



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
*Centro de Ciências da Educação*  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



**Maria Raquel Souza**

**GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO  
BRASIL: análise da produção técnico-científica em SNBU's,  
1991-2006**

Florianópolis, agosto de 2010.

**Maria Raquel Souza**

**GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO  
BRASIL: análise da produção técnico-científica em SNBU's,  
1991-2006**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia sob orientação da professora Dra Edna Lúcia da Silva.

Florianópolis, agosto de 2010.

Ficha catalográfica elaborada pela graduanda de Biblioteconomia/UFSC Maria Raquel Souza

S729g Souza, Maria Raquel, 1966-

Gestão de pessoas em Bibliotecas Universitárias no Brasil: análise da produção técnico-científica em SNBUs, 1991-2006 / Maria Raquel Souza. -- Florianópolis, 2010.

80 f. ; 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Edna Lúcia da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

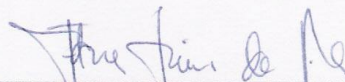
1. Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias – SNBU. 2. Gestão de Pessoas – Biblioteca Universitária. 3. Recursos Humanos. I. Título.

**Maria Raquel Souza**

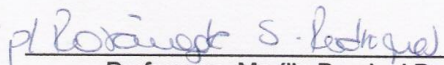
**GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS NO  
BRASIL: análise da produção técnico-científica em SNBU's,  
1991-2006**

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação em Biblioteconomia, do Centro de  
Ciências da Educação da Universidade  
Federal de Santa Catarina, requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Biblioteconomia aprovado com nota 9,5

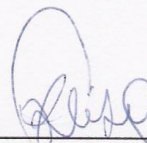
Florianópolis, 05 de agosto de 2010.



\_\_\_\_\_  
Professora Edna Lúcia da Silva, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora Orientadora



\_\_\_\_\_  
Professora .Marília Damiani, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Membro da Banca Examinadora



\_\_\_\_\_  
Bibliotecária Narcisa de Fátima Amboni, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Diretora da Biblioteca Universitária  
Membro da Banca Examinadora

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e todas as oportunidades maravilhosas de acertos e erros no decorrer da minha existência;

A professora Dra. Edna Lúcia da Silva, por suas orientações, compreensão, paciência e apoio durante esta jornada.

A professora Dra. Marília Damiani Costa, pelo carinho no decorrer do curso e por aceitar fazer parte da banca examinadora.

A bibliotecária Dra Narcisa de Fátima Amboni, pelo apoio e por aceitar fazer parte da banca examinadora.

A equipe da Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BSCED-UFSC), pelo apoio, carinho, incentivo e pela parceria.

A bibliotecária Joseane Chagas, por tudo! Pelo apoio, incentivo e compreensão. Pela amizade verdadeira, por mostrar sempre que todo esforço é sempre recompensado aqui ou "lá". MUITÍSSIMO obrigada.

Ao jornalista Artemio Reinaldo de Souza por contribuições importantes.

Aos professores do CIN que ajudaram a me tornar um profissional melhor.

A amiga Tatiana Rossi por colaborar e incentivar nos momentos difíceis no decorrer do curso e neste trabalho.

A minha família por existirem.

Ao meu amor ... por estar presente.

“Toda empresa precisa de gente que erra, que não tem medo de errar e que aprenda com o erro.”  
(Bill Gates)

## RESUMO

SOUZA, Maria Raquel. **Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias**. 2010. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia)- Curso de Biblioteconomia, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Pesquisa sobre gestão de pessoas em Bibliotecas Universitárias realizada nas publicações dos Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias, nos anos de 1991 a 2006. Analisa 47 trabalhos que tratam da temática. Caracteriza o *corpus* da pesquisa, considerando os seguintes aspectos: tipo de autoria, gênero, região, função/profissão e vínculo institucional. Classifica por meio de análise temática os trabalhos selecionados em: Recursos Humanos - 17 trabalhos; Capacitação - 17 trabalhos; Gestão de competências - 5 trabalhos; Modelos de gestão - 4 trabalhos; e Relações interpessoais - 4 trabalhos. Os resultados obtidos nesta pesquisa denotam a necessidade de ampliação do número de publicações na temática gestão de pessoas e que os trabalhos analisados pecam pela falta de argumentação embasada na literatura da área da administração. Conclui que, apesar de poucos trabalhos focados na gestão de pessoas em bibliotecas universitárias apresentados nesse evento, vários aspectos foram abordados, o que confere as abordagens versatilidade se consideradas individualmente e ao mesmo tempo pouca solidez, quando consideradas no conjunto, dificultando o estabelecimento de consenso sobre o que os gestores pensam a respeito da gestão de pessoas no âmbito das bibliotecas universitárias no Brasil.

**Palavras-chave:** Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Gestão de pessoas. Bibliotecas Universitárias. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

SOUZA, Maria Raquel. **Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias**. 2010. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia)- Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

This is a research about people management in university libraries carried out through publications of *Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias* (University Libraries National Seminars), in the years of 1991 until 2006. It analyses 47 papers that refer to this subject. The research corpus is characterized taking into consideration the following aspects: kind of authorship, genre, region, function/profession and institutional link. It classifies, through a thematic analysis, the selected papers as: Human Resources – 17 papers; Qualification – 17 papers; Competency management - 17 papers; Management models – 4 papers; and Interpersonal relations – 4 papers. The results obtained in this research showed that there is a necessity of a higher number of papers about the subject people management and that the papers analyzed were little emphasized in the literature focused on administration. It concludes that, although there were not enough papers presented in the Seminars focused on people management in university libraries, a lot of aspects were discussed, what gives versatility to the papers if they are analyzed individually, and, at the same time, little strength to them, if they are analyzed together. This made it difficult to establish a consensus about what managers really think of people management in university libraries of Brazil.

**Keywords:** University Libraries National Seminars. People Management. University Libraries. Human Resources.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Mapeamento temático do corpus da pesquisas .....	2ª
---	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Tipo de autoria .....	28
Gráfico 2 – Autoria quanto ao gênero .....	29
Gráfico 3 – Autoria quanto à região de origem dos autores.....	30
Gráfico 4 – Função/profissão dos autores .....	30
Gráfico 5 – Vinculo Institucional dos autores .....	31
Gráfico 6 – Trabalhos por temáticas .....	32

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1	Gestão de pessoas.....	14
2.2	Gestão de pessoas: capacitação, competências e relações Interpessoais .....	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	23
4	RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	26
4.1	Caracterização do corpus da pesquisa.....	26
4.1.1	TIPO DE AUTORIA.....	26
4.1.2	AUTORIA QUANTO AO GÊNERO .....	27
4.1.3	AUTORIA QUANTO À REGIÃO .....	28
4.1.4	FUNÇÃO/PROFISSÃO DOS AUTORES.....	29
4.1.5	VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES.....	29
4.2	Análise Temática .....	30
4.2.1	RECURSOS HUMANOS .....	31
4.2.2	CAPACITAÇÃO .....	43
4.2.3	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS .....	55
4.2.4	MODELOS DE GESTÃO .....	58
4.2.5	RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	61
5	CONCLUSÃO.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	APENDICE A : CORPUS DA PESQUISA.....	72
	APENDICE B : CORPUS DA PESQUISA POR TEMÁTICAS.....	76

# 1 INTRODUÇÃO

No mundo estamos inseridos em diferentes contextos, somos habitantes do universo de um determinado continente, de um país, de uma cidade e, igualmente, pertencemos a uma sociedade e a uma comunidade. Nesses diferentes contextos somos movidos por necessidades e exercemos diferentes funções e papéis.

Vivemos ainda em uma *sociedade de organizações*, como denominou Drucker (2000). Pertencemos a organizações diversas, como por exemplo, grupo de teatro, organização política, cívica ou religiosa, empresa ou instituição. As organizações, sejam públicas ou privadas, são responsáveis por tarefas fundamentais para o funcionamento da sociedade: sustentam a economia assegurando a produção de bens e serviços, a prestação de serviços diversos, de ensino; geram empregos, profissionalizam e especializam a formação dos trabalhadores, entre outras funções.

As organizações constituem o núcleo da sociedade e, conseqüentemente, influenciam o próprio funcionamento dessa sociedade. Vivemos em função das organizações, dependemos, somos influenciados pelas organizações, trabalhamos nessas instituições. Além disso, quase sempre somos empregados em uma organização.

Para Tachizawa e Scaico (2006, p. 10) em qualquer sociedade, o cidadão de hoje é

tipicamente um empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para sua subsistência e busca nela suas oportunidades. É nas instituições que busca acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização pessoal.

A administração/gestão é fundamental para as organizações/instituições funcionarem e desempenharem a contento seus papéis na sociedade. Segundo Tachizawa e Scaico (2006, 11), “a administração é a função ou processo específico da instituição moderna, cujo desempenho determina o funcionamento e a própria sobrevivência da entidade”.

Nas instituições existem sistemas, regras, normas, organogramas, fluxogramas, equipes gerenciais, administrativas, financeiras, todos voltados para o mesmo objetivo que se traduz como administração. Tachizawa e Scaico (2006, p. 11, grifos do autor), mostram que

Genericamente, todas as instituições têm em comum a função administrativa e o trabalho administrativo. Em cada uma delas existe um grupo de pessoas cuja função é *gerir* e que tem o poder e a responsabilidade legal de agir como *administração*. Em toda instituição, a tarefa deste grupo é a mesma: fazer com que ela funcione bem. E em todas isso requer um trabalho específico de fixar objetos, metas e prioridades; organizar; selecionar e contratar pessoal; medir resultados; comunicar e tomar decisões e assim por diante.

Na atualidade, os estudos da área têm ressaltado a importância da gestão de pessoas nas organizações, advogando que o investimento em recursos humanos trará mais vantagens competitivas e proporcionará o alcance de melhores resultados a longo prazo. Segundo Chiavenato (1999, p. 4), “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações.” Se a vida das pessoas depende das organizações para garantir a subsistência e o alcance do sucesso pessoal, as organizações dependem das pessoas que lhes fornecem vida, impulso e criatividade.

Nesta pesquisa, colocamos o foco da abordagem nas bibliotecas universitárias, organizações sem fins lucrativos, unidades da informação dependentes de uma organização maior – a universidade, e sujeitas a influências internas e externas desse ambiente. Para Fujita (2005), a biblioteca universitária configura-se como um sistema de informação que é parte de um sistema mais amplo, chamado sistema de informação acadêmico, sustentado pela geração de conhecimentos que é o objetivo maior da vida universitária.

A biblioteca universitária tem uma estreita relação com o conhecimento e sua existência está vinculada a sua função de prestar serviços para atendimento das necessidades informacionais dos seus usuários. A prestação de serviços de informação, nessa sociedade em redes, está baseada no uso das tecnologias de informação, o que gera novas formas de gerir tais serviços e o que leva à exigência de um perfil profissional compatível com essa nova realidade.

As bibliotecas universitárias constituem celeiros para uso e aplicação dessas tecnologias e exercem um importante papel de suporte para o ensino, pesquisa e extensão nas universidades e se constituem em repositórios oficiais da produção científica de suas instituições.

Para dar conta dessas atribuições, as bibliotecas universitárias precisam investir esforços no aproveitamento e valorização ótimos de seus recursos humanos. Nesse caso, acreditamos que isso só será possível com uma eficaz gestão de

peças. Com base na importância da gestão de pessoas na sociedade atual, essa foi a lente usada para delimitação da abordagem desta pesquisa. Nesse sentido, o tema da investigação ficou restrito à gestão de pessoas em bibliotecas universitárias e foi escolhido em função do que colocamos acima. A escolha também foi determinada pela experiência profissional da autora da pesquisa, que atua há vinte e um anos na Biblioteca Universitária (BU) e na Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BS/CED), ambas vinculadas à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Ao longo dessa trajetória, muitos questionamentos tornaram-se recorrentes, tais como: de que forma é realizada a gestão dos profissionais de diversas áreas que trabalham em bibliotecas universitárias no Brasil? Quais os problemas decorrentes e os desafios enfrentados pelos gestores dessas unidades de informação? Tais questionamentos contribuíram e intensificaram a motivação para a realização desta pesquisa.

A pesquisa proposta parte do pressuposto de que o sucesso de uma instituição depende fundamentalmente da competência e do aperfeiçoamento de seus recursos humanos. A gestão de pessoas deve propiciar condições de trabalho e estimular a educação continuada dos profissionais que atuam na organização.

Para possibilitar um mapeamento referente à situação dessa atividade nas bibliotecas universitárias estudamos os trabalhos publicados no mais importante evento que trata da temática – bibliotecas universitárias – no Brasil. Para o desenvolvimento desta pesquisa estabelecemos como objetivo geral da pesquisa analisar a produção científica da gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, veiculada nos anais das várias edições do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU). Como objetivos específicos foram definidos: levantar os trabalhos apresentados no SNBU; caracterizar os trabalhos em termos de tipo de autoria, gênero do autor, região, profissão do autor e vínculo institucional; classificar os trabalhos quanto à temática e caracterizar os aspectos abordados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão dos temas abordados, dividimos a fundamentação teórica em dois tópicos: Gestão de pessoas e Gestão de pessoas: capacitação, competências e relações Interpessoais. No primeiro descrevemos a Gestão de pessoas de forma geral dentro da teoria da administração. Já no segundo ponto fundamentamos e a gestão de pessoas focada em subtemas mais específicos tais como capacitação, competências e relações interpessoais, temáticas arroladas nos trabalhos divulgados nos anais dos SNBU.

### 2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para se atingir os objetivos organizacionais e individuais, segundo Gil (2001). O autor lembra que a expressão apareceu no final do século XX e tem similaridade com outras expressões tais como *gestão de talentos*, *gestão de parceiros* e *gestão do capital humano* e constitui uma “evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos”. (GIL, 2001, p.17, grifo do autor).

Para Fischer, A. (2002, p. 32, grifos do autor), a expressão gestão de pessoas significa

a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, da administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – a *gestão* e seu foco de atenção: *as pessoas*. Embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral, considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do processo a ser *gerido*.

A mudança do conceito remete à metade da década de 80, período no qual começaram a ser gerados vários desafios para as empresas: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. As críticas a esses procedimentos, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, especialmente a partir dos anos 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a administração de recursos humanos.

Para Chiavenato (1999, p. 6), a gestão de pessoas reflete a 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 importantes.

A gestão de pessoas ainda para Chiavenato (1999, p. 7), pode ser considerada na perspectiva de 3 enfoques, a saber:

1. **As pessoas são consideradas como seres humanos:** dotadas de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, como uma história particular e diferenciada, possuidoras de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas são pessoas e não meros recursos da organização.
2. **As pessoas são consideradas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais:** elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. **As pessoas são consideradas como parceiros da organização:** capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiras ativas na organização e não como meros sujeitos passivos.

A linha de pensamento dominante nas organizações modernas é a de que é necessário investir seriamente nos recursos humanos que fazem parte da empresa/organização. Essa nova lógica organizacional está fazendo com que as organizações passem a repensar e a redesenhar seus organogramas e políticas de recursos humanos (MARRAS, 2005).

Fischer, R. (2002, p. 154) adverte que a cultura organizacional deve se “fundamentar na valorização do ser humano, de seu trabalho, da inteligência que ele aplica nesse trabalho e na geração de conhecimento organizacional advinda da inter-relação pessoal/saber/organização”.

Gil (2001, p.25-26) ressalta que “em algumas organizações há tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros como fornecedores, acionistas e

clientes.” O peso do colaborador torna-se mais evidente em uma organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas e, por isso, a tendência de se usar *gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de parceiros, gestão do capital humano e gestão do capital intelectual*(GIL, 2001, p. 24), para substituir a designação - gestão de recursos humanos.

Ribeiro (2006, p. 4) salienta que a tendência atual é a administração com as pessoas. “Significa tocar a organização juntamente com colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.”

Em função, dessa nova perspectiva, têm surgido novas estruturas organizacionais, tornando mais frágil a tradicional pirâmide hierárquica e reduzindo “as barreiras que separam a empresa de seu ambiente, bem como aquelas que separam suas áreas internas. Ganham destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas e as estruturas em rede”, conforme aponta Vergara (2006, p. 31). Vergara (2006) também aponta a ênfase crescente nas equipes multifuncionais, também chamadas de equipes auto-gerenciais, que tem bastante grau de autonomia e, desta forma, auxiliam no exercício de capacitação das pessoas.

Chiavenato (1992) já antecipava que a empresa voltada para o futuro deveria adequar a estrutura da organização ao fluxo informacional mais intenso e dinâmico e, para isso, o número de níveis hierárquicos deveria ser pequeno. A informação passa a ser o fator de integração entre as várias áreas e os poucos níveis hierárquicos e o acesso às informações passa a ser extremamente facilitado a qualquer pessoa, sem a necessidade de percorrer os tortuosos labirintos determinados pela cadeia escalar ou os meandros impostos pelas fronteiras de seções, departamentos e chefias.

Dutra (2001, p. 45) enfatiza que as próprias organizações hoje percebem a necessidade de

estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para a sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Caraciki (1991 *apud* GIRARDI, 2008, p. 53-54) menciona que a gestão de pessoas surge como uma nova proposta e apresenta novos paradigmas, indicando as forças de pressão responsáveis pelas mudanças da sua postura:



- incremento na competitividade organizacional, centrada na qualidade total dos bens e serviços oferecidos ao cliente;
- crescente necessidade de atualização, riqueza de repertório e facilidade de acesso aos sistemas informacionais, desafiando a transmissão clássica de conhecimento e forçando a reformulação do seu papel: a atual tecnologia da informação disponibiliza informações em qualquer campo e local;
- anseio participativo das pessoas no trabalho;
- revitalização da ética do trabalho como forma de realização humana e veículo para o atendimento das necessidades.

Dutra (2006, p. 205) reforça que existe a necessidade de mudanças na maneira de gerir pessoas. As empresas naturalmente e espontaneamente estão mudando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões vindas do ambiente externo e interno. Essa reação tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas.

Com o crescente número de trabalhadores especializados, há também uma grande necessidade de atualização contínua para que estas pessoas se mantenham no competitivo mercado de trabalho (DUTRA, 2006, p.206)

Como decorrência, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas ganharão destaque para gerenciar a conciliação de expectativas entre as pessoas e a empresa e/ou negócio. Essa conciliação se tornará cada vez mais complexa e envolverá um conjunto cada vez maior de variáveis e sutilezas.

Dutra (2006, p. 208) alerta para o que deve ser evitado na gestão de pessoas:

1. **Desarticulação conceitual:** existem muitas formas para interpretar e utilizar os novos conceitos, tais como competência e complexidade. A articulação entre os conceitos e a prática é fundamental para sustentar a coerência da gestão de pessoas pela empresa. A ausência dessa articulação tem gerado caso de empresas com práticas de gestão de pessoas tradicionais revestidas de modernismos. Ou seja, as empresas têm um discurso moderno de gestão de pessoas e uma prática retrógrada. Nesse caso, o discurso não consegue sustentar-se no tempo, e os conceitos são desacreditados;
2. **Exploração do trabalhador:** os conceitos e as práticas modernas de gestão são mais eficientes para gerar o comprometimento do trabalhador com a empresa e/ou negócio. Esse maior comprometimento permite à empresa obter mais dedicação, produtividade, empenho do trabalhador sem necessariamente lhe oferecer contrapartida vantajosa, como, por exemplo: exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exposição e o risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ou econômico para tanto etc;
3. **Descolamento estratégico:** o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa tem pouco compromisso com os objetivos estratégicos da empresa e/ou negócio. Nesse caso, o modelo de gestão não sobreviverá por muito tempo, trazendo uma série de problemas nas relações entre as pessoas e a organização. Esses problemas não têm canal para a sua vazão por meio por meio dos processos de gestão de pessoas, uma vez que o modelo não tem sustentação. Os problemas crescem em número e

densidade, provocando fissuras na relação entre pessoas e organização. Essas fissuras podem gerar a perda de pessoas importantes para a organização, movimentos grevistas, falta de comprometimento das pessoas e/ou deterioração do clima organizacional;

4. **Desarticulação com as pessoas:** o modelo de gestão, embora alinhado com os objetivos estratégicos da organização, está desarticulado em relação às expectativas e necessidades das pessoas. Nesse caso, as práticas de gestão de pessoas não têm credibilidade junto a elas e, por isso, também não conseguem sustentar-se no tempo. Por não possuir a legitimidade necessária, não conseguem dar vazão aos problemas gerados na relação entre as pessoas e a organização.

É possível antever que, independentemente do futuro, as organizações e a sociedade estão caminhando para um nível maior de complexidade tecnológica e das relações no trabalho. As pessoas precisam estar preparadas e atentas para situações cada vez mais exigentes e complexas, uma vez que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade.

Então, orientar esse desenvolvimento em um ambiente com mudanças constantes, como o que convivemos atualmente e que, provavelmente, que continuaremos a vivenciar, é o grande desafio. Para enfrentar isso, é preciso encontrar “referenciais estáveis capazes de balizar o aperfeiçoamento das pessoas e das empresas.” (DUTRA, 2001, p. 41).

A moderna gestão de pessoas, segundo Chiavenato (1999, p. 11),

consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.

Para finalizar cabe lembrar que as universidades não são muito diferentes de outras instituições/organizações. Grillo (2001) alerta que ela precisa ter um quadro de colaboradores de elevada qualificação, a fim de possibilitar o surgimento de núcleos de ensino e pesquisa que possam contribuir efetivamente para o avanço da sociedade, além de ministrar um ensino eficiente e em condições de preparar os futuros condutores do progresso desejado.

Grillo (1996, p. 19) esclarece que de todos os investimentos das universidades são os investimentos realizados em seus recursos humanos

que asseguram o retorno mais imediato, tanto em época de pleno progresso, como em estado de crise, quando somente a criatividade e a competência são capazes de reverter situações aparentemente irreversíveis.

Cabe, portanto, às universidades, a criação de condições adequadas para que seus colaboradores (professores, pesquisadores, técnicos e administradores)

possam desenvolver o seu potencial e as suas aspirações em um ambiente de satisfação e interesse permanente pelo sucesso pessoal e da própria instituição. Essas condições são representadas por uma gama de incentivos que podem ser oferecidos em termos de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal para todos os colaboradores da universidade, de tal sorte que as pessoas sintam-se satisfeitas com o trabalho que realizam e tenham motivação para novos desafios.

Segundo Ferreira (1980, p. 9),

à medida que a Universidade melhora seus padrões de ensino e pesquisa, sente-se pressionada a dar melhores condições às Bibliotecas para que funcionem com eficácia; e estas, por sua vez, funcionando adequadamente dão melhor apoio aos programas educacionais da própria Universidade. É a retroalimentação da qual depende não só a continuidade e qualidade dos serviços oferecidos bem como a qualidade do próprio ensino.

Para dar qualidade a estes serviços torna-se necessário, da mesma forma, pessoas qualificadas que possuam comprometimento com as funções a serem exercidas, tornando-se pessoas capacitadas para atuarem em unidades de Informação.

Dentro deste contexto é necessário identificar quais ações podem ser tomadas para uma melhor otimização dos serviços prestados por estes profissionais.

## **2.2 Gestão de pessoas: capacitação, competências e relações Interpessoais**

Como vimos, na moderna concepção de gestão de pessoas, os indivíduos não são mais vistos como mero “recurso” da organização, mas como “parceiro” ou “colaborador” no alcance dos resultados organizacionais.

No contexto de gestão de pessoas, para Gil (2001, p. 121) são necessários:

processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir para a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

A gestão de pessoas deve desenvolver o comprometimento e a autonomia de cada profissional visando evidenciar a capacidade de inovação e a criatividade desses profissionais. A gestão de pessoas deve-se desenvolver com base em 3 eixos fundamentais, que são: a capacitação (técnica e pessoal), a motivação e o comprometimento com a organização.

Para Pereira (2001), o desenvolvimento da gestão de pessoas acontece na vivência do cotidiano. As atividades são acompanhadas, supervisionadas e transformadas em situações de aprendizagem, cabendo ao gerente descobrir o que seu grupo pensa ou percebe, e quais representações e aspirações tem a respeito de seu próprio desempenho e do papel que a organização tem nesse contexto. O gestor de pessoas, segundo a autora, não é o técnico responsável apenas por um setor de pessoal. Ele deve aliar um alto grau de sensibilidade à sua capacidade administrativa e ao seu conhecimento técnico. A sensibilidade irá permitir que perceba as necessidades, as expectativas, as potencialidades e os desejos das pessoas que gerencia, bem como as necessidades da realidade social na qual estão inseridos e para qual se destina o produto do trabalho realizado. A capacitação dos gerenciados é fundamental para o exercício de funções mais complexas, visando proporcionar crescimento pessoal e profissional e maior satisfação diante das suas expectativas pessoais e, em decorrência, motivação para que haja uma maior integração com a organização.

Segundo Gil (2001), o desenvolvimento de habilidades e conhecimento nas pessoas se dá por um processo de formação básica com o intuito de modificar hábitos antigos, de aprimoramento profissional e de mudança de atitude, e com isso capacitem-se e melhorem sua performance na organização.

Os colaboradores são motivados com base na percepção da importância do que fazem e do que é produzido pela empresa/organização. Os gerentes devem sempre procurar promover a melhoria no ambiente de trabalho, o aumento de responsabilidades, a apreciação por desempenho além do esperado, a chance do colaborador sentir orgulho daquilo que faz.

Ribeiro (2006) ressalta que o desenvolvimento das pessoas é viável por meio do interrelacionamento em que o instrutor orienta e motiva o aprendiz. Para isso entra em ação a figura do gestor de treinamentos, pessoa “imprescindível ao desenvolvimento e crescimento da atividade de formação profissional. Sua ação é tão importante que ele não pode ser substituído por outros meios tecnológicos ou sociais.” (RIBEIRO, 2006, p. 37).

Existem, basicamente, três abordagens de aprendizagem organizacional: uma voltada para a descrição do processo de aprendizagem, a partir da modelagem do ambiente onde ele ocorre; outra que aborda os requisitos necessários para a aprendizagem nas organizações; e, uma terceira que define a necessidade de

criação de um ambiente capacitador, capaz de criar, adquirir e disseminar conhecimento, baseada em estratégias bem definidas de resolução sistemática de problemas, experimentação, aprendizagem pelas experiências passadas e transferência de conhecimento.

Todas essas formas de aprendizado, quando tratadas a partir de iniciativas estratégicas organizacionais, visam estimular grupos de indivíduos a criarem uma individualidade direcionada de conhecimento, que chamamos de competência. A competência organizacional é um ativo que deve ser tratado em todo planejamento estratégico organizacional.

O ensino dos indivíduos de uma organização é feito por meio do treinamento que “envolve a *transmissão de conhecimentos específicos* relativos ao trabalho, *atitudes* frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e *desenvolvimento de habilidades*.” (CHIAVENATO, 2002, p. 497, grifos do autor)

Chiavenato (2000, p. 46, grifos do autor) define ainda treinamento como um “*processo educacional* por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos e habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos.” Considera como processo educacional porque tem como objetivo a formação e preparação das pessoas, estando voltado para o desempenho do cargo.

Para Ribeiro (2006) no “treinamento, a aprendizagem traduz o processo dinâmico por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao seu trabalho.”

Portanto, os gestores de bibliotecas universitárias devem estar atentos, visando motivar seus funcionários e guiá-los para uma melhor qualidade nos serviços prestados. Lucena (1995, p. 29) evidencia “a educação atuando com a reciclagem, atualização e adaptação dos trabalhadores às mudanças, às inovações tecnológicas e ao desenvolvimento de novas habilidades para o desempenho do trabalho.”

Chiavenato (2002, p. 521) explica que o “conhecimento está na mente das pessoas. Elas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas.”

A cooperação ou interação entre os indivíduos faz-se necessária, visto a necessidade da união ou interação de forças no sentido da obtenção de melhores e

maiores resultados, o que no caso da ação isolada dificulta ou limita ou até mesmo inviabiliza os resultados positivos. Para Moscovici, (2002) um grupo social existe quando há uma interação entre dois ou mais indivíduos, com vontade e disposição para cooperar e ainda objetivos comuns. Além disso, todas as formas de aprendizado, quando tratadas a partir de iniciativas estratégicas organizacionais, visam estimular grupos de indivíduos a criarem uma individualidade direcionada de conhecimento, que chamamos de competência. A competência organizacional é um ativo que deve ser tratado em todo planejamento estratégico organizacional, incluindo-se aí a seleção dos profissionais qualificados para o exercício das várias atividades oferecidas pela Unidade de Informação.

Conforme Gil (2001, p. 121), "hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização." O desenvolvimento das pessoas e a educação no trabalho significa dar a formação básica para que hábitos sejam modificados e que desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos visando ser melhores nas atividades que realizam.

Cabe ao administrador conduzir, agregar e gerenciar os conhecimentos e competências das pessoas na organização. A competência surge no âmbito da capacitação e qualificação para suprir a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas numa empresa para torná-la mais ágil e responder as necessidades competitivas das organizações.

Como podemos ver, a gestão de pessoas é complexa e necessita de pessoas capacitadas em vários níveis e com visão administrativa, possibilitando aprendizado para as rotinas da organização, bem como interagindo com os demais membros da organização, gerando novos conhecimentos que serão transformados em competências.

Capacitar é diferente de treinar, pois o treino pode ser apenas a preparação para o desenvolvimento de uma tarefa específica com conhecimentos relativos. A capacitação engloba o treinamento, assim como o estudo continuado, especializações, cursos de idiomas, entre outros, os quais somados preparam as pessoas não somente para o exercício específico de uma função, mas acrescentam competências que trarão melhor desempenho das atividades rotineiras, proporcionando a melhoria do desempenho profissional, interação intersocial e criação de novos projetos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método, segundo Oliveira (1997, p. 57), “deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.” Para o autor, o método é uma forma de pensar para se chegar a natureza de um problema, para estudá-lo ou para explicá-lo (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Parra Filho (1998, p. 212) “o método nada mais é do que o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo proposto.”

Esta pesquisa, do ponto de vista dos seus objetivos, é de natureza exploratória e descritiva. Na forma de abordagem do problema caracteriza-se como qualitativa e do ponto de vista dos seus procedimentos técnicos caracteriza-se como documental.

A pesquisa exploratória, segundo Vasconcelos (2002, p. 158), constitui uma “pesquisa temática, porém com foco mais amplo e aberto para a investigação de fenômenos e processos complexos e principalmente pouco conhecidos e /ou pouco sistematizados, ou passíveis de várias perspectivas de interpretação”. Para Oliveira (1997, p. 134), a pesquisa exploratória tem como característica a flexibilidade e engenhosidade na investigação e é a maneira mais rápida para o pesquisador descobrir hipóteses “e tirar proveito de outros trabalhos já realizados.” Nesse contexto, a pesquisa realizada procurou sistematizar como são realizados os processos de gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias, que são desconhecidos visando sua interpretação.

Barros e Lehfeld (1986, p. 90) referem-se à pesquisa descritiva como aquela em que “o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los”. Nesta pesquisa procuramos descrever e contextualizar alguns dados referentes aos trabalhos e seus autores.

Para Bardin (1977, p. 115) a pesquisa qualitativa corresponde:

a um procedimento mais intuitivo, mas também mais malíavel e mais adaptável, a índices não previstos ou à evolução das hipóteses. Deve ser então utilizado nas fases de lançamento das hipóteses, já que permite sugerir possíveis relações entre um índice da mensagem e uma ou varias variáveis do locutor.

No caso da pesquisa quantitativa, segundo Oliveira (1997, p. 115), significa:

quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de usos mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc, normalmente utilizado em defesa de teses.

Para Bardin (1977, p. 114, grifos do autor) a pesquisa quantitativa “funda-se na *frequência* de aparição de certos elementos da mensagem [...] é mais objetiva, mais fiel e mais exata, visto que a observação é mais bem controlada. Sendo rígida, é útil nas fases de verificação das hipóteses.”

Tanto na pesquisa descritiva, quantitativa e a qualitativa, “o pesquisador deverá saber escolher com muita eficiência os instrumentos que mais se adequam para efetuar a coleta de informações.” (OLIVEIRA, 1997, p. 115). O pesquisador terá que possuir preparo para a aplicação dos instrumentos certos de acordo com cada pesquisa.

Do ponto de vista dos instrumentos técnicos esta pesquisa caracteriza-se como documental. Conforme Gil (2002), a abordagem da pesquisa é documental no momento em que seu desenvolvimento é baseado em materiais que não receberam tratamento analítico, ou seja, que ainda não foram reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. A característica da pesquisa documental “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 57).

Para Pádua (1997, p.62),

pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas Ciências Sociais, na investigação histórica, afim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências; além das fontes primárias, os documentos propriamente ditos, utilizam-se as fontes chamadas secundárias, como dados estatísticos, elaborados por Institutos especializados e considerados confiáveis para a realização da pesquisa.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Para Bardin (2004, p. 16), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.”

O processo de análise de conteúdo foi realizado em três etapas (BARDIN, 2004, p. 95, grifo do autor), a saber:

**a) Pré-Análise:** etapa de organização e sistematização das idéias, em que ocorre a seleção dos documentos a serem analisados e a elaboração



de indicadores que orientarão a interpretação final. A pré-análise pode ser decomposta em cinco etapas: leitura flutuante; formulação de pressupostos iniciais flexíveis que permitam o surgimento de hipóteses a partir dos procedimentos exploratórios; elaboração dos indicadores a serem adotados na análise; e preparação do material;

**b) Exploração do Material:** trata-se da etapa em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto.

**c) Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação:** nesta etapa os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, para se tornarem significativos e válidos e serem capazes de evidenciar as informações obtidas. É com base nessas informações que o pesquisador propõe inferências e realiza as suas interpretações e pelos objetivos propostos.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi feito um levantamento dos anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU).

O SNBU teve sua primeira edição em 1978, sendo após o ano de 1991 realizado em anos pares. Ao longo destes quase 30 anos se consagrou como uma das ações de estudo e debates mais acatadas e respeitadas no país.

A seguir estão listados os SNBUS, suas temáticas e respectivos locais e datas.

Evento	Temática Principal	Local de realização	Ano
I SNBU	A BIBLIOTECA COMO SUPORTE DO ENSINO E DA PESQUISA NO DESENVOLVIMENTO NACIONAL	UFF - Niterói	1978
II SNBU	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NO BRASIL	CAPES – Brasília	1981
III SNBU	MECANISMO DE ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	UFRN – Natal	1983
IV SNBU	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: USUÁRIOS E SERVIÇOS	UNICAMP – Campinas	1985
V SNBU	PLANO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	UFRGS - Porto Alegre	1987
VI SNBU	AUTOMAÇÃO DE BIBLIOTECAS E SERVIÇOS AOS USUÁRIOS	UFPA – Belém	1989
VII SNBU	PADRÕES NACIONAIS PARA PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	UFRJ - Rio de Janeiro	1991
VIII SNBU	INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO	UNICAMP – Campinas	1994
IX SNBU	A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	UFPR e PUC-PR – Curitiba	1996
X SNBU	GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS- ESTRATÉGIAS PARA UM NOVO TEMPO	UFC-Biblioteca; UNIFOR - Biblioteca-ABC – Fortaleza	1998
XI SNBU	A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DO SÉCULO XXI	UFSC-BU/UFSC; CIN/UFSC, ACB e ACAFE – Florianópolis	2000
XII SNBU	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ESPAÇOS DE (R)EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO	UFPE – Recife	2002
XIII SNBU	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: (RE)DIMENSÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: DA GESTÃO ESTRATÉGICA À INCLUSÃO SOCIAL	UFRN – Natal	2004
XIV SNBU	ACESSO LIVRE À INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	UFBA – Salvador	2006

## 4 RESULTADOS: descrição, análise e discussão dos dados

Após o levantamento e a recuperação dos trabalhos, os mesmos passaram por uma leitura flutuante, foram analisados e separados por temáticas. Em alguns casos, divididos em subtemáticas com a finalidade de facilitar o entendimento.

A descrição, a análise e a discussão dos dados serão apresentadas considerando-se duas vertentes: caracterização do *corpus* da pesquisa e análise temática.

