODUTIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • distribua prêmios; • reconheça e elogie; • treine, treine, treine.
<p align="center">CRIE UM PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA LEVANTAR O MORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • seja flexível com os colaboradores; • motivar com criatividade; • faça como os outros.

DELEGUE O PODER	<ul style="list-style-type: none"> • ajude os colaboradores a transformar responsabilidade em motivação; • deixe-os experimentar o poder; • redefina seu papel como gerente.
ESTIMULE A RESPONSABILIDADE EM TODOS OS MOMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • encoraje os colaboradores a acreditar neles próprios; • ajude os outros a superar as barreiras para o sucesso; • delegue responsabilidades aos colaboradores.
TENHA CONFIANÇA NUM FUTURO MELHOR	<ul style="list-style-type: none"> • entenda o fenômeno do potencial humano; • construa uma relação de confiança; • mostre aos colaboradores que eles merecem sua confiança.
LEVANTE A MORAL DA EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> • faça o que você diz que vai fazer; • privilegie a integridade; • seja verdadeiro e mostre seu lado humano.
DIVIRTA-SE E FIQUE MOTIVADO	<ul style="list-style-type: none"> • estimule a “motivação-diversão”; • diversão pode rimar com obrigação; • reconheça o poder da diversão.
COMBATA A FALTA DE ENTUSIASMO	<ul style="list-style-type: none"> • selecione as pessoas certas; • mantenha os melhores profissionais; • proteja a dignidade e a autoestima dos colaboradores.
CONQUISTE A CONFIANÇA DOS COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> • saiba o que mantém os melhores talentos; • entenda as razões que motivam os colaboradores a ficar; • deixe valores e atitudes serem o seu guia.
COLOQUE O CORAÇÃO E A ALMA EM SUA EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> • inspire o trabalho em equipe; • lidere com o coração; • estimule o espírito de equipe.
LIBERE O PODER DO POTENCIAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • treine-os; • lidere-os; • ame-os.

Fonte: BRUCE, 2006.

Cabe ao bibliotecário inserido em seu contexto organizacional, reconhecer quais são os melhores incentivos motivacionais para impulsionar sua equipe utilizando suas habilidades para tal.

2.4.4 Papel de Processamento de informações

Este papel consiste no trabalho do gerente em utilizar a “informação” em todas as suas atividades dentro da organização. Para que o bibliotecário possa desenvolver aspectos relacionados à gestão tais como: tomar decisões, formular e gerenciar projetos, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos, aplicar técnicas de marketing, relações públicas, de liderança, capacitar e orientar sua equipe e seus usuários, elaborar produtos de informação, executar procedimentos automatizados inerentes ao ambiente informacional, analisar, avaliar e difundir a informação etc., necessita informar-se. (MAXIMIANO, 2006).

Neste interim necessita ter também, conhecimento dos meios e instrumentos para que estas informações sejam processadas de forma a obter resultados consistentes e que corresponda às suas expectativas. O bibliotecário precisa buscar a informação constantemente para adquirir mais conhecimento, pois este age como recurso estratégico dentro e fora da organização. (VALENTIM, 2002).

2.4.5 Papel de Empreendedor

No papel de empreendedor, o gestor atua como o iniciador e planeja as maiores mudanças na organização. Neste sentido, a Sociedade do Conhecimento, em que o mercado sofre com constantes mutações, é essencial para a sobrevivência das empresas que os gerentes se tornem empreendedores. As organizações estão à procura de gestores que resolvam seus problemas, que busque novas formas de criar novos produtos e serviços, novas maneiras de satisfazer seus clientes, de estimular sua equipe, entre outros. (CHIAVENATO, 2010).

Um gerente com espírito empreendedor diferencia-se no mercado pelas suas habilidades de assumir riscos pelas pessoas, recursos materiais, equipes, produção, administrativos etc. O verdadeiro empreendedor enxerga oportunidades onde seu concorrente não vê, por isso suas habilidades são essenciais nas organizações. (MAXIMIANO, 2006; VALENTIM, 2002).

A informação é o meio pelo qual utiliza para criar algo novo. O bibliotecário precisa estar em atento a estas mudanças, utilizando recursos e instrumentos da

profissão que atenda às necessidades de sua equipe, seus usuários e sua organização de forma geral.

2.4.6 Papel do Trabalho em equipe

O papel de trabalho em equipe tem sido, cada vez mais, adotado estrategicamente nas organizações. Equipe significa grupo de pessoas com habilidades que se complementam e que conjuntamente trabalharão por um objetivo em comum pelo qual são responsáveis. Entre os membros da equipe deve haver uma sinergia, onde cada indivíduo contribui de forma positiva dentro do conjunto. O gerente ao utilizar esta forma de trabalho, tem a perspectiva de que cada pessoa com seu esforço individual, venha somar com os outros alcançando assim, maior desempenho na organização. (CHIAVENATO, 2010).

Uma das principais características da Gestão de Pessoas é o trabalho baseado em equipes, onde possibilita a criação de um ambiente favorável com a inserção da administração participativa. Cada pessoa da equipe através de sua competência e habilidade vem suprir a carências do outro, sendo necessário que o gerente deixe claro as tarefas e ações de cada um no grupo, estas ações permitem que não haja sentimento de competitividade e disputa entre os membros. (CHIAVENATO, 2010).

Deve-se propiciar na organização um espaço democrático e, neste caso é necessário o amadurecimento dos gerentes e uma visão diferente neste tipo de gestão pela organização em geral o que implica até, em mudança de paradigma e tempo maior para as pessoas se readequarem. (VALENTIM, 2004).

O bibliotecário tem a possibilidade de empregar o trabalho em equipe, pois este apresenta inúmeras as vantagens em termos de qualificação e melhorias na prestação dos serviços.

Conforme o quadro 7, é possível verificar a diferença da estrutura tradicional e os aspectos relacionados ao trabalho desenvolvido em equipes.

Quadro 7- Características do trabalho baseado em equipes

Estrutura tradicional	Equipes
<p>Desenhada ao redor de funções</p> <p>As pessoas não têm senso de propriedade do produto de seu trabalho</p> <p>As pessoas têm habilidades simples</p> <p>Líderes externos governam as pessoas</p> <p>O <i>staff</i> de apoio e as habilidades são encontrados fora do grupo</p> <p>As decisões organizacionais são tomadas pelos gerentes</p> <p>As pessoas cuidam apenas da rotina</p> <p>A responsabilidade das pessoas se limita ao trabalho executado</p>	<p>São desenhadas ao redor de processos de trabalho</p> <p>As pessoas são proprietárias dos produtos, serviços ou processos</p> <p>Os membros da equipe têm várias e diferentes habilidades e competências</p> <p>Os membros da equipe governam a si mesmos</p> <p>O <i>staff</i> de apoio e as habilidades são construídos dentro das equipes</p> <p>As equipes são envolvidas na tomada de decisões organizacionais sobre si mesmas</p> <p>A responsabilidade das pessoas envolve também a satisfação do cliente</p>
Ações para o trabalho em equipe	Habilidades fundamentais da equipe para trabalhar com a “informação e o conhecimento”
<p>Definir claramente a missão, os valores da empresa e os objetivos da equipe</p> <p>Definir o negócio da equipe</p> <p>Estabelecer a linha de chegada e as metas a serem atingidas</p> <p>Definir minuciosamente o “como agir” e os papéis a serem ocupados por cada um; quanto mais claras estiverem as estratégias, táticas e responsabilidades, melhor</p> <p>Estabelecer princípios éticos como transparência e confiança, entre os membros da equipe e a alta administração, e vice-versa</p> <p>Errar pelo excesso de comunicação, não pela falta</p> <p>Respeito à individualidade de cada membro da equipe, uma vez que cada um tem uma história de vida, formação, experiências, etc.</p> <p>Conscientizar as pessoas para que convivam e extraiam o máximo proveito desta diversidade</p> <p>Aprender a aceitar as diferenças de pensamentos, crenças e valores que coexistem na equipe</p> <p>Cada ser é único, repleto de aspirações e motivações distintas, que podem ser a chave para</p>	<p>habilidades relacionadas com a empresa e seu ambiente -exigem do profissional uma visão global [...] compreensão de suas estratégias de evolução, da sua cultura, de seus sucessos e fracassos, preocupações e projetos [...];</p> <p>habilidades de influência – capacidade de constituir redes de relações bem orquestradas, internas e externas [...];</p> <p>habilidades de síntese- capacidade de conceber e de organizar as pesquisas de informação, vindas de fontes heterogêneas, dando organização, sentido e utilidade aos dados aparentemente desconexos [...] dando significado à uma massa bruta de dados iniciais, resultam num conjunto de informações tratadas, críticas e altamente mobilizáveis para as decisões da empresa.</p>

