

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO**

Mônica Fonseca Soares

**“GESTOR DE QUEM”? A CONTRIBUIÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO PARA A
GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO.**

**Porto Alegre
2007**

Mônica Fonseca Soares

**“GESTOR DE QUEM”? A CONTRIBUIÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO PARA A
GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

**Porto Alegre
2007**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676g Soares, Mônica Fonseca

“Gestor de quem?” A contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização : um estudo de caso / Mônica Fonseca Soares. – 2007.
177 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2007.

“Orientadora: Profa. Dra. Marina keiko Nakayama”

1. Gestão de pessoas. 2. Gerente. 3. Bibliotecário. 4. Gestão de bibliotecas. I. Título.

CDU 658.3:023.4

**Bibliotecária responsável: Mônica Fonseca Soares
CRB-10/957**

Mônica Fonseca Soares

**“GESTOR DE QUEM?” A CONTRIBUIÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO PARA A
GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Neusa Rolita Cavedon – EA/UFRGS

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – EA/UFRGS

Prof. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados – FABICO/UFRGS

Orientador: Prof. Dra. Marina Keiko Nakayama – EA/UFRGS

*Àqueles que procuram viver a vida com amor, respeito e carinho
aos que os cercam, dedico este trabalho.*

AGRADECIMENTOS

À Nossa Senhora, minha mãe do céu, obrigada por ter atendido minhas preces e ter intercedido junto aos anjos que guiam e iluminam os meus caminhos.

Ao Lucas, meu amado filho, por ter me permitido nascer aos 26 anos e viver a maternidade enquanto crescia junto com ele. Enquanto eu parei na adolescência, ele continua em franco processo de amadurecimento.

Ao querido Eduardo, caído do céu, um amor vindo do norte que mudou a minha vida, obrigada por tudo é muito pouco.

À minha orientadora, que apesar de um período de mudanças pessoais, conseguiu me manter atenta aos meus objetivos e me deu puxões de orelha quando eu mais precisei deles.

Ao meu pai, responsável pela minha criação, meu crescimento intelectual e por ser a pessoa mais encantadora e inteligente que eu conheço. Como se não bastasse, “quebrou todos os galhos” na revisão do português.

À minha mãe, quem me deu a vida e me ensinou que “muito estudo só atrapalha” e ainda permitiu que eu convivesse com duas pessoas que valeram por dez – meus avós maternos.

À Cândida, minha irmã do meio, a corda da minha caçamba ou vice-versa, com quem dividi na infância e na juventude momentos inesquecíveis.

À Vânia, irmã-filha e mestre em História pela UFRGS, que me inspirou e me ajudou com algumas dicas sobre as agruras de ser uma mestrandia.

Às minhas “mães” emprestadas (elas sabem quem são) , algumas já perto de Deus, que por seus exemplos e apoio, me ajudaram a não desistir.

Às minhas “filhas” adotivas – talvez elas nem saibam que eu me considero mãe delas, mas elas me fizeram crescer e eu sou grata por isso.

À minha família, de sangue e os “emprestados”, em especial meus tios, tias, avôs, avós, por serem o que são e por terem apenas me permitido conhecer seus exemplos e conviver com eles (a melhor parte).

A meus amigos e amigas queridas, que me permitem contar com eles e, mesmo estando longe dos olhos, estão sempre perto do meu coração. Em particular, agradeço à amiga e administradora Ivete, que me estimulou a realizar o curso de mestrado e me ajudou com seus conselhos e exemplo; e à Ana Cláudia, minha professora de inglês e de quem tive o prazer de ter sido chefe, por ter feito a tradução do resumo, com a colaboração de Scott, seu marido norte-americano.

Aos alunos e professores da Escola de Administração agradeço a oportunidade de aprendizado nas aulas e eventos em que participei como aluna ou como colaboradora em atividades docentes. Não poderia deixar de lembrar os queridos colegas de turmas, que estavam sempre dispostos a ajudar. Especialmente agradeço à Alexandra pelas agradáveis conversas durante as pausas para o café (além do empréstimo do gravador, é claro); à Deise, com quem dividi angústias de mestranda; à Claire, Bianca, Christine, Erlaine, e a Paulo, como representantes de todo o companheirismo e amizade do corpo docente e discente da EA.

Aos colegas da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul agradeço o carinho. Em especial à Ana Maria, por ter agüentado minhas dúvidas, questionamentos e inseguranças na construção da pesquisa e por ter me ajudado com respostas valiosas; à Tânia, minha chefe e modelo de “parceira estratégica”, aquela que foi também minha parceira no trilhar dissertativo, apoiando e sugerindo termos, dando dicas que fizeram a diferença; e à Renata, que com seu olhar atento e suas observações críticas ajudou a que eu me conhecesse melhor.

À Direção da EA, nas figuras do Diretor, Prof. João Luiz Becker, e do Vice-Diretor, Prof. Paulo César Delayti Motta, por imediatamente me liberarem para a realização do mestrado, acreditando na qualificação dos servidores técnico-administrativos da Escola de Administração.

Tudo quanto o homem expõe ou exprime é uma nota à margem de um texto apagado de todo. Mais ou menos, pelo sentido da nota, tiramos o sentido que havia de ser o do texto; mas fica sempre uma dúvida, e os sentidos possíveis são muitos.

Fernando Pessoa

RESUMO

O bibliotecário exerce papéis técnicos e gerenciais e no exercício de atividades ligadas à gerência desenvolve um perfil profissional, conhecimentos e habilidades que podem influenciar na sua contribuição para a gestão de pessoas da organização como um todo. Com o objetivo de analisar essa contribuição, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com uma etapa exploratória, onde foram entrevistados três bibliotecários gerentes de bibliotecas localizadas em empresas em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, no Brasil, e a etapa nuclear da pesquisa, denominada estudo do caso da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), também em Porto Alegre, onde foram entrevistados a bibliotecária-chefe, quatro subordinados e três usuários da Biblioteca, sendo que todas as entrevistas foram guiadas por um roteiro. A análise interpretativa dos resultados foi feita com orientação na fundamentação teórica de acordo com a categorização de Ulrich (1998) e Gil (1994, 2001) para os papéis de gestor de pessoas, sob a perspectiva teórica da Administração, e a categorização de A. Oliveira e co-autores (2000), da Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, [200-]) e S. Oliveira (2000) para as características pessoais, perfil profissional, conhecimentos e habilidades do bibliotecário enquanto gestor de pessoas, sob a perspectiva teórica da Biblioteconomia. Os achados mostraram que a bibliotecária-chefe da Escola de Administração foi considerada parceira estratégica por quase todos os sujeitos selecionados para o estudo de caso e o papel de comunicador do gestor de pessoas foi considerado o mais importante para o gerente de biblioteca pelos entrevistados das duas etapas. A comunicação, a negociação e a parceria estratégica receberam destaque pelo conjunto de entrevistados e também pelo conjunto de autores que forneceram suporte teórico para o estudo. As respostas mostraram que o bibliotecário tem procurado acompanhar as evoluções tecnológicas e gerenciais, aparentemente sem o descuido de suas funções técnicas. A atualização contínua, a especialização na área de conhecimento da biblioteca, a receptividade e aproximação do profissional aos usuários, a divulgação dos serviços, as competências gerenciais e técnicas apontadas pelos estudiosos das áreas biblioteconômica e administrativa e também pelas pessoas entrevistadas parecem contribuir para que o bibliotecário seja percebido como parceiro estratégico dentro da organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gerente. Bibliotecário. Gestão de bibliotecas.

ABSTRACT

The librarian plays technical and managerial roles, and when performing the managerial functions, he or she displays a professional profile, as well as knowledge and abilities that can influence his or her contribution towards the overall personnel management of the organization. Aiming at analyzing this contribution, a qualitative research has been done with an exploratory stage, where three library directors from companies located in Porto Alegre, capital of Rio Grande do Sul, (southern Brazil), were interviewed, and the nuclear stage of the research, called case study of the Business Administration library at the Federal University of Rio Grande do Sul (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS), also located in Porto Alegre, where the library director, four employees and three library patrons, with all interviews being guided by a syllabus. The interpretive analysis of the results has been done based on a theoretical foundation according to Ulrich's (1998) and Gil's (1994, 2001) categories for the role of personnel manager based on the Business Administration theories, and A. Oliveira's (2000) categories, the Brazilian Classification of professional positions – CBO (Brazil, [200-]) and S. Oliveira (2000) for the personal characteristics, professional profile, the librarian's knowledge and abilities as a personnel manager, based on the library and information science's theories. The results showed that the library director of the Business Administration Library at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS, southern Brazil) is considered a strategic partner by almost all selected subjects for the case study, and the personnel manager's effective communication was considered the most important role for a library director according to the interviewees on both stages. Effective communication, negotiation and strategic partnership were considered very prominent according to the interviewees and the authors that offered theoretical support for the study. The answers showed that the librarian has tried to keep up with the technological and managerial evolutions, apparently without neglecting her or his technical functions. The librarian's continuous updates and specialization in the field of library and information science, receptiveness and easy approach with the patrons, advertising of the library services, and his or her managerial and technical competence cited by scholars in library and information science and in the administrative area as well as by the interviewees seems to contribute to the librarian being considered as a strategic partner inside the organization.

Key words: Personnel management. Manager. Librarian. Library management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	51
Figura 2 – Quadro com a relação entre objetivos e questões dos roteiros	62
Figura 3 – Quadro com os objetivos das perguntas do roteiro A.....	108
Figura 4 – Quadro com roteiro B de entrevista e os objetivos específicos.....	114
Figura 5 – Quadro com a relação entre objetivos e questões do roteiro C	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADRH - Administração de Recursos Humanos
BC – Biblioteca Central
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações
CEAD - Centro de Estudos Empresariais em Administração
CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUT – Comutação Bibliográfica
CRB -10 – Conselho Federal de Biblioteconomia da 10ª região
DCA – Departamento de Ciências Administrativas
DSI - Disseminação Seletiva da Informação
EA – Escola de Administração
EAtw - TV transmitida via Web da Escola de Administração
FABICO – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
FAURGS – Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul
GRH – Gestão de Recursos Humanos
MIP – Moderno Profissional da Informação
NEBi – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Biblioteconomia
NSI – Núcleo Setorial de Informática
PI – Produção Intelectual
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
RH – Recursos Humanos
RJU – Regime Jurídico Único
SABi – Sistema de Automação de Bibliotecas
SBU – Sistema de Bibliotecas da UFRGS
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
TI – Tecnologia da Informação
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
2.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
2.2	JUSTIFICATIVA	17
2.3	QUESTÃO DE PESQUISA.....	19
2.3.1	Objetivo geral	19
2.3.2	Objetivos específicos.....	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
3.1	GESTÃO DA BIBLIOTECA	21
3.1.1	O bibliotecário e seu ambiente profissional	22
3.1.2	A atuação do bibliotecário gestor.....	25
3.1.3	A atuação do bibliotecário como gestor de pessoas.....	30
3.2	A GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO.....	37
3.2.1	O enfoque profissional dos papéis do gestor de pessoas	38
3.2.2	O enfoque de Ulrich do gestor de pessoas.....	40
3.2.3	O enfoque de parceiro empresarial do gestor de pessoas.....	41
3.3	A PARCERIA ENTRE A GESTÃO DA BIBLIOTECA E A GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO	43
3.3.1	O gestor e a gestão de pessoas da organização.....	43
3.3.2	Níveis de ação do gerente bibliotecário	47
3.3.3	Visão organizacional estratégica.....	48
3.3.4	Inserção da biblioteca no organograma organizacional.....	49
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
4.1	A PESQUISA QUALITATIVA	52
4.1.1	Fase exploratória.....	53
4.1.2	Fase do estudo de caso.....	53
4.2	COLETA DE DADOS QUALITATIVOS	55
4.2.1	Seleção dos sujeitos da pesquisa	56
4.2.1.1	Sujeitos da fase exploratória	56
4.2.1.2	Sujeitos da fase de estudo de caso.....	57
4.2.2	Técnicas de coleta de dados.....	58
4.2.2.1	Coleta para a fase exploratória	60
4.2.2.2	Coleta para a fase de estudo de caso	61
4.2.3	Relação entre objetivos e questões dos roteiros.....	61
4.3	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	63
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
5.1	FASE EXPLORATÓRIA	68
5.1.1	Descrição dos participantes da fase exploratória.....	69
5.1.2	O clima das entrevistas da fase exploratória.....	70
5.1.3	Descrição dos resultados da fase exploratória	72
5.1.4	Análise e interpretação dos dados da fase exploratória	80
5.1.5	Considerações sobre a fase exploratória	85

5.2	FASE DE ESTUDO DE CASO.....	86
5.2.1	O caso da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS.	87
5.2.1.1	Breve histórico da Escola de Administração	88
5.2.1.2	A Escola de Administração em 2006.....	90
5.2.1.3	A Biblioteca Setorial da Escola de Administração	91
5.2.1.4	Contextualização na administração pública	93
5.2.2	Descrição dos participantes da fase de estudo de caso	95
5.2.3	O clima das entrevistas da fase de estudo de caso	99
5.2.4	Descrição dos resultados da fase de estudo de caso	104
5.2.4.1	Descrição dos resultados do Grupo A do estudo de caso.....	106
5.2.4.2	Descrição dos resultados do Grupo B do estudo de caso.....	111
5.2.4.3	Descrição dos resultados do Grupo C do estudo de caso.....	121
5.2.5	Análise e interpretação dos resultados da fase de estudo de caso	129
5.2.5.1	Análise e interpretação dos resultados do Grupo A do estudo de caso	129
5.2.5.2	Análise e interpretação dos resultados do Grupo B do estudo de caso	131
5.2.5.3	Análise e interpretação dos resultados do Grupo C do estudo de caso.....	137
5.2.6	Considerações sobre a fase de estudo de caso.....	143
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
	REFERÊNCIAS.....	155
	GLOSSÁRIO	162
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS A.....	166
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS B	169
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS C	172
	ANEXO A – O BIBLIOTECÁRIO DE ACORDO COM A CBO	174

1 INTRODUÇÃO

A dissertação de mestrado apresentou o relatório da pesquisa desenvolvido no período 2005-2006, quando ocorreu a participação da autora do estudo no Programa de Pós-Graduação em Administração na área de Recursos Humanos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como parte do processo de aprendizagem, cabe contar um pouco da história da elaboração do projeto de pesquisa e da conseqüente execução do projeto, que sofreu várias alterações por circunstâncias diversas, terminando na decisão de permanecer em um terreno onde a aluna de mestrado sentiu-se preparada para levar adiante a proposta de dissertação.

Houve um crescimento e amadurecimento da proposta de pesquisa em virtude das leituras e discussões realizadas nas disciplinas, bem como daquelas demandadas pelos grupos de pesquisa da qual participam ou participaram a orientadora Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama e sua orientanda. A idéia, tal como ela se apresenta, veio a se tornar uma proposta no final de 2005, quando a orientanda percebeu o potencial de riqueza que poderia advir da combinação entre os seus conhecimentos e experiências na gestão de bibliotecas e os conhecimentos que estavam sendo aperfeiçoados com a realização do curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Para a pesquisadora, difícil também foi abstrair as concepções e preconceitos trazidos pela experiência profissional e, embora tenha tomado várias precauções, podem ser vistos alguns exemplos onde a força do conhecimento tácito prevaleceu sobre o explícito. Nas descrições das entrevistas podem ser lidas colocações que vislumbram e provam esta dificuldade, uma vez que houve momentos, por exemplo, em que o entrevistado parecia não achar a palavra certa e foi ajudado pela entrevistadora. Mais difícil ainda foi a tarefa de selecionar o que poderia ou não e o que deveria ou não ser incluído no referencial teórico; diante da explosão bibliográfica, foi escolhida para ser analisada apenas uma pequena fração de toda a literatura científica disponível; e por limitação espacial e temporal, foi decidido enxergar este espaço através de um pequeno binóculo com uma lente da Administração e outra da Biblioteconomia.

O que motivou a mestranda bibliotecária foi a possibilidade de contribuição para o desenvolvimento da profissão de bibliotecário sob a perspectiva da gestão de bibliotecas e das pessoas envolvidas no ambiente organizacional onde está inserido o setor biblioteca. Por outro lado, o olhar para o gerente de área, como pode ser percebido o bibliotecário na gestão da biblioteca, pode vir a somar em conhecimentos sobre o papel desse tipo de gestores na gestão de pessoas da organização. Observar como se relacionam duas grandes disciplinas – Administração e Biblioteconomia - em um ambiente especializado e altamente vinculado à técnica, como é a biblioteca, não foi tarefa fácil, mas certamente foi gratificante. Para buscar respostas às indagações surgidas na construção do projeto, a pesquisa foi delineada como qualitativa e foi delimitada em duas fases, uma exploratória e outra de estudo de caso, sendo que o relatório manteve essa distinção nos relatos dos capítulos de procedimentos metodológicos e de descrição dos resultados. Foram escolhidos ao todo onze sujeitos para participar das entrevistas realizadas durante a pesquisa, divididos em três bibliotecários que coordenavam bibliotecas inseridas em empresas localizadas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, mesma cidade onde foi realizado o estudo do caso da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e oito sujeitos entrevistados neste ambiente: o bibliotecário-chefe, quatro subordinados e três usuários da Biblioteca.

Após fornecidos os limites que nortearam este relato de pesquisa pode ser compreendida a maneira como foram arranjados os seis capítulos que compuseram o corpo textual da dissertação e seus elementos pós-textuais. A introdução, como o próprio nome diz, insere o leitor nos contornos do texto que o espera. O capítulo dois contextualiza o estudo, falando sobre problema e questão de pesquisa, justificativa e objetivos da proposta de dissertação. O capítulo três traz para o minimundo delimitado no capítulo dois o que alguns autores de destaque nas duas disciplinas pensam sobre a contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização onde está inserida a biblioteca. Partindo de um outro ponto de vista, o capítulo quatro delimita o modo de fazer pesquisa neste estudo, onde o cenário da pesquisa qualitativa foi subdividido em exploratório e estudo de caso. O capítulo cinco concentrou as informações colhidas em todo o processo de pesquisa com o uso da análise interpretativa, seguindo também a orientação dos dois minimundos

metodológicos. O último capítulo do texto trata das considerações finais, das conclusões, limitações e sugestões que puderam ser extraídas durante as etapas do estudo. Os elementos pós-textuais foram denominados referências, glossário, apêndices e anexo, contendo respectivamente a lista do material consultado e citado no corpo textual, a definição de alguns termos empregados no estudo, os modelos de roteiros de coleta de dados utilizados nas entrevistas em cada fase da pesquisa e um material ilustrativo sobre a ocupação de profissional da informação.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O bibliotecário, como um profissional que desempenha papéis em sua maioria técnicos, também precisa estar atento ao papel de gestor na organização em que está inserido. A formação profissional fornece os subsídios para isso, mas nem sempre é dada a devida atenção a esta faceta do profissional da informação. Muitas vezes, as tarefas técnicas utilizam tempo considerável do bibliotecário, o que compromete a sua disponibilidade para o planejamento tanto do seu setor como com a parceria com a gestão da organização como um todo. Por outro lado, parece haver um movimento crescente para que o profissional graduado em diversas áreas participe ativamente do processo de gestão de pessoas nas organizações; nesses casos, os gerentes de cada setor assumem responsabilidades que até há algum tempo eram compartilhadas apenas com indivíduos da área de recursos humanos - ou outra designação, dependendo da organização, o que pode ser visto nos textos de Bohlander, Snell e Sherman (c2003) e Ulrich (1998).

A coordenação de uma biblioteca ou unidade de informação exige do profissional atenção aos papéis técnicos e gerenciais. Entre estes, os papéis de gestor de pessoas começaram a merecer a atenção dos profissionais da área biblioteconômica por demanda do mercado de trabalho e por necessidade de acompanhar as mudanças nas exigências do perfil dos profissionais que lidam com a informação em seus ambientes de trabalho, como pode ser confirmado respectivamente no artigo de Ferreira (2003) e na tese de Pinto (2003). Os bibliotecários possuem uma formação acadêmica que inclui disciplinas da área administrativa, mas são poucos ainda os que procuram a atualização através de educação continuada. Para que o profissional ocupe os espaços no mercado empregador é importante também a divulgação de suas competências e habilidades, nem sempre reconhecidas tanto pelo bibliotecário como pela comunidade que o cerca: artigos de Valentim (2002) e de J. Santos (2000) podem ilustrar esta problemática.

2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com este panorama geral, pode-se situar o problema de pesquisa diante da preocupação em relação aos papéis de gestor de pessoas exercidos pelo bibliotecário gerente de uma biblioteca ou unidade de informação em organizações públicas ou privadas no Brasil, e em particular na capital do estado do Rio Grande do Sul, a cidade de Porto Alegre, local onde foram selecionados os sujeitos da pesquisa.

Algumas suposições permearam a realização da pesquisa, colhidas tanto pela busca na literatura das áreas de Administração e Biblioteconomia como através dos resultados das entrevistas realizadas e com a experiência em gestão de bibliotecas da autora da pesquisa. Parte-se, então, das seguintes pressuposições:

- o bibliotecário-chefe tem consciência de alguns papéis de gestor de pessoas através do exercício deles na organização onde atua;
- as pessoas envolvidas com a biblioteca (tais como colaboradores, usuários e estagiários) percebem apenas alguns dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário;
- enquanto gestor de área, o bibliotecário contribui para a gestão de pessoas da organização;
- as características pessoais, conhecimentos e habilidades do bibliotecário, tais como facilidade de comunicação e de negociação influenciam no desenvolvimento de seu papel de parceiro na gestão de pessoas da organização.

2.2 JUSTIFICATIVA

Com a experiência de onze anos em gestão de biblioteca universitária, uma situação onde o profissional deve aplicar todos seus conhecimentos nas áreas de indexação, classificação, catalogação, referência e administração, a pesquisadora e autora deste estudo levantou várias questões sobre os diferentes papéis com os quais se deparou neste período. Estas questões fizeram parte de um contexto onde as mudanças ocorreram em distintas áreas, passando pelas tecnológicas e organizacionais.

A ênfase na formação técnica em detrimento da formação gerencial, o que ocorre em outras carreiras profissionais também, promove um desinteresse e um despreparo do profissional para solucionar problemas de ordem gerencial. Por outro lado, as organizações cada vez mais exigem dos gestores de área ou setor que sejam proativos, tomem decisões de gestor de pessoas, tais como seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento e demissão. O bibliotecário, como gestor de biblioteca ou centro de documentação, precisa estar atento a essas exigências do ambiente organizacional moderno.

A literatura enfatiza os papéis técnicos, inclusive o de gestor de processos e técnicas da biblioteca. De acordo com S. Oliveira (2000, p. 31): “[...] a profissão reconhece a necessidade não só da aplicação de técnicas e conhecimentos administrativos em bibliotecas [...]” como também vem “[...] denunciando a inadequação do programa acadêmico dos profissionais para assumirem funções gerenciais de suas bibliotecas.” O autor ainda ressalta que é bastante comum entre os autores da área a afirmação de que os bibliotecários precisam ter um maior contato com o tema, adquirindo, através da exposição e experiência, habilidades e técnicas necessárias para realizarem o seu trabalho gerencial de maneira eficaz.

A importância do bibliotecário-chefe ter noção do seu potencial como gestor e parceiro na gestão de pessoas da organização também justifica este trabalho de pesquisa, particularmente em empresas, onde a biblioteca precisa atender as necessidades informacionais de seus clientes internos e externos, bem como contribuir para a capacitação e o desenvolvimento do capital humano da organização. A. Oliveira e co-autores (2000, p. 13) falam da preocupação do bibliotecário e especialmente daquele que atua no setor de referência da biblioteca com o atendimento aos seus clientes, prestando atividades semelhantes às de um consultor, isto é, assessorando seus usuários na busca de informações.

Além disso, este projeto é justificado tanto pela importância acadêmica como pela sua potencial aplicação em organizações. No primeiro caso, a academia pode vir a se utilizar dos resultados obtidos para contribuir na formação do profissional, assim como os bibliotecários em atividade no país poderão buscar auxílio para melhorar seu desempenho como gestores nas organizações. No segundo caso, as organizações poderão fazer uso do que for obtido para perceber o potencial

gerencial do profissional e aplicá-lo na gestão de pessoas tanto da biblioteca como de toda a organização.

2.3 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa que originou todo o desenvolvimento exploratório e de estudo de caso permitiu a busca de algumas respostas para a seguinte questão:

Qual é a contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da biblioteca e da organização como um todo?

2.3.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da biblioteca e da organização como um todo.

2.3.2 Objetivos específicos

São considerados objetivos específicos a serem alcançados com o estudo:

Identificar a participação do bibliotecário-chefe como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário-chefe, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício do papel de gestor de pessoas do bibliotecário.

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O bibliotecário é um profissional liberal, bacharel em Biblioteconomia, que pode atuar em unidades de informação (geralmente chamadas de bibliotecas, termo este que será utilizado neste relatório), virtuais ou não, pertencentes a empresas públicas ou privadas ou ainda oferecer serviços de forma autônoma, como consultor. Geralmente é o bibliotecário quem coordena os serviços de seu departamento ou biblioteca, mas existem casos em que outros profissionais o fazem. Dependendo do organograma da organização em que está inserido, o bacharel pode estar vinculado diretamente aos dirigentes centrais ou pode estar ligado a um órgão intermediário, gerenciando parte deste órgão.

A preocupação com o enfoque gerencial da profissão surgiu com a experiência da autora da pesquisa como chefe de biblioteca em uma instituição de ensino superior e também com as leituras na área de gestão de pessoas, particularmente àquelas relacionadas aos papéis e perfis do profissional ligado à gestão de pessoas e dos gerentes clientes deste profissional, os gerentes de áreas ou setores da organização, contato que foi intensificado com a realização do curso de mestrado acadêmico em Administração na área de Recursos Humanos.

A busca na literatura ocorreu com ênfase em três aspectos: os conhecimentos e habilidades necessários ao papel de gestor do bibliotecário, focando os ligados à gestão de pessoas; os conceitos e papéis do gestor de pessoas na organização, em suas várias facetas; e, por último, um pouco sobre a visão de parceria entre a gestão da biblioteca e a administração organizacional, considerando-se o gerente da biblioteca sob o ponto de vista de parceiro na gestão de pessoas da organização.

Cabe aqui lembrar que a abordagem escolhida para a montagem da pesquisa e do referencial teórico que a suporta coaduna duas grandes disciplinas: a Administração, com foco na gestão de pessoas, e a Biblioteconomia, com foco na atuação do bibliotecário como contribuinte na gestão de pessoas. Mas, como pôde ser observado na literatura das duas grandes áreas, há divergência quanto ao uso de termos bastante utilizados no estudo e foi tomada a decisão de respeitar a adoção dos termos dos autores consultados, uma vez que se considera importante

manter a maior fidedignidade com o conteúdo dos textos citados. Ao final do texto foi colocado um pequeno glossário, com a acepção utilizada no estudo, de alguns termos pouco conhecidos ou que poderiam gerar diferentes entendimentos se não fosse a definição claramente adotada.

Assim, no texto da pesquisa, serão vistas expressões como no subgrupo “gestão de pessoas”, “administração de recursos humanos”, “gestão de recursos humanos”; e no subgrupo “administrador”, “gestor”, “gerente”, para citar dois subgrupos da área de Administração, e expressões como no subgrupo “bibliotecário”, “profissional da informação”; e no subgrupo “biblioteca”, “unidade de informação”, “serviço de informação”, para listar dois subgrupos da área da Biblioteconomia. Sempre que possível, foi dada preferência para o uso dos seguintes termos: biblioteca - para designar unidade de informação, serviço de informação, centro de documentação; bibliotecário (para designar profissional da informação, cientista da informação, entre outros nomes utilizados para identificar o profissional graduado bacharel em Biblioteconomia); gestão de pessoas (para designar gestão de recursos humanos, administração de pessoal ou outros termos utilizados por alguns autores citados); gestor/gerente (para designar os gerentes de setor, de área, gerente de linha ou operacional, no caso em questão os bibliotecários que são chefes de bibliotecas); e usuário (para designar o cliente, o indivíduo ou o público que frequenta e/ou utiliza os serviços de biblioteca).

3.1 GESTÃO DA BIBLIOTECA

O profissional graduado em Biblioteconomia adquire na graduação conhecimentos relativos a várias áreas técnicas – como catalogação, indexação, registro, referência; e humanas – como filosofia, letras, lógica, administração. O desenvolvimento de uma área ou outra na carreira vai depender do interesse individual e das exigências dos locais de trabalho. Valentim (2002, p. 130) conclui que é papel da escola o fornecimento de competências e habilidades profissionais durante a formação profissional. “Porém, manter essas competências e habilidades profissionais, após a sua saída da escola, é papel do próprio profissional.” Essa

perspectiva é confirmada por J. Santos (2000, p. 116), ao afirmar que nenhum currículo universitário pode fornecer tudo que é preciso saber e as oportunidades estarão abertas ao “bibliotecário que possuir um projeto de vida profissional onde a educação continuada seja meta permanente.”

Mesmo com a consciência de que todas estas facetas são visíveis no dia-a-dia do bibliotecário, neste estudo foram analisadas com maior profundidade as contribuições para a organização que o trabalho do bibliotecário produz como gestor da biblioteca, na perspectiva da gestão de pessoas. As contribuições de cunho predominantemente técnico não mereceram atenção nesta dissertação.

3.1.1 O bibliotecário e seu ambiente profissional

A biblioteca, uma das instituições mais antigas do mundo civilizado, historicamente esteve sempre relacionada ao poder e ao controle de grupos dominantes. Pessoas de confiança do líder religioso ou político eram responsáveis pela criação, manutenção e administração da biblioteca, como foi o caso da grande biblioteca do imperador Assurbanípal, localizada no palácio de Nínive, da antiga civilização mesopotâmica do século VII antes de Cristo, encontrada na segunda metade do século XIX por arqueólogos europeus (CAMPOS, 1994, p. 22). Os livros de barro mesopotâmicos – que não tinham títulos - resistiram a guerras e incêndios e permitiram que soubéssemos que as bibliotecas daquele tempo possuíam catálogos das obras também feitos em lajotas de barro. Os livros eram “catalogados pelas duas ou três primeiras palavras do texto. Eram guardados em nichos feitos nas paredes do recinto palaciano destinado às bibliotecas.” (CAMPOS, 1994, p. 27).

A história da biblioteca no mundo civilizado passou por várias fases, passando pela narrada em “O Nome da Rosa”, texto que se passa no período medieval, em uma biblioteca de um mosteiro, envolvendo bibliotecários em um ambiente de mistério, suspense e morte. Em uma das várias conversas entre os personagens que trabalhavam na biblioteca medieval pode ser percebido o jogo de poder envolvido na profissão carregada de sigilo naquela época: “Ainda que tenhas

ficado tão poderoso, senhor bibliotecário, não vais te negar a me dizer uma coisa, espero.” (ECO, c1986, p. 497).

Por muitos séculos, passando pela impressão da Bíblia de Gutenberg, concluída a 15 de agosto de 1456, a concepção de biblioteca tinha um caráter predominante de museu, conforme Campos (1994, p. 176). Um italiano, Antonio Panizzi, diretor do Museu Britânico da década de 50 do século XIX foi quem agiu no sentido de mudar o modo como eram tratados os livros até então (considerados em sua maioria obras de arte, disponíveis para um grupo seletivo de colecionadores ou bibliófilos). Panizzi tomou medidas modernizadoras, como alterar salas de leitura do Museu Britânico, para tornar mais acessível a consulta popular à maior parte do acervo; além disso, providenciou a impressão de um catálogo com mais de 100 volumes contendo todos os livros da Biblioteca daquele museu. Na Alemanha, as modernizações das bibliotecas começaram a ocorrer a partir de 1870, quando os governos dedicaram verbas, construíram prédios e “criou-se a profissão de bibliotecário, cuja função, antes, era exercida por professores universitários.” (CAMPOS, 1994, p. 213).

O significado da biblioteca dentro das diversas culturas pode contribuir para o entendimento do papel do bibliotecário através da história. A leitura da cultura da sociedade que abriga a biblioteca e o estudo dos rituais e da simbologia ligada aos livros, à leitura, ao poder vinculado à informação, entre outros, pode contribuir para o entendimento da cultura organizacional. São vários os códigos a serem decifrados e o ritual, segundo Cavedon (2004, p. 444), se mostra como uma das formas possíveis de compreensão de um ambiente organizacional.

No mundo moderno, as bibliotecas usualmente possuem algumas subdivisões ou setores que podem ser maiores ou menores de acordo com o porte da unidade de informação e da organização que a está sediando. Os setores de processamento técnico e atendimento ao público ou serviço de referência são os que costumam estar presentes em todas as bibliotecas, mesmo que nelas exista apenas um bibliotecário que exerça todos os tipos de atividades técnicas e gerenciais. Divisões também podem ser feitas de acordo com o tipo de material que contém determinado setor: sala de periódicos, acervo de livros, audiovisuais, obras raras e outras

denominações. Maciel e Mendonça (2000) tratam das bibliotecas como organizações e dividem em três grandes funções o trabalho do bibliotecário:

FUNÇÕES NA FASE DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÃO DE COLEÇÕES:

- Processo de formação e desenvolvimento de coleções:
 - planejamento e elaboração de políticas;
 - seleção;
 - aquisição;
 - avaliação de coleções;
 - desbastamento e descarte de coleções.
- Processo de organização de coleções para disponibilização:
 - processamento técnico;
 - armazenagem.

FUNÇÕES NA FASE DE DINAMIZAÇÃO DE COLEÇÕES:

- Referência:
 - divulgação;
 - orientação e auxílio ao usuário.
- Circulação.
- Reprodução.

FUNÇÕES GERENCIAIS:

- A visão clássica:
 - planejamento;
 - organização;
 - direção;
 - controle.
- Funções gerenciais segundo Mintzberg:
 - funções interpessoais;
 - funções informacionais;
 - funções decisórias.

A profissão de bibliotecário, assim como outras profissões antigas da humanidade vem sofrendo alterações em seus papéis e funções. Termos como era da informação, sociedade em rede, tecnologia da informação e gestão do conhecimento, apenas para citar alguns, estão sendo tratados na literatura acadêmica e também na literatura informal. Segundo Pestana e co-autores (2003, p. 77) a postura esperada do bibliotecário ou o modo como é visto não é mais a de “simples guardador de livros, mas sim como gerente e administrador, tanto de pessoas como de conhecimento. Portanto deve ser uma pessoa ágil e dinâmica, com uma visão moderna de gestão e organização.”

O perfil do profissional da informação sob a ótica de doze empresas de consultoria de recursos humanos foi estudado por Ferreira (2003, p. 48), e ela conclui que o mercado não conhece as potencialidades destes profissionais. Ao

mesmo tempo, eles não divulgam as suas capacidades, conforme destacado do texto da bibliotecária:

Portanto, o mercado reconhece a necessidade e o valor da informação, a necessidade de habilidades e competências para se trabalhar com a informação, a interdisciplinaridade do processo de gestão do conhecimento, identificando as funções para desenvolver essa prática, mas não percebe que essas funções são específicas da ciência da informação. A explicação para isso é que a área da ciência da informação ainda não foi "apresentada" devidamente ao mercado, ou seja, o próprio profissional não teve formação para fazer esse papel de divulgador de sua área de atuação. Tal fato se deve à velocidade com que ocorrem as mudanças relacionadas à área, o que muitas vezes o próprio profissional não percebe, e, também, à grande dificuldade de divulgar uma profissão que possua, diante de seu conjunto, atividades abstratas, como, por exemplo, o trabalho com o conhecimento.

A tese de Pinto (2003, p. 233), defendida na Universidade Federal de Santa Catarina, mostra os resultados de uma pesquisa sobre liderança e competências do profissional da informação. Os resultados apontam para a relevância da postura de líder do profissional da informação para acompanhar os avanços das tecnologias da informação e comunicação, além de terem sido levantadas pelos participantes da pesquisa, por consenso, competências relacionadas à visão gerencial e estratégica, ao processo de tomada de decisão, à atitude proativa e à capacidade de inovar e realizar mudanças. O estudo também descreve, em suas conclusões, sugestões dadas pelos sujeitos questionados de que as instituições de ensino na área da informação remodelem seus programas e incluam habilidades gerenciais, o que reforça a idéia de que o bibliotecário sente falta de conhecimentos da área de administração para o desenvolvimento de suas atividades biblioteconômicas.

3.1.2 A atuação do bibliotecário gestor

O bibliotecário deve administrar concomitantemente seus papéis ligados à gestão do conhecimento, à gestão da informação e à gestão de recursos humanos (RH). Além destes papéis, ele ainda exerce as funções técnicas inerentes ao cargo, o que pode acarretar confusão tanto para o bacharel como para os demais gerentes e profissionais da organização. De acordo com Motta (c1991, p. 27): “O vício no pensamento excessivamente técnico, restrito a uma área ou profissão pode ser uma desvantagem para o exercício da função gerencial.”

O curso de graduação em Biblioteconomia fornece as condições iniciais para a formação do gerente bibliotecário através de disciplinas curriculares voltadas para o aprendizado da administração; contudo, conforme Motta (c1991): “Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas.” (MOTTA, c1991, p. 27). A opinião pode ser corroborada por outros autores citados neste referencial teórico, como J. Santos (2000) e Valentim (2002).

A atuação profissional na área da Ciência da Informação, segundo Valentim (2002, p. 121) contava com cerca de 22 mil pessoas, divididas nos setores público, privado, associativo e autônomos. A maioria trabalhava nas regiões metropolitanas, sendo que São Paulo era o maior mercado de trabalho para o profissional da informação no país. Em relação à atualização profissional, a maioria possuía cursos de extensão, uma minoria cursos de especialização e poucos possuíam cursos de mestrado e doutorado.

Várias são as competências e habilidades profissionais consideradas importantes para o desenvolvimento do trabalho do profissional da informação, de acordo com Valentim (2002, p. 122). Mencionando o trabalho realizado em 2000 no “IV Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la información del Mercosur”, em Montevideu, Uruguai, a autora lembra que foi gerado um documento que define as competências distribuídas em quatro categorias: competências de comunicação e expressão, competências técnico-científicas, competências gerenciais e competências sociais e políticas.

As competências gerenciais do bibliotecário levantadas no documento de Montevideu (COMPETENCIAS, 2000, p. 20-21) são em número de nove itens, que tratam desde a direção, administração, organização e coordenação da unidade, sistema e serviço de informação até o planejamento de redes regionais e globais de informação. As competências gerenciais ligadas à gestão de pessoas estão incluídas principalmente nos itens três, seis e oito, que falam respectivamente sobre aplicação de técnicas de marketing, liderança e relações públicas; assessoramento no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos; planejamento e execução de estudos e formação de usuários da informação. Estes itens, ao tratar de liderança, recursos humanos do setor e de estudos de usuários denotam a

relevância de o bibliotecário possuir conhecimentos e habilidades para dar conta de suas várias funções gerenciais ligadas às pessoas da organização onde está inserida a biblioteca.

Falando sobre o perfil do profissional da informação, J. Santos (2000, p. 115) diz que as facetas de gerente e líder são igualmente importantes e imprescindíveis para a expansão do seu campo de atuação: “As habilidades e conhecimentos para o desempenho das tarefas gerenciais de sistemas de informação são e serão cada vez mais necessárias. No entanto, este gerente deverá apresentar o perfil de um líder”. Maciel e Mendonça (2000, p. 41), quando descrevem as várias funções das bibliotecas como organizações, tratam também das funções gerenciais e dizem que “[...] no contexto mutante e economicamente instável que ora se atravessa [...]”, a administração de uma biblioteca exige do bibliotecário uma gama diversificada de conhecimentos e habilidades.

A abordagem das funções gerenciais segundo Mintzberg foi utilizada por Maciel e Mendonça (2000, p. 56-59) para descrever os papéis desempenhados pelo bibliotecário-gerente ou gerente-bibliotecário (termos empregados pelas autoras no texto). As funções gerenciais da visão clássica da administração – planejamento, organização, coordenação, direção e controle, identificadas por Henri Fayol em 1916, também foram analisadas naquele texto, mas serão exploradas melhor apenas as colocações de Maciel e Mendonça sobre a abordagem de Mintzberg. Três categorias principais foram apresentadas e em cada uma delas os gerentes representam diferentes papéis.

As funções interpessoais quando assumidas pelo bibliotecário-gerente são as de *representante da organização* (recepção a visitantes e funcionários novos, participação em solenidades); *líder* (como responsável pelos seus subordinados, o gerente se incumbiria do treinamento, incentivos e esclarecimentos para sua equipe sobre os objetivos da organização); *realizador de contatos* (estabelecimento de uma rede de contatos dentro e fora da biblioteca, como por exemplo, com superiores e representantes de entidades organizacionais).

A segunda função, de acordo com Mintzberg, examinada por Maciel e Mendonça (2000, p. 57), está ligada às informações recebidas pelo gerente e

transmitidas aos seus subordinados posteriormente. As funções informacionais do bibliotecário-gerente são representadas pelos seguintes papéis: *monitor* (obtenção de informações para eventos e cursos, assim como informações sobre mudanças na legislação, novas publicações e *sites*, entre outros); *disseminador* (o bibliotecário-gerente dissemina as informações recolhidas pelo monitor de acordo com os interesses de seus subordinados, de seus superiores e usuários); *porta-voz* (quando o gerente fala em nome da organização).

Por último, em funções chamadas decisórias, o bibliotecário-gerente pode assumir os papéis de *empreendedor* (o gerente-bibliotecário propõe projetos e idéias para a melhoria dos serviços prestados pela biblioteca); *conciliador* (concilia as pressões internas e externas à biblioteca, amenizando conflitos); *alocador de recursos* (o bibliotecário deve distribuir adequadamente os recursos em sua unidade); *negociador* (o gerente interage com superiores, subordinados, usuários e agências financiadoras para captar recursos para a biblioteca).

Importante salientar que os papéis exercidos pelo gerente-bibliotecário nas funções gerenciais na abordagem de Mintzberg são integrados, isto é, fica difícil separar o negociador do monitor ou o empreendedor do disseminador. Na visão clássica também os papéis não são estanques: o gerente alterna os papéis e pode representar vários ao mesmo tempo (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 59).

Modismos, terminologias e neologismos à parte, a sociedade da informação veio para ficar e está revolucionando o século XXI, trazendo novas formas de comunicação, encurtando distâncias e aproximando mundos antes incomunicáveis através da Internet, a rede mundial de computadores que começou como uma rede de pesquisa norte-americana no final do século XX e hoje é utilizada mundialmente por milhões de pessoas.

A velocidade da comunicação diminuiu o mundo, segundo Máttar (c1997, p. 213-214):

O deslocamento humano é hoje substituído pela transferência de arquivos digitais. Temos agora a superinfovia, ou superestrada da informação. Espera-se que na mesma estrada estejam conectados telefones, televisões e computadores, o que dá origem a um novo termo, *telemática*. Podemos pensar também numa *telecomunidade*. Hardware, software e satélites de comunicação são o tripé básico desta nova sociedade.

Mas, a sociedade da informação e o mundo globalizado também têm trazido problemas para a gestão empresarial, pois muitas mudanças são esperadas e algumas delas geram resistências. As empresas devem adaptar-se às novas relações de trabalho, por exemplo, ou ainda às mudanças de papéis e de locais de trabalho. O emprego no escritório tenderá a ser substituído gradualmente pela ocupação em casa, sem remuneração fixa. Máttar (c1997, p. 216) ainda diz: “Espera-se que, com tudo isto, tenhamos empresas mais eficazes e menores. Assistimos já hoje a um aumento da produtividade, à substituição de papéis (através do correio eletrônico), à redução do número de escritórios de uma empresa etc.”

O perfil profissional do bibliotecário tem sido analisado nos últimos anos em razão das mudanças na sociedade e na sua forma de armazenar e difundir a informação, assim como em razão das mudanças na forma de gerenciar as organizações nesta nova sociedade. J. Santos (2000, p. 113) explica que o desempenho do bibliotecário em áreas especializadas, como organizações empresariais, exige que ele seja um especialista na área de conhecimento onde atua; um conhecedor de técnicas e tecnologias avançadas de tratamento da informação; um gerente efetivo; um líder para enfrentar as mudanças. Mais adiante, a autora acrescenta sobre o Moderno Profissional da Informação (MIP): “Ser um gerente efetivo, ou seja, estar preparado para a mudança sempre, pode sintetizar a principal característica de um MIP.” (SANTOS, J., 2000, p. 114)

O bibliotecário participa desta nova sociedade como agente intermediário (especialista em intermediar o acesso à informação), um dos quatro tipos de agentes de conhecimento, segundo Y. Rezende (2002, p. 121); os outros três são os agentes criativos (profissionais das áreas de desenvolvimento e criação), agentes intérpretes (especialistas em análise e planejamento econômico, comercial ou tecnológico) e agentes gestores do conhecimento (nova categoria de profissionais que administra o capital intelectual da empresa ou quociente de inteligência empresarial).

Como profissional que lida diretamente com a informação, o bibliotecário participa do processo de acesso à informação, identificando e interpretando as demandas de informação da empresa no qual a unidade de informação está inserida. Após esta etapa, o profissional identifica as fontes de informação, seleciona e realiza pesquisas, organiza e disponibiliza o acesso àquelas informações e, por

último, divulga e dissemina as informações para os demais agentes do conhecimento que atuam na empresa (REZENDE, Y., 2002).

3.1.3 A atuação do bibliotecário como gestor de pessoas

A biblioteca, geralmente considerada um setor de suporte na empresa, pode vir a exercer um papel cada vez mais importante na sociedade do conhecimento; é o setor que lida com o tratamento e disseminação da informação para os clientes internos e externos da organização. Ferro e Vanti (2004, p. 217), ao falar sobre a tecnologia da informação e a gestão de recursos humanos nas organizações, dizem que as novas estruturas organizacionais possuem a informação e o conhecimento como base e neste novo ambiente “passam a interagir permanentemente tecnologia, organização e Recursos Humanos”.

A função de Recursos Humanos (RH) é inerente à ação de administrar, isto é, qualquer membro da organização que tenha alguma influência no processo de gestão está exercendo, em maior ou menor intensidade, os papéis de gestor de recursos humanos (TOLEDO, 1982, p. 32). Este pensamento é corroborado por Duda (c1989) ao dizer que o trabalho em biblioteca exige atenção do gerente-bibliotecário ao fato de que os objetivos organizacionais são alcançados através da interação com as pessoas.

Nos sistemas de informação, a gestão de pessoas envolve competências específicas requeridas pelo bibliotecário, além de capacidade de liderança e de motivação da equipe de trabalho. Para atingir o objetivo final da unidade de informação – satisfação das necessidades de informação dos usuários - o gestor de pessoas precisa se envolver tanto com as atitudes individuais como as de grupo, conforme Pestana e co-autores (2003, p. 80).

O administrador bibliotecário, de acordo com Figueiredo (1991, p. 54-55), precisa manter pessoal capacitado não somente para o bom funcionamento da equipe de trabalho, mas também, e principalmente, para o atendimento ao usuário de forma competente. A capacitação para serviços de referência, um dos cartões de

visita da biblioteca, passa pela contratação de especialistas de assunto e a elaboração de quadro de distribuição de tarefas. É importante também, segundo a autora, que haja um programa de contínua reciclagem da equipe dos diversos setores da biblioteca.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes formam o CHA, o tripé que definiria a trajetória da vida profissional e pessoal do indivíduo, uma vez que o somatório destes fatores influiria no desenvolvimento de seu trabalho e liderança na organização, de acordo com Nievola (2006). E. Santos (2003) complementa dizendo que o conhecimento seria o saber, obtido através dos cursos e da própria escolaridade; habilidade seria o saber fazer, a prática do conhecimento, a destreza; e a atitude trataria do querer fazer, o conjunto de comportamentos que potencializa o conhecimento e a habilidade. Marras (2002, p. 145-151) cita o CHA ao falar da bagagem individual e da exigida pela organização em processos de treinamento, por exemplo, onde o indivíduo pode ser trabalhado para que o universo de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõe o trabalhador seja o mais próximo possível do que é exigido para quem ocupa determinado cargo.

A Classificação Brasileira de Ocupações de 2002 (CBO), feita por especialistas e publicada no site do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, [200-]) trata sobre as competências pessoais bem como da formação, áreas de atividade e recursos de trabalho de cada ocupação, como pode ser visto no Anexo A deste relatório em relação ao profissional da informação. Eles definiram nove áreas onde foram alocadas as atividades que o bibliotecário desenvolveria profissionalmente; em adição, os especialistas listaram catorze competências pessoais necessárias ao desempenho daquelas atividades:

- manter-se atualizado;
- liderar equipes;
- trabalhar em equipe e em rede;
- demonstrar capacidade de análise e síntese;
- demonstrar conhecimento de outros idiomas;
- demonstrar capacidade de comunicação;
- demonstrar capacidade de negociação;
- agir com ética;
- demonstrar senso de organização;
- demonstrar capacidade empreendedora;
- demonstrar raciocínio lógico;
- demonstrar capacidade de concentração;

- demonstrar pró-atividade;
- demonstrar criatividade.

As escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul falaram sobre conhecimentos, habilidades e atitudes - mas sem mencionar o termo CHA - no documento de Montevideu (COMPETENCIAS, 2000, p. 17). Definiram o conceito de competência profissional como um conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e conhecimentos teórico-práticos que o profissional deveria possuir a fim de cumprir as atribuições exigidas para a função especializada de maneira adequada socialmente. O documento ainda complementa, dizendo que as habilidades, destrezas e conhecimentos serviriam para que o profissional pudesse cumprir suas atividades com a garantia sobre os resultados de seu trabalho tanto para o seu cliente, como para seu empregador e a sociedade da qual faz parte.

O gerente da biblioteca precisa estar atento às habilidades e limitações dos auxiliares de biblioteca, estagiários curriculares, bolsistas com contratos semestrais ou anuais e até mesmo de bolsistas voluntários, que procuram a organização para aprender na prática o que viram nos bancos acadêmicos. Por outro lado, em bibliotecas maiores, o gerente-bibliotecário deve observar o andamento das atividades dos bibliotecários que coordena, responsáveis por setores como circulação e empréstimo de material, aquisição, referência e processamento técnico.

O gerenciamento do capital humano que atua em bibliotecas na era do conhecimento foi analisado no artigo de A. Oliveira e co-autores, onde foi dito que as novas tecnologias e as mudanças nas estruturas das organizações levam a alterações nas habilidades requeridas pelo bibliotecário e por isso foram analisadas as “[...] habilidades gerais necessárias ao profissional da informação e habilidades específicas exigidas àqueles que atuam nos setores de Aquisição e Referência [...]” (OLIVEIRA, A. et al., 2000, p. 08).

Eles colocam a importância do profissional de aquisição estar atualizado frente as novas tecnologias e a exigência de que ele possua um pensamento global. Também apontam algumas habilidades requeridas para esse setor da biblioteca, tais como “[...] alfabetização digital, a habilidade de negociação e o conhecimento de línguas estrangeiras, pois o mercado fornecedor oferece versões modernas de novos produtos em idiomas variados.” (OLIVEIRA, A. et al., 2000, p. 10-11).

A postura do profissional de referência (termo de origem latina, relativo ao verbo referir, que tem o significado de responder, informar) pode ser dividida em duas partes: uma delas contém atitudes pessoais – simpatia, criatividade, confiança, entusiasmo, entre outras - que podem ser generalizadas a todos os profissionais que prestam serviços; a segunda parte diz respeito ao conhecimento específico da área biblioteconômica – “[...] intimidade com as fontes de referência, vasta cultura geral, domínio das técnicas de buscas informatizadas, o entusiasmo pelas novas tecnologias, entre outras.” (OLIVEIRA, A. et al., 2000, p. 11).

A função de líder do gerente é considerada decisiva para o sucesso ou fracasso da organização, ainda conforme o artigo, e o novo paradigma gerencial envolve a descentralização da gestão e o gerente age então como um facilitador em um processo de obter resultados “com” e não “através” das pessoas.

Porém, o gerente é um ser humano, com origens e valores morais, que leva a certo comportamento de acordo com sua formação de caráter e também de acordo com as condições estruturais que ele possui. Dessa forma, existem gerentes: reativos, proativos, autocráticos, democráticos, liberais, entre outros. A formação acadêmica do gerente também influencia seu estilo de gestão. (OLIVEIRA, A. et al., 2000, p. 14).

O líder deve possuir “[...] vasta cultura geral, facilidade de trabalhar em equipe, ser auto-confiante, comprometer-se com o que faz, liderar pelo exemplo e pelo carisma.” O gerenciamento dos recursos humanos em bibliotecas exige que o líder possua valores éticos, que seja respeitado e que respeite sua equipe, numa postura pessoal que valorize o conhecimento de seus colaboradores. A gestão do terceiro milênio também exige trabalho em equipes interdisciplinares e o gerente deve estar preparado para compartilhar informações, sendo um líder com capacidade de comunicação formal e informal. (OLIVEIRA, A. et al., 2000, p. 14).

Ao bibliotecário graduado Bacharel em Biblioteconomia cabe também um dos papéis do gestor, o de agente de mudança, conforme tratado pelos autores Pascale, Millemann e Gioja (2000) na parte três do livro organizado por Ulrich. Mais do que uma mudança incremental, as empresas buscam (e raramente alcançam) uma mudança revitalizadora, fundamental, de transformação. Fazendo uma analogia entre a sintomatologia das organizações com os sinais vitais na avaliação da saúde do corpo humano, eles identificaram quatro sinais vitais para avaliar o estado operacional em três das maiores organizações do mundo: a Sears, Roebuck &

Company, a Royal Dutch Shell e o Exército dos Estados Unidos. Estes sinais seriam a crença no *poder* de afetar o desempenho da empresa e de fazer as coisas acontecerem, a *identidade* com a organização, com a profissão, as equipes ou com as unidades funcionais, o modo como os membros da organização lidam com o *conflito* e, por último, o modo como a organização lida com o *aprendizado*. Ainda falando da saúde organizacional e do comprometimento com a mudança, Pascale, Millemann e Gioja (2000, p. 186) dizem:

Basicamente, existem três intervenções concretas que levam as empresas de volta à agilidade essencial e depois as mantêm com boa saúde: *incorporar totalmente os funcionários* no processo de lidar com desafios de negócios; *liderar a partir de um ponto de vista* para aguçar e manter o envolvimento dos funcionários e o estresse construtivo, e *instilar disciplinas mentais* que farão com que as pessoas se comportem de maneira diferente – e depois ajudá-las a sustentar seu novo comportamento para o futuro.

O processo de mudança envolve alterações no modelo mental de seus gestores, de acordo com A. Oliveira e co-autores (2000, p. 15). O principal aspecto desse novo modelo mental é a parceria entre gestor e colaborador, numa relação de confiança que permita o alcance de objetivos que satisfaçam as duas partes. Além disso, segundo eles, o gestor precisa conhecer as habilidades de seus colaboradores e, para tal, sugerem a criação e a constante atualização de uma base de dados com o cadastro de habilidades dos colaboradores. Essa base de dados poderia ser utilizada a cada novo projeto, podendo-se inclusive prever formas de reconhecimento ao colaborador pela participação no trabalho.

Em um estudo sobre a correlação entre a atuação de gerentes de unidades de informação e aspectos gerenciais considerados importantes ou freqüentes, S. Oliveira (2000, p. 38) procurou entender a percepção dessa relação entre diretores de unidades de informação do estado de São Paulo. Além daquelas atribuições como gerentes gerais de suas unidades de informação, foram identificadas quatro responsabilidades gerenciais específicas dos setores das bibliotecas: “[...] responsabilidades nos Setores de Circulação, Referência, Seleção e Aquisição e Processamento Técnico.” Para cada uma delas foram identificados quais dos 35 aspectos gerenciais arrolados no estudo foram considerados pelos sujeitos da pesquisa como “Muito Importantes, Muito Freqüentes, e Muito Difíceis de serem executados.”

Entre os resultados obtidos na pesquisa de S. Oliveira (2000), foi constatado que poucos aspectos foram tidos como sendo altamente relevantes, ou seja, considerados muito importantes, difíceis e freqüentes. Mas estes poucos aspectos variaram de acordo com o setores onde o bibliotecário possuía responsabilidade específica, além da chefia geral da unidade de informação. O estudo também levantou dados sobre a influência da experiência no cargo e do número de funcionários sob o comando da chefia da unidade sobre os aspectos gerenciais considerados ou não importantes para os pesquisados.

“Os dados nos levam a observar que houve bastante variação no número de aspectos considerados Muito Importantes, dependendo da experiência dos sujeitos no cargo de gerência, [...] determinada pelo número de anos ocupando tal posição [...]”. (OLIVEIRA, S., 2000, p. 41). Os gerentes que possuíam menor experiência no cargo de gerência ou diretoria (de 0 a 5 anos) relataram o menor número de aspectos gerenciais considerados importantes para a gestão da unidade; os que ocupavam o cargo entre 11 e 15 anos indicaram todos os 35 aspectos considerados no estudo como sendo Muito Importantes; já os que possuíam maior experiência (mais de 20 anos no cargo) indicaram 20 dos 35 aspectos gerenciais. Como possível explicação para estes resultados, o autor fala do fato de que, com a pouca experiência, os gerentes “[...] não tenham tido tempo suficiente para vivenciar uma gama maior de atividades que exigissem deles a adoção de grande parte dos aspectos gerenciais possíveis e existentes, o que não lhes permite uma observação mais abalizada.” (OLIVEIRA, S., 2000, p. 41).

Outra conclusão em relação à experiência dos gerentes diz respeito à valorização dos aspectos “Planejamento Estratégico” e “Delegação de Poder” para aqueles que possuem maior tempo no cargo (de 16 a 20 anos e mais de 20 anos); isto denota, segundo S. Oliveira (2000, p. 42) um aprofundamento de questões como estrutura organizacional, diagnóstico e instrumentos de controle, considerados também relevantes para os gerentes com um tempo médio de amadurecimento no cargo (6 a 10, de 11 a 15 e de 16 a 20 anos).

A relação entre o número de funcionários sob o seu comando e os aspectos gerenciais considerados pelo gerente muito e pouco importantes, muito e pouco difíceis e muito ou pouco freqüentes foram também analisados pela pesquisa de S.

Oliveira (2000, p. 43). Os aspectos gerenciais “Marketing” e “Técnicas de Seleção de Pessoal” foram considerados Muito Importantes e Muito Difíceis para os três grupos de gerentes: de 1 a 10 funcionários, de 11 a 20 e mais de 20 subordinados; o aspecto “Tomada de Decisão” foi considerado Muito Importante e Muito Freqüente também independentemente do número de funcionários, isto é, para os três grupos.

Ao final do estudo, S. Oliveira (2000, p. 44) conclui que os gerentes questionados consideram alguns aspectos gerenciais bastante relevantes (isto é, os que coincidiram como sendo Muito Importante, Muito Difícil e Muito Freqüente) independente dos três fatores analisados (setores onde os gerentes possuem responsabilidade além da chefia geral, experiência em número de anos no cargo de chefia e tamanho da equipe de trabalho). O aspecto “Uso de Técnicas de Organização” foi considerado relevante para os gerentes que têm responsabilidade em qualquer um dos setores da biblioteca analisados e independente do tempo de chefia. Já o aspecto gerencial “Administração de Stress” foi importante para os que atuam em qualquer setor da biblioteca e independente do tamanho da equipe de trabalho sob comando do gerente.

S. Oliveira (2000, p. 44) diz que os resultados da pesquisa indicam que o setor onde o gerente tem responsabilidades adicionais às da chefia e o tamanho da equipe sob comando do gerente possuem um impacto sobre a percepção do gerente em relação aos aspectos gerenciais que ele julga importantes. Por outro lado, o tempo ou experiência no cargo de gerência não possui um impacto significativo na mesma percepção.

Como recomendação, S. Oliveira (2000, p. 45) sugere que “[...] futuros estudos abordem e considerem outros fatores, tanto pessoais (formação básica, idade, sexo, etc.) quanto contextuais (área de especialização da Unidade de Informação, posicionamento dentro da hierarquia da organização, etc.) [...]”. Outra recomendação é a de que seja realizada uma auditoria de necessidades de RH após a identificação dos objetivos e o desenvolvimento dos planos gerenciais da organização. Nesta auditoria, seriam verificados números de pessoas, qualificação e habilidades necessárias a curto e médio prazos; havendo a necessidade de habilidades específicas, ou o pessoal que já atua na biblioteca deverá ser treinado ou novas contratações deverão ser efetivadas.

3.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

A gestão de pessoas tem passado por várias fases onde os paradigmas de mercado e de produção têm sofrido várias mudanças, exigindo do gestor ou gerente um posicionamento mais flexível, dinâmico e fundamentalmente sistêmico. A conceituação fornecida por Gil (2001, p. 17-18) parte de uma perspectiva histórica da administração que lida especialmente com as pessoas que fazem parte das organizações (ver Glossário ao final deste relatório). Os argumentos em favor da mudança de nomenclatura se deve ao fator restritivo do termo “*Administração de Recursos Humanos* [...]”, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.” Então, ainda de acordo com Gil, alguns autores adeptos da Gestão de Pessoas preferem os termos parceiros, colaboradores e cooperadores aos termos empregados e funcionários.

De acordo com Marras (2002, p. 24), o gestor de recursos humanos pode atuar em três principais níveis e em cada um deles desenvolver um perfil de administrador diferenciado, numa estrutura piramidal onde na base encontra-se o nível operacional, seguido pelo nível tático e no topo encontra-se o nível estratégico.

A gestão de pessoas, no modelo proposto por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 125) está interligada com a gestão estratégica e possui uma perspectiva sistêmica, isto é, todos os processos da organização são geridos e viabilizados pelas pessoas. Eles dizem: “Os executores, gerentes, técnicos e colaboradores em geral são as pessoas ou grupos funcionais que convertem entradas (*insumos*) em saídas (*exsumos*). [...] Atitudes, habilidades, conhecimentos e comportamento dos empregados são variáveis de desempenho importantes.”

Na visão de Gil (2001), o perfil do novo profissional de gestão de pessoas tem se alterado diante da nova realidade das empresas brasileiras, como pode ser observado no fragmento a seguir:

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas

atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. (GIL, 2001, p. 51)

3.2.1 O enfoque profissional dos papéis do gestor de pessoas

O gestor de pessoas desenvolve funções as mais variadas quando no desempenho de seu trabalho e elas foram analisadas sob um enfoque profissional por Gil (1994, 2001), que definiu os seguintes papéis deste profissional:

- comunicador - a mensagem enviada pelo emissor chega ao receptor e este precisa ser provocado a dar um retorno (retroalimentação) para que o interlocutor saiba se a mensagem foi compreendida e se a comunicação foi eficiente;
- selecionador – importante função para a análise do papel de gestor do bibliotecário, uma vez que, segundo Gil (2001, p. 91), “[...] com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas.”;
- treinador – a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) “[...] começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal.” O treinamento também é uma função que está sendo assumida pelos gerentes: “[...] um novo perfil de gerente começa a ser definido, já que este passa a ter como uma de suas principais atribuições a de incentivar a elevação do grau de maturidade de seus subordinados. Assim, todo gerente passa a ser visto também como educador.” (GIL, 2001, p. 120);
- avaliador de desempenho – um dos problemas ou crítica que se pode fazer à avaliação de desempenho diz respeito à responsabilidade entregue ao despreparo dos gerentes de modo geral. O despreparo na gestão de pessoas deve-se ao fato da especialização dos gerentes em alguma área e pela conseqüente pouca “[...] qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevistas de seleção, diagnosticar necessidades de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer *feedback* e, principalmente, avaliar pessoas.” (GIL, 2001, p. 150);
- analista de cargos – é feita uma distinção entre *cargo* (“conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”), *função* (“conjunto de tarefas ou atribuições que são exercidas de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo numa organização”) e *tarefa* ou *atribuições* (“são as atividades individualizadas executadas por um

ocupante de cargo”) neste capítulo do livro de Gil (2001, p. 172). A análise e a descrição de cargos são o ponto de partida no campo dos recursos humanos nas organizações;

- motivador – através deste papel, o gerente pode “[...] aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas” (GIL, 2001, p. 66). Para motivar, é preciso valorizar, reconhecer avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças, segundo Gil (2001);
- líder – o líder deve estar atento à motivação, já que os motivos levam às atividades e impulsionam e mantêm o comportamento humano. O processo de liderança é abordado de três formas (GIL, 2001, p. 221): abordagem dos traços (“teoria das características dos grandes homens”), abordagem do comportamento (“comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes”) e abordagem situacional (as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação);
- negociador – segundo Gil (2001, p. 246), a “negociação é a procura comum da regulação das divergências.” As etapas do processo de negociação seriam o planejamento, a “quebra de gelo”, a exploração, o confronto e a avaliação;
- gestor de qualidade – nos últimos anos, a qualidade tem sido “encarada como responsabilidade de todos, e o gerente de recursos humanos passou a ser considerado em muitas empresas o gerente da garantia da qualidade.” (GIL, 2001, p. 264);
- *coach* – nos últimos anos, segundo Gil (2001, p. 282), o termo vem sendo utilizado nas organizações “[...] não necessariamente para designar um cargo, mas um papel profissional: o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desempenho profissional e pessoal.”

Em um processo de descentralização, a gestão de pessoas, conforme foi discutido até aqui, tem dividido com os dirigentes ou gerentes de setores, como os da biblioteca, os papéis antes exclusivos aos profissionais de RH. Diante desta situação, são levantadas questões tais como:

- o bibliotecário tem consciência de que está agindo, em alguns momentos, como gestor de pessoas?
- em que situações a empresa tem dividido ou descentralizado os papéis de gestor de pessoas com a gerência da biblioteca?

3.2.2 O enfoque de Ulrich do gestor de pessoas

A importância da parceria entre os gerentes e a gestão de recursos humanos (RH) foi enfatizada em toda a obra “Os Campeões de Recursos Humanos” de Ulrich (1998). Em seu modelo de múltiplos papéis para a administração de recursos humanos em uma organização competitiva, aparecem dois eixos - um representa o *foco*, que “vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo”; e, o outro, que representa as *atividades* do profissional de RH, “que se estendem da administração de *processos* (ferramentas e sistemas de RH) à administração de *pessoal*.” Os eixos foco e atividades demarcam quadrantes, cada um denominado de acordo com os papéis representados naquele foco e naquela atividade.

No desenvolvimento do modelo, para cada um dos quatro papéis delimitados, Ulrich considera três pontos: “os *resultados* a serem atingidos desempenhando cada papel, a *metáfora* característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as *atividades* que o profissional de RH deve executar para desempenhar cada papel.” (ULRICH, 1998, p. 41).

Os quadrantes delimitam então quatro papéis, conforme breve descrição a seguir, segundo Ulrich (1998, p. 41):

- no foco estratégico e voltado para processos, temos a “Administração de Estratégias de Recursos Humanos”, cujo resultado é a execução da estratégia, metáfora característica é a de parceiro estratégico e a atividade é de ajustar as estratégias de RH às estratégias empresariais;
- no foco estratégico e voltado para pessoal temos a “Administração da Transformação e Mudança”, cujo resultado é a criação de uma organização renovada, metáfora é a de agente da mudança e a atividade é gerir a transformação e mudança;
- no foco operacional e voltado para processos temos a “Administração da Infra-estrutura da Empresa”, cujo resultado é a construção de uma infraestrutura eficiente, metáfora é a de especialista administrativo e a atividade é a de reengenharia dos processos de organização; e, finalmente,
- no foco operacional e voltado para pessoal temos a “Administração da Contribuição dos Funcionários”, cujo resultado é o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários, metáfora é a de defensor dos funcionários e atividade é a de ouvir e responder funcionários.

O relato de casos de empresas tradicionais, como a Hewlett-Packard, confirma a aplicação do modelo de múltiplos papéis exercidos pelo profissional de recursos humanos e derruba a visão de evolução linear e polarizada deste profissional, que passaria da fase operacional e burocrática para a fase estratégica, esquecendo os seus papéis anteriores. Segundo Ulrich (1998, p. 57), os papéis operacionais ou cotidianos são tão importantes quanto os de longo prazo ou estratégicos, e o profissional pode desempenhar um ou vários deles de acordo com as características da empresa e de sua gestão de recursos humanos.

3.2.3 O enfoque de parceiro empresarial do gestor de pessoas

O modelo de múltiplos papéis de Ulrich e a sua definição de parceiro empresarial auxiliam a entender a contribuição do gestor de pessoas e, por consequência, do gerente que auxilia na gestão das pessoas que trabalham para o alcance dos objetivos da organização. Uma equação mostra a importância dos quatro papéis da proposta de Ulrich na formação do parceiro empresarial; nela, os papéis representados pelas metáforas de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança são somados para formar o parceiro empresarial de RH, que “[...] adiciona valor a uma empresa mediante a execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural.” (ULRICH, 1998, p. 56).

Ulrich (2000b, p. 36) escreve que o gestor de recursos humanos está passando por uma fase de transformações em suas funções na organização. Os “[...] papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e de guardião de normas”, aliados a atividades que freqüentemente estão isoladas das outras atividades da empresa, estão sendo gradativamente trocadas por funções estratégicas, impostas pelo mundo de negócios comandado por objetivos e metas cada vez mais desafiadoras.

Esta tendência na administração de recursos humanos tem sido acompanhada por vários autores; entre eles, Nakayama (2001) destaca um novo cenário organizacional onde a nova área de RH possui um planejamento

estritamente vinculado ao planejamento estratégico da empresa e passa a ter um papel proativo na obtenção de resultados organizacionais. O administrador de RH possui, então, o papel de estrategista, com status de consultor interno, buscando aliar o empregado aos objetivos da organização, sem perder o foco no cliente externo. Desta forma, a área de RH é encarada como uma unidade de negócios, “[...] assumindo definitivamente o papel de staff e redirecionando as operacionalizações dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho aos gerentes de linha [...]” (NAKAYAMA, 2001, p. 228)

Vários são os fatores que poderiam criar obstáculos para a função estratégica da Administração de Recursos Humanos (ADRH), de acordo com Nakayama (1998): fatores relacionados com o despreparo administrativo-gerencial; fatores relacionados com os aspectos técnicos e fatores relacionados com o ambiente. A identificação destes fatores e a reflexão sobre como a área pode atuar de forma estratégica são, segundo a autora, passos importantes para a organização que está preocupada com o aperfeiçoamento dos processos que facilitem a participação estratégica da ADRH na definição dos rumos do negócio.

Ao analisar os múltiplos papéis dos gestores de RH na indústria calçadista, Antunes, Piccinini e Silva (2000) também colocam a importância do profissional gestor de recursos humanos atuar em vários níveis, participando como articulador estratégico, tático e operacional de uma nova maneira de administrar os recursos humanos da empresa. A área de RH, segundo as autoras, está passando por modificações onde serão agregadas novas funções às já tradicionais assumidas pelo profissional que agora deve também ser um parceiro da direção e dos demais gerentes, fornecendo subsídios para o crescimento da organização como um todo.

O trabalho de equipes virtuais pode ser um outro exemplo onde a política de recursos humanos é importante, ao oferecer suporte ao trabalhador virtual, treinamento de seus líderes e membros, padronização de procedimentos e habilidades de liderança, de acordo com Nakayama, Matoso e Silveira (2005, p. 171). A performance destes grupos depende também da atuação dos gestores de RH fornecendo apoio para a formação de habilidades específicas como a de comunicação, alocação de recursos, de uso de tecnologia e também

comportamentais, uma vez que este tipo de equipe depende da otimização destas habilidades para desenvolver seus projetos.

Ulrich (2000a, p. 27), diz que a comunidade de recursos humanos (RH) terá mudanças para o futuro, acrescentando às atividades que hoje fazem parte de sua função – corporação, campo, centro de serviços e especialização – as funções de “gerentes de produção, outros gerentes do quadro funcional e parcerias estratégicas com fornecedores externos.” Aí entra também o cargo de bibliotecário, como gerente do quadro funcional, que poderá estar atuando como parte da comunidade de RH.

3.3 A PARCERIA ENTRE A GESTÃO DA BIBLIOTECA E A GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO

No início do referencial teórico foi feita uma breve explicação sobre a escolha dos termos adotados preferencialmente neste relatório de pesquisa; além disso, no Glossário, inserido como elemento pós-textual da dissertação, foram definidos alguns termos e expressões empregados na elaboração do texto. Utilizando-se daquelas orientações, o bibliotecário, em seu papel de gestor, pode ser considerado um gerente na organização. Como tal, o gerente bibliotecário exerce o importante papel de parceiro da gestão de pessoas da empresa onde está inserida a biblioteca coordenada por ele.

3.3.1 O gestor e a gestão de pessoas da organização

Os referenciais teóricos consultados, em sua grande maioria, tratam das contribuições do gerente para a gestão das pessoas da organização sob a perspectiva do gerenciamento dos recursos humanos ou, melhor dizendo, sob o olhar do setor de recursos humanos e do profissional que dele faz parte. O material localizado encontra-se em livros e artigos dentro da disciplina de Administração e, especialmente, na subárea de Recursos Humanos.

Para que a contribuição do bibliotecário enquanto gerente seja observada, o olhar do gestor sobre as suas atividades deve ser analisado na literatura pertinente. A busca ocorreu nas duas grandes disciplinas já mencionadas neste capítulo: Administração e Biblioteconomia e, coincidentemente, tanto em uma como na outra, o técnico ou especialista de um setor não fim que assume uma posição de gerente não recebe a mesma atenção de um técnico ou especialista de um setor fim. Exemplos desta constatação pode ser verificada nos sumários dos títulos de artigos ou capítulos de livros, assim como nos índices de assunto das obras referenciadas neste estudo.

A dificuldade foi diminuída pela experiência “técnica” da autora deste trabalho e de suas colegas bibliotecárias, que auxiliaram concordando ou discordando dos termos escolhidos nas várias fases de montagem da pesquisa e, graças a essas divergências, fortaleceram as pesquisas em bases de dados tanto da Biblioteconomia como da Administração. Desta forma, os achados bibliográficos foram tomando a direção que pode ser resumida na visão do bibliotecário como um gestor de área, contribuindo com a gestão de pessoas tanto da biblioteca que ele gerencia, como da organização como um todo.

Para reforçar a idéia de que a gestão de pessoas ocorre em toda a organização, e não apenas em algum departamento determinado para isso, Bohlander, Snell e Sherman (c2003, p. 20) esclarecem:

[...] gerenciar pessoas não é algo que ocorre em uma sala dos fundos chamada Departamento de RH. Gerenciar pessoas é tarefa de todo gerente, e as empresas de sucesso são aquelas que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários.

Os três autores falaram ainda da importância do trabalho do(s) gerente(s) de linha estar em consonância com a gestão de recursos humanos (GRH) quando da implementação de uma nova tecnologia como um sistema de informação de recursos humanos na organização. Em vários subsistemas de recursos humanos (RH), como o de recrutamento e seleção, mesmo que a responsabilidade formal do programa de seleção seja do departamento de RH, “[...] os gerentes de linha costumam tomar a decisão final sobre a contratação de pessoas em sua unidade. É importante, portanto, que os gerentes entendam os objetivos, as políticas e as práticas usadas para a seleção.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, c2003, p. 102).

O olhar da administração de recursos humanos sobre o trabalho do gestor é de um papel de apoio à gestão de pessoas, como pode ser observado nas poucas vezes em que o gerente, seja qual for sua especialidade, é citado. Bohlander, Snell e Sherman (c2003, p. 20) podem muito bem ilustrar este achado, ao listar apenas as principais atividades do gerente de RH, após afirmar que os gerentes de linha e os de RH precisam trabalhar juntos, mas suas responsabilidades, competências e experiências são diferentes.

O enfoque normalmente é dado ao papel do gerente de recursos humanos, não sendo freqüente o tratamento de quais seriam os papéis do gerente operacional na gestão de pessoas. Thomas Jr. escreveu sobre o gerenciamento do contrato psicológico, um dos importantes artigos localizados em livros sobre o papel do gerente funcional no relacionamento entre os funcionários e a empresa. “Como a maioria das organizações é criada em torno de unidades funcionais, os gerentes dessas unidades freqüentemente são os principais responsáveis por representar a organização e implementar o contrato psicológico.” (THOMAS JR., c1997, p. 43).

Na visão de Thomas Jr., o contrato indivíduo-organização é chamado psicológico porque ele em grande parte não está escrito ou falado, e por isso mesmo os funcionários (incluindo os gerentes) nem sempre têm consciência da importância e da responsabilidade envolvidas nas atividades de cada um. Da mesma forma ocorre com as expectativas, algumas consideradas tão óbvias – como a honestidade de um dia de trabalho em troca do pagamento adequado por isto. A “[...] coerência entre organização, tarefa e variáveis humanas parece levar a um contrato psicológico que beneficia tanto a organização quanto o indivíduo.” O gerente funcional que estiver preocupado em manter um contrato psicológico viável com seus funcionários precisa, então, adequar os fatores relativos à tarefa e ao indivíduo à sua unidade funcional. (THOMAS JR., c1997, p. 44).

Algumas ferramentas podem ser utilizadas pelo gerente funcional para a adequação e satisfação do contrato psicológico, na análise de Thomas Jr. (c1997, p. 44): “[...] práticas de medição, recompensas, estrutura e seleção e desenvolvimento.” A seguir, será feito um breve resumo das quatro ferramentas citadas por aquele autor:

- em relação às práticas de medição, a avaliação de desempenho do indivíduo tem um impacto mais direto sobre o contrato psicológico e o autor enfatiza que “independente do parâmetro utilizado, ele deve ser coerente com as exigências da tarefa e com as expectativas e predisposições do indivíduo; do contrário, a eficácia da unidade e a motivação do indivíduo sofrerão.” (THOMAS JR., c1997, p. 45);
- em relação à segunda ferramenta para a implementação do contrato, os gerentes dispõem de recompensas classificadas como *intrínsecas* (inerentes ao cargo, tais como desafio e sensação de estar fazendo algo importante) e *extrínsecas* (externas ao cargo, tais como salário, benefícios, manifestações de prestígio). “O gerente funcional precisa desenvolver, a partir de todas as possibilidades de recompensa, a combinação que ajudará a proporcionar a realização do contrato psicológico da unidade.” (THOMAS JR., c1997, p. 48)
- em relação à terceira ferramenta, estrutura e definição de cargos, “[...] o gerente funcional pode usar a definição do cargo para garantir o cumprimento das exigências das tarefas e/ou das expectativas dos funcionários.” A mudança na estrutura pode ocorrer, por exemplo, pela alteração na hierarquia ou pelo enriquecimento do cargo, evitando o trabalho repetitivo. (THOMAS JR., c1997, p. 51);
- em relação à quarta ferramenta, pode-se dizer que, na medida em que ocorrem mudanças nas exigências da tarefa, a seleção e o desenvolvimento “[...] estão entre os instrumentos mais importantes disponíveis ao gerente funcional para assegurar uma boa adequação entre tarefa e indivíduo.” (THOMAS JR., c1997, p. 52). O processo de seleção envolve um contrato psicológico entre a gerência da unidade funcional e seus funcionários, assim como o gerente precisa facilitar o desenvolvimento de seus colaboradores.

O papel do gerente de linha como parceiro da gestão de pessoas é destacado na citação a seguir extraída de Bohlander, Snell e Sherman (c2003, p. 23), que afirma haver uma relação de dependência entre o gerente de recursos humanos (RH) e o gerente operacional. Interessante ressaltar que essa dependência contém uma relação hierárquica – algumas vezes implícita – onde, aos gerentes de RH, cabem os papéis nobres de coordenar, planejar e tomar decisões a nível de alta gerência, e, aos gerentes de linha, cabem os papéis executivos, de ação efetiva e direta sobre os subordinados:

Apesar do papel de RH, gerenciar pessoas depende de supervisores e gerentes de linha efetivos. [...] Embora os gerentes de RH tenham a responsabilidade de coordenar programas e políticas pertinentes a questões relacionadas a pessoas, os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo desempenho dessas funções.

3.3.2 Níveis de ação do gerente bibliotecário

As exigências da administração central e dos subordinados do gestor bibliotecário serão bastante diferentes dependendo do nível em que a empresa coloca o gestor da biblioteca e também do grau de entendimento do gerente do setor de suas reais responsabilidades. Nem sempre está bem claro para ambos os lados quais são as ações e direções esperadas, o que dificulta o planejamento e a gestão estratégica tanto dos diversos setores como da empresa como um todo.

O planejamento, uma das importantes ações do administrador, é função de todos os membros da organização e a biblioteca deve possuir um planejamento coerente com os objetivos e estratégias definidos pela alta administração da empresa onde está inserida a unidade, conforme Almeida (2000, p. 8-9):

O planejamento da alta administração é o planejamento estratégico, que consiste no processo de decisão sobre os objetivos da empresa [...]. O planejamento intermediário é o desdobramento estratégico em planejamentos táticos que permitem que as decisões estratégicas se traduzam em planos concretos [...]. O planejamento operacional decide 'o que fazer' e 'como fazer'.

A autora lembra que o planejamento não está totalmente incorporado à rotina do bibliotecário e, quando acontece, é uma atividade esporádica. Em uma mesma organização, os vários setores e instâncias possuem políticas diversas, que precisam ser coerentes e estar integradas, em sintonia com os objetivos organizacionais. Nas bibliotecas, são encontradas políticas relacionadas a suas áreas de atuação, tais como políticas de formação e desenvolvimento de coleções, políticas de atendimento, políticas de seleção de pessoal, políticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Em bibliotecas ou unidades de informação, ainda segundo Almeida (2000, p. 9), o planejamento geralmente localiza-se nos níveis tático e operacional, o que não quer dizer que a gestão da biblioteca não planejará estrategicamente, isto é, considerando problemas, limitações, vantagens e o ambiente da instituição que acolhe a unidade ou setor.

Particularmente em relação à análise dos recursos humanos, dentro da etapa de implementação do diagnóstico organizacional, Almeida (2000, p. 65) recomenda

que o bibliotecário esteja atento para “identificar a quantidade de pessoas pertencentes ao quadro da área de informação, a categoriae/ou o cargo dessas pessoas, sua carga horária, sua formação e suas atribuições.” Além disso, é recomendada uma comparação entre o perfil do cargo com o perfil do funcionário, verificando as necessidades de treinamento ou troca de atividades, bem como as satisfações e insatisfações dos funcionários.

As decisões de nível estratégico, diferentemente das de nível operacional ou tático, são tidas como as de alto nível da gestão de pessoas, sendo que estabelecem a filosofia e o rumo das diretrizes da administração de recursos humanos, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 139). A distinção entre eficácia operacional (“realizar atividades similares melhor do que os concorrentes”) e posicionamento estratégico (“realizar atividades *diferentes* das dos concorrentes ou realizar atividades similares de *modo diferente*”) é vital para Porter (2000, p. 107), sinalizando que o fato de existir várias posições ideais é que possibilita a formulação estratégica. Se houvesse apenas uma posição excelente, a eficácia operacional determinaria a vantagem de uma empresa em relação às concorrentes. Desta forma, segundo Porter (2000, p. 121): “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.”

3.3.3 Visão organizacional estratégica

“Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente.”, segundo Motta (c1991, p. 82). Este autor ainda diz que o conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 50, mas foi na década de 60 que se popularizou no meio empresarial, associado ao planejamento.

Com o planejamento estratégico foi introduzida a “[...] visão ampla da empresa, conforme sua inserção no contexto social, econômico e político, e não mais limitado à natureza do negócio ou de objetivos específicos [...]” (MOTTA, c1991, p. 85). O pensamento sistêmico, que enfatiza as inter-relações tanto entre as

pessoas do sistema de recursos humanos (RH) como entre as deste grupo com o sistema maior, é vital para que ocorra o gerenciamento estratégico de RH, de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (c2001, p. 158). Estes autores acrescentam que tanto os profissionais de recursos humanos como os gerentes de linha devem estar envolvidos para a implementação do papel estratégico de RH. “O alinhamento exige que a área de recursos humanos e os gerentes de linha desenvolvam uma perspectiva compartilhada sobre o papel de RH.”

Em relação ao alinhamento estratégico, é destacada a importância do planejamento de um setor específico, como o de tecnologia de informação (TI) estar alinhado com o planejamento estratégico da organização. D. Rezende (2003), ao descrever a metodologia utilizada no Senac-PR para um projeto de planejamento estratégico de informações alinhado com o planejamento estratégico organizacional, coloca que, apesar das dificuldades e do exaustivo trabalho em várias etapas de desenvolvimento, organização e aplicação do projeto, o resultado pode ser positivo, desde que a competência, vontade e esforços dos envolvidos sejam unidos, viabilizando o andamento do processo.

Simulando a aplicação do trabalho de D. Rezende (2003) para o caso das unidades de informação ou bibliotecas de empresa, podemos utilizar suas conclusões para ressaltar a importância que o setor (TI ou biblioteca) “[...] desempenhe seu relevante papel estratégico, agregando valores aos seus serviços e auxiliando a promoção das suas inteligências competitiva e organizacional.” (REZENDE, D., 2003, p. 154)

3.3.4 Inserção da biblioteca no organograma organizacional

Em algumas organizações, a biblioteca pode estar vinculada diretamente à presidência ou diretoria geral, ocupando uma posição também estratégica, sendo que muitas vezes a secretária do diretor ou presidente auxilia na manutenção e gerenciamento da biblioteca. Outras situações podem ser apresentadas, dependendo do arranjo organizacional – biblioteca vinculada ao subsistema de RH, a algum órgão departamental ou diretamente à diretoria geral da empresa.

Considerando que há vários subsistemas na administração de recursos humanos, Marras (2002, p. 147) insere a biblioteca vinculada direta e verticalmente ao setor de Pesquisas (este horizontalmente ligado aos setores Banco de dados, Treinamento, Desenvolvimento (T&D) e Avaliação de desempenho). O setor de Pesquisas, por sua vez, estaria diretamente relacionado à Gerência de Treinamento e Desenvolvimento - esta horizontalmente ligada a três outros grupos gerenciais: recrutamento e seleção, remuneração e outras gerências. Sob este prisma, a gerência de biblioteca seria parte da gerência de recursos humanos, compondo o organograma do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, subordinado à diretoria de recursos humanos da organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foram organizados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa, que pode ser denominada como qualitativa e de natureza exploratória, numa primeira etapa, e como um estudo de caso na segunda etapa. A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa, elaborada com a intenção de permitir a visualização dos caminhos percorridos e os recursos metodológicos empregados para o desenvolvimento de todo o processo de pesquisa científica.

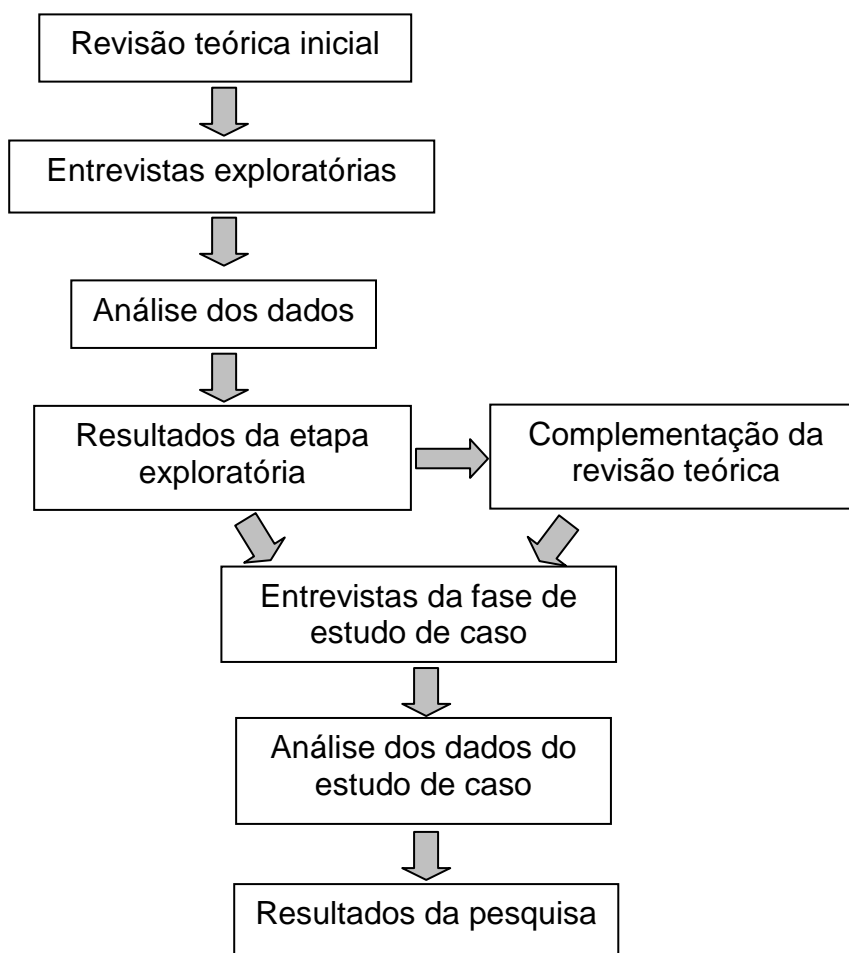


Figura 1 – Desenho da pesquisa

4.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Apesar de a pesquisa qualitativa seguir a mesma rota de investigação da pesquisa quantitativa – escolha de um problema, coleta de dados e análise de informações – algumas das diferenças que foram salientadas por Triviños (1987) foram mencionadas nesta seção.

A primeira delas refere-se ao fato de a pesquisa qualitativa não seguir uma seqüência rígida das etapas de pesquisa: a coleta e a análise de dados não têm uma divisão definida, pois o pesquisador pode interpretar algumas informações colhidas e perceber que deve ir a campo buscar novos dados. Nas entrevistas realizadas para o projeto ocorreu algo semelhante, uma vez que inicialmente, seria feita uma entrevista apenas, mas como houve uma grande quantidade de sugestões para modificações no roteiro, optou-se por realizar uma segunda entrevista com a mesma pessoa e uma terceira com outro bibliotecário.

Outra característica da pesquisa qualitativa é que a maior parte do trabalho de fundamentação teórica, com a revisão da literatura sobre o assunto, ocorre no processo de desenvolvimento da pesquisa. Este aspecto também foi observado na construção do estudo, uma vez que as entrevistas trouxeram dados e interrogações que levantaram a necessidade de busca e embasamento teórico de questões que não haviam sido pensadas antes do encontro com os sujeitos da pesquisa. Triviños também fala que na pesquisa qualitativa, diferentemente da quantitativa, geralmente não há a preocupação com a determinação quantitativa da população e amostra, assim como o relatório final da pesquisa qualitativa não necessariamente possui capítulos separados para a fundamentação teórica, análise e interpretação dos resultados. Deste modo, o “[...] pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo.”(TRIVIÑOS, 1987, p. 133)

4.1.1 Fase exploratória

O estudo do comportamento do bibliotecário que dirige uma biblioteca em empresa brasileira pública ou privada do extremo sul do país foi levado a termo através de uma metodologia que explorou o problema do papel de gestor de pessoas do bibliotecário. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (1991, p. 45) é realizada quando se sabe pouco sobre o assunto e, portanto, serve para que sejam feitas descobertas sobre o fenômeno que se pretende estudar. Seu planejamento é flexível, permitindo que o pesquisador possa considerar vários aspectos do fato estudado.

4.1.2 Fase do estudo de caso

Numa investigação científica em pesquisa social cuja abordagem é qualitativa, a preocupação maior é com o aprofundamento da compreensão da unidade de estudo escolhida, seja ela um grupo social, uma organização ou uma instituição. A busca pela generalização dos conceitos teóricos não está entre os objetivos deste tipo de pesquisa, conforme escreve Minayo (1996).

Após a fase exploratória, começa a segunda etapa da pesquisa, também chamada de fase de trabalho de campo por Minayo (1996, p. 105):

A pesquisa social trabalha com *gente*, com atores sociais em relação, com grupos específicos. Esses sujeitos de investigação, primeiramente, são construídos teoricamente enquanto componentes do *objeto de estudo*. No campo, fazem parte de uma relação de intersubjetividade, de interação social com o pesquisador, daí resultando um produto novo e confrontante tanto com a realidade concreta como com as hipóteses e pressupostos teóricos, num processo mais amplo de construção de conhecimentos.

A estratégia de pesquisa conhecida como estudo de caso possui uma vantagem marcante, segundo Laville e Dionne (1999, p. 156): a possibilidade de aprofundamento por parte do pesquisador, uma vez que a concentração no caso em pesquisa permite a criatividade e a modificação de instrumentos e abordagem, uma vez que não há a necessidade de atrelamento a um protocolo de pesquisa que deveria permanecer sem mudanças durante o estudo. Para compreender o

fenômeno escolhido de forma não superficial, o pesquisador não poderia considerar todos os casos possíveis, o que tornaria inviável a investigação. “O campo a levar em conta, que se verifica imenso e complexo, vai, preferentemente, estudar uma manifestação particular, [...] a mais exemplar”.

Pela peculiaridade deste tipo de investigação científica, onde a generalização para outros contextos dificilmente pode ser feita, alguns pesquisadores se perguntam sobre a utilidade de investigar campos que parecem tão estreitos e a resposta pode ser de “[...] que não há ganho inútil, concernente aos conhecimentos sobre as pessoas ou os fenômenos humanos, estes como aquelas conservam sempre características muito pessoais ou particulares cujo destaque aumenta a compreensão.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 155-156). Visando sobretudo a profundidade, o estudo de caso busca compreender as particularidades, o que não exclui toda a forma de generalização. Ao escolher um caso representativo, típico, “[...] o pesquisador pode extravasar do particular para o geral.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 157)

Gil (1991, p. 122) ao tratar do delineamento do estudo de caso, coloca a importância da escolha do caso dentro de certa variedade de casos, que não é feita sob critérios estatísticos, mas devem ser observadas algumas regras. Três regras, de acordo com Gil, podem ser destacadas: a) buscar casos típicos, que expressem melhor a categoria; b) selecionar casos extremos, onde podem ser observados os limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar; e, c) tomar casos marginais, isto é, casos anormais ou atípicos para contrastar com os casos normais. No caso desta pesquisa, a escolha do caso foi feita usando predominantemente a primeira regra citada; sendo assim, com base nas informações prévias adquiridas na fase exploratória do estudo, foi explorado em profundidade o caso que melhor expressou ou caracterizou o bibliotecário como gestor de pessoas e parceiro estratégico na organização onde a biblioteca estava instalada. A princípio, seria em uma das três empresas selecionadas para a etapa exploratória, o que não se confirmou, como será melhor explicado nos itens seguintes.

As questões “como” e “por que” provavelmente estimulam o uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa, além de ser esta a estratégia escolhida quando são examinados acontecimentos contemporâneos onde não é possível a

manipulação de comportamentos (YIN, 2005, p. 26). Outra característica é que a coleta de dados para a construção do estudo de caso é feita não apenas com o simples registro de dados, mas com a interpretação das informações na medida em que elas vão sendo coletadas e, como um detetive, o pesquisador pode avaliar se há necessidade, por exemplo, de evidências adicionais caso as fontes de informação se contradigam. Um estudo de caso exemplar deveria ter cinco características gerais, de acordo ainda com Yin (2005, p. 191): deveria ser significativo (não usual, mas relevante nacionalmente), deveria ser “completo” (esforços para delimitar o caso, completeza na coleta de evidências e pela ausência de certos artefatos como por exemplo a limitação de tempo ou de recursos), deveria considerar perspectivas alternativas (o pesquisador deveria procurar vários pontos de vista), deveria apresentar evidências suficientes (as evidências deveriam ser apresentadas de forma neutra, de maneira que o leitor pudesse concluir, independentemente, se uma interpretação é ou não válida) e deveria ter um relatório elaborado de forma atraente.

4.2 COLETA DE DADOS QUALITATIVOS

Ao falar do *corpus* na lingüística e usar o seu conceito para a pesquisa qualitativa, Bauer e Aarts (2002) dizem que a seleção de entrevistas, textos e outros materiais exige um tratamento mais sistemático na medida em que este tipo de pesquisa ganha magnitude crítica. A seleção do *corpus* de pesquisa qualitativa não se baseia em um racional de representatividade, pois as variedades dos temas, opiniões, atitudes e práticas da vida social são ainda desconhecidas para o pesquisador. O cuidado com a quantidade de material recolhido na formação do *corpus* de pesquisa deve levar em conta a viabilidade de análise do material por parte do pesquisador no tempo disponível para a execução do projeto. “Quanto mais representações o pesquisador espera sobre um tema específico, mais diferentes estratos e funções de pessoas, ou materiais, necessitam ser explorados, e maior o *corpus*.” (BAUER; AARTS, 2002, p. 60)

4.2.1 Seleção dos sujeitos da pesquisa

A definição da população em pesquisa social de natureza qualitativa em sistemas abertos, como os que contém interações humanas, falas e conversações fica, a princípio, impossível de ser feita. Para esses casos, os “[...] elementos podem ser no máximo tipificados, mas não listados. A lógica da amostragem representativa é útil para muita pesquisa social, mas ela não se presta para todas as situações de pesquisa.” (BAUER; AARTS, 2002, p. 43).

Como o foco da pesquisa foi direcionado para a contribuição da biblioteca e particularmente de seu gestor para a gestão de pessoas da organização, foram investigadas as falas dos sujeitos envolvidos tanto na gestão da biblioteca como na gestão de pessoas da organização. Em cada uma das fases da pesquisa foram ouvidos indivíduos que poderiam representar o tópico escolhido, de acordo com a profissão, o cargo que ocupavam na empresa e área ou setor em que atuavam no período em que foi desenvolvida a investigação.

4.2.1.1 Sujeitos da fase exploratória

Durante a fase pré-exploratória, realizada no decorrer da montagem do projeto, algumas informações sobre possíveis sujeitos da pesquisa foram obtidas durante as entrevistas informais para análise do roteiro de coleta de dados testado com os entrevistados. Além disso, foram obtidas informações em sites empresariais na Internet, no Conselho Federal de Biblioteconomia da 10ª região (CRB-10) e através de consulta a colegas bibliotecários que atuam ou atuaram em bibliotecas de empresas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, e na região metropolitana da capital gaúcha.

Os nomes obtidos através daquelas consultas foram contatados por *e-mail*, por telefone ou pessoalmente, dependendo do caso. A princípio, foram primeiramente selecionados os bibliotecários responsáveis pela gestão da biblioteca da organização. Se o responsável pela gestão não fosse um bibliotecário, o gestor

responsável pela biblioteca seria o primeiro contato na organização. Após os devidos trâmites oficiais, autorizações e consentimentos individuais e por parte das chefias correspondentes, foram iniciadas as coletas de dados propriamente ditas da fase exploratória. Estimou-se que cerca de três entrevistas com bibliotecários gerentes de biblioteca fossem suficientes para a conclusão da fase exploratória da pesquisa. Após a análise interpretativa dos dados obtidos e a conseqüente complementação da revisão teórica, foi iniciada a definição do caso e dos sujeitos da segunda fase do estudo (ver desenho da pesquisa na Figura 1).

4.2.1.2 Sujeitos da fase de estudo de caso

O número de sujeitos entrevistados depende da natureza do tópico, os vários ambientes considerados relevantes e os recursos disponíveis para levar adiante a investigação. Cabe destacar: “A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão.” (GASKELL, 2002, p. 68).

O pesquisador deve ser guiado por alguns pontos-chave ao limitar o número de entrevistados, entre eles o fato de que, ao perceber que mais entrevistas não melhorariam a qualidade ou a compreensão do fenômeno, é hora de parar. De acordo ainda com Gaskell (2002, p. 71), há duas razões para esta afirmação:

Primeiro, há um número limitado de interpelações, ou versões, da realidade. Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais. [...] Em segundo lugar, há a questão do tamanho do *corpus* a ser analisado. [...] A fim de analisar um *corpus* de textos extraídos das entrevistas e ir além da seleção superficial de um número de citações ilustrativas, é essencial quase que viver e sonhar as entrevistas [...].

A segunda fase da pesquisa, o estudo de caso, contou com a participação de outros sujeitos além dos bibliotecários investigados na primeira fase. No estudo de caso, numa avaliação bem mais aprofundada, foram ouvidos o bibliotecário-chefe, os seus subordinados – representados pelo colega bibliotecário, o auxiliar de biblioteca e por dois bolsistas. Além desses atores, foram ouvidos três usuários da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio

Grande do Sul – representados por um aluno de graduação, um aluno de pós-graduação e também professor substituto do Departamento de Ciências Administrativas e um professor adjunto lotado no mesmo Departamento.

4.2.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, sendo que na primeira delas, a da fase exploratória, foram entrevistadas três bibliotecárias de empresas bastante diferentes em termos de porte, número de funcionários, estrutura organizacional e, particularmente, na forma de organização dos recursos humanos na empresa. Na segunda fase, a de estudo de caso, foram feitas negociações para que uma das empresas da fase exploratória participasse da etapa. No entanto, não houve resposta positiva de nenhuma das três bibliotecárias, o que motivou a escolha de um novo local para desenvolver o estudo. Para a decisão de onde seria realizado o estudo de caso foram levados em consideração alguns aspectos, como a sugestão da banca examinadora do projeto, da orientadora e foram levantadas informações sobre a biblioteca através da consulta à bibliotecária-chefe e aos seus subordinados.

Além dos resultados obtidos pela fala dos entrevistados, foram feitas observações e descrições do olhar da pesquisadora sobre o campo de estudo, olhar esse que contém a experiência de dezesseis anos como bibliotecária (sendo que onze deles como bibliotecária-chefe) e a experiência, ainda que como estudante, como bolsista de iniciação científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A experiência como bolsista do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Biblioteconomia (NEBi) por dois anos permitiu o contato com a metodologia científica, com o pensamento científico e, de forma bastante intensa, com o modo de fazer pesquisa científica, através da coleta de dados, estatística, descrição e análise dos dados.

No início do planejamento da pesquisa, com o intuito de formulação de um roteiro para uma fase pré-exploratória da pesquisa, foi realizada uma busca na literatura no sentido de descobrir fontes bibliográficas sobre gestão de biblioteca e a atuação do bibliotecário e do gestor de pessoas nas organizações.

Com o objetivo de aperfeiçoar e qualificar as questões de coleta de dados para a pesquisa, as interrogações surgidas através da busca de literatura e pela experiência profissional da autora da investigação foram utilizadas para formular um roteiro de entrevista semi-estruturada. Este roteiro (ver Apêndice A) foi aplicado em três entrevistas, com o objetivo de explorar melhor a situação problema e os construtos utilizados na definição das questões. Duas bibliotecárias com experiência de vários anos de chefia de biblioteca, uma em empresa privada e outra em órgão público, foram entrevistadas em seus locais de trabalho e as sugestões e críticas foram anotadas e posteriormente analisadas.

O roteiro foi reformulado após a primeira entrevista semi-estruturada e serviu para que a pesquisadora verificasse que os termos utilizados nas questões estavam em linguagem bastante técnica da área de Administração, fato indicado pela entrevistada. As questões foram totalmente reformuladas e foi feita uma carta explicativa antes do roteiro para que a pessoa tivesse uma orientação sobre os motivos da pesquisa e da escolha dos entrevistados, o que foi também sugestão da primeira bibliotecária entrevistada.

Após as devidos ajustes, foi feita uma segunda entrevista com a mesma pessoa e as sugestões foram:

- agrupar algumas questões que diziam respeito ao mesmo objetivo específico, o que foi feito e pode ser observado no quadro apresentado na Figura 2 a seguir;
- procurar esclarecer e localizar cada pergunta, indicando os motivos que levaram àquela questão de acordo com o referencial teórico das áreas de Biblioteconomia e Administração.

Novas alterações foram realizadas, alinhando as questões com os objetivos da pesquisa e com as sugestões apresentadas. O roteiro foi então utilizado para guiar a terceira entrevista do projeto, com a bibliotecária experiente em coordenar biblioteca em empresa privada. Além de bibliotecária, ela é professora doutora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a decisão da escolha foi também por sua importante experiência acadêmica com ensino e pesquisa.

A segunda bibliotecária entrevistada colaborou, então, na redação das questões do formulário de coleta de dados, procurando auxiliar para o

aperfeiçoamento da relação entre as perguntas e os objetivos. Além disso, por sua experiência como pesquisadora, contribuiu para a visualização de uma faceta que não havia sido vislumbrada ainda no projeto, mas que poderia trazer um enriquecimento para a análise dos resultados e conclusões da pesquisa, que seria a questão das características pessoais influenciando no perfil de gestor do bibliotecário.

4.2.2.1 Coleta para a fase exploratória

A coleta de dados da fase exploratória teve seu início durante o planejamento do projeto de pesquisa, onde foram efetivadas várias buscas na literatura científica tanto da área de Biblioteconomia como na de Administração, particularmente na de gestão de pessoas. A análise documental de algumas empresas que poderiam ser investigadas também ocorreu durante todo o processo de elaboração e reformulação do projeto. Essa coleta de informações serviu para que o projeto fosse ajustado e, após a defesa, fosse completado e melhor definidos seus objetivos e proposta de estudo.

A pesquisa exploratória usou também como técnica de coleta de dados entrevistas individuais ou pessoais, semi-estruturadas e guiadas por um roteiro, procedimento que permitiu que o entrevistado esclarecesse suas dúvidas, acrescentasse questões que não haviam sido feitas e, até mesmo, deixasse de responder algum questionamento que achasse inconveniente. O roteiro de entrevista serviu como guia para que a pesquisadora conduzisse a conversa de modo que o entrevistado se sentisse a vontade para fornecer as informações solicitadas.

Cruz Neto (2003, p. 57) destaca a entrevista e a observação participante entre as diversas abordagens técnicas do trabalho de campo do pesquisador em ciências sociais. Como importante componente da pesquisa qualitativa, a entrevista, segundo ele, é procedimento mais usual na busca de dados, podendo ser individual e/ou coletiva e pode ser “[...] entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. [...] Já, num outro nível, serve como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico.”

Uma das vantagens da entrevista como técnica de coleta de dados para o diagnóstico organizacional é a sua “[...] flexibilidade, facilitada pela relação interativa direta com o entrevistado. No diagnóstico da unidade de informação, a entrevista é especialmente útil para levantar o perfil dos funcionários e suas atividades, bem como suas opiniões [...]”, de acordo com Almeida (2000, p. 55).

Através da entrevista podem ser obtidos dados objetivos (que também podem ser conseguidos pela consulta a censos, estatísticas e outros registros) e subjetivos (valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados). Pelo fato de serem mais ou menos dirigidas, as entrevistas podem ser estruturadas ou não-estruturadas, sendo que as semi-estruturadas articulam as duas modalidades anteriores (CRUZ NETO, 2003).

4.2.2.2 Coleta para a fase de estudo de caso

A coleta de dados para segunda e última fase da pesquisa, o estudo de caso, fez uso dos mesmos procedimentos mencionados no item anterior, a coleta de dados para a fase exploratória. Quando foram feitas alterações no decorrer da execução da pesquisa, elas foram devidamente registradas neste relatório final da pesquisa.

4.2.3 Relação entre objetivos e questões dos roteiros

O quadro mostrado a seguir foi elaborado com a intenção de esclarecer a relação entre as questões reformuladas após as sugestões e críticas advindas das entrevistas informais da fase pré-exploratória e os objetivos específicos da pesquisa ora apresentada:

Objetivos específicos da pesquisa	Questões dos roteiros de entrevista
<p>Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca. Questões de números 1 a 3</p>	<p>1) Considerando a história das bibliotecas e as mudanças do papel do bibliotecário - desde guardião de livros até disseminador virtual de informações – como você percebe a biblioteca e o bibliotecário nesta organização?</p> <p>2) Observando os papéis de gestor de pessoas mencionados na pesquisa (mostrá-los ao entrevistado), quais você acredita que são exercidos pela gestão da biblioteca?</p> <p>3) Em relação aos mesmos papéis mencionados nas questões anteriores, quais você considera que a direção da empresa tem dividido ou descentralizado com a gerência da biblioteca?</p>
<p>Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário. Questões de números 4 a 8</p>	<p>4) Independente da solicitação da direção da empresa, você realiza cursos e leituras sobre administração, particularmente a de gestão de pessoas? Exemplifique.</p> <p>5) Você acredita que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades sejam importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas?</p> <p>6) Quais características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) você acredita que sejam importantes para que a gerência (particularmente a da biblioteca) desempenhe o papel de gestor de pessoas adequadamente?</p> <p>7) Quais são os conhecimentos que você julga importantes para o papel de gestor de pessoas exercido pela gerência da biblioteca?</p> <p>8) Quais são as habilidades que você julga importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da biblioteca?</p>
<p>Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo. Questões de números 9 a 11</p>	<p>9) No seu entendimento, a biblioteca pode ser considerada parceira na gestão de pessoas da organização? Se a resposta for positiva, de que forma ocorre a parceria?.</p> <p>10) Você identifica alguma participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa ao qual está vinculado?</p> <p>11) Quais características pessoais, conhecimentos e habilidades você considera que sejam relevantes para que a gestão da biblioteca seja considerada parceira para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas da organização?</p>

Figura 2 – Quadro com a relação entre objetivos e questões dos roteiros

4.3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Depois da obtenção dos dados nas respectivas fases de coleta, ocorreu a análise do material obtido pelas técnicas aplicadas na pesquisa. Análise e interpretação, apesar de serem processos distintos, aparecem sempre relacionados, conforme Gil (1995, p. 166). Ele afirma que a análise “[...] tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” A interpretação, por sua vez, procura um sentido mais amplo para as respostas através de sua ligação com outros conhecimentos já obtidos sobre o assunto. Nos estudos de caso, de acordo com o autor, “[...] não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação.”

A etapa de análise dos dados depende das outras que a precedem e pode acontecer de pensarmos ter chegado a esta fase e na realidade precisarmos voltar à coleta de dados porque os dados obtidos foram insuficientes ou as questões de pesquisa não foram claramente definidas, como esclarece Gomes. Ele fala também da divergência sobre o entendimento dos termos análise e interpretação (GOMES, 2003, p. 68):

Há autores que entendem a ‘análise’ como *descrição dos dados* e a ‘interpretação’ como *articulação dessa descrição* com conhecimentos mais amplos que extrapolam os dados específicos da pesquisa. Outros autores compreendem a ‘análise’ num sentido mais amplo, abrangendo a ‘interpretação’. Somos partidários desse posicionamento por acreditarmos que a análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa.

No estudo de caso é comum “[...] o pesquisador chegar a uma falsa sensação de certeza de suas conclusões”, pois um dos problemas enfrentados consiste “[...] em partir dos dados diretamente para a interpretação”, procurando os amplos significados dos dados encontrados, como diz Gil (1991, p. 123). Para evitar também outro problema, que é o de “[...] finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados”, o autor aconselha que o plano de análise dos dados seja feito antecipadamente.

A interpretação dos dados na pesquisa qualitativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais, conforme Triviños (1987): nos resultados alcançados no estudo; na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias); e na experiência

peçoal do investigador. Para que os resultados da pesquisa tenham valor científico, devem reunir certas características como coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas (TRIVIÑOS, 1987, p. 170).

As etapas anteriores da pesquisa foram realizadas com a intenção de permitir a realização da fase de análise dos dados. Esta fase tem por objetivo relacionar os dados obtidos na coleta, classificá-los e codificá-los para que sejam confrontados com a questão e com os objetivos de pesquisa. “Esse processo de interpretação dos dados subentende ainda a construção anterior das categorias analíticas dos estudos [...]. Analisar significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa.” No caso da pesquisa qualitativa, analisar implica em realizar uma leitura e decomposição das falas dos sujeitos selecionados, de acordo com Barros e Lehfeld (2004, p. 86-87).

O processo de interpretação estaria ligado ao processo de análise, sendo que a interpretação envolveria a capacidade de entendimento dos dados “[...] em relação a um todo maior, e em relação a outros estudos já realizados na mesma área.” (BARROS; LEHFELD, 2004, p. 87). Barros e Lehfeld (2004) dizem também que antes da fase de análise propriamente dita, o pesquisador deve examinar os dados obtidos, verificando falhas e distorções nas respostas. Após a organização, descrição e redução dos dados, acontece a interpretação deles, utilizando-se para isso categorias teóricas de análise.

Conforme os objetivos e o direcionamento da pesquisa, os dados passam por um processo de classificação (distribuição dos dados em classes ou grupos de acordo com os propósitos da pesquisa) e categorização (agrupamento dos dados em categorias de análise). Barros e Lehfeld (2004, p. 90) escrevem: “A palavra categoria nos remete a um sentido de agrupamento de elementos que possuem características comuns; ela é empregada para estabelecer classificações.” Ainda sugerem que a categorização, sempre que possível, seja feita antecipadamente à coleta de dados, o que facilita a interpretação dos resultados obtidos.

Gil (1991, p. 123) declara: “É muito importante também para a análise dos dados utilizar categorias analíticas. [...] Convém, ainda, que o estabelecimento das categorias de análise, sempre que possível, derive de teorias que gozem de razoável grau de aceitação [...]”. Com o cuidado de utilizar formas de classificação derivadas de teorias reconhecidas pelo seu valor, ainda segundo aquele autor, ficam reduzidas as chances de que a interpretação envolva julgamentos, preconceitos, intuições ou opiniões de senso comum.

O plano de análise dos dados realizado para este estudo incluiu a utilização de categorias analíticas, que foram formuladas sob orientação na fundamentação teórica de acordo com a categorização de Ulrich (1998) e Gil (1994, 2001) para os papéis de gestor de pessoas, sob a perspectiva teórica da Administração, e a categorização de A. Oliveira e co-autores (2000), da Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, [200-]) e S. Oliveira (2000) para as características pessoais, perfil profissional, conhecimentos e habilidades do bibliotecário enquanto gestor de pessoas, sob a perspectiva teórica da Biblioteconomia.

A condução da análise interpretativa utilizada neste estudo de caso foi guiada por alguns procedimentos e sugestões fornecidas por Lakatos e Marconi (1988). Segundo as autoras, apesar de a análise e a interpretação serem duas atividades distintas, elas estão bastante relacionadas:

Análise (ou explicação) É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. [...] *Interpretação*. É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. (LAKATOS; MARCONI, 1988, p. 159-160).

Seguindo a orientação de Lakatos e Marconi (1988), a análise interpretativa foi realizada em um primeiro momento através da análise dos dados obtidos com as entrevistas, procurando responder as indagações surgidas no decorrer da pesquisa e também estabelecer relações entre as falas dos sujeitos e a formulação da questão de pesquisa, dos objetivos e dos pressupostos do estudo. Em um segundo momento, foi feita a interpretação do material apresentado na análise, isto é, foram feitos esclarecimentos sobre o significado contido nos dados analisados com base tanto no referencial teórico abordado como na experiência pessoal da pesquisadora.

Uma monografia científica descreve o processo de pesquisa desde seu planejamento até as conclusões alcançadas pelo pesquisador. Em seu livro sobre metodologia do trabalho científico, Severino (2004, p. 152) diz que “[...] toda monografia científica deve ser necessariamente interpretativa, argumentativa, dissertativa e apreciativa. [...] Afinal, o objetivo de uma pesquisa é fundamentalmente a análise e interpretação do material coletado.”

Considerando o material coletado como um “texto” obtido pela coleta e registro das falas dos entrevistados, a análise deste “texto” constituirá a unidade de leitura deste estudo, pois contém “[...] certa unidade de sentido para que se possa trabalhar sobre ela [...] em busca da compreensão da mensagem.” (SEVERINO, 2004, p. 51). O autor fornece ainda algumas diretrizes para a leitura, análise e interpretação de textos, dividindo a análise em três abordagens: análise textual (ocorre o primeiro contato com o texto através de uma leitura atenta mas corrida); análise temática (etapa onde acontece a compreensão global, revelando o tema ou assunto da unidade de leitura); análise interpretativa (nesta fase o leitor toma uma posição própria a respeito das idéias propostas pelo autor do texto).

O “texto” foi trabalhado em todas as abordagens analíticas propostas por Severino (2004), mas a última abordagem mereceu uma maior atenção da pesquisadora, já que, em uma pesquisa científica, a cuidadosa análise e interpretação dos resultados permite a verificação do alcance dos objetivos, as falhas e limitações do estudo, bem como a redação do relatório final da pesquisa em forma de dissertação. A análise interpretativa, segundo Severino (2004, p. 56), é a etapa mais difícil e delicada da leitura analítica do “texto”, “[...] uma vez que os riscos de interferência da subjetividade do leitor são maiores, além de pressupor outros instrumentos culturais e formação específica.”

Várias são as etapas da análise interpretativa sugerida por Severino (2004): a primeira consiste em situar o pensamento do autor daquela unidade de leitura em relação a outros textos de sua autoria; a segunda consiste em situar o autor dentro de uma cultura filosófica, destacando as posições assumidas por ele naquele contexto; a terceira parte de um ponto de vista estrutural onde se procura compreender os pressupostos nem sempre claramente expressos no texto; na quarta etapa, aproximam-se as idéias do autor expostas no texto com outras idéias

semelhantes e com outras abordagens; a quinta e última etapa envolve a crítica, a formação de um juízo crítico e de uma tomada de posição em relação ao texto analisado.

A abordagem de Severino (2004) complementou as outras idéias sobre análise interpretativa neste capítulo levantadas e permitiram que fossem trazidas para a pesquisa alguns passos que auxiliaram na análise do material obtido na fase de coleta de dados. Desta forma, pretendeu-se ouvir a fala dos sujeitos selecionados na pesquisa e produzir um “texto” obtido pela audição das fitas gravadas durante as entrevistas e posterior descrição dos dados. A leitura analítica do “texto” passou pelas fases descritas por Severino e adaptadas à pesquisa:

- situar a percepção dos entrevistados desta pesquisa em relação à percepção de outros sujeitos bibliotecários que gerenciam unidades de informação, bem como de seus subordinados e usuários de serviços de bibliotecas;
- situar os sujeitos da pesquisa dentro da cultura biblioteconômica e administrativa, destacando as posições assumidas por eles naqueles contextos;
- observando a estrutura do “texto”, procurar compreender os pressupostos subjacentes ao que foi declarado pelos entrevistados;
- procurar aproximar as idéias dos sujeitos expostas no “texto” com outras idéias semelhantes e com outras abordagens;
- realizar a análise crítica do “texto”, com a tomada de posição do pesquisador em relação ao “texto” obtido na etapa de coleta de dados da pesquisa.

Ciente de que apenas uma mínima parcela de duas áreas do conhecimento foi tratada, através do estudo foi possível identificar parte da contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização onde está inserida a biblioteca ou unidade de informação em uma relação de parceria com os demais dirigentes. Foi possível também analisar os papéis, características pessoais, conhecimentos e habilidades que influenciam a gestão promovida pelos gerentes-bibliotecários. Neste relatório final foi relatado o andamento da investigação em suas várias etapas e foram mostrados os resultados obtidos, assim como foram apresentadas as limitações e conclusões com referência ao problema estudado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa da pesquisa que mereceu maior atenção da pesquisadora foi, sem nenhuma dúvida, a análise dos resultados obtidos nas fases anteriores do estudo e a conseqüente finalização com as conclusões e considerações finais. Conforme relatado por professores, colegas e pela observação na catalogação e indexação de trabalhos científicos depositados nas bibliotecas onde trabalhou, a mestranda havia percebido que as análises e conclusões muitas vezes não eram valorizadas como poderiam ser em uma pesquisa qualitativa. Houve a reserva de tempo e dedicação nesta parte também para que fosse mantida a qualidade de interpretação de todas as falas dos sujeitos entrevistados em confronto com o material teórico consultado. O conteúdo do capítulo cinco do relatório dissertativo da pesquisa ficou dividido então em duas grandes partes: a que relata a descrição, análise e considerações sobre a fase exploratória do estudo e a que relata a descrição, análise e considerações sobre a fase do estudo de caso.

5.1 FASE EXPLORATÓRIA

A fase exploratória, como o próprio nome diz, serviu para que a pesquisadora pudesse explorar o campo de estudo e as idéias iniciais do projeto, além de permitir que os locais investigados pudessem ser cogitados ou não para um posterior estudo de caso. Foram selecionadas várias empresas com o pré-requisito de possuírem um profissional bibliotecário no seu quadro profissional, sendo que foram consultados *sites* e *e-mails* do Conselho Federal de Biblioteconomia da 10ª região (CRB-10) e de diversas instituições indicadas por colegas bibliotecários entrevistados na fase do projeto e da pesquisa pré-exploratória.

A escolha das organizações levou em consideração aspectos como presença da biblioteca – preferência foi dada a locais onde a biblioteca estivesse fisicamente presente e contasse com uma equipe de trabalho da qual fizesse parte o bibliotecário; estimativa da contribuição da biblioteca e do bibliotecário na gestão empresarial (o que foi indicado por contatos com bibliotecários, estagiários e

professores universitários de Biblioteconomia) e ainda a estimativa da valorização da biblioteca e do profissional bibliotecário para o desenvolvimento estratégico da organização (também foi levantado por contatos com bibliotecários, estagiários e professores).

A estimativa de contribuição do bibliotecário na gestão de pessoas da organização não foi levada em consideração para a fase exploratória, exatamente por haver a intenção de avaliar esta contribuição sem uma idéia pré-formada, tanto por parte da pesquisadora como por parte dos profissionais entrevistados. Assim, após a escolha das três organizações, os contatos foram feitos diretamente com o bibliotecário, e este conversou (ou não) com a chefia imediata e foi marcada a entrevista. A receptividade foi grande nas três empresas, sendo que as pessoas concordaram em participar da pesquisa e receberam a pesquisadora de maneira amistosa e simpática, demonstrando interesse em colaborar e mostrando identificação com o tema da pesquisa, o que foi de certa forma uma surpresa.

5.1.1 Descrição dos participantes da fase exploratória

Foram realizadas três entrevistas com bibliotecários de três diferentes organizações, em agosto de 2006. As entrevistas, guiadas por um roteiro (vide Apêndice A) tiveram duração de cerca de uma hora cada uma e foram gravadas em duas fitas microcassete para que pudessem ser ouvidas, transcritas e servissem de subsídio para a geração deste relatório. Os locais, data e horário foram escolhidos pelos entrevistados e agendados previamente por telefone.

As empresas solicitaram que fossem ocultados os nomes das pessoas e das organizações; por isso, os entrevistados foram denominados por nomes de atores brasileiros, em ordem de ocorrência das entrevistas. Dessa forma, temos a primeira entrevistada com o codinome Júlia (entrevista ocorrida em 24 de agosto), a segunda com o codinome Glória (entrevista em 25 de agosto) e a terceira com o codinome Marília (entrevista aconteceu em 30 de agosto de 2006).

Júlia Lemmertz

Júlia, 27 anos, bibliotecária graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 2005, com oito meses de serviço em uma empresa do ramo cooperativo em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Glória Pires

Glória, 37 anos, bibliotecária graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 1995, com quatro anos e meio de chefia da biblioteca em um escritório de advocacia em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Marília Pera

Marília, 43 anos, bibliotecária graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 1988, com dezessete anos de coordenação da biblioteca de uma instituição de educação localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

5.1.2 O clima das entrevistas da fase exploratória

A seguir são feitas considerações e registradas algumas impressões sobre os momentos das três entrevistas, para que depois sejam feitas as considerações sobre os resultados obtidos pelas falas das participantes da pesquisa.

Entrevista com **Júlia Lemmertz**, realizada em 24 de agosto de 2006 em um centro de compras nas proximidades da empresa em Porto Alegre, após expediente da entrevistada, com duração de aproximadamente uma hora (das 18h20min às 19h15min).

A entrevista foi marcada em horário e local escolhidos pela entrevistada: na praça de alimentação de um centro comercial em um horário de bastante movimento, o que atrapalhou pelo barulho e a presença de colegas da bibliotecária em mesas próximas.

A entrevistada havia falado com a chefia sobre a pesquisa e não houve uma boa aceitação por parte da empresa. Mesmo assim, por consideração à pesquisadora, Júlia Lemmertz decidiu conceder a entrevista, mas em local diferente

do local de trabalho, apesar de próximo à empresa. Mais ou menos na metade da conversa, a chefe chegou com colegas e sentaram-se em uma mesa a cerca de 20 metros de onde estávamos. Este fato deslocou a atenção de Júlia e da pesquisadora, provocando um constrangimento e prejudicando o foco da entrevista por alguns minutos. Depois de passado o susto, conseguimos retomar o trabalho e terminar a entrevista.

Das três entrevistas exploratórias realizadas, a primeira foi a mais tumultuada, por alguns motivos – primeiro, pelo barulho e turbulência do local; segundo, pela agitação própria da entrevistada, uma pessoa jovem, de personalidade dinâmica e ativa; terceiro, pela escolha do local, que a pesquisadora ficou sabendo depois (mas a Júlia já sabia), que era ponto de encontro dos colegas para refeições e lanches ao meio-dia e final de tarde; quarto, por ser a primeira entrevista exploratória realizada pela pesquisadora para esta pesquisa e com uma pessoa que já havia falado com a chefia e esta não havia sido receptiva com a participação da empresa no estudo; quinto e último motivo, a preocupação de Júlia com a presença de colegas e chefe no centro comercial.

Entrevista com **Glória Pires**, realizada em 25 de agosto de 2006, no escritório da empresa, em Porto Alegre, durante o expediente da bibliotecária, com duração de aproximadamente uma hora (das 11h10min às 12h15min).

A segunda entrevista da fase exploratória foi a mais rica, a mais tranqüila, em horário e local apropriados, no próprio local de trabalho do entrevistado, com visita ao ambiente de trabalho, enfim, houve uma receptividade pela parte da empresa, o que fez cogitar em fazer o estudo de caso naquela organização.

Já ao telefone a bibliotecária responsável mostrou-se interessada em colaborar, sendo uma pessoa com alguma experiência profissional na área jurídica, com mais de uma década de atuação na área biblioteconômica. O perfil pessoal da segunda entrevistada é de uma bibliotecária experiente, que gosta de assumir desafios e novas responsabilidades e que atua em uma empresa considerada modelo para se trabalhar no Brasil.

Entrevista com **Marília Pera**, realizada em 30 de agosto de 2006, na biblioteca da organização em Porto Alegre, durante o expediente da bibliotecária, com duração de aproximadamente uma hora e meia (das 14h30min às 16h).

Talvez pela personalidade ou pelo fato de trabalhar sozinha há vários anos na mesma organização, a ansiedade por falar e contar a sua história e a história da empresa foram marcantes nesta entrevista. A bibliotecária fez questão de mostrar o ambiente da biblioteca, sua sala, o software utilizado, apresentou seus funcionários e alguns de outros setores com os quais teve contato, ainda que não trabalhassem na biblioteca.

Este comportamento foi semelhante ao que acontece em uma visita pessoal, na casa de alguém. A receptividade, a acolhida, fez a pesquisadora sentir-se em casa e pareceu que a bibliotecária também assim se sentia em seu local de trabalho. Totalmente diferente do que aconteceