

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: DESAFIOS ENTRE O FAZER E O APRENDER NO PAPEL DO GESTOR

Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra (Universidade Federal do Ceará - UFC)

Lídia Eugenia Cavalcante (Universidade Federal do Ceará - UFC)

MANAGEMENT OF PEOPLE IN INFORMATION UNITS: CHALLENGES BETWEEN DOING AND LEARNING IN THE ROLE OF THE MANAGER

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Apresenta os resultados de pesquisa realizada com os gestores das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará, com o intuito de averiguar como são trabalhadas as trajetórias de carreiras estabelecidas por esses profissionais, e como as competências apreendidas nos cursos de pós-graduação realizados se articulam na gestão de pessoas nas unidades de informação em que atuam. Alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas são revisados de forma simples, a fim de facilitar a discussão de conceitos e o desenvolvimento de técnicas e da adequação da metodologia nesta atividade. A condição proposta visa promover reflexão e fornecer subsídios para a realização da propagação dessa atividade nas instituições de informação. Na composição desse pensamento acerca do papel das pessoas nas organizações, torna-se essencial discutir a formação profissional como processo contínuo e permanente, que vise à melhoria e o aperfeiçoamento constantes das competências e habilidades dos indivíduos. A abordagem da pesquisa é qualitativa e os dados foram coletados através de um questionário semiestruturado. Os resultados indicam que a gestão de pessoas, realizada nas bibliotecas pesquisadas, ainda acontece de forma intuitiva ou ancorada no tempo de experiência do gestor. Em conclusão, observa-se que as articulações, ou mesmo a evidência da necessidade de formação continuada para o desenvolvimento dessa função, ainda representa um desafio nas unidades informacionais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Unidades de Informação; Bibliotecário gestor; Bibliotecas Universitárias.

Abstract: It presents the results of research carried out with the managers of the libraries of the Federal University of Ceará, in order to find out how the career trajectories established by these professionals are worked out and how the skills learned in the postgraduate courses are articulated in the management of People in the information units they work in. Some aspects related to people management are reviewed in a simple way, in order to facilitate the discussion of concepts and the development of techniques and the adequacy of the methodology in this activity. The proposed condition aims to promote reflection and provide support for the propagation of this activity in information institutions. In the composition of this thinking about the role of people in organizations,

it is essential to discuss professional training as a continuous and permanent process, aimed at constantly improving and improving the skills and abilities of individuals. The research approach is qualitative and data were collected through a semi-structured questionnaire. The results indicate that the management of people, carried out in the libraries researched, still happens intuitively or anchored in the manager's experience. In conclusion, it is observed that the articulations, or even the evidence of the need for continued training for the development of this is still a challenge in information units.

Keywords: People management; Information Units; Librarian manager; University Library.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional na contemporaneidade está estruturado dentro de uma gestão cada vez mais competitiva, interna ou externa, o que determina que o conhecimento deva apresentar-se como diferencial às organizações, como destaca Pinto e González (2010). No âmbito desta afirmação, encontram-se as pessoas e os papéis que desempenham como parte essencial do processo de crescimento de empresas e instituições em geral, tanto na esfera pública, quanto naquela de interesses privados.

É importante também que, nesse contexto, as gerências realizem uma atuação focada na aprendizagem, “gerando” subsídios ao desenvolvimento criativo da(s) equipe(s) e participação nas tomadas de decisão. O envolvimento das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances de que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas com excelência. Justifica-se, assim, a importância da gestão de pessoas, pois, segundo Pinto e González (2010), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das empresas, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar às organizações a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras instituições e no ambiente de negócios em geral.

Na composição desse pensamento acerca do papel das pessoas nas organizações, torna-se essencial discutir a formação profissional como processo contínuo e permanente, que vise à melhoria e o aperfeiçoamento constantes das competências e habilidades dos indivíduos. Assim, as atuais concepções pedagógicas acerca da aprendizagem trazem impacto transformador, tanto na vida das pessoas quanto no lugar em que ocupam na sociedade e em seus ambientes profissionais. (PINTO; GONZÁLEZ, 2010).

As pesquisas desenvolvidas no campo da formação profissional, que levam em consideração o desenvolvimento de competências e aprendizagem, no que concerne à

diversidade dos papéis de gestores em unidades de informação, trazem elementos desafiadores para o momento atual. Entretanto, ressalta-se que, no âmbito da formação de gestores, percebe-se que ainda há muito o que se pesquisar, tendo em vista que se trata de campo de estudo pouco explorado na Ciência da Informação.

Ao realizar levantamento sobre as pesquisas relacionadas ao campo da gestão na Ciência da Informação, percebe-se considerável quantidade de estudos produzidos sobre gestão da informação, gestão do conhecimento, competência em informação, formação profissional, dentre outros. Porém, pouco se encontra acerca da gestão de pessoas em ambientes informacionais.

Assim, para fins desta pesquisa, temos como objetivo geral analisar a importância da formação continuada e permanente de bibliotecários gestores, no âmbito da pós-graduação. Temos como objetivos específicos: identificar como se forma um bibliotecário gestor, analisando a efetiva contribuição da pós-graduação na formação desses profissionais, e verificar as relações existentes entre a aprendizagem obtida na formação e o exercício na prática cotidiana. Por conseguinte, trata-se de um estudo realizado com os gerentes das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (UFC), com o intuito de averiguar como são trabalhadas as trajetórias de carreiras estabelecidas por esses profissionais e como as competências apreendidas nos cursos realizados se articulam na gestão de pessoas nas unidades de informação em que atuam.

É importante ressaltar que este estudo faz parte de uma pesquisa de cunho maior sobre avaliação do processo de ensino e aprendizagem em bibliotecas universitárias de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Ceará, de modo a compreender as relações entre profissionais da informação e usuários dessas bibliotecas, especificamente relacionadas aos processos pedagógicos que caracterizam o acesso à informação e o interesse dos estudantes universitários por essas organizações na busca de conhecimento. Assim, entende-se que compreender o papel do gestor se torna elemento de grande relevância para a pesquisa no âmbito da Ciência da Informação e a atuação profissional.

2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ATUAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO EM UNIVERSIDADES

O termo gestão é frequentemente entendido como sinônimo de gerência e administração. Entretanto, Dutra (2002) os diferencia afirmando que *administrar* e *gerenciar* representam as atividades de planejar, decidir, agir e utilizar os recursos necessários para

alcançar seus objetivos; enquanto a *gestão* se traduz por meio de atividades específicas, delegadas pela gerência, para serem desenvolvidas, tais como: gestão da qualidade, gestão da documentação, gestão ambiental etc.

No caso específico da gestão de pessoas, trata-se de uma atividade executada pelos gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos, e tem como finalidade alcançar desempenho que possa combinar as necessidades dos indivíduos com as da organização. Apesar da disseminação, em tempos recentes, do conceito e da aplicação da gestão de pessoas, esta prática ainda é confundida com a atividade desempenhada pelo setor de recursos humanos de uma empresa. A grande diferença entre ambas as denominações é que os recursos humanos estão alicerçados nos modelos clássicos, científicos e burocráticos, fundamentados em um sistema econômico industrial produtivo, e a gestão de pessoas está fundamentada nas especialidades individuais e nos talentos humanos. (DUTRA, 2002).

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas encontram-se ancorados nas necessidades e expectativas das organizações, cuja gênese se dá no âmbito da administração científica e de suas teorias. Assim, no início do século XX, por exemplo, com a falta de mão-de-obra especializada, os administradores concentravam-se na busca da eficiência do trabalhador para o aumento da produtividade. Atualmente, como se percebe elevado contingente de especialistas em uma determinada área de atuação profissional, outros fatores tornam-se importantes para a administração como as questões ambientais, culturais e sociais. (STONER, FREEMAN, 1999).

O desenvolvimento do campo da gestão de pessoas nas organizações foi ocasionado, em grande medida, pela transdisciplinaridade das áreas do conhecimento, bem como pela preocupação em criar ambiente que propicie o desenvolvimento dos talentos humanos. Pode, também, ser vista como um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. (CHIAVENATO 2008).