o sucesso da equipe Ter comprometimento e gerar valor à equipe; cada um é responsável por produzir valor, ou seja, cada um realmente está acrescentando à equipe	
---	--

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 403; ARAÚJO⁹ (2003 apud VALENTIM, 2004, p. 157); VALENTIM, 2004, p. 160.

Frente ao conhecimento dos papéis que o bibliotecário deve exercer como gestor de pessoas, constata-se a possibilidade deste tipo de gestão nos diferentes ambientes informacionais. Evidencia-se o trabalho em equipe como estratégico, eficaz e importante para melhorar a qualidade tanto de trabalho, quanto dos produtos e serviços relacionados aos usuários.

⁹ ARAÚJO, P. **A hora e a vez do trabalho em equipe**. Disponível em: <http://www.golrh.com.br/artigos/abre_artigo.asp?COD_TEMA=429>.

3 METODOLOGIA

Este trabalho consistiu em um estudo teórico de tipo exploratório, com abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica adotado como procedimento técnico.

A pesquisa qualitativa permite descrever a complexidade de determinado problema estabelecido, na contribuição para a interação de certas variáveis, possibilitando a compreensão e a classificação dos processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, nas mudanças individuais, contribuindo para um nível aprofundado de entendimento das particularidades de cada um. (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa teve abordagem exploratória, pois de acordo com Gil (1993) induz a maior familiaridade com o problema, contribuindo para uma apresentação de forma explícita, apta para construção de hipóteses. Estas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas de acordo com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O procedimento técnico foi de Pesquisa Bibliográfica, pois apresenta algumas características peculiares:

É desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.[...] as principais fontes bibliográficas são livros de leitura corrente, livro de referência (dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques), publicações periódicas e impressos diversos. Entre suas vantagens está o fato de que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Com a análise dos documentos, em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa bibliográfica torna-se significativamente baixo quando comparado com o de outras pesquisas. (DIEHL;TATIM, 2004, p.58).

Gil (1993) ressalta também, que boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas e, embora todos os estudos necessitem de algum tipo de pesquisa, há os que são desenvolvidos “exclusivamente” através de fontes bibliográficas.

A coleta de dados foi efetuada através de Levantamento Bibliográfico. Primeiramente, as buscas foram realizadas através do emprego de palavras-chave inerentes às áreas supracitadas e, ao longo da realização das pesquisas foi possível identificar quais os termos mais empregados em cada uma facilitando assim, a recuperação dos referidos documentos. A maioria do material bibliográfico

recuperado foram artigos de periódicos de revistas da base de dados da SciELO, de referências BRAPCI, repositórios digitais das universidades brasileiras e livros de autores consagrados das áreas de Biblioteconomia, Administração, Sociologia e Tecnologias afins, localizados nas bibliotecas da UFRGS e da região de Porto Alegre.

A realização da pesquisa limitou-se ao período pós-globalização, precisamente anos 90, tempo este marcado pelas mudanças em prol do advento das tecnologias e refletidas na sociedade.