### 4.1 Caracterização do *corpus* da pesquisa

O *corpus* de análise foi constituído com os trabalhos que tratam da temática gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, veiculados nas edições do evento SNBU, realizados nos anos de 1991 a 2006.

Nessas edições do SNBU foram apresentados 1143 trabalhos em comunicações orais e pôsteres. Desses, apenas 50 trabalhos tratam do tema da pesquisa, ou seja, menos de 5% do total abordam temáticas relacionadas à gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, em um espaço de tempo de quinze anos de realização desse evento.

Os trabalhos foram analisados com referência a autoria, gênero, região, função/profissão e vínculo institucional. Três trabalhos foram excluídos do *corpus* da pesquisa apesar de tratar da temática estar enquadrada. Tais trabalhos enfocavam a gestão de bolsistas, estagiários e colaboradores e, nesta pesquisa, para dar mais consistência às análises limitamos o *corpus* da pesquisa às publicações referentes à gestão de pessoas do quadro efetivo das bibliotecas universitárias.

#### 4.1.1 TIPO DE AUTORIA

A autoria é a atribuição ao indivíduo ou entidade responsável pela criação intelectual do conteúdo de uma obra (ASSOCIAÇÃO..., 1993, p. 1). O autor é pessoa ou entidade responsável pela criação do conteúdo intelectual ou artístico de

uma obra (LEHNUS, 1977, p.19). A autoria pode ser simples (único autor) e/ou múltipla (co-autoria, responsabilidade compartilhada, responsabilidade mista).

Em relação à autoria notamos que grande parte dos trabalhos apresentados foi de autoria múltipla, totalizando 34 dos 47 trabalhos apresentados. Fica então visível que apenas 26% das autorias são simples e 72% dos trabalhos apresentam autoria múltipla (gráfico 1).

Em trabalhos apresentados em eventos, ter a autoria de um trabalho significa o passaporte para que se receba autorização para a participação no evento e muitas vezes ajuda de custo para a viagem, o que pode explicar o grande número de autoria múltipla encontrada nos trabalhos que constituem o corpus desta pesquisa.

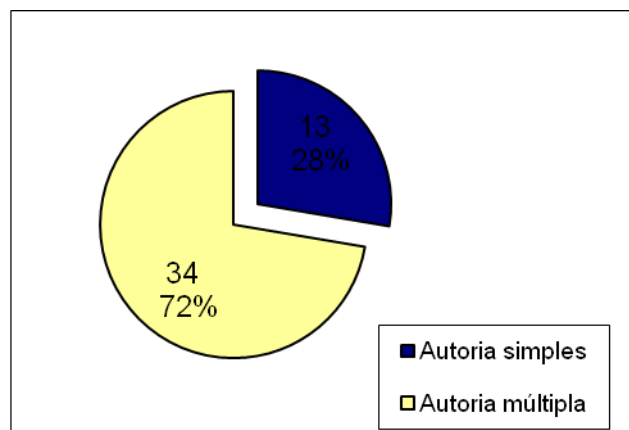


Gráfico 1 – Tipo de autoria  
Fonte: Dados da pesquisa. Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.1.2 AUTORIA QUANTO AO GÊNERO

O gênero é o termo utilizado de forma social para identificar o homem e a mulher, nas figuras do masculino e do feminino, respectivamente. Segundo Ferreira (2009, p. 975), “gênero é a forma culturalmente elaborada que a diferença sexual toma em cada sociedade, e que se manifesta nos papéis e *status* atribuídos a cada sexo e constitutivos da identidade sexual dos indivíduos.”

Com relação à autoria por gênero, obtivemos um total de 127 autores nos 47 trabalhos analisados. Podemos observar (gráfico 2), que a grande maioria dos autores é do gênero feminino, totalizando 94% do material estudado. O gênero masculino foi responsável por 6% do material estudado. O termo gênero surgiu para poder, socialmente, redefinir o posicionamento político-social da mulher na evolução

da sociedade. A figura da mulher evoluiu com a sociedade e passou a fazer parte dela, deixando de ser, como sempre fora vista, uma pessoa servil e secundária na história política da humanidade. Os dados mostram que o gênero feminino ainda prevalece quando estudamos as unidades de informação, em geral.

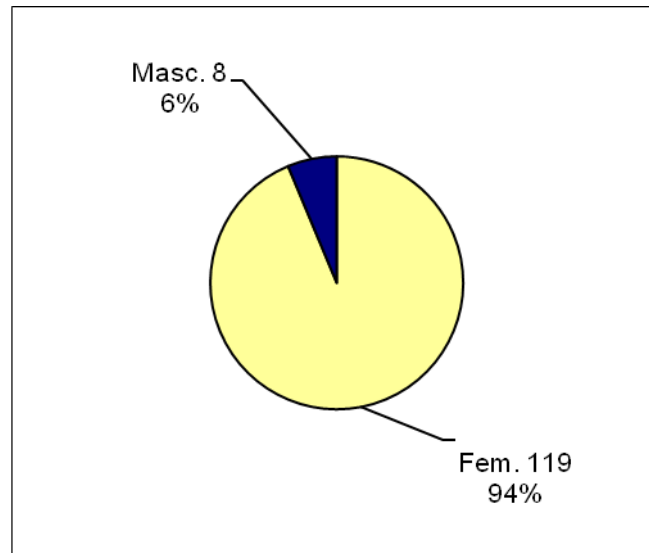


Gráfico 2 – Autoria quanto ao gênero  
Fonte: Dados da pesquisa. Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.1.3 AUTORIA QUANTO À REGIÃO

Com relação à região de procedência dos autores, dos 127 levantados, 87 são da região sudeste, 23 da região sul, 11 da região nordeste, 5 do centro-oeste e apenas 1 da região norte (gráfico 3).

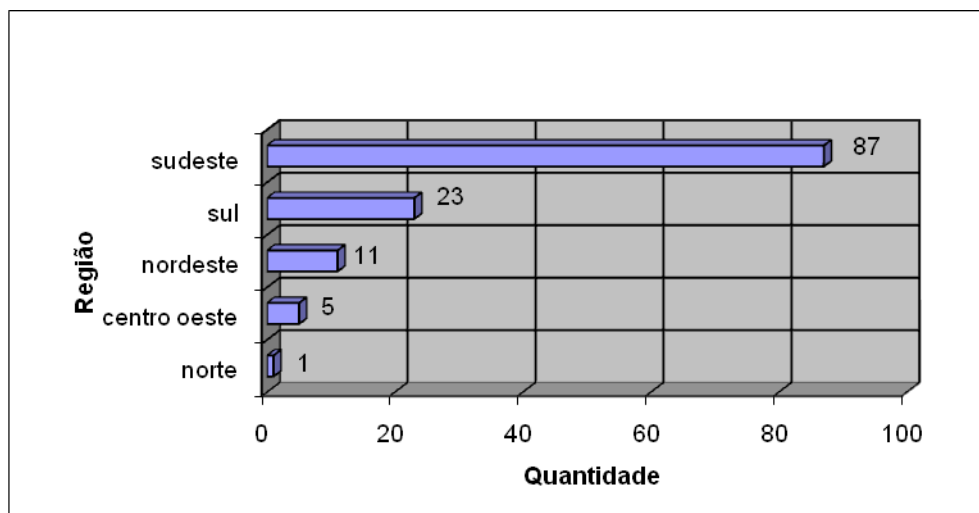


Gráfico 3 – Autoria quanto à região de origem  
Fonte: Dados da pesquisa. Gráfico elaborado pela autora.

Os dados evidenciam a alta produtividade de autores da região sudeste, a região mais desenvolvida do Brasil.

#### 4.1.4 FUNÇÃO/PROFISSÃO DOS AUTORES

Na categoria função/profissão dos autores, os 47 trabalhos analisados foram escritos por 127 autores. Destes 63 apresentavam designação de cargo e/ou função sendo: 28 bibliotecários, 16 funcionários das universidades, 14 professores e 5 alunos; de 64 não foi possível identificar a profissão ou função dos mesmos (gráfico 4). Os resultados mostram que os bibliotecários representam a maioria dos autores o que vem demonstrar positivamente o interesse dos mesmos pela temática gestão de pessoas.

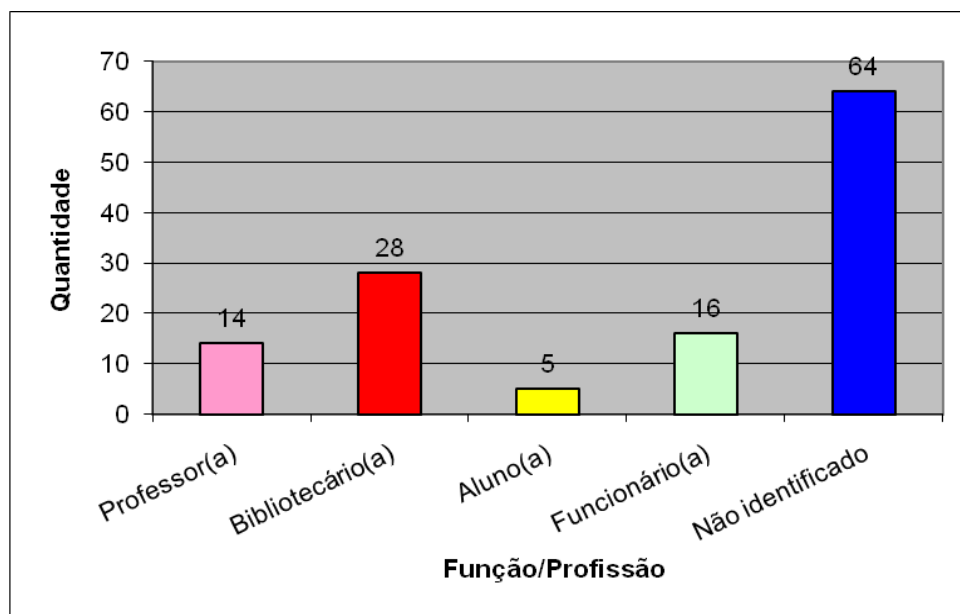


Gráfico 4 – Função/profissão dos autores  
Fonte: Dados da pesquisa. Gráfico elaborado pela autora.

#### 4.1.5 VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES

Com relação à procedência dos autores, verificamos uma maior representatividade da Universidade de São Paulo (USP), com 38 autores (30%), seguida da Universidade Federal Fluminense com 23 autores (18%). Os demais autores (66) são procedentes de outras 25 instituições de ensino superior brasileiras,

totalizando 52%. A USP tem tradição em serviços bibliotecários consolidados e seu corpo técnico atuante e sempre participante em eventos dessa natureza.

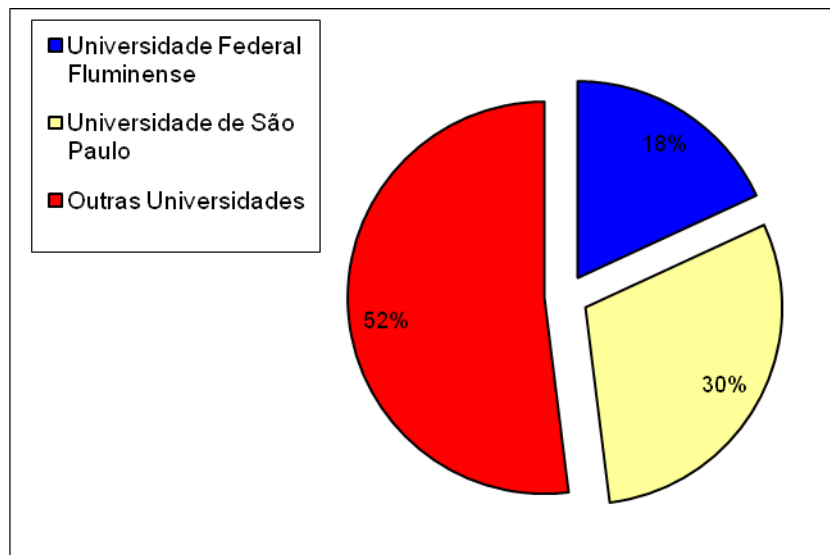


Gráfico 5 – Vínculo Institucional dos autores  
Fonte: gráfico elaborado pela autora.

Os trabalhos em estudo foram selecionados dentre os demais apresentados no SNBU por sua temática principal. Sendo assim, a seção a seguir aborda o foco de estudo dos trabalhos.

## 4.2 Análise Temática

Os trabalhos foram separados por tema. Segundo Bardin (1977, p. 105, grifos do autor), a noção de tema é

largamente utilizada em análise temática, é uma característica da análise de conteúdo. Fazer uma análise temática consiste em descobrir os 'núcleos de sentido' que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Dentre todos os trabalhos publicados, identificamos as seguintes temáticas no que se refere à Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: recursos humanos - 17 trabalhos, capacitação - 17 trabalhos, gestão de competências - 5 trabalhos, modelos de gestão - 4 trabalhos e finalmente relações interpessoais - 4 trabalhos (gráfico 6). Assim, os 47 trabalhos foram divididos em 5 temáticas/categorias, que ainda foram divididas em subtemas, conforme será descrito no decorrer do texto.

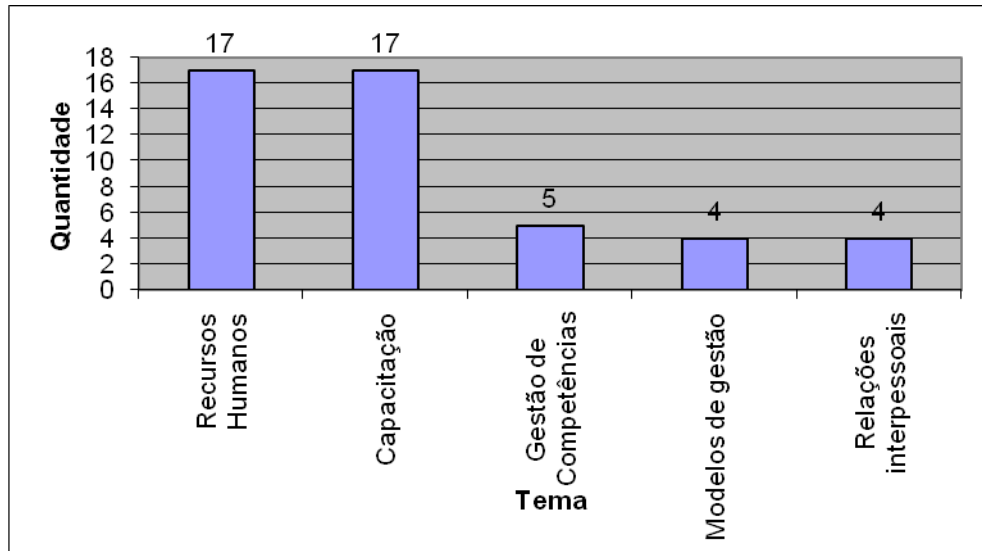


Gráfico 6 – Trabalhos por temáticas  
Fonte: Dados da pesquisa.

Para ilustrar a abrangência temática do corpus da pesquisa apresentamos abaixo um mapa que permite a visualização de temáticas e subtemáticas consideradas nesta pesquisa (figura 1).

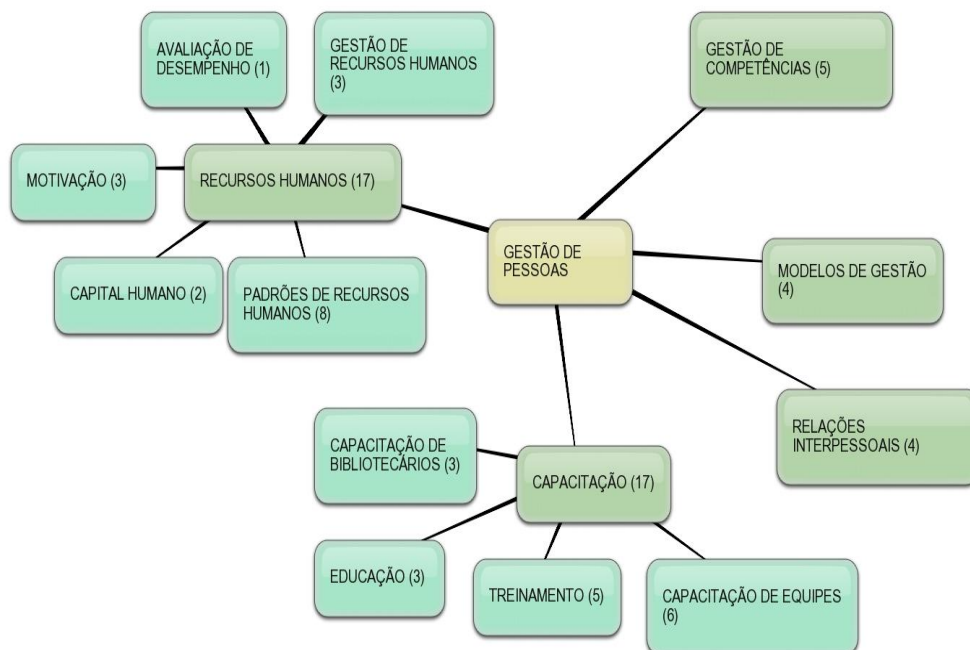


Figura 1: Mapeamento temático  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1 RECURSOS HUMANOS

A temática de Recursos Humanos, uma das de maior incidência, foi dividida em 5 subtemáticas, para facilitar a análise de conteúdo.

A **administração de recursos humanos (ARH)**, segundo Dessler (2003, p. 2, grifo do autor) refere-se

às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

As subtemáticas são: padrões de recursos humanos, gestão de recursos humanos, motivação, avaliação de desempenho e capital humano.

A **subtemática padrões de recursos humanos** teve incidência em quatro SNBU's com um total de oito trabalhos.

- No VII SNBU, realizado no Rio de Janeiro em 1992, foram apresentados 3 trabalhos:
  1. Administração de recursos humanos em bibliotecas universitárias: relato de uma experiência, do autor da Universidade do Rio Grande, Cláudio O. I. Nunes;
  2. Avaliação das necessidades de pessoal do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia: uma proposta metodológica, das autoras Isnaia Veiga Santana, Marly Magalhães de Freitas e Henriette Ferreira Gomes da Universidade Federal da Bahia;
  3. Padrões para pessoal nas bibliotecas universitárias brasileiras do autor da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, Eduardo José Wense Dias.
  