Ao passo que as sociedades se tornam mais complexas, suas organizações também adquirem elevado grau de complexidade, o que se percebe claramente na forma como passaram a se relacionar com os ambientes internos e externos. O modo como as empresas lidam na atualidade com a gestão de pessoas evidencia grandes transformações,

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

caracterizadas tanto pela mudança de perfis profissionais, quanto pelo uso das tecnologias que têm afetado a integração necessária entre pessoas de áreas distintas de conhecimento e o uso de ferramentas de produção e acesso à informação.

Hendry (2011) salienta que as atividades referentes aos recursos humanos de uma organização também estão relacionadas à cultura, pois esta se configura como ponto relevante nas ações humanas e na forma de pensar e agir dos indivíduos, expressando valores e crenças que certamente poderão interferir na tomada de decisões. Nesse aspecto, os grupos lidam com três níveis de comprometimento que são comportamental, cognitivo e emocional Schein (1985). Porém, é importante afirmar que a cultura organizacional deve levar em consideração tanto o ambiente interno quanto o externo, de modo a interagir com a sociedade na qual está inserida (HOFSTEDE, 1994) e acompanhar as complexidades oriundas das dinâmicas culturais e sociais de cada tempo.

Assim, o conhecimento e a informação constituem-se como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações em diferentes aspectos: produtividade, competitividade, qualidade, tomada de decisão e liderança. (BUENO, VALENTIM, 2010). Ao se evidenciar a importância da informação como recurso para o crescimento organizacional, é preciso destacar o papel que as pessoas representam nesse crescimento, mediante gestão estratégica desse recurso, a partir do desenvolvimento de competências profissionais que se aliam à capacidade técnica e intelectual dos indivíduos.

Como exemplo, vale destacar os investimentos feitos pelas grandes empresas em tecnologias de informação e de comunicação, e na formação continuada de seus profissionais para manterem-se com vantagem competitiva em determinado mercado da economia global. Pode-se inferir, portanto, que investimentos em informação também pressupõem investir no gerenciamento dos fluxos informacionais e em gestão do conhecimento.

Tratar, portanto, a informação estrategicamente é uma atitude que, efetivamente, vai gerar lucros e atuar como um diferencial nas Bibliotecas e Serviços de Informação. Ter equipes de profissionais que detenham o conhecimento e, principalmente, saibam disseminá-lo para todos da comunidade onde se inserem deve ser um princípio básico. Isso requer uma preparação dessas organizações para a *Era da Gestão do Conhecimento*, mudando hábitos organizacionais e investindo em tecnologia. (BELUZZO, 2010, p.48).

Com base nas visões funcionalista, sistemática e do desenvolvimento humano (Dutra, 2002) apresenta a gestão como o processo onde as pessoas incorporam o valor para a

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

organização e vice-versa, é baseada na caracterização do ser humano como único, onde é respeitada a sua individualidade, sendo possível, para a organização, gerenciar considerando o indivíduo. Para que a gestão de pessoas possa surtir efeito positivo e se consolide em uma unidade de informação, é necessário que a atuação do bibliotecário se fundamente numa proposta de oferta de serviços de qualidade para os usuários, organizando e disseminando a informação adequada para o uso, exigindo do bibliotecário conhecimentos que possibilitem exercer o papel de coordenação das atividades desenvolvidas. Acrescida, ainda, a responsabilidade de desenvolver ações orientadas às relações interpessoais, ressaltando, assim, o seu papel como gestor de pessoas.

Na administração das organizações em geral, a essência da gestão de pessoas reside no compartilhamento das responsabilidades, direitos, deveres e soluções, investindo de diversas formas no aprimoramento profissional e ético de seus colaboradores. Para o profissional, a exigência de aprender a interagir com o novo garante certo nível de mobilidade, uma vez que busca adaptar-se ao dinâmico processo produtivo de modo a tornar-se criativo, proativo e flexível diante a confrontação com situações inéditas que demandem por iniciativas baseadas em conhecimentos previamente adquiridos com maior segurança e competência.

Para os estudiosos da gestão de pessoas, pensar numa política estratégica que vislumbre o atendimento das demandas específicas de uma organização, bem como a satisfação de seus colaboradores passa, necessariamente, pelo caminho da formação permanente e continuada dos profissionais.