Após esta fase procedeu-se à leitura, reflexão e apontamentos dos temas pesquisados. Com todo o material bibliográfico coletado e suas respectivas referências, partiu-se então, para o desenvolvimento do trabalho a fim de responder aos objetivos anteriormente propostos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatam-se na Sociedade do Conhecimento grandes transformações tanto dos meios de comunicação quanto organizacionais. Sem dúvida, as TICs revolucionaram a comunicação entre as pessoas. Vivíamos à espreita dos telefones com fio, dos televisores, das revistas e jornais em papel. A notícia relatada na parte da manhã, ao meio dia já era considerada obsoleta. De forma positiva, é inegável que as tecnologias, de uma forma geral, vem trazendo mais benefícios do que prejuízos. Benefícios pelos avanços nas diferentes áreas do conhecimento, como uma medicina mais avançada, carros super-equipados, eletrodomésticos que fazem quase tudo, acesso à informação em segundos pela internet, entre outros. Prejuízos, não no sentido literal da palavra, mas sim, com alguns "inconvenientes", pela falta de privacidade, onde somos vigiados pelas câmeras o tempo todo, seja caminhando nas ruas ou efetuando compras no mercado, seja pelo plágio na internet, casos que intrigam e, por que não dizer, incomodam de uma certa forma a sociedade em geral.

Procurando meios de sobreviver e conquistar novos clientes, com toda esta avalanche de novidades e após toda esta revolução tecnológica, a Administração vem buscando se readaptar na busca de profissionais cada vez mais multidisciplinares. O conhecimento, antes preso aos papéis, passou ao universo virtual, tornando-se um ponto estratégico dentro das organizações. Atualmente, o mercado está mais voltado para as necessidades reais de seus clientes, e novos produtos e serviços são criados o tempo todo. Evidencia-se, dessa forma, a qualificação como chave-mestra na procura pelo conhecimento, exigindo destes profissionais mudanças em sua postura, transformando-os de meros aprendizes e cumpridores de tarefas a pessoas dinâmicas e empreendedoras.

A Biblioteconomia tem sofrido o revés destas mudanças. O ambiente da informação mudou, assim como o comportamento de seus usuários. Acessar de um microcomputador a informação desejada com conforto e comodidade no aconchego do lar, significa liberdade de escolha e facilidade de interação. Mas, embora grande parte do conhecimento esteja disponível em ambiente eletrônico, muitas pessoas não sabem utilizar os recursos existentes que estão à sua disposição na recuperação da informação de forma pertinente e eficiente.

Uma das vertentes que confirma o desenvolvimento desse trabalho vem a ser o fato de que o bibliotecário precisa capacitar-se constantemente, estar

envolvido pelas questões da administração, utilizar meios e instrumentos que lhe permitam melhorar tanto aspectos do seu trabalho, quanto o ambiente enquanto intermediador da informação, trazendo inovações. O certo é que a biblioteconomia tem tomado novos rumos, utilizando as tecnologias a seu favor, as pessoas como válvulas propulsoras neste processo, e as organizações como fonte de mudança, de readequação perante esse novo cenário que se descortina.

Em um tempo em que a Sociedade do Conhecimento, observa que a Gestão de Pessoas apresenta características essenciais, têm-se nos recursos humanos um instrumento imprescindível. Dessa forma, ao utilizar essa ferramenta de gestão em que o elo principal são suas contribuições de habilidades e conhecimentos na criação de novos produtos e serviços no mercado, vê-se o bibliotecário como uma peça chave sendo este também um profissional da informação, requerendo que ele, ao pertencer a uma equipe capacitada, consiga corresponder às expectativas informacionais latentes da sociedade em que está inserido, pois ninguém trabalha isoladamente.

Sendo assim, afirma-se diante de tais questões supracitadas sua importante atuação enquanto profissional; o trabalho em equipe como fundamental no processo da produção, organização, difusão e utilização das informações. Este tipo de gestão é perfeitamente viável e estratégica em sua implantação nas organizações requerendo, assim, a conscientização de ambas as partes para a obtenção do sucesso.

Diante do exposto, abre-se um leque de oportunidades ao profissional da informação, dentre eles o bibliotecário. Cabe ao mesmo escolher quais caminhos percorrer, sendo que sua permanência no âmbito informacional dependerá muito mais de seu comportamento pessoal, das competências e habilidades, buscando este se readequar aos novos tempos, valendo-se de meios e instrumentos necessários, utilizando-se das ferramentas da administração, das tecnologias, das pessoas, dos recursos materiais e, principalmente, da informação. Para o bibliotecário, o conhecimento torna-se vital e dinâmico, e sua essência baseia-se em informar-se, informar-se...

REFERÊNCIAS

ALVES, Roberta Caroline Versú. A Gestão de Pessoas em Unidades de Informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **FCC**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 32-51, 2004. Disponível em: < <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/79/81>>. Acesso em: 04. set. 2011.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. Brasília, DF: Bricquet de Lemos, 2000.

BARROS, Flávia Roberta dos Santos de. Bibliotecário e o Compromisso Social: quais as possibilidades para a realização desse encontro? In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **O Profissional da Informação em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005. p. 69-82.

BEHNKEN, Sergio Paulo. Gestão Estratégica de RH. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 231-241.

BRUCE, Anne. **Como Motivar sua Equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 1995.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O Conhecimento em Rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CARVALHO, Isamir Machado de. et al. **Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial**. Brasília, DF: J. J Gráfica e Comunicação, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. _____. _____. _____. _____. 2010.

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

CUNHA, Miriam Vieira de. O Profissional da Informação e o Mercado de Trabalho. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 159-167, jan./jun. 2000.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, M. C. et al. Bibliotecário Universitário: representações sociais da profissão. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 1-8, 2001.

Disponível em:

<<http://www.brapci.ufpr.br/index.php?dd60=1&dd61=met%E1fora&acao=busca>>.

Acesso em: 20 abr. 2012.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998c.

_____. **O Melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Novel, 2002.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUPAS, Gilberto. **Ética e Poder na Sociedade da Informação**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2001.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v32n1/15972.pdf> >. Acesso em: 18 maio 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LE COADIC, Yves-Francois. **La Science de l'information**. 2. ed. Paris: Universitaires de France, 1997.

_____. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet e Lemos, 2004.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Intertexto, 2006.

MARQUETIS, Eliana Marciela. O Profissional da Informação sob o Ponto de Vista do Usuário: algumas reflexões. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **O Profissional da Informação em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005. p. 83-97.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, S. V. Identificando Competências Informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652004000200012&script=sci_abstract&tling=pt>. Acesso em: 20 set. 2011.

NEVES, Elisabete da Cruz. Profissional da Informação: reflexões sobre sua atuação na Gestão do Conhecimento. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **O Profissional da Informação em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Alínea, 2005. p. 55-68.

PESTANA, Maria Claudia et al. Desafios da Sociedade do Conhecimento e Gestão de Pessoas em Sistemas de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 2, p.77-84, maio/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2011.

SANTOS, Jussara Pereira. O Moderno Profissional da Informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. In: **Informação & Informação**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 5-13, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1613/1367>>. Acesso em: 13 maio 2012.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142- 158, jun./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22259.pdf>>. Acesso em 20 set. 2012.

SANTOS, P. L. V. Amorim da Costa. As Novas Tecnologias na Formação do Profissional da Informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 103-116.

SMIT, Johana W.; BARRETO, Aldo de Albuquerque. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 9-23.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____ (Org.). **Formação do Profissional da Informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-130.

_____. Equipes Multidisciplinares na Gestão da Informação e Conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.). **Profissional da Informação e Espaço de Trabalho**. Brasília, DF: Thesaurus, 2004. p. 154-176.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em Serviços de Informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.