- No IX SNBU, realizado em Curitiba no ano de 1996, foram apresentados 2 trabalhos:
  1. O perfil profissional do auxiliar de biblioteca do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná das autoras Leocilêa Aparecida Vieira e Elayne Margareth Schlögel da Universidade Federal do Paraná;
  2. Recursos humanos em bibliotecas universitárias: modelo aplicado a distribuição de pessoal, por níveis funcionais, no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP) das autoras Marina dos Santos Almeida, Rosa Tereza Tierno Plaza e Rosaly Fávero Krzyzanowski da Universidade de São Paulo;
  
- No XI SNBU, realizado em Florianópolis no ano de 2000, foi apresentado 1 trabalho:
  1. Padrões mínimos de recursos humanos para um Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense dos autores Maria da Penha F. Sampaio, Ana Maria de Andrade, Gisah Torres Aragon, José Antonio Rodrigues Viana, Kátia V. M. T. B. Camacho, Lucinéa Pinto de Mattos, Neide Maria da Graça, Cilêa Carvalho de Castro e Solange Esteves Branco da Universidade Federal Fluminense;



- No XII SNBU, realizado em Recife em 2002, foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Dimensionamento em recursos humanos para a rede SIRIUS: uma contribuição das autoras Nadia Lobo da Fonseca, Ana Beatriz G. Levy e Silva, Sandra Maria G. Pimenta e Lucia Facco Loures Dias, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro;
  2. Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro da autora Kátia de Carvalho do Instituto de Ciência da Informação de Salvador/BA.

Com relação aos trabalhos apresentados no XI SNBU de 1992, no Rio de Janeiro, podemos perceber no primeiro trabalho do autor Cláudio O. I. Nunes, que recebeu o título *Administração de recursos humanos em bibliotecas universitárias*, o relato de sua experiência de administrador em duas bibliotecas universitárias no interior do Rio Grande do Sul. Considerando as diferenças entre as duas - uma de Direito Privado (BC/UNIJUI) e a outra de Direito Público (NID/URG) – o autor tece suas considerações. O enfoque desse trabalho privilegia a questão de recursos humanos, pontuando produção *versus* número de pessoal. Deixa claro diferenças de comportamento e envolvimento das pessoas nas duas instituições. Contrapõe as questões: de um lado a estabilidade na universidade de Direito Público como limitador na motivação de seu pessoal, e também a estrutura formal. De outro lado demonstra em seu relato que, mesmo com escassez de pessoal, a UNIJUI teve seu rendimento muito semelhante a do NID/URG. Mostra claramente que a diferença de regime de direito (público ou privado), causa diferenças no desempenho de seus recursos humanos. Com seu trabalho tem a intenção de contribuir para o que acredita ser o ideal para a realidade das universidades brasileiras, ou seja, a criação de padrões de desempenho de pessoal.

O segundo trabalho, *Avaliação das necessidades de pessoal do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia: uma proposta metodológica*, de Isnaia Veiga Santana, Marly Magalhães de Freitas e Henriette Ferreira Gomes, também trata do estabelecimento (criação) de metodologias e padrões para as universidades brasileiras. Nesse caso são descritas as metodologias desenvolvidas para avaliar a situação das bibliotecas setoriais da UFBA no que tange aos recursos humanos.

O autor do terceiro trabalho, *Padrões para pessoal nas bibliotecas universitárias brasileiras*, Eduardo José Wense Dias, da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, ressalta a importância de se estabelecer

padrões para bibliotecas universitárias, deixando clara a preocupação, em especial por parte dos bibliotecários, em nível nacional e internacional. No caso desse trabalho, o padrão em questão trata do pessoal. Conceitua e versa sobre os padrões já existentes, como os da ALA (American Library Association) e da IFLA (International Federation of Library Associations), e descreve a experiência brasileira. Quanto às questões estruturais, evidencia que os padrões foram reconhecidos como instrumento importante da administração. Comenta que para existirem padrões e para que possam ter efeito de fato, têm de existir uma estrutura administrativa. Propõe a criação de dois instrumentos para nortear os administradores nas questões de pessoal, a saber: um enunciado de diretrizes e princípios e um sistema de informações com dados quantitativos, a partir da análise de dados referentes às bibliotecas universitárias do país disponíveis em um sistema de informações gerenciais. O trabalho evidencia que o objetivo de otimização do desempenho da biblioteca só pode ser alcançado com competência gerencial. Dessa forma, o bibliotecário precisa experimentar este aspecto no seu trabalho, juntamente com outras questões estruturais como, por exemplo, a inflexibilidade de composição de quadro de pessoal das maiorias das nossas bibliotecas universitárias.

No trabalho de Leociléa Aparecida Vieira e Elayne Margareth Schlögel, denominado *O perfil profissional do auxiliar de biblioteca do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SIB/UFPR)*, as autoras fazem uma análise do perfil do profissional auxiliar de biblioteca dentro do SIB/UFPR. Neste trabalho foram levantados dados relevantes como número de pessoas que exercem a função de auxiliar, as inquietações e apresentam algumas sugestões feitas pelos próprios auxiliares, e outras que surgiram como resultado da análise feita. Foram levantados dados de identificação como: sexo, grau de escolaridade, aspectos funcionais, treinamento, dificuldades no desempenho profissional, autoavaliação de desempenho profissional, melhoria no desempenho profissional, insatisfação no atual local de trabalho, modalidades de ingresso na UFPR e sugestões para melhoria do desempenho e do ambiente de trabalho. Em cada um desses itens foram levantadas questões e analisadas as respostas de cada auxiliar. Chegam às seguintes conclusões: alguns teriam feito concurso para ingressar diretamente na função de auxiliar de biblioteca, outros se encontram descontentes e gostariam de sair do sistema, outros questionaram os treinamentos recebidos, o não

reconhecimento pelo seu trabalho pelas chefias imediatas, e outros reclamaram da falta de espaço e estrutura no local de trabalho. Alguns não opinaram sobre nenhum dos pontos acima apresentados. Ao final do trabalho, as autoras apresentam sugestões baseadas nos dados coletados na pesquisa como promover a seleção dos funcionários antes de ingressarem no SIB, considerando nível de escolaridade e aptidão para o desempenho das tarefas; ofertar treinamento no momento do ingresso no SIB; e otimizar recursos financeiros visando ampliação e melhoria do espaço físico e de equipamentos no local de trabalho.

Marina dos Santos Almeida, Rosa Tereza Tierno Plaza e Rosaly Fávero Krzyzanowski, da USP, escreveram sobre *Recursos humanos em bibliotecas universitárias: modelo aplicado a distribuição de pessoal, por níveis funcionais, no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP)*. O trabalho das autoras teve como objetivo traçar um modelo de distribuição de recursos humanos nas 38 bibliotecas do SIBi/USP. Com o trabalho foram identificadas três possibilidades: ideal, mínimo ideal e mínimo indispensável. Estes ideais tiveram origens em parâmetros estabelecidos, baseados nas variáveis: acervo, usuários e serviços prestados, bem como horário semanal de atendimento, dados de circulação/empréstimo e reprografia. Os levantamentos realizados e análises evidenciam a redução dos recursos humanos das bibliotecas integrantes do sistema, levando conseqüentemente à redução dos serviços prestados e de horário de funcionamento em várias bibliotecas. As autoras concluem que para atender às especificidades das bibliotecas da USP a opção mais adequada seria a de mínimo ideal, porém, na impossibilidade de se fazer essa opção, evitando a queda na prestação de serviço de forma satisfatória; a solução seria adotar pelo menos o mínimo indispensável.

O trabalho apresentado no XI SNBU denominado *Padrões mínimos de recursos humanos para um Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense* apresenta o estudo feito pelo Grupo Assessor Técnico de Recursos Humanos do Núcleo Documentação (NDC): Sistemas de Bibliotecas e Arquivos da UFF, com a finalidade de garantir a qualidade de serviços desenvolvidos por cada unidade de informação. Visa dimensionar o número de profissionais necessários para cada unidade do Sistema, propiciando a escolha de padrões mínimos, embasando o planejamento, execução e avaliação das atividades técnicas administrativas, buscando a melhoria permanente para todo o Sistema de

Bibliotecas e Arquivos. Para tanto foi feita revisão de literatura, visita técnica ao Sistema de Bibliotecas da universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), adotando-se a metodologia estabelecida pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) com adaptações. Após a definição da metodologia, as autoras desenvolveram o estudo em quatro etapas. Concluíram que o estabelecimento de padrões mínimos de pessoal possibilitou a análise da distribuição atual dos RH do Sistema e favoreceu uma melhor compreensão das atividades desenvolvidas pelas Bibliotecas do NDC. Foram enfrentadas dificuldades semelhantes às encontradas pelas autoras da UFBA. Notaram a necessidade de uma padronização na coleta de dados, bem como a reformulação de alguns formulários estatísticos. Evidenciou-se neste estudo a grande defasagem de pessoal técnico e de apoio para as Bibliotecas do Sistema. Para garantir a qualidade dos serviços e a satisfação do usuário apontam como sugestão algumas medidas a serem tomadas.

O sétimo trabalho, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, de Nádia Lobo da Fonseca, Ana Beatriz G. Levy e Silva, Sandra Maria G. Pimenta e Lúcia Facco Loures Dias, foi intitulado *Dimensionamento em recursos humanos para a rede SIRIUS: uma contribuição*. No estudo as autoras tratam do dimensionamento de Recursos Humanos da Rede SIRIUS (Rede de Bibliotecas da UERJ). Com base em referencial teórico com enfoque no novo paradigma emergente, qual seja a valorização do ser humano dentro de uma perspectiva integrada, apresenta uma análise da inserção das bibliotecas em seu ambiente próximo (UERJ) e mapeia o ambiente interno (Rede SIRIUS). Foram utilizados recursos metodológicos como pesquisa de campo e levantamento documental, que permitiram detalhar o quadro de pessoal da Rede SIRIUS em aspectos quantitativos (número/distribuição) e qualitativos (atuação profissional, percepção do ambiente de trabalho e expectativas profissionais). Relacionam alguns resultados e elencam recomendações que apontam a necessidade de um planejamento de recursos humanos integrado ao planejamento da Rede SIRIUS, bem como estudos e ações com o setor de RH da UERJ objetivando o desenvolvimento de pessoal da Rede.

No último trabalho, deste segmento, Kátia de Carvalho, do Instituto de Ciência da Informação de Salvador/BA, aborda os *Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro*. Faz considerações sobre o que é ensinado hoje nos cursos de graduação e traça um paralelo entre o profissional da informação do passado e do presente e as sucessivas discussões que resultaram

em reformas curriculares que ocorreram nas décadas de 70 até 90, com o intuito de adequar a formação de profissionais que supram a necessidade do mercado. Explana sobre as qualidades, conhecimentos, tarefas, envolvimento e inquietações do profissional bibliotecário. Aborda o capital intelectual, que traz o conhecimento tácito, o conhecimento pessoal de experiências e habilidades acumuladas em cada indivíduo, difíceis de serem formalizadas e socializadas. Comenta sobre o fato de o profissional da informação não ser mais um simples mediador entre acervos e usuários, mas também ser um produtor de conhecimentos. Evidencia a necessidade de constante atualização do profissional da informação, que deve buscar uma postura próativa, dinâmica, sempre procurando aprimoramento e atualização em relação a novos conhecimentos e novas tecnologias. Finalmente, tece considerações sobre a importância do capital intelectual dentro da organização.

A **subtemática gestão de recursos humanos** teve incidência em três SNBU's com um total de três trabalhos.

- No IX SNBU realizado em Curitiba no ano de 1996 foi apresentado um trabalho:
  1. Implementação da gestão de recursos humanos no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP): programa de remodelação e desenvolvimento, dos autores Joel Souza Dutra, Inês Maria de Moraes Imperatriz e Rosaly Fávero Krzyzanowski da Universidade de São Paulo;
- No XII SNBU realizado em Recife no ano de 2002 foi apresentado um trabalho:
  1. Biblioteca: equipe sincronizada, sucesso garantido! Da autora Maria Aparecida Pardini da Universidade Estadual Paulista;
- No XIII SNBU realizado em Natal/RN no ano de 2004 foi apresentado um trabalho:
  1. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense dos autores Marcos Vinicius Mendonça Andrade e Ana Rosa dos Santos da Universidade Federal Fluminense.

Os autores Joel Souza Dutra, Inês Maria de Moraes Imperatriz e Rosaly Fávero Krzyzanowski escreveram a respeito da *Implementação da gestão de recursos humanos no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP): programa de remodelação e desenvolvimento*. O trabalho teve por objetivo relatar a experiência levada a efeito na Universidade de São Paulo

(USP) com o intuito de buscar a valorização dos profissionais do SIBi/USP e a união de esforços dentro da USP, visando a manutenção da qualidade e dos serviços oferecidos dentro do SIBi/USP, garantindo a implementação e a manutenção de serviços já existentes, prestadas aos seus usuários. Explicam que foi criado um “modelo” com o intuito de reavaliação e implementação de atividades em desenvolvimento. Relatam que foi possível perceber, com a participação de representantes de todas as bibliotecas do SIBi e de bibliotecários do Departamento Técnico, a necessidade de ser repensada a remodelação do Sistema. Não simplesmente por meio de técnicas de gestão, mas por um pensar mais amplo, compreendendo a organização de forma global e institucional, visando atender a pressões existentes imediatas e futuras do SIBi. A tática adotada permitiu uma participação nos processos decisórios de forma compartilhada e participativa, mostrando uma postura gerencial empreendedora e criativa do trabalho em equipe. Resultou também em uma maior preocupação das chefias no seu alto desenvolvimento e no desenvolvimento de seus subordinados. Os resultados foram traduzidos em documentos e compromissos, inibidores e alavancadores. O processo teve continuidade com as Comissões Assessoras de *Metas*, ampliando os objetivos do trabalho e demonstrando o progresso dos integrantes e produtos. Concluiu que a experiência do processo de remodelação do SIBi/USP renovou propósitos e idéias e avanço nos trabalhos em nível sistêmico.

O trabalho intitulado *A Biblioteca: equipe sincronizada, sucesso garantido!*, da autora Maria Aparecida Pardini da Universidade Estadual Paulista faz um relato sobre a importância do trabalho realizado de forma participativa, motivada, comprometida e sincronizada, reconhecimento das limitações, vontade de melhorar. A autora comenta que se deve batalhar para chegar onde se almeja, tendo determinação, meta e planejamento, com o intuito de multiplicar os conhecimentos. Observa que são necessários encontros da equipe para o compartilhamento de ideias para instaurar a parceria e a responsabilidade. Informa que os objetivos devem ser claros para que todos entendam a necessidade do propósito e assim trabalhem em sinergia, sendo de extrema necessidade o reconhecimento de seus esforços. Comenta também que a administração participativa tem impacto positivo sobre o grupo, que o endomarketing faz com que os membros do grupo tenham visão compartilhada e apresenta os 5C's para o envolvimento no trabalho e desafios a serem superados: capacidade, competência, coragem, criatividade e coração.

Descreve que pode ser feito um modelo de modernidade unindo os 5C's anteriormente citados ao 5S's do programa de qualidade: senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de saúde/higiene/padronização e de disciplina. Conclui que em todos os ambientes existem conflitos, "algo necessário e se bem necessário é algo muito positivo."

O terceiro trabalho deste seguimento, *Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense*, escrito por Marcos Vinicius Mendonça Andrade e Ana Rosa dos Santos, teve por finalidade investigar as principais tendências da gestão de pessoas no serviço público federal. Traz como exemplo o trabalho que vem sendo implementado pela Divisão de Desenvolvimento do Núcleo de Documentação (NDC) da Universidade Federal Fluminense, com o intuito de analisar como tais tendências estariam influenciando as políticas de desenvolvimento de recursos humanos e também nas inúmeras áreas onde a administração pública atua. Os autores fazem um estudo de caso nesse mesmo órgão. Observamos que a Direção do NDC, através de sua Divisão de Desenvolvimento, baseia sua política de gestão de pessoas em duas estratégias: a valorização das pessoas e a constante modernização do seu processo produtivo. Na primeira estratégia está relacionada uma ação básica que é o desenvolvimento e implantação de um programa de treinamento Já na segunda a ação volta-se para o processo produtivo que deve ser reestruturado por via da informatização.

A **subtemática motivação** teve incidência em três SNBU's com um total de três trabalhos:

- No IX SNBU realizado em Curitiba no ano de 1996 foi apresentado um trabalho:
  1. Administrando a (des)motivação nas bibliotecas universitárias, dos autores de Dario Crispim de Assim e Gláucia Maria Saia Cristianini da Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal de São Carlos, respectivamente;
- No X SNBU realizado em Fortaleza no ano de 1998 foi apresentado um trabalho:
  1. A motivação no processo de desenvolvimento dos recursos humanos da biblioteca universitária: pontos para reflexão, da autora Marília Alvarenga Rocha Mendonça da Universidade Federal Fluminense;

- No XIII SNBU realizado em Natal no ano de 2004 foi apresentado um trabalho:
  1. Motivação para o trabalho em bibliotecas e serviços de informação: início de uma discussão, das autoras Maria Imaculada Cardoso Sampaio e Daisy Pires Noronha da Universidade de São Paulo.

O primeiro trabalho *Administrando a (des)motivação nas bibliotecas universitárias*, de Dario Crispim de Assim e Gláucia Maria Saia Cristianini, tem por objetivo delinear as causas da (des)motivação nas bibliotecas universitárias tendo como embasamento as teorias de Maslow, Herzberg e McGregor, transferindo suas idéias para a realidade dessas bibliotecas. Concluem que a motivação está diretamente ligada aos indivíduos, e que as organizações visam lucro e esquecem que motivar é gerar dinheiro. A literatura específica sobre motivação em bibliotecas é escassa, mas indica que a teoria geral da administração pode ser adaptada para qualquer organização. Ficou claro que no caso das bibliotecas universitárias a falta de condições ambientais, o acúmulo de serviços, a falta de treinamento de pessoal e desinteresse do administrador no planejamento são fatores que causam a desmotivação dos seus funcionários. Observam que a partir das teorias estudadas, muitas ações poderão ser desenvolvidas e o resultado de desempenho poderá atingir os resultados esperados.

*A motivação no processo de desenvolvimento dos recursos humanos da biblioteca universitária: pontos para reflexão*, da Universidade Federal Fluminense, segundo trabalho deste segmento e de autoria de Marília Alvarenga Rocha Mendonça, objetiva alertar os gestores de recursos humanos quanto ao sentido desvirtuado da motivação, fora do conhecimento científico, sendo observado a partir do ponto de vista prático. A autora embasa sua pesquisa em teorias científicas, à luz de vários autores. Apresenta conceitos sobre motivação, qualidade total, com ênfase nas pessoas. A autora conclui que são necessários ainda muitos estudos, que o tema demanda estudos embasados na teoria da psicologia comportamental. Alega que tais estudos serviriam de insumo aos gerentes de bibliotecas universitárias, facilitando o dia-a-dia e permitindo um melhor aproveitamento da mão-de-obra disponível.

As autoras Maria Imaculada Cardoso Sampaio e Daisy Pires Noronha da Universidade de São Paulo, com o trabalho intitulado *Motivação para o trabalho em bibliotecas e serviços de informação: início de uma discussão* e corroboram as



ideias do primeiro trabalho, indicado acima. Discutem a motivação como uma mola propulsora das mudanças sociais. Analisam algumas teorias da motivação e fazem considerações a respeito de motivação no trabalho, principalmente no trabalho em bibliotecas e serviços de informação. Explanam sobre diversas linhas de pensamento a respeito da motivação embasadas na literatura e consideram o tema apaixonante e instigante. Concluem que devem ser intensificadas as pesquisas, as análises e as discussões em relação à motivação. Esperam despertar o interesse para o tema, pois o mesmo é complexo, visto tratar da motivação humana.

A **subtemática avaliação de desempenho** teve incidência de 1 trabalho apresentado no IX SNBU realizado em Curitiba no ano de 1996:

1. Avaliação de desempenho: uma experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG), das autoras Cláudia Oliveira de Moura Bueno, Martha Izabel de Souza Duarte Rezende e Sandra Moreira dos Santos da Universidade Federal de Goiás.

No trabalho *Avaliação de desempenho: uma experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG)*, de Cláudia Oliveira de Moura Bueno, Martha Izabel de Souza Duarte Rezende e Sandra Moreira dos Santos, registra-se o relato da experiência do Sistema de Bibliotecas da UFG com relação à introdução do processo de análise de desempenho de seu pessoal. As autoras introduziram um processo contínuo, visando o desenvolvimento de consciência na prestação de serviços de qualidade, por meio do planejamento integrado e participativo, de melhoria nas relações de trabalho e de avaliação permanente. Tiveram como metodologia o diagnóstico, treinamento adequado das equipes de avaliação, avaliação interna, externa e reavaliação. Concluem que algumas dificuldades foram encontradas na aplicação do processo de análise de desempenho, decorrentes de situações próprias do serviço público. Regras rígidas e concretas servem de empecilho na busca de indicadores de desempenho e que os métodos muitas vezes não importam, mas o que vale é o resultado. A melhoria dos serviços e a satisfação do cliente, que seriam os resultados esperados, apresentar-se-iam a médio prazo.

A **subtemática capital humano** teve incidência em um SNBU com dois trabalhos apresentados no XI SNBU realizado em Florianópolis no ano de 2000:

1. A biblioteca universitária e o seu capital intelectual da autora Lídia Eugenia Cavalcante da Universidade Federal do Ceará;
2. A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária, dos autores Andréa Carvalho de Aguiar, Edna

Gomes Pinheiro, Emeide Nóbrega Duarte e Norma M. F. Nogueira da Universidade Federal de Paraíba e Luciana Moreira Carvalho da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

O trabalho de Lídia Eugenia Cavalcante da Universidade Federal do Ceará tem por objetivo fazer considerações sobre as mudanças ocorridas nas sociedades desde a *Era da Revolução Indústria*, passando pela *Era da Informação*. Conclui que diante da nova *Era do Conhecimento*, as bibliotecas universitárias, as quais são detentoras de grande capital intelectual, devem buscar investir no chamado capital humano com a finalidade de crescimento e sucesso.

O segundo trabalho denominado *A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária* objetiva identificar traços da cultura organizacional dos clientes internos da Divisão de Serviços aos Usuários (DSU) da Biblioteca Central (BC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A metodologia utilizada pelas autoras foi a técnica da análise do discurso. Os resultados encontrados foram que alguns traços da cultura organizacional, encontrados na literatura, puderam ser identificados na organização em estudo. Nas considerações finais identificaram os seguintes elementos: a figura do herói; valores traduzidos com: competência, eficiência, comprometimento, abertura, criatividade, flexibilidade, cooperação, integração e interorganização; crenças; normas; ritos; tabu; comunicação informal; e, mitos. Com relação aos traços culturais, a organização demonstra ou tende a se enquadrar no estilo múltiplo (misto), com características do estilo apoio, inovação e estilo burocrático. A figura do professor aparece nas exposições feitas pelos profissionais como um questionador. Assim, com o questionamento, a cultura organizacional tende a apresentar mudanças e, inconscientemente, surge uma barreira que nada mais é do que o reflexo da resistência a mudanças.

Na temática recursos humanos podemos observar trabalhos que demonstram a preocupação com:

- A criação de padrões: para o desempenho de pessoal, para avaliação dos colaboradores das bibliotecas setoriais, para nortear os administradores.
- A apresentação das inquietações e sugestões dos auxiliares de biblioteca.
- A distribuição de recursos humanos a partir de parâmetros pré-estabelecidos.
- O dimensionamento do número de recursos humanos e planejamento frente aos ambientes externos e internos.
- Alterações curriculares visando adequada formação profissional.

- A busca de valorização profissional para a manutenção da qualidade dos serviços.
- A importância do trabalho de forma participativa, motivada, comprometida e sincronizada reconhecendo limitações e vontade de melhorar.
- Tendências da gestão de pessoas no serviço público federal.
- O delineamento das causas da (des)motivação e sentido desvirtuado da motivação na prática e na teoria.
- A análise de teorias da motivação e consideração a respeito da motivação no trabalho.
- A análise do processo de desempenho de pessoal visando a consciência da prestação de serviço com qualidade.
- As mudanças ocorridas na sociedade e a preocupação no investimento do capital humano.
- A identificação de traços da cultura organizacional nos serviços prestados aos usuários.

Todas essas preocupações elencadas acima, podem ser configuradas dentro da teoria da administração, porém, os autores dos trabalhos acima, basearam seus trabalhos em referências voltadas em sua grande maioria à área da ciência da informação e/ou em relatórios locais (institucional ou não) ou em publicações em eventos na mesma área. Poucos foram os trabalhos que se embasaram em autores da área da administração, conforme observamos na análise de conteúdo dos documentos, o que acarreta em ausência de base teórica especializada nas abordagens e nas análises realizadas.

#### 4.2.2 CAPACITAÇÃO

A capacitação na gestão de pessoas visa buscar a melhoria do desenvolvimento das pessoas na instituição. Capacitar é diferente de treinar, pois “capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.” (BRASIL, 2006).

A segunda temática mais evidente tratou da capacitação, também com 17 trabalhos, os quais foram divididos em 4 subtemáticas, para facilitar a análise de conteúdo: Capacitação de bibliotecários, capacitação de equipes de assistentes, auxiliares e técnicos, treinamento e educação.

A **subtemática capacitação de bibliotecários** teve incidência em 3 SNBU's com um total de três trabalhos:

- No IX SNBU realizado em Curitiba no ano de 1996 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face as novas dinâmicas de gestão da qualidade, das autoras Regina Célia Baptista Belluzzo, Telma de Carvalho, Adriana Cybele Ferrari, Maria de Fátima Alves de Souza e Raimunda Miguelina Alves Flexa da Universidade de São Paulo, sendo a segunda autora da Universidade Estadual Paulista;
- No X SNBU realizado em Fortaleza em 1998 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Capacitar recursos humanos das BU's com processos de educação a distancia: uma possibilidade de modernizar a educação bibliotecária no Brasil do autor Francisco das Chagas de Souza da Universidade Federal de Santa Catarina.
- No XI SNBU realizado em Florianópolis no ano de 2000 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Os Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias e a temática centrada na formação profissional das autoras Miriam Vieira da Cunha, Edna Lúcia da Silva e Estera Muszkat Menezes da Universidade Federal de Santa Catarina.

O primeiro trabalho desta subtemática, *Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face às novas dinâmicas de gestão da qualidade*, teve como foco a experiência com o Programa de Capacitação de Equipes (PROCAP) Bibliotecárias do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), esperando contribuir com informações sobre a questão de capacitação de equipes como ponto de integração entre as pessoas. Trata-se de um ponto crítico abordado pela gestão de recursos humanos em face das mudanças substanciais na sociedade, em termos de inovações tecnológicas e gerenciais, com destaque dentro da ótica da gestão da qualidade e experiências dela decorrentes no sistema de informação na área acadêmica. O PROCAP/SIBi/USP é resumidamente um programa com uma ótica nova em relação à questão do aprimoramento e desenvolvimento de recursos humanos em sistemas de informação. A capacitação permanente e a atualização contínua de equipes bibliotecárias com a finalidade de promover mudanças comportamentais, que é uma preocupação constante do SIBi/USP. As autoras concluem que, com o mercado globalizado, complexo e hipercompetitivo, torna-se

necessário o pensar não mais sob forma fragmentada e linear, mas sim, atentar para a imensa conectividade em tempo real, sendo esta uma questão de sobrevivência.

O trabalho, *Capacitar recursos humanos das BU's com processos de educação a distancia: uma possibilidade de modernizar a educação bibliotecária no Brasil*, de Francisco das Chagas de Souza, da Universidade Federal de Santa Catarina, tem por objetivo argumentar a respeito da necessidade da educação formativa e continuada de toda a equipe de pessoal das bibliotecas universitárias, a partir de uma breve análise da realidade socioeconômica brasileira. Como encaminhamento o autor sugere a promoção de um debate nacional sobre a organização de um programa brasileiro, ou programas intra-regionais de educação continuada e a distância, os quais deveriam ser sugeridos pelos cursos de Biblioteconomia, juntamente com as associações bibliotecárias e as bibliotecas universitárias. Tais programas buscariam promover a atualização dos bibliotecários bacharéis com cursos de interesse institucional, bem como curso técnico em Biblioteconomia a fim de qualificar as equipes das bibliotecas universitárias. O autor vê urgência na implementação do processo de educação continuada e a distância, com a finalidade e necessidade do desenvolvimento da área.

Por sua vez, as autoras do trabalho da Universidade Federal de Santa Catarina relatam sobre *Os Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias e a temática centrada na formação profissional* das autoras Miriam Vieira da Cunha, Edna Lúcia da Silva e Estera Muszkat Menezes. Tem por objetivo verificar por meio da análise de conteúdo dos anais dos SNBU's como é tratado o tema; formação continuada para atuação profissional; formas de abordagem do tema; e, de que forma ou até que ponto os estudos dessa área demonstram a preocupação da biblioteca universitária com a formação dos seus recursos humanos. Utilizaram a análise de conteúdo e a análise temática. Obtiveram como resultado conforme análise quantitativa, que a temática formação de recursos humanos é pouco estudada, sendo que cinco SNBU's não constam trabalhos relacionados ao tema e somente treze trabalhos sobre o tema foram apresentados em um total de dez eventos. As autoras concluem que a temática - formação de recursos humanos – não tem sido explorada em profundidade, pois, durante vinte anos de realização dos SNBU's bem pouco se escreveu sobre o tema. As autoras entendem que a oferta de formação continuada deveria fazer parte de uma programação nacional, que o tema deveria ser mais debatido e amplamente incentivado, e que a discussão sobre o

tema não deve ficar a margem, pois desta forma, jamais a formação continuada será colocada em um plano nacional de educação.

A **subtemática capacitação de equipes de assistentes, auxiliares e técnicos** teve incidência em 4 SNBU's com um total de 6 trabalhos:

- No X SNBU realizado em Fortaleza no ano de 1998 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Participação: estratégia para desenvolvimento de capital humano, das autoras Ana Angélica Carapiá Ferraz, Catharina Marinho Meirelles, Cecília Maria Pereira do Nascimento, Neide Maria da Graça e Siléa Carvalho de Castro da Universidade Federal Fluminense;
- No XI SNBU realizado em Florianópolis no ano de 2000 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Capacitação dos recursos humanos em unidades de informação: relato de uma experiência das autoras Ana Rosa dos Santos, Maria da Penha Franco Sampaio e Vanja Nadja Ribeiro Bastos da Universidade Federal Fluminense;
- No XIII SNBU realizado em Natal em 2004 foram apresentados 3 trabalhos:
  1. Diretrizes para capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo, das autoras Márcia Elisa Garcia de Grandi, Mariza Leal de Meirelles do Coutto, Ângela Maria Belloni Cuenca, Aparecida Angélica Z. Paulovic Sabadini, Ellen Cristina Damaso, Juliana Akie Takahashi e Luzia Marilda Zoppei Murgia e Moraes da Universidade de São Paulo;
  2. Desenvolvimento do portal de capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo, das autoras Márcia Elisa Garcia de Grandi, Mariza Leal de Meirelles do Coutto, Ângela Maria Belloni Cuenca, Aparecida Angélica Z. Paulovic Sabadini, Ellen Cristina Damaso, Juliana Akie Takahashi e Luzia Marilda Zoppei Murgia e Moraes da Universidade de São Paulo.
  3. Técnico em Biblioteconomia: um novo profissional da informação, das autoras Eloísa Maira Ceccotti da Universidade Estadual de Campinas e Aparecida Rosana de Godoy Oriani da Fundação Municipal de Ensino.
- No XIV SNBU realizado em Salvador em 2006 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Capacitação de equipes: um processo contínuo na gestão do SIB/USP, das autoras Adriana Cybele Ferrari, Márcia Elisa Garcia de Grandi e Mariza Leal de Meirelles da Universidade de São Paulo.

O trabalho, *Participação: estratégia para desenvolvimento de capital humano*, apresentado pelas autoras da Universidade Federal Fluminense, tem por objetivo apresentar o Projeto de Participação e Qualidade desenvolvido pelo Núcleo de Documentação (NDC) em parceria com o Serviço de Psicologia Aplicada, ambos da Universidade Federal Fluminense. Este projeto demonstra que é possível melhorar o

desempenho dos funcionários por meio da participação, utilizando a metodologia denominada Método do Arco de Charles Margueres, composto da observação da realidade; levantamento de pontos críticos; teorização; soluções alternativas; e aplicação ou síntese. O Projeto de Informatização do Sistema NDC foi um dos benefícios práticos alcançados. No Primeiro Encontro Geral do NDC e no Programa de Desenvolvimento de Equipes foram apontadas falhas no Sistema e escassez de recursos para atualização profissional dos seus técnicos. O corpo funcional passou então a buscar conhecimentos em congressos, conferências, cursos, seminários, treinamentos e atualizações profissionais. No Segundo Encontro Geral do NDC identificou-se a necessidade de elaboração do Planejamento Estratégico do NDC. As autoras concluem que no período de realização do Projeto de Participação e Qualidade alguns funcionários foram substituídos por outros não treinados, o que dificultou o encaminhamento das atividades. Mas mesmo assim o Projeto obteve sucesso no tocante à mudança da cultura organizacional em uma Instituição Pública, na qual o individualismo, a desmotivação e o desconhecimento dos setores da instituição prevaleciam. O sucesso da metodologia aplicada, apesar de todos os entraves encontrados no caminho, sustentada por cursos oferecidos que tinham como base o conhecimento da realidade e a possibilidade de modificá-la, mostrou-se mais eficiente que outros tipos de treinamentos tradicionais.

O segundo trabalho, *Capacitação dos recursos humanos em unidades de informação: relato de uma experiência*, tem por objetivo descrever a aplicação do Programa de Capacitação dos Servidores do Núcleo de Documentação (NDC) desenvolvido pela Divisão de Desenvolvimento (DDS) da Universidade Federal Fluminense e avaliar o Programa com relação ao grau de satisfação dos envolvidos. Teve por metodologia a pesquisa aplicada por meio de formulários. Os resultados da aplicação do controle de treinamento mostram que os cursos avaliados tiveram aspectos favoráveis em relação aos níveis de reação e de comportamento no cargo de fatores selecionados como importantes para a realimentação do Programa de Capacitação. As autoras concluem que o Programa de Capacitação desenvolvido pelo DDS e aplicado aos servidores do NDC, foi uma importante contribuição para o Plano de Capacitação dos Servidores da Universidade Federal Fluminense no intuito de treinar, atualizar e motivar os seus servidores. Essa iniciativa correspondeu às expectativas do DDS, como também da maioria dos integrantes do NDC.

O trabalho *Diretrizes para capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo* tem por objetivo geral propor o estabelecimento de diretrizes e procedimentos para formalização do processo de capacitação contínua das equipes do SIBi/USP, para o planejamento e implementação de um Programa de Capacitação para o segundo semestre de 2002, como teste do processo. Como resultados foram explicitados a conclusão dos objetivos, exceto a implementação do Portal de Capacitação do SIBi/USP, o qual foi adiado para o ano seguinte sob a forma de subprojeto. Foi elaborado um documento com a proposta de Diretrizes para Capacitação de Equipes do SIBi/USP. Por meio dos estudos foram identificadas necessidades de capacitação. Delineou-se um fluxo do processo de capacitação a ser adotado pelo Sistema. Concluíram que o desenvolvimento do projeto assim como outros implementados no SIBi/USP demonstram a importância de construção coletiva e contínua onde competências são focadas e fundidas, propiciando o crescimento e aprimoramento de um todo, que seria o próprio Sistema e conseqüentemente a comunidade por ele assistida.

O quarto trabalho intitulado *Desenvolvimento do portal de capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP)* tem por objetivo geral propor e desenvolver o Portal de Capacitação das Equipes do SIBi/USP. As autoras concluem que o Portal de Capacitação das Equipes do SIBi/USP, propiciam um espaço virtual onde os profissionais do Sistema podem buscar o aperfeiçoamento trazendo como reflexo o fortalecimento do próprio Sistema. Informam ainda que “manter-se em sintonia com o ambiente local e global é imprescindível para o aprimoramento contínuo”.

O quinto trabalho desta temática, denominado *Técnico em Biblioteconomia: um novo profissional da informação*, objetiva traçar o perfil e as expectativas dos alunos ingressantes no curso técnico de biblioteconomia iniciado pelo SENAC/SP (Piracicaba) em agosto de 2003. Após um ano de início do curso já é possível ver resultados positivos e o claro desenvolvimento percebido nas alunas do curso. Foi percebida uma mudança significativa na visão que as alunas tinham da biblioteca antes do ingresso no curso, a maioria via a biblioteca como um lugar frio, local que freqüentavam quando eram cobradas pelos seus professores, achavam que era um local parado onde se trabalhava pouco, após um ano de curso passaram a definir a biblioteca como um lugar de cultura, lazer e de conhecimento, que vai além das paredes. Descreveram-na como um lugar vivo e que necessita de pessoal



especializado. Concluíram que são encontrados poucos cursos destinados ao pessoal auxiliar e técnico. Um caso considerado raro é o da Unicamp, que a pouco tempo reciclou todo o seu pessoal auxiliar e técnico, obtendo uma avaliação bastante satisfatória nesse quesito. A melhoria do pessoal auxiliar e técnico nas bibliotecas possibilita que os bibliotecários tenham mais tempo para exercerem as funções gerenciais e administrativas nessas instituições. Com esse trabalho, as autoras tiveram a intenção de contribuir para o fortalecimento de uma proposta de capacitação contínua das pessoas que exercem a função auxiliar e técnica dentro das bibliotecas. Uma preocupação que deve ser constante, pois as mudanças são diárias, tecnológica entre outras, é imprescindível conhecer profundamente os processos de uma biblioteca, pois a mesma deve sempre estar primando por seus serviços e adaptando-os, adequando-os e inovando-os em busca da melhoria contínua na prestação de serviços.

O último trabalho desta subtemática, denominado *Capacitação de equipes: um processo contínuo na gestão do SIBi/USP* objetiva descrever as ações efetivadas do SIBi/USP dentro do Processo de Capacitação de Equipes recentemente institucionalizado. Relata o levantamento realizado em relatórios anuais e planejamentos do SIBi/USP nos últimos anos e na literatura sobre capacitação. As autoras concluem que os resultados até então conseguidos pela equipe do SIBi/USP se enquadram com as tendências atuais de criação de ambientes próprios para aprendizagem permanente, pautados nos resultados imediatos alcançados pelo Programa de Capacitação. Avaliam as tendências de diretrizes futuras, com o crescimento do uso de recursos web e a própria educação a distancia. Deixam claro que a definição de padrões e indicadores de desempenho não é tarefa fácil. Mas, com o Programa de Avaliação Contínua da Qualidade (PAQ), focado na percepção do cliente, tende a oferecer evidências objetivas com relação a eficácia do Programa de Capacitação Contínua do SIBi/USP.

A **subtemática treinamento** teve incidência em 4 SNBU's com um total de cinco trabalhos:

- No VII SNBU realizado no Rio de Janeiro no ano de 1991 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Recursos humanos em bibliotecas: treinamento, da autora Maria do Socorro de Azevedo Borba da Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
  2. Treinamento de recursos humanos de bibliotecas: programa de treinamento desenvolvido no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São

Paulo (SIB/USP): do levantamento de necessidades à avaliação, das autoras Maria Luiza Rigo Pasquarelli, Carmen Luisa Toratti e Vera Regina Casari Boccato da Universidade de São Paulo;

- No X SNBU realizado em Fortaleza no ano de 1998 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Diagnóstico dos interesses de treinamento dos recursos humanos da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG das autoras Maria Luiza Fernandes Bortholino e Josiani Maria Ferro da Universidade Estadual de Ponta Grossa;
- No XII SNBU realizado em Recife em 2002 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Treinamento da equipe do SBU decorrente da migração de sistema de automação da UFRGS, das autoras Caterina Groposo Pavão, Janise Silva Borges da Costa, Lais Freitas Caregnato, Sonia Regina Zanotto e Zita Prates de Oliveira da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- No XIV SNBU realizado em Salvador em 2006 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Treinamento contínuo das equipes de linha de frente da Biblioteca de Manguinhos: uma proposta metodológica, das autoras Sandra Maria Ozório Xavier Marim e Telma Maria de Oliveira da Fundação Oswaldo Cruz.

O trabalho *Recursos humanos em bibliotecas: treinamento*, de Maria do Socorro de Azevedo Borba, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, aborda as necessidades de desenvolvimento de políticas de treinamento em bibliotecas, a forma como estes treinamentos têm se desenvolvido no Brasil e em outros países. A autora argumenta que, com a falta de pessoal, este seria o momento propício para a automação de bibliotecas ou centros de informações, oferecendo treinamentos específicos, incluindo o treinamento de computação, Treinamentos devem ser ofertados para toda a equipe das bibliotecas, englobando também os usuários. Além disso, comenta que se deve divulgar os programas de treinamento de forma oficial na literatura, periódicos, eventos etc, possibilitando o conhecimento de recursos de máquinas disponíveis. Deixa claro por meio de análise de artigos publicados em outros países que há também a preocupação com relação à escassez dos treinamentos. Lembra que no Brasil há preocupação com treinamentos exclusivos para o uso da biblioteca, ou seja, para os usuários da biblioteca. E não para a equipe técnica e auxiliar, o que seria primordial para o aperfeiçoamento dos serviços primando pela eficiência e eficácia dos mesmos.

O trabalho *Treinamento de recursos humanos de bibliotecas: programa de treinamento desenvolvido no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIB/USP): do levantamento de necessidades à avaliação* objetiva relatar a realização de programas de treinamentos dos profissionais alocados nas bibliotecas do SIBi/USP, nos seus vários níveis, tais como: básico, médio e superior e fazer considerações sobre planejamento, desenvolvimento e avaliação de treinamentos realizados. As autoras concluem que o treinamento é uma área de extrema importância dentro de recursos humanos, segundo estudos realizados e experiências desenvolvidas sobre o tema. A prática de treinamentos influencia o pensamento e a mentalidade dos funcionários e conseqüentemente a cultura da empresa, trazendo com isto a formação de equipes de trabalho qualificadas e de alto nível. Um bom treinamento motiva e conseqüentemente aumenta a produtividade e desempenho das tarefas e serviços dos funcionários que passam por este processo de treinamento.

O trabalho *Diagnóstico dos interesses de treinamento dos recursos humanos da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG*, apresentado por Maria Luiza Fernandes Bortholino e Josiani Maria Ferro, tem por objetivo apresentar o diagnóstico dos interesses de treinamento por parte dos funcionários da Biblioteca Central (BC) da UEPG. Foi empregado um questionário estruturado a todos os funcionários. Os resultados foram obtidos pela análise de 81,4% dos recursos humanos da BC. Foi identificado o nível de importância do treinamento que obteve 60% de aprovação e a frequência do treinamento que obteve 48% de aprovação. Dentre as áreas dos assuntos para o treinamento teve destaque a informática. Quanto às atividades a serem realizadas no treinamento, 85% dos respondentes demonstraram interesse por atividades práticas. As autoras concluem que devido à estrutura funcional da biblioteca e a constante rotatividade de funcionários, faz-se necessário treinamento constante, principalmente no que se refere ao atendimento do público. O diagnóstico permitiu identificar as necessidades e áreas de interesse, sendo possível à apresentação de propostas e sugestões por parte dos funcionários. Os recursos humanos da biblioteca comprovam interesse pelo treinamento alegando ser uma forma de integração de equipes de trabalho e que o mesmo deve ser realizado em períodos regulares e sempre que surgir necessidade. Demonstra que investimentos devem ser feitos na área da informática. Os treinamentos devem ser estruturados e contemplados com atividades práticas. A

administração da biblioteca deve preocupar-se com treinamentos novos e contínuos, reciclar os já fornecidos e cobrar para que este investimento não seja desperdiçado ou se transforme em prejuízos. As chefias devem reunir-se para elaboração e planejamento dos programas de treinamento e conteúdos a serem ministrados, cada uma dentro de suas atividades, evitando treinamentos redundantes, aplicando treinamentos pertinentes.

O trabalho intitulado *Treinamento da equipe do SBU decorrente da migração de sistema de automação da UFRGS* das autoras Catarina Groposo Pavão, Janise Silva Borges da Costa, Lais Freitas Caregnato, Sonia Regina Zanotto e Zita Prates de Oliveira objetiva relatar as etapas de planejamento, organização e avaliação dos treinamentos ministrados à equipe de bibliotecários e auxiliares das 33 bibliotecas integrantes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBU), decorrentes do processo de migração da base SABi para o Sistema Aleph. Concluem que o êxito do processo de migração desta biblioteca deve-se da participação da equipe em todo o processo e principalmente com a participação nos treinamentos. O conhecimento da ferramenta contribui para a tranquilidade e segurança dos funcionários possibilitando a otimização das atividades a serem desenvolvidas. A utilização de e-mail e da *web* agilizou o processo de divulgação, transmissão de informações e documentos. Habilidades foram enfatizadas por meio dos treinamentos do uso da interface GUI (registro bibliográfico). No entanto, a comissão responsável pela implantação reconhece a necessidade de outros treinamentos, com outros focos, a saber: básico e avançado aos membros da equipe e aos que ingressarem no SBU e também treinamento contínuo aos funcionários e ou bolsistas contratados.

Finalizando esta subtemática o artigo *Treinamento contínuo das equipes de linha de frente da Biblioteca de Manguinhos: uma proposta metodológica* das autoras Sandra Maria Ozório Xavier Marim e Telma Maria de Oliveira tem por objetivo visar a contribuição para a disseminação da informação para os funcionários no âmbito da biblioteca. As autoras esperam mediante o relato das experiências vivenciadas, que este trabalho venha contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços executados, colaborando também na capacitação profissional das equipes e no cumprimento da missão da biblioteca, por meio do apoio ao desenvolvimento científico e da pesquisa.

A **subtemática educação** teve incidência em 2 SNBU's com um total de três trabalhos:

- No X SNBU realizado em Fortaleza no ano de 1998 foram apresentados dois trabalhos:
  1. Educação e aprendizagem contínua em unidades de informação, da autora Lídia Eugenia Cavalcante da Universidade Federal do Rio de Janeiro;
  2. Recursos humanos em bibliotecas: análise de periódicos científicos (1990/1994) das autoras Cristine Jochman (não informado vínculo institucional) e Vera Lúcia Braga da Silva da Universidade Estadual da Ponta Grossa;
  
- No XIV SNBU realizado em Salvador no ano de 2006 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Implantação do Programa de Educação na DIBD: postura de atendimento, das autoras Kátia M. de Andrade Ferraz e Thais Cristiane Campos de Moraes da Universidade de São Paulo.

O trabalho *Educação e aprendizagem contínua em unidades de informação*, de Lídia Eugenia Cavalcante, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, objetiva aplicar em centros de informação e bibliotecas os conceitos, idéias e práticas de teóricos, estudiosos e especialistas da educação e da administração, em especial de Peter Senge. A autora considera que para a universidade garantir o desenvolvimento científico tecnológico e social do país são necessários investimentos no capital humano, em educação continuada e treinamentos. Tais medidas trariam reflexos no atendimento dos usuários de seus serviços que seriam atendidos, muito provavelmente, por um profissional competente, bem treinado e preparado para suprir as suas necessidades informacionais.

No caso do estudo *Recursos humanos em bibliotecas: análise de periódicos científicos (1990/1994)* as autoras Cristine Jochman e Vera Lúcia Braga da Silva analisaram parte da produção científica nacional e internacional sobre recursos humanos, nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação, com o intuito de identificar os temas estudados e avaliar aspectos quanto a autoria, nos periódicos: Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG e Library Trends no período compreendido entre 1990 a 1994. Utilizaram como metodologia a pesquisa documental. Concluem que poucos estudos têm sido realizados sobre recursos humanos em bibliotecas nos periódicos estudados, sendo estes insignificantes se comparados com outros temas estudados na área. A predominância nos trabalhos

levantados está voltada para o foco nas questões da educação e treinamento dos profissionais da informação. No aspecto autoria, as autoras evidenciam e ressaltam a autoria única.

O trabalho *Implantação do Programa de Educação na DIBD: postura de atendimento* tem por objetivo mostrar de que forma realizou-se a implantação do Programa de Educação definida dentro das políticas da Divisão de Bibliotecas de Documentação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP) em 2004. Como o tema é abrangente, o trabalho tece início com uma definição de postura ideal de atendimento. Apresenta um manual de procedimentos baseado na literatura existente com adaptações para a realidade da Biblioteca Universitária. Durante a experiência, as expectativas da gerência do Programa de Capacitação foram superadas e o treinamento requereu que alguns itens fossem alterados de acordo com a fala dos participantes adequando-os às atitudes e aos discursos. Em decorrência, percebeu-se que houve melhoria na postura do atendimento. As autoras concluem que nos dias de hoje um diploma não é o suficiente para ser um profissional e nem para garantia de emprego. São necessárias atitudes proativas, trabalho em equipe, interação com o meio, ter competência, habilidades e qualificação humana. Para atingir um padrão de atendimento de qualidade, faz-se necessário uma gerência que prime por programas de educação de seus funcionários, investindo em treinamentos e capacitação.

Na temática capacitação podemos levantar como preocupações principais questões relacionadas com:

- A necessidade de educação formativa e continuada da equipe de pessoal das bibliotecas universitárias.
- A capacitação de equipes como ponte de integração entre as pessoas.
- A necessidade de educação formativa e continuada da equipe de pessoal das bibliotecas universitárias.
- A aplicação e avaliação do Programa de Capacitação.
- Ações do Processo de Capacitação de Equipes.
- O desenvolvimento de políticas de treinamento em bibliotecas.
- Diagnóstico dos interesses de treinamento dos funcionários da Biblioteca Central.
- A disseminação da informação para funcionários da biblioteca.

### 4.2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY, M.; FLEURY, A. 2001).

A terceira temática analisada neste estudo é o mapeamento de competências, com essa abordagem foram classificados 5 trabalhos em três edições do SNBU:

- No XII SNBU, realizado em Recife no ano de 2002 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Gestão baseada nas competências, da autora Célia Regina Simonetti Barbalho da Universidade Federal do Amazonas;
  2. Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias, do autor Silas Marques de Oliveira da PUC de Campinas/SP;
  
- No XIII SNBU, realizado no Natal no ano de 2004 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências, das autoras Maria Angélica Ferraz Messina-Ramos e Marta Araújo Tavares Ferreira da Universidade Federal de Minas Gerais;
  2. Gestão estratégica de pessoas: mapeamento de competências do profissional da informação, das autoras Sueli de Fátima Faria, Vanda de Fátima Fulgêncio de Oliveira, Liliane Forner e Floriana Lúcia D'Astuto da Universidade Estadual de Campinas;
  
- No XIV SNBU, realizado em Salvador no ano de 2006, foi apresentado 1 trabalho:
  1. Mapeamento de competências dos funcionários da DIBD, das autoras Kátia M. de Andrade Ferraz, Thais Cristiane Campos de Moraes e Vilma Sarto Zeferino da Universidade de São Paulo.

O primeiro trabalho, *Gestão baseada nas competências*, de Célia Regina Simonetti Barbalho, discute teoricamente os conceitos sobre a gestão tendo como base a competência como uma nova forma de gerir que se apresenta como alternativa para os modelos de gestão, tradicionalmente utilizados pelas organizações. Utiliza a gestão baseada nas competências com o intuito de discutir

sobre aspectos relacionados ao capital humano, sobretudo os que atuam em unidades de informação, mais especificamente os que ocupam função de direção, destacando indicadores relevantes para o desempenho do trabalho. Apresenta aspectos inerentes às competências profissionais. Conclui que as competências estão relacionadas ao modo de agir de cada profissional, com ações que dignifiquem seu *fazer* apoiado no *saber*, com base no seu agir e nas expectativas ansiadas pelos seus usuários.

O trabalho apresentado por Silas Marques de Oliveira da PUC de Campinas/SP, denominado *Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias* traz uma reflexão sobre aspectos críticos para a eficiência no gerenciamento de bibliotecas universitárias, sob a ótica organizacional. A discussão é baseada no tripé que sustenta uma organização: pessoas, estrutura e tecnologia. Discorre sobre cada um destes componentes, com ênfase no papel que cada um desempenha no gerenciamento organizacional da biblioteca. O autor não apresenta formalmente a metodologia empregada, porém pode-se verificar que utilizou vasto referencial teórico. Destaca que a biblioteca universitária deve ser gerida segundo a definição de sua estrutura, tecnologia e pessoal. Comenta que as bibliotecas universitárias que são organizações públicas de serviços, não são como as organizações industriais, dependentes de sua capacidade de desempenhar com eficiência e de acordo com as metas estratégicas bem desenvolvidas. Aponta que os funcionários necessitam ser menos especialistas e mais generalistas, que as bibliotecas estão trabalhando muito para enfrentar o reposicionamento diante do mercado de rápidas transformações e que os bibliotecários podem desenvolver *sites* com a finalidade de manter os professores atualizados quanto às suas pesquisas e necessidades didáticas. A necessidade de mudança é evidente e o futuro das bibliotecas universitárias enfrenta perigo, portanto é preciso compreender como e porque as bibliotecas universitárias estão mudando para servir o sistema educacional do amanhã.

O trabalho *Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências* objetiva apresentar a importância do conhecimento dentro das organizações, oferecer uma estrutura básica na qual o sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) possa desenvolver atividades de gestão do conhecimento dando destaque para o mapeamento de competências, criando catálogos de pessoas e



suas competências, facilitando a busca e a troca de competências dentro do sistema. As autoras utilizaram-se da metodologia de estudo preliminar na literatura com destaque para conceitos que envolvem a gestão do conhecimento. Foi feita visita técnica ao SERPRO com a finalidade de conhecer o sistema por eles criado, o qual se assemelha ao pretendido. Foi criado um formulário para preenchimento pelos funcionários e com esses dados montado o catálogo de competências. As autoras concluem que as organizações devem tornar-se mais eficazes e adaptáveis utilizando-se do conhecimento. Consideram que é premente a adoção de modelos e práticas modernas de gestão do conhecimento, em todas as organizações públicas ou privadas. A adoção por parte do Sistema de Bibliotecas (SB/UFMG) de um catálogo de competências vem ao encontro das reais necessidades do Sistema. Com isso haverá um aproveitamento melhor do pessoal e da gama de seus conhecimentos, gerando um aumento de sua produtividade.

O quarto trabalho, intitulado *Gestão estratégica de pessoas: mapeamento de competências do profissional da informação*, tem por objetivo a criação de um banco de talentos dos servidores não docentes da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com o objetivo de facilitar o compartilhamento do conhecimento na gestão de pessoas. Foi utilizado o modelo de Verificação de Comportamento Administrativo (VECA) e realizada a análise das competências do profissional da informação com base na Classificação Brasileira de Ocupação (CBO). As autoras concluem que a literatura aponta que os trabalhadores abandonaram o esforço físico e passaram a usar a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços embasados no conhecimento. O bibliotecário deve buscar seu conhecimento profissional interagindo com as estratégias da organização em que atua, destacando-se por compatibilizar suas competências com as exigidas pela organização. A proposta de mapeamento de competências impele o bibliotecário ao maior conhecimento de si mesmo e de sua categoria profissional.

O último trabalho desta subtemática, *Mapeamento de competências dos funcionários da DIBD*, objetiva descrever as etapas de implantação da Gestão de Competências, iniciativa da Divisão de Biblioteca e Documentação (DIBD) da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP) por meio do Sistema de Gestão. As autoras descrevem que o desenvolvimento do trabalho foi embasado em um modelo teórico desenvolvido para a gestão de competências específicas para o DIBD e com indicadores de

desempenho com o intuito de qualificar seus funcionários. Desenvolveram uma matriz denominada Mapeamento de Competências dos Profissionais da Informação, com a finalidade de registrar informações referentes às competências de cada funcionário. Utilizaram como ponto de partida o mapeamento de competência dos funcionários da DIBD para desenvolver planos de ação para desempenhos satisfatórios e identificar o grau de contribuição de cada funcionário. A DIBD pretendeu, com o mapeamento de competências, evidenciar o potencial do indivíduo, de forma que o mesmo tenha consciência de sua atuação como profissional, que busque desempenhar suas atividades com excelência e sucesso, nas metas estabelecidas. Identificar os pontos fortes e fracos, buscando o aperfeiçoamento profissional, condições para gerir sua carreira e investir em suas potencialidades, a partir do mapeamento de competências dos funcionários e do compartilhamento de aptidões, competências e habilidades, buscando a construção de seu capital intelectual. As autoras apontam que o desafio é gerir o capital, imprescindível para alavancar o crescimento do profissional e da biblioteca.

Na temática gestão de competências o interesse dos autores esteve voltado em síntese para:

- A discussão sobre conceitos de gestão, tendo como base a competência.
- Aspectos críticos para a eficiência no gerenciamento de bibliotecas universitárias.
- A importância do conhecimento dentro das organizações.
- A criação de um banco de talentos para compartilhamento do conhecimento na gestão de pessoas.
- Etapas de implementação da gestão de competências.

#### 4.2.4 MODELOS DE GESTÃO

A administração de recursos humanos apresenta nos dias atuais um

conceito mais maduro sobre gestão de pessoas, centrada nas pessoas, uma unidade de negócio das organizações, ferramenta essencial para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas e eficazes. [...] Trata-se de uma gestão “com” as pessoas e não “das” pessoas, percebidas como seres humanos dotados de habilidades e competências diversas. Assim, o fator humano tem sido o ponto básico para as transformações das organizações. (GIRARDI, 2008, p.52).

A temática referente aos modelos de gestão foi abordada em 4 trabalhos e em três SNBU:

- No XI SNBU realizado em Florianópolis no ano de 2000 foi apresentado 1 trabalho:
  1. A Biblioteca Universitária hoje: gerência compartilhada, das autoras Cecília Maria Pereira do Nascimento, Ana Maria de H. C. de Sá Couto e Márcia Maria Silvestre Bastos da Universidade Federal Fluminense;
  
- No XII SNBU realizado em Recife no ano de 2002 foi apresentado 1 trabalho:
  1. Programa de gestão da informação e de pessoas em perspectiva sistêmica e acadêmica na rede de Bibliotecas da UNESP: 2001-2004, das autoras Mariângela Spotti Lopes Fujita, Maria Constância Martinhão Souto e Maria Ferraz Souto da Universidade Estadual Paulista;
  
- No XIII SNBU realizado em Natal em 2004 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment, dos autores Antonio Costa Gomes Filho da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Astrid Honesko e Maria Luiza Fernandes da Universidade Estadual de Ponta Grossa;
  2. Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universitária, das autoras Elaine Cristina Soares Lira e Eliane Maria da Silva Jovanovich, da Universidade Estadual de Maringá;

O trabalho *A Biblioteca Universitária hoje: gerência compartilhada* das autoras da Universidade Federal Fluminense analisa os fatores que promovem uma nova postura na gerência, em especial, de biblioteca universitária. Traçam o cenário atual com relação às causas, às mudanças e às conseqüências; à administração estratégica; à gerência participativa; à criatividade e inovação; à organização moderna; à gerência de bibliotecas universitárias; aos mitos e às verdades mais comuns sobre as funções do dirigente; e, aos novos rumos. Concluem que a biblioteca universitária deve adotar a gestão estratégica para otimizar os recursos organizacionais e voltar-se para as mudanças externas; deve importar-se com o ambiente interno; adotar um modelo participativo de gestão; levantam a necessidade de trabalhar em conjunto, com autonomia e com espírito de colaboração; destacam a importância do curso de biblioteconomia formar profissionais capazes de decidir, com espírito crítico e visão democrática e que privilegiem a discussão sobre a ética.

Finalizam apontando a necessidade de um aprofundamento sobre a qualidade e aceitação dos produtos e serviços oferecidos.

Mariângela Spotti Lopes Fujita, Maria Constância Martinhão Souto e Maria Ferraz Souto apresentam *Programa de gestão da informação e de pessoas em perspectiva sistêmica e acadêmica na rede de Bibliotecas da UNESP: 2001-2004* com foco no planejamento estratégico, com gestão participativa, na rede de Bibliotecas da UNESP. Delinearam, a partir da revisão de literatura, as exigências e necessidades dos usuários, da aquisição e a utilização das inovações tecnológicas disponíveis no mercado, levantando literatura sobre a gestão estratégica e participativa com pessoas em perspectiva sistêmica. Descrevem o planejamento estratégico da Coordenadoria Geral de Biblioteca da Unesp, no qual mencionam a modernização e adequação das Bibliotecas seguindo padrões internacionais de excelência. Concluem que o resultado obtido é proveniente da gestão participativa e que o grande desafio é a modernização harmônica e contínua das Bibliotecas sem prejuízo da geração e transferência do conhecimento.

O trabalho *Desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment* dos autores Antonio Costa Gomes Filho, Astrid Honesko e Maria Luiza Fernandes objetiva apresentar uma visão sobre o desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment. Utilizaram como metodologia a pesquisa de natureza exploratória e descritiva aplicando um questionário com os alunos do curso seqüencial em Gestão e Organização da Informação Eletrônica, da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Como resultados obtiveram de forma unânime o interesse em se atualizar para exercer suas funções, porém verificaram poucas características empreendedoras pessoais, os pesquisados demonstraram possuir conhecimento teórico sobre empreendedorismo e entender a importância da gestão empreendedora para as organizações, o ambiente é, em geral, participativo, o que se torna favorável à implantação do empreendedorismo. O trabalho evidencia que o único item favorável à implantação do empowerment é o item clareza de propósitos, sendo que os demais ainda precisam ser desenvolvidos. Concluem que o intraempreendedorismo só será viável se o ambiente organizacional for favorável, que se faz necessário desenvolver mais as características empreendedoras, constatam que a melhoria do clima organizacional é o grande desafio dos gestores.

Com relação ao trabalho *Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universitária*, as autoras da Universidade Estadual de Maringá realizam, sob a ótica dos subordinados, uma reflexão baseada nos estilos autocrático, democrático e liberal. As autoras teorizam liderança e os tipos de líderes, comparam líder e gerente e descrevem a liderança na biblioteca. Desenvolvem uma pesquisa descritiva com aplicação de dois tipos de questionários, um para os 64 colaboradores e outro para os 5 cargos de chefia. Os resultados referentes aos colaboradores indicam que a chefia estilo democrática tinha predomínio e que esses apontaram como características mais importantes do líder: ser justo e honesto. Na autoavaliação das chefias obtiveram o predomínio do estilo democrático e como característica importante para um líder apontaram a flexibilidade como a mais importante, seguida do ser honesto, justo, competente, participativo, bom e negociador. Apesar das diferenças de caracterização, todas as características citadas são de suma importância e relevância ao líder ideal. Concluem que a liderança é um fator importante dentro de qualquer organização e que a biblioteca deve se preocupar com uma gestão dinâmica, sendo que o estilo de liderança varia de acordo com a situação.

Na temática modelos de gestão os trabalhos apresentaram preocupações com relação:

- À análise dos fatores que promovem uma postura na gerencia da biblioteca universitária.
- Ao planejamento estratégico com gestão participativa.
- À visão sobre o desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment.

#### 4.2.5 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Nas organizações a interação das pessoas une indivíduos com experiências sociais e de trabalho muitas vezes divergentes ou antagônicas, influenciando o comportamento das pessoas na organização.

Para Kanaane (1999, p. 91)

as relações que o funcionários apresentam em dados contexto de trabalho refletem as posições estabelecidas socialmente. [...] o grande desafio é tornar o ambiente organizacional mais propício às

interações sociais facilitadoras e complementares, em termos de apoio mútuo, parcerias e reciprocidade de seus membros.

A temática referente às relações interpessoais foi abordada em 4 trabalhos:

- No XIII SNBU, realizado em Natal no ano de 2004 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Conflitos, tensões e fatos nas relações humanas em bibliotecas universitárias, da autora Maria Aparecida Pardini da Universidade Estadual Paulista;
  2. Desenvolvimento de equipes em unidades de informação: uma metodologia, das autoras Simone Faury Dib, Neusa Cardim as Silva e Cátia Barcelos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro;
  
- No XIV SNBU, realizado em Salvador no ano de 2006 foram apresentados 2 trabalhos:
  1. Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília, das autoras Célia Regina Silva e Lina Akiyo Nemoto Yamaguti da Universidade de Brasília;
  2. Gestão de pessoas na percepção do bibliotecário: uma abordagem sob o aspecto das relações interpessoais da autora Teresinha Teterycz da PUC-Paraná.

O primeiro artigo desta temática, intitulado *Conflitos, tensões e fatos nas relações humanas em bibliotecas universitárias* procurou mostrar que é possível evitar situações de estresses. A autora apresenta sutilmente sua vivência na Biblioteca Universitária e aponta atitudes para uma convivência melhor; coloca alguns benefícios que o contato físico pode proporcionar; discorre sobre o estresse no trabalho e passos para administrá-lo neste ambiente; formas para eliminação da tensão; a importância do riso; atitude diante das dificuldades; a importância do sonho; e revê alguns conceitos apontados no decorrer do artigo. Conclui que se nos dispusermos, poderemos fazer a diferença, melhorando o ambiente de trabalho e o bem estar das pessoas.

As autoras Simone Faury Dib, Neusa Cardim as Silva e Cátia Barcelos, no trabalho *Desenvolvimento de equipes em unidades de informação: uma metodologia*, apontam o desenvolvimento de equipes em unidades de informação a partir de um trabalho desenvolvido em parceria com profissionais da área de Biblioteconomia e Psicologia. Traçam a importância do trabalho em equipe e um pequeno histórico da Biblioteca de Ciências Sociais C (Direito) da Rede Sirius da Universidade do Estado do Rio de Janeiro onde foi realizada a pesquisa. Utilizaram como metodologia conceitos de *employeeship* (o empregado é ajudado a

desenvolver-se por sua própria iniciativa) gestão do conhecimento e pesquisa-ação e a estruturaram em cinco etapas: diagnóstico, planejamento, execução, avaliação e acompanhamento. Concluem que equipes de trabalhos, entrosadas e comprometidas com a missão institucional agregam valor a qualquer empreendimento e destacam algumas ações que privilegiam o desenvolvimento das equipes.

Célia Regina Silva e Lina Akiyo Nemoto Yamaguti apresentaram no XIV SNBU o trabalho *Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília*. Apresentam uma revisão de literatura sobre o comprometimento no trabalho, origem, definição, focos e bases, as pesquisas brasileiras acerca do comprometimento no trabalho, com a organização e com o sindicato. A pesquisa foi classificada como do tipo descritiva, aplicada, bibliográfica e de campo. Participaram da pesquisa os colaboradores da Biblioteca, respondendo a uma versão reduzida do questionário de *comprometimento organizacional*. Os resultados obtidos mais significativos identificaram que os respondentes foram vacilantes quanto ao fato de gostar ou não de trabalhar na empresa e constataram que as pessoas no cargo de chefia são as que se mostram mais comprometidas com a organização. Concluem que os resultados encontrados não podem ser generalizados, entretanto esperam ter contribuído com o aumento do conhecimento na área.

O último artigo desta temática, *Gestão de pessoas na percepção do bibliotecário: uma abordagem sob o aspecto das relações interpessoais* apresentado pela autora Teresinha Teterycz, objetiva investigar a gestão de pessoas na percepção do bibliotecário sob o aspecto das relações interpessoais identificando as formas de ação utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de gestão de pessoas em seus setores e/ou departamentos; conhecendo o *olhar* dos bibliotecários, como gestores de pessoas, a respeito de relacionamento interpessoal; e, realizando um estudo descritivo do desenvolvimento de gestão de pessoas em Bibliotecas Universitárias. Teterycz apresenta uma revisão bibliográfica acerca da organização e gestão de pessoas, das relações humanas e a organização, do auto-conhecimento e relacionamento interpessoal. A pesquisa foi realizada em Curitiba, no ano de 2005 em três bibliotecas universitárias, com treze bibliotecários. Obteve como resultado, com relação a forma utilizada para a gestão de pessoas, a reunião em grupo e individuais; os respondentes foram unânimes quanto a importância do

relacionamento interpessoal na gestão de pessoas; e, identificou que não existe programas claramente definidos para a gestão de pessoas. Conclui que muitas organizações falham por não trabalharem adequadamente os fatores humanos e por considerarem a produtividade somente em termos de lucratividade. Considera que o comportamento dos colaboradores é influenciado pela forma que os gestores o vêem. Apresenta a “dinâmica do poder” e finaliza esperando ter contribuído para o despertar da importância da valorização do trabalhador como ser humano.

Na temática relações interpessoais os temas abordados foram:

- As atitudes para uma melhor convivência evitando situações de estresse.
- O desenvolvimento de equipes em unidades informacionais.
- O comprometimento organizacional.
- A gestão de pessoas na percepção do bibliotecário sob o aspecto das relações interpessoais.

Dentro da análise temática dos trabalhos apresentados nos SNBU's, a temática recursos humanos se sobressaiu com o foco nas questões de implementação de gestão de recursos humanos. Esta temática foi subdividida em cinco subtemáticas, a saber: padrões de recursos humanos, gestão de recursos humanos, motivação, avaliação de desempenho e capital humano.

Ficou evidenciada a busca pela valorização dos profissionais e melhoria da qualidade dos serviços, a importância do trabalho realizado de forma participativa baseada no envolvimento das pessoas através de esforços com competência no desenvolvimento das atividades. Também foi destacada a importância do conhecimento do ambiente organizacional, o que faz com que o envolvimento com as rotinas e a troca de experiências entre os pares criem um ambiente de satisfação e motivação, corroborando com autores como Chiavenato (1999, p. 6) que ressalta a importância da valorização das pessoas dentro das intuições, baseando-se em três enfoques. “As pessoas são consideradas como seres humanos; As pessoas são consideradas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais. As pessoas são consideradas como parceiros da organização”.

Fischer (2002, p. 154) concorda com Chiavenato (1999) quando afirma que o ser humano precisa ser valorizado, visto que é nele que converge o “conhecimento organizacional advindo da inter-relação pessoal/saber/organização”.



Na temática **Capacitação**, que foi subdividida em quatro subtemáticas: Capacitação de bibliotecários, capacitação de equipes, treinamento e educação tiveram destaques experiências com programas de Capacitação de Equipes, como vetor de integração das pessoas com uma ótica nova em relação à questão do aprimoramento e desenvolvimento de recursos humanos em sistemas de informação. Saliu-se a importância do conhecimento organizacional para o aprimoramento contínuo, descrevendo-se ainda as tendências atuais de criação de ambientes próprios para aprendizagem permanente. Discutiu-se a necessidade da oferta de treinamentos para equipes das bibliotecas, englobando também os usuários, o que seria primordial para o aperfeiçoamento dos serviços primando pela eficiência e eficácia dos mesmos. Pois um bom treinamento motiva e aumenta a produtividade e desempenho das tarefas e serviços dos funcionários que passam por este processo. Nesse ponto, Gil (2001) ressalta a necessidade do desenvolvimento das pessoas através da educação no trabalho para que hábitos e atitudes sejam mudados e capacitem-se para melhorarem as suas atividades. É quando Kanaane (1999) coloca que se deve buscar o aprimoramento técnico e desenvolver as competências pessoais e interpessoais.

Na temática **Gestão de Competências** foi ressaltada a gestão baseada no desenvolvimento das pessoas, no capital humano; discutida a adoção de um banco de talentos e, ainda, um catálogo de competências gerando um mapeamento de profissionais habilitados e a importância do compartilhamento do conhecimento para a gestão de pessoas.

A temática **Modelos de Gestão** demonstrou o comprometimento e a autonomia de cada profissional enfocando a capacitação (técnica e pessoal), a motivação e o comprometimento com a organização. É no cotidiano que as pessoas vão desenvolvendo suas habilidades. A aprendizagem também se dá com acompanhamento do gerente que percebe o papel de cada indivíduo na organização (PEREIRA, 2001).

O conhecimento organizacional deve ser apreendido por todos os membros da organização, seja com o treinamento básico para o desenvolvimento de tarefas rotineiras, ou como conhecimentos de várias ordens, como o da história da organização, de metas e projeções da empresa, fazendo com que os colaboradores considerem-se parte de um todo (organização). Fica claro que a empresa deve buscar criar um ambiente propício à capacitação de seus membros por meio da

aprendizagem continuada. Chiavenato (2000) observa que o ser humano possui enorme potencial para o aprendizado e para obtenção de novos conhecimentos que podem modificar atitudes e comportamento.

## 5 CONCLUSÃO

O *corpus* de análise desta pesquisa foi composto de 47 trabalhos que tratam da temática gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, veiculados em oito (8) edições do evento SNBU, realizados de 1991 a 2006.

Com relação à caracterização desse *corpus* da pesquisa, foram analisados os autores considerando o tipo de autoria, gênero, região, função/profissão e vínculo institucional. Observamos, nessa perspectiva, que 34 trabalhos apresentam autoria múltipla; dos 127 autores, 119, ou seja, 94% são do sexo feminino; 87 são da região sudeste, 23 da região sul, 11 da região nordeste, 5 do centro oeste e apenas 1 da região norte; dos 63 autores que mencionam o cargo e/ou função, 28 são bibliotecários; a maior representatividade quanto ao vínculo institucional foi da Universidade de São Paulo e da Universidade Federal Fluminense.

Com relação à análise temática, os trabalhos em estudo foram selecionados dentre os demais por sua temática principal e subtemáticas. Dentre todos os trabalhos publicados, identificamos as seguintes temáticas no que se refere a Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: Recursos humanos - 17 trabalhos, Capacitação -17 trabalhos, Gestão de competências – 5 trabalhos, Modelos de gestão - 4 trabalhos e finalmente Relações Interpessoais - 4 trabalhos.

As temáticas - Recursos Humanos e Capacitação - foram as de maior incidência. Na temática - Recursos Humanos - podemos observar trabalhos que demonstram a preocupação com a criação de padrões e parâmetros; dimensionamento dos recursos humanos; busca de valorização e formação adequada dos profissionais; motivação; desempenho pessoal e capital humano. Com relação à temática Capacitação podemos destacar a capacitação de bibliotecários; formação continuada; estabelecimento de ações e diretrizes para os programas de capacitação e treinamento.

Na temática - Gestão de Competências - foram privilegiadas pelos autores abordagens sobre gerenciamento por competências; implementação da gestão de competências; e compartilhamento do conhecimento.

Nos modelos de gestão, quarta temática foram apresentados trabalhos relacionados ao gerenciamento; planejamento estratégico; desenvolvimento de recursos humanos; e estilos de líderes.

Na temática - relações Interpessoais - foram abordadas atitudes para uma melhor convivência; comprometimento organizacional e gerência a partir dos aspectos de relações interpessoais.

Os resultados obtidos nesta pesquisa denotam a necessidade de ampliação do número de publicações na temática gestão de pessoas. Com relação aos trabalhos analisados nesta pesquisa cabe aqui uma crítica referente à fundamentação teórica de parte dos trabalhos. Parte dos trabalhos não privilegia a literatura embasada na área da administração. Poucos artigos citaram, por exemplo, Idalberto Chiavenato que é um dos autores mais conhecidos na área de administração geral e de recursos humanos. Grande parte dos trabalhos apresenta abordagens baseadas em experiências locais e dão impressão que foram embasados exclusivamente nas vivências dos seus autores.

Se os trabalhos analisados representarem à situação da gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias brasileiras podemos inferir que tal aspecto precisa urgentemente ser encarado com mais ênfase e com respaldo teórico condizente nessas instituições. Sabemos que equipamentos, tecnologias e edificações são necessários e primordiais, porém as pessoas são imprescindíveis para o bom funcionamento de qualquer unidade de informação. A gestão de pessoas não deverá ser vista de forma isolada dos outros subsistemas gerenciais; os resultados obtidos em uma organização dependem do comportamento das pessoas e das relações que essas pessoas estabelecem com o trabalho. Os objetivos e metas organizacionais são atingidos mais facilmente quando existe na organização uma boa gestão de pessoas e as bibliotecas universitárias brasileiras parecem que precisam focalizar mais a atenção para esse aspecto gerencial.

Apesar dos poucos trabalhos focados na gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, pois somam apenas 5% dos 1143 trabalhos apresentados nos SNBU's estudados, constatamos que vários aspectos foram abordados visto as temáticas e sub-temáticas levantadas nas análises realizadas nesta pesquisa, o que confere para as abordagens versatilidade se consideradas individualmente e ao mesmo tempo pouca solidez, quando consideradas no conjunto, dificultando o estabelecimento de consenso sobre o que os gestores pensam a respeito da gestão de pessoas no âmbito das bibliotecas universitárias no Brasil.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 28 de maio 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANLAT, Jose. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de pessoal**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo, Atlas. 2002.

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

DAVENPORT, Thomas. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. A nova sociedade das organizações. In: HOWARD, Robert (Org.) **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.3-17.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 45-69.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; FERREIRA, Marina; ANJOS, Margarida dos. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 4. ed. [Curitiba]: Positivo, 2009. xxxiv v.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira; INL, 1980.

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

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 217-231.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 27 maio 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008..

FUJITA, Mariangela Spotti Lopes. A Dimensão social da biblioteca digital na organização e acesso ao conhecimento: aspectos teóricos e aplicados. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS , 3. , 2005. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP: IBICT, 2005. 2v.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GRILLO, Antonio Niccolo. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001. (Serie Didática; 1).

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas:** em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2008. p.121-155.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico- prática. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica.** São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Isabel Maria T. B. Recursos humanos e educação: uma parceria indispensável. In: WESTPHAL, Márcia Farias; ALMEIDA, Eurivaldo Sampaio. (Org.). **Gestão de serviços de saúde.** São Paulo: Edusp,2001.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento:** a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação:** como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível:** qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, Flávio de. **O que é recursos humanos.** São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção Primeiros Passos, 66).

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar:** epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APENDICE A : CORPUS DA PESQUISA

Aguiar, Andréa Carvalho de. **A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária.** Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Almeida, Marina dos Santos. **Recursos humanos em bibliotecas universitárias: modelo aplicado a distribuição de pessoal, por níveis funcionais, no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP.** Curitiba, IX SNBU, 1996.

Andrade, Marcos Vinicius Mendonça. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Assim, Dario Crispim de. **Administrando a (des)motivação nas bibliotecas universitárias.** Curitiba, IX SNBU, 1996

Barbalho, Célia Regina Simonetti. **Gestão baseada nas competências.** Recife, XII SNBU, 2002.

Belluzzo, Regina Célia Baptista. **Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face as novas dinâmicas de gestão da qualidade,** Curitiba, IX SNBU, 1996.

Borba, Maria do Socorro de Azevedo. **Recursos humanos em bibliotecas: treinamento.** Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Bortholino, Maria Luiza Fernandes. **Diagnóstico dos interesses de treinamento dos recursos humanos da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG.** Fortaleza, X SNBU, 1998.

Bueno, Cláudia Oliveira de Moura. **Avaliação de desempenho: uma experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG).** Curitiba, IX SNBU, 1996

Carvalho, Kátia de. **Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro.** Recife, XII SNBU, 2002.

Ceccotti, Eloísa Maira. **Técnico em Biblioteconomia: um novo profissional da informação.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Cavalcante, Lídia Eugenia. **A biblioteca universitária e o seu capital intelectual.** Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Cavalcante, Lídia Eugenia. **Educação e aprendizagem contínua em unidades de informação.** Fortaleza, X SNBU, 1998.



Cunha, Miriam Vieira da et al. **Os Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias e a temática centrada na formação profissional** Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Dias, Eduardo José Wense. **Padrões para pessoal nas bibliotecas universitárias brasileiras do autor da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Dib, Simone Faury. **Desenvolvimento de equipes em unidades de informação: uma metodologia**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Dutra, Joel Souza. **Implementação da gestão de recursos humanos no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP): programa de remodelação e desenvolvimento**. Curitiba, IX SNBU, 1996.

Faria, Sueli de Fátima. **Gestão estratégica de pessoas: mapeamento de competências do profissional da informação**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Ferrari, Adriana Cybele **Capacitação de equipes: um processo contínuo na gestão do SIB/USP**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

Ferraz, Ana Angélica Carapiá. **Participação: estratégia para desenvolvimento de capital humano**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Ferraz, Kátia M. de Andrade. **Implantação do Programa de Educação na DIBD: postura de atendimento**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

Ferraz, Kátia M. de Andrade. **Mapeamento de competências dos funcionários da DIBD**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

Fonseca, Nadia Lobo da. **Dimensionamento em recursos humanos para a rede SIRIUS: uma contribuição**. Recife, XII SNBU, 2002.

Fujita, Mariângela Spotti Lopes. **Programa de gestão da informação e de pessoas em perspectiva sistêmica e acadêmica na rede de Bibliotecas da UNESP: 2001-2004**. Recife, XII SNBU, 2002.

Gomes Filho, Antonio Costa. **Desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Grandi, Márcia Elisa Garcia de **Desenvolvimento do portal de capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Grandi, Márcia Elisa Garcia de. **Diretrizes para capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Jochman, Cristine. **Recursos humanos em bibliotecas: análise de periódicos científicos (1990/1994)**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Lira, Elaine Cristina Soares. **Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universitária**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Marim, Sandra Maria Ozório Xavier. **Treinamento contínuo das equipes de linha de frente da Biblioteca de Manguinhos: uma proposta metodológica**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

Mendonça, Marília Alvarenga Rocha. **A motivação no processo de desenvolvimento dos recursos humanos da biblioteca universitária: pontos para reflexão**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Messina-Ramos, Maria Angélica Ferraz. **Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Nascimento, Cecília Maria Pereira do. **A Biblioteca Universitária hoje: gerência compartilhada**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Nunes, Cláudio O. I. **Administração de recursos humanos em bibliotecas universitárias: relato de uma experiência**, Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Oliveira, Silas Marques de. **Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias**. Recife, XII SNBU, 2002.

Pardini, Maria Aparecida **Biblioteca: equipe sincronizada, sucesso garantido!** Recife, XII SNBU, 2002.

Pardini, Maria Aparecida. **Conflitos, tensões e fatos nas relações humanas em bibliotecas universitárias**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Pasquarelli, Maria Luiza Rigo. **Treinamento de recursos humanos de bibliotecas: programa de treinamento desenvolvido no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIB/USP): do levantamento de necessidades à avaliação**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Pavão, Caterina Groposo. **Treinamento da equipe do SBU decorrente da migração de sistema de automação da UFRGS**. Recife, XII SNBU, 2002.

Sampaio, Maria da Penha F. **Padrões mínimos de recursos humanos para um Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Sampaio, Maria Imaculada Cardoso. **Motivação para o trabalho em bibliotecas e serviços de informação: início de uma discussão**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Santana, Isnaia Veiga, et al. **Avaliação das necessidades de pessoal do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia: uma proposta metodológica**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Santos, Ana Rosa dos. **Capacitação dos recursos humanos em unidades de informação: relato de uma experiência.** Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Silva, Célia Regina. **Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Souza, Francisco das Chagas de. **Capacitar recursos humanos das BU's com processos de educação a distancia: uma possibilidade de modernizar a educação bibliotecária no Brasil.** Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Tetrycz, Teresinha. **Gestão de pessoas na percepção do bibliotecário: uma abordagem sob o aspecto das relações interpessoais.** Salvador, XIV SNBU, 2006.

Vieira, Leociléa Aparecida. **O perfil profissional do auxiliar de biblioteca do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná.** Curitiba, IX SNBU, 1996.

## APENDICE B : CORPUS DA PESQUISA POR TEMÁTICAS

### Recursos Humanos 17

#### -Subtemática: Padrões de Recursos Humanos 8

Nunes, Cláudio O. I. **Administração de recursos humanos em bibliotecas universitárias: relato de uma experiência**, Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Santana, Isnaia Veiga, et al. **Avaliação das necessidades de pessoal do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia: uma proposta metodológica**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Dias, Eduardo José Wense. **Padrões para pessoal nas bibliotecas universitárias brasileiras do autor da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Vieira, Leocilêa Aparecida. **O perfil profissional do auxiliar de biblioteca do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, IX SNBU, 1996.

Almeida, Marina dos Santos. **Recursos humanos em bibliotecas universitárias: modelo aplicado a distribuição de pessoal, por níveis funcionais, no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP)**. Curitiba, IX SNBU, 1996.

Sampaio, Maria da Penha F. **Padrões mínimos de recursos humanos para um Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Fonseca, Nadia Lobo da. **Dimensionamento em recursos humanos para a rede SIRIUS: uma contribuição**. Recife, XII SNBU, 2002.

Carvalho, Kátia de. **Recursos humanos e qualidade de vida em bibliotecas universitárias: o profissional do futuro**. Recife, XII SNBU, 2002.

#### -Subtemática: Gestão De Recursos Humanos 3

Dutra, Joel Souza. **Implementação da gestão de recursos humanos no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP): programa de remodelação e desenvolvimento**. Curitiba, IX SNBU, 1996.

Pardini, Maria Aparecida **Biblioteca: equipe sincronizada, sucesso garantido!** Recife, XII SNBU, 2002.

Andrade, Marcos Vinicius Mendonça. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense**. Natal, XIII SNBU, 2004.

**-Subtemática: Motivação 3**

Assim, Dario Crispim de. **Administrando a (des)motivação nas bibliotecas universitárias**. Curitiba, IX SNBU, 1996

Mendonça, Marília Alvarenga Rocha. **A motivação no processo de desenvolvimento dos recursos humanos da biblioteca universitária: pontos para reflexão**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Sampaio, Maria Imaculada Cardoso. **Motivação para o trabalho em bibliotecas e serviços de informação: início de uma discussão**. Natal, XIII SNBU, 2004.

**-Subtemática: Avaliação De Desempenho 1**

Bueno, Cláudia Oliveira de Moura. **Avaliação de desempenho: uma experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG)**. Curitiba, IX SNBU, 1996

**-Subtemática: Capital Humano 2**

Cavalcante, Lídia Eugenia. **A biblioteca universitária e o seu capital intelectual**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Aguiar, Andréa Carvalho de. **A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

**Capacitação 17**

**-Subtemática: Capacitação de Bibliotecários 4**

Belluzzo, Regina Célia Baptista. **Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face as novas dinâmicas de gestão da qualidade**, Curitiba, IX SNBU, 1996.

Souza, Francisco das Chagas de. **Capacitar recursos humanos das BU's com processos de educação a distancia: uma possibilidade de modernizar a educação bibliotecária no Brasil**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Jochman, Cristine. **Recursos humanos em bibliotecas: análise de periódicos científicos (1990/1994)**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Cunha, Miriam Vieira da, et al. **Os Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias e a temática centrada na formação profissional**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

**-Subtemática: Capacitação de Equipes 6**

Ferraz, Ana Angélica Carapiá. **Participação: estratégia para desenvolvimento de capital humano**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Santos, Ana Rosa dos. **Capacitação dos recursos humanos em unidades de informação: relato de uma experiência**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Grandi, Márcia Elisa Garcia de. **Diretrizes para capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Grandi, Márcia Elisa Garcia de **Desenvolvimento do portal de capacitação de equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Ceccotti, Eloísa Maira. **Técnico em Biblioteconomia: um novo profissional da informação**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Ferrari, Adriana Cybele **Capacitação de equipes: um processo contínuo na gestão do SIB/USP**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

**-Subtemática: Treinamento 5**

Borba, Maria do Socorro de Azevedo. **Recursos humanos em bibliotecas: treinamento**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Pasquarelli, Maria Luiza Rigo. **Treinamento de recursos humanos de bibliotecas: programa de treinamento desenvolvido no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIB/USP): do levantamento de necessidades à avaliação**. Rio de Janeiro, VII SNBU, 1992.

Bortholino, Maria Luiza Fernandes. **Diagnóstico dos interesses de treinamento dos recursos humanos da Biblioteca Central da Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Pavão, Caterina Groposo. **Treinamento da equipe do SBU decorrente da migração de sistema de automação da UFRGS**. Recife, XII SNBU, 2002.

Marim, Sandra Maria Ozório Xavier. **Treinamento contínuo das equipes de linha de frente da Biblioteca de Manguinhos: uma proposta metodológica**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

### **-Subtemática: Educação 2**

Cavalcante, Lídia Eugenia. **Educação e aprendizagem contínua em unidades de informação**. Fortaleza, X SNBU, 1998.

Ferraz, Kátia M. de Andrade. **Implantação do Programa de Educação na DIBD: postura de atendimento**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

### **Gestão de Competências 5**

Barbalho, Célia Regina Simonetti. **Gestão baseada nas competências**. Recife, XII SNBU, 2002.

Oliveira, Silas Marques de. **Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias**. Recife, XII SNBU, 2002.

Messina-Ramos, Maria Angélica Ferraz. **Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Faria, Sueli de Fátima. **Gestão estratégica de pessoas: mapeamento de competências do profissional da informação**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Ferraz, Kátia M. de Andrade. **Mapeamento de competências dos funcionários da DIBD**. Salvador, XIV SNBU, 2006.

### **Modelos de gestão 4**

Nascimento, Cecília Maria Pereira do. **A Biblioteca Universitária hoje: gerência compartilhada**. Florianópolis, XI SNBU, 2000.

Fujita, Mariângela Spotti Lopes. **Programa de gestão da informação e de pessoas em perspectiva sistêmica e acadêmica na rede de Bibliotecas da UNESP: 2001-2004**. Recife, XII SNBU, 2002.

Gomes Filho, Antonio Costa. **Desenvolvimento de recursos humanos através do intraempreendedorismo e do empowerment**. Natal, XIII SNBU, 2004.

Lira, Elaine Cristina Soares. **Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universitária**. Natal, XIII SNBU, 2004.

### **Relações Interpessoais 4**

Pardini, Maria Aparecida. **Conflitos, tensões e fatos nas relações humanas em bibliotecas universitárias.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Dib, Simone Faury. **Desenvolvimento de equipes em unidades de informação: uma metodologia.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Silva, Célia Regina. **Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.** Natal, XIII SNBU, 2004.

Tetrycz, Teresinha. **Gestão de pessoas na percepção do bibliotecário: uma abordagem sob o aspecto das relações interpessoais.** Salvador, XIV SNBU, 2006.