Em campo específico, como as universidades, e referindo-se aos trabalhadores da educação, é essencial compreender as peculiaridades advindas de dimensões que se complementam como o ensino, a pesquisa e a extensão, sempre em crescimento. Nesse âmbito, um programa de educação permanente para técnicos, principalmente, não é mera formalidade para progressão funcional. Entretanto, em decorrência da ausência de políticas efetivas de formação, vários profissionais têm buscado a realização de cursos de atualização ou mesmo de pós-graduação muito mais por interesses pessoais do que por exigências institucionais.

As bibliotecas universitárias brasileiras, além de atenderem a um público já consagrado (docentes, técnicos-administrativos, estudantes e pesquisadores), também visa prestar serviços à comunidade como um todo, mesmo se isso não é frequentemente observado. Para Job (2006), a biblioteca universitária teve o seu desenvolvimento devido, em

grande parte, aos esforços motivados por seus profissionais. Foram eles que articularam a cooperação entre sistemas e redes de informação, não só no interior das universidades, mas também as conectando com abrangência nacional e internacional. Nesse sentido, Rey (2010) destaca que a formação continuada dos bibliotecários deve ser uma prioridade para assegurar o futuro das bibliotecas. Esse autor também argumenta que, para fazer evoluir as competências no âmbito da função pública, a educação permanente deve figurar como uma ferramenta de primeira ordem nas universidades.

A atualização e o desenvolvimento de competências do bibliotecário que atua também como gestor de pessoas em universidades é fundamental. Os recursos para que essa atuação seja eficaz centram-se principalmente nas habilidades e competências que esse profissional possui para trabalhar em equipe, resolver conflitos, capacidade empreendedora e outros atributos inerentes ao seu cargo. (MAXIMIANO 2002).

Os desafios para o bibliotecário gestor de unidades de informação consistem em saber lidar com esses fatores, bem como trabalhar com um público interno e externo cada vez mais exigente e dinâmico, tendo em vista o grau de formação dos usuários e as necessidades informacionais dos mesmos, sempre complexas e urgentes.

Como destacado anteriormente, a Gestão de Pessoas passou a ser uma das grandes preocupações nas organizações, onde é utilizada como ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos no mundo corporativo, independente da organização. Por melhor que seja a atuação profissional que o gestor possa desenvolver, os recursos humanos tornam-se parte essencial nesse processo e, para tal, necessita de reconhecimento.

2.1 Competências do Bibliotecário: entre o fazer e o aprender

A noção de competência no meio organizacional apresenta-se com variados conceitos. Dentre aqueles postos em evidência, destaca-se a definição de que competência se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui e desenvolve (DUTRA, 2002). Na gestão de competências é possível perceber que um dos seus princípios é a utilização de habilidades e métodos definidos para administrar e potencializar o capital humano das organizações. Para que esse pensamento se efetive, as empresas têm adotado o modelo de gestão por competência, de modo que cada profissional possa agregar valor de forma mais efetiva.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

De modo geral, as competências podem ser divididas principalmente em: técnicas, interpessoais e conceituais. As técnicas correspondem a um método, processo ou modo de executar determinada atividade; as interpessoais envolvem a empatia, a habilidade de comunicação, os relacionamentos sociais e culturais, e as competências conceituais relacionam-se à criatividade, eficiência na solução de problemas, reconhecimento de oportunidades ou problemas que sejam potenciais.

Em relação aos profissionais que atuam em bibliotecas universitárias, a realidade não é muito diferente. Mesmo salientando-se que nessas ambiências informacionais, a necessidade de atualização se torna fundamental, tendo em vista os fluxos informacionais e de comunicação que se renovam a cada instante, a necessidade dessas competências também se tornam evidentes.

Apesar dos muitos estudos sobre o conceito de competência, realizados de forma interdisciplinar por pesquisadores dos mais diferentes campos de estudo, ainda parece haver muito o que se dizer sobre essa temática e suas inter-relações, se configurando como área de muita abrangência de pesquisa na atualidade.

Para Valentim (2002) as habilidades e competências obtidas mediante formação do bibliotecário são: competências de comunicação e expressão, competências técnico-científicas, competências gerenciais e competências sociais e políticas. Essa autora ressalta que esse profissional deve possuir, no mínimo, estas quatro competências para estar preparado em sua atuação no mercado de trabalho.

O modo de fazer gestão de pessoas, como vimos, está relacionado com as transformações que ocorrem na sociedade globalizada, exigindo das organizações maior dinamicidade e flexibilidade para atuar em situações complexas e de riscos. Dessa forma, observa-se que as mudanças no comportamento organizacional refletem com maior ou menor intensidade no desenvolvimento da gestão de pessoas.

A visão da biblioteca universitária como sistema dinâmico oferece ao bibliotecário gestor a capacidade de realizar análise do cenário ambiental, possibilitando o aprendizado e o alinhamento dos objetivos da unidade de informação para diferentes ações. Apesar dos desafios que esse profissional precisa enfrentar na gestão de pessoas, é possível perceber como a sua atuação é fundamental para o crescimento da organização.

Com a possibilidade real de o bibliotecário perceber a importância da gestão de pessoas na sua atuação, isso gerou, no campo de formação profissional, uma necessidade,

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

consequência de reflexão e análise da renovação e ressignificação na utilização das atividades biblioteconômicas incluindo, nesse contexto, as práticas gerenciais. A questão é que, o processo de aprendizado deve ser contínuo, ou seja, o bibliotecário gestor necessita estar disposto a conhecer as competências e habilidades que servirão para aprimorar o seu papel profissional.

De acordo com Silveira (2009), aos gestores cabem, entre outras funções gerenciais, o estabelecimento de relações positivas com sua equipe de trabalho, favorecendo e estimulando o alcance de objetivos comuns entre pessoas e organizações. Questões como, participação, inovação tecnológica e criatividade afetam as relações de trabalho internamente, devendo ser objeto de preocupação constante do gestor, cujo papel deve passar, constantemente, por atualização e redimensionamento, tendo em vista que estará comprometido com os aspectos sociais e culturais, e, não somente com suas habilidades técnicas, se adequando ao perfil desejável do profissional contemporâneo.

Entre os itens referentes ao perfil desejável desse profissional, são encontradas indicações referentes à criatividade, dinamismo e proatividade. No que diz respeito às bibliotecas universitárias, essas características aliam-se às competências pedagógicas e gerenciais dos gestores que necessitam, ainda, ter conhecimentos diferenciais e se qualificar para atuar em áreas da gestão de pessoas, incluindo o planejamento organizacional e o seu papel na educação.

Tendo em vista o êxito de suas funções nas unidades de informação, os gestores deverão considerar como um dos pontos básicos do planejamento, a formação e a qualificação dos recursos humanos, começando pelo cuidado com a própria condição de gestor. Outrossim, é importante que essas ações ocorram conjuntamente com as escolas de Biblioteconomia.

Segundo Silveira (2009), o aprendizado contínuo favorece o atendimento, tanto das necessidades das organizações, quanto das pessoas. No entanto, com o crescimento da utilização das práticas administrativas de forma mais sistêmica e estruturada dentro das unidades de informação, os bibliotecários gestores têm percebido a importância de se apropriar em cada vez mais do entendimento da gestão de pessoas na formação.

Por conseguinte, a formação acadêmica deverá proporcionar aos estudantes de Biblioteconomia os subsídios necessários para fazer com que venham a se tornar profissionais aptos ao gerenciamento de serviços de informação, com as atribuições que lhes forem

inerentes, dentre elas a gestão de pessoas. Valentim (2002) argumenta que é necessário reforçar a importância da formação, bem como da atualização continuada do profissional, para que possa se enquadrar nos atuais paradigmas relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

3 A GESTÃO DE PESSOAS APLICADA ÀS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A aprendizagem, o compartilhamento de informação e a construção do conhecimento de modo colaborativo, se constituem como elementos essenciais à cultura organizacional das universidades públicas, principalmente. Nessa perspectiva, salienta-se que os gestores de bibliotecas universitárias são cotidianamente afetados por esse paradigma contemporâneo. Além disso, tendo em vista que as universidades são, por excelência, instituições voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão, o conhecimento e a informação estão sempre em movimento e evidência. Isto torna as bibliotecas universitárias e seus profissionais fatores essenciais ao desenvolvimento institucional.

Diante dessa afirmação, é que esta pesquisa se constitui, objetivando averiguar a importância da educação continuada dos gestores, e como essa formação e competências adquiridas afetam o papel do gestor em sua carreira profissional na universidade.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Ceará (UFC), avaliada pelo Ministério da Educação (MEC), em 2017, como uma das 10 instituições com Conceito Institucional (CI) 5 e Índice Geral de Cursos (IGC) entre 4 e 5, o que a coloca na faixa de excelência, entre as 140 instituições já avaliadas. A referida avaliação faz uma análise geral para credenciamento a partir de cinco eixos: planejamento e avaliação, desenvolvimento institucional, políticas acadêmicas, políticas de gestão e infraestrutura física. Nessa avaliação, as bibliotecas também são analisadas, o que as coloca cada vez mais em evidência no contexto global da UFC e da educação no país.

Diante dessa sinalização, é fundamental abordar a situação contemporânea da biblioteca universitária e de seus profissionais, tendo em vista que não ficam fora desse processo político-social e educacional brasileiro. Muito pelo contrário, este discurso também se reflete na própria concepção de biblioteca universitária e na configuração de sua função social. Nesse contexto, não pode passar despercebida a importância do desenvolvimento das competências dos diversos agentes presentes nesse *lócus*, especificamente dos gestores que nele atuam.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

A UFC é composta de sete *campi*, denominados *Campus* do Benfica, *Campus* do Pici e *Campus* do Porangabussu – localizados no município de Fortaleza (sede da instituição), além do *Campus* Avançado de Sobral, do *Campus* Avançado de Quixadá, do *Campus* Avançado de Crateús e do *Campus* Avançado de Russas (interior do Estado). A UFC abrange praticamente todas as áreas do conhecimento representadas em seus *campi*. No que diz respeito ao ensino de graduação presencial, a UFC apresentava, em 2016, 25.467 alunos matriculados em 108 cursos, distribuídos pelos Centros de Ciências, Tecnologia, Ciências Agrárias, Humanidades, e pelas Faculdades de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia e Enfermagem, Educação, Instituto de Cultura e Arte, além dos Institutos de Ciências do Mar e de Educação Física e Esporte.

O Sistema de Bibliotecas da UFC é composto por dezoito bibliotecas, sendo treze na capital e cinco no interior do Estado, que atendem aos alunos de oito Casas de Cultura Estrangeira, 104 cursos de graduação, 49 cursos de especialização, 58 cursos de mestrado, 40 cursos de doutorado, contando com 2005 professores e 3.408 funcionários. Oferece os serviços de: livre acesso à internet, consulta local, comutação bibliográfica, empréstimo domiciliar, normalização de trabalhos acadêmicos, recebimento e divulgação de teses, dissertações e TCC, serviços de atendimento online, repositório institucional, educação de usuários, dentre outros. (SISTEMA DE BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017).

Além do diretor geral do Sistema de Bibliotecas, cada uma das dezoito bibliotecas possui um gestor, e foi exatamente com esse público que o estudo ora apresentado realizou a pesquisa empírica. A abordagem é de natureza qualitativa, pois responde a questões muito particulares e específicas, considerando a realidade social como resultado da construção humana e também o contexto do fenômeno social implícito no objeto de estudo. (MINAYO, 2007).

Os dados foram coletados de fontes primárias, através de questionário semiestruturado com questões elaboradas e organizadas em forma de itens, abordando a temática da gestão de pessoas em unidades de informação. O questionário foi enviado para quatro bibliotecárias gestoras das unidades da UFC em Fortaleza, tendo como questão norteadora identificar como se constitui o bibliotecário gestor. A escolha por somente quatro bibliotecárias pesquisadas deve-se ao fato de as mesmas representarem, através de suas

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

unidades de informação, as principais áreas do conhecimento das Bibliotecas da UFC, quais sejam: Humanas, Saúde, Jurídica e Tecnológica.

A pesquisa baseou-se em dois princípios: a) no entendimento conceitual a respeito da gestão de pessoas em unidades de informação – neste sentido implicou revisar a literatura sobre a temática e observar as dimensões que caracterizam um bibliotecário gestor; b) constituir as seguintes categorias de análises: ano de formação acadêmica, tempo de atuação no mercado de trabalho e processo de educação continuada, importância de uma pós-graduação na atuação bibliotecária para a gestão de pessoas em unidades de informação no contexto universitário.

Os resultados da pesquisa, apresentados pelas participantes, indicam que a formação do bibliotecário gestor acontece, de maneira geral, de duas formas: 1) intuitivamente, baseado em ações cotidianas na resolução de problemas, ou seja, na sua experiência profissional e práticas desenvolvidas no cotidiano; e 2) complementados pela realização de cursos de capacitação e de pós-graduação.

O que se observa é que o bibliotecário, quando assume a gestão de uma unidade de informação, não percebe, de imediato, a necessidade de uma especialização na área ou de uma capacitação complementar para a aquisição de competências específicas, que o auxiliem na sua atuação enquanto gestor, como se pôde comprovar na fala de três bibliotecárias entrevistadas, ao afirmarem, em linhas gerais, que a necessidade de educação continuada se apresentou no momento de motivar a equipe para o trabalho, e para adquirirem competências de liderança ou mesmo se manterem atualizadas.

Outro fator de relevância, elencado pelas entrevistadas para a realização de cursos de aperfeiçoamento, diz respeito ao fato de não perceberem nas disciplinas ofertadas na graduação em Biblioteconomia, aportes suficientes para o desempenho como gestores de equipes, especialmente com as transformações frequentes que ocorrem no ambiente organizacional das universidades. Assim, perceberam na educação contínua importante aliada para o desempenho na gestão de pessoas e em prol de mudanças que consideraram necessárias e benéficas em suas organizações, o que reflete em última análise, as expectativas e exigências da sociedade, relacionadas aos papéis que os gestores devem desempenhar diante dos contextos nos quais exercem o seu trabalho.

Outro fator mencionado pelas depoentes e que merece reflexão, é o fato de perceberem a pouca relevância dada pelos discentes, durante a graduação, às disciplinas de

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

gestão no curso de Biblioteconomia, priorizando as disciplinas técnicas. Essa constatação está relacionada à postura do bibliotecário em não compreender a integralização das disciplinas na sua formação acadêmica, o que acarreta insegurança no momento de assumir o cargo de gestor. Apenas uma das respondentes não mencionou a importância da educação continuada para a gestão.

A literatura da área que aborda a temática da gestão, como vimos, recomenda que, uma das competências a serem adquiridas pelo profissional da informação é a Competência de Comunicação, e nela está implícito o conhecimento de aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas como salienta Valentim (2002). Observa-se que a gestão de pessoas em unidades de informação contempla, necessariamente, a compreensão da educação continuada e de compromisso ético do profissional da informação com os objetivos organizacionais, além da emergência dos processos comunicacionais para o desempenho dessa função.

Os resultados desta pesquisa são favoráveis no que diz respeito ao entendimento dos profissionais para a gestão, entretanto, o que se constata é a pouca oferta de cursos com esse objetivo especificamente no Ceará, revelando que os profissionais buscaram educação continuada realizando cursos em outras áreas e adaptando-os às suas necessidades. Portanto, desmistificar funções que estão contempladas na formação do profissional da informação é um desafio que precisa de ação efetiva das instituições responsáveis pela formação do bibliotecário, a fim de promover posturas mais integrativas sobre a importância da gestão de pessoas na formação.

A gestão de pessoas é, em essência, uma das principais atividades do bibliotecário que atua em uma unidade de informação e pertence a uma equipe de trabalho. Assim, o reconhecimento profissional vem se dando de forma dinâmica, abrindo espaços para estudos e questionamentos sobre novas posturas e comportamentos adotados por esse profissional em sua atuação. Ao trabalhar na condição de gestor de unidade de informação, o bibliotecário depara-se com a necessidade de desenvolver condutas que, historicamente, não estão dentre aquelas mais executadas por ele. Tais condutas relacionam-se principalmente ao gerenciamento das atividades concernentes à função, o que implica considerar a gestão de pessoas, realinhando, desta forma, novo perfil profissional. (PINTO; GONZÁLEZ, 2010).

A gestão de pessoas, dentro de qualquer que seja a instituição, é caracterizada, segundo Pestanha et al. (2003), por ser hierárquica e distributiva, principalmente no que

competem às atividades pessoais de cada colaborador para que a máquina administrativa funcione de forma correta. Para uma unidade de informação em universidades, a gestão de pessoas assume estas características, envolvendo também o comportamento e a cultura do grupo de trabalho, o gerenciamento das mudanças e dos conflitos organizacionais, a promoção e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, a gestão do conhecimento do grupo e a avaliação constante do desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos desafios para o bibliotecário gestor em bibliotecas universitárias consiste em ficar atento às mudanças institucionais, promover e acompanhar as tendências organizacionais no âmbito da administração, a fim de que possa tomar decisões adequadas à realidade vigente, aliando teoria e prática, pois essas se constituem como apoio para o processo da gestão.

A realidade retratada nesta pesquisa demonstra que os profissionais da informação têm acompanhado as exigências e desafios atuais para melhor atuação e desempenho das funções gerenciais que lhes são características, o que colabora não apenas para a constante evolução do desenvolvimento da classe profissional, mas também, para a melhoria contínua na prestação de serviços à comunidade de usuários, e, conseqüentemente, do alcance dos objetivos institucionais.

O desafio para o bibliotecário gestor de unidades de informação acadêmicas consiste em aprender, saber fazer e compartilhar conhecimentos, pois o processo de ensino e aprendizagem deve ocorrer ao longo da vida, envolvendo recursos informacionais e tecnológicos. Além disso, o bibliotecário deve acompanhar as tendências da administração contemporânea e da gestão de pessoas, a fim de que tome decisões aprimoradas concernentes ao crescimento institucional. Salienta-se que a teoria se constitui como apoio para a prática. Assim, o profissional necessita ter conhecimentos atualizados e procurar informação para a sua capacitação e da equipe, de acordo com as necessidades que surgem, e até mesmo para se prepararem às exigências futuras.

Quanto às organizações, cabe a elas contar com esses profissionais no que tange ao conhecimento técnico, bem como na capacidade de superar desafios das mais diversas ordens, no campo informacional e de suas competências.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Diante do exposto, constatou-se que não existe perfil único para a gestão de pessoas, e sim um conjunto de competências e habilidades, humanas e comportamentais, que influenciarão na conduta e capacitação do profissional, assim como, o contexto organizacional em que o gestor está inserido. Nesse aspecto, verificaram-se variados papéis a serem desempenhados pelo bibliotecário nos ambientes informacionais, especificamente na área acadêmica, e que corresponde à proposta da Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

BELUZZO, Regina Célia Baptista. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In.: VALENTIM, Marta (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 23-54.

BUENO, Danilo André; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Fluxos documentais em ambientes empresariais: características, tipologias e usos. In.: VALENTIM, Marta (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 233-254.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

HENDRY, Chris. **Human resource management: a strategic approach to employment**. Londo: Routledge, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations : softwere of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London : Harper Collins : 1994.

JOB, Ivone. A Biblioteca Universitária Brasileira na Sociedade Global. In: CONGRESSO ONLINE OBSERVATORIO PARA A CIBERSOCIEDADE: Conhecimento Aberto, Sociedade Livre, 3., 2006, Catalunya. **Anais...** Catalunya, Espanha: Observatorio para La Cibersociedad, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. et al. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade/reitoria-da-ufc/47-historia-da-reitoria>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. 8. ed. Campinas:

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Pontes, 2009.

PESTANHA, M.C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

PINTO, Adilson Luiz; GONZÁLEZ, José Antonio Moreira. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Enc. Bibli.** R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, v. 15, n. 29, 2010. Disponível em: <periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52/19541>. Acesso em: 28 jul. 2017.

REY, Laurence. Les nouvelles compétences en bibliothèques : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services. Paris : ENSSIB, 2010.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

SILVEIRA Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, maio/ago. 2009. Disponível em: <<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/10.pdf>/Disponível>. Acesso em: 28 jul. 2017.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: PHB, 1999.

VALENTIN, Marta Lígia. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. Em: _____. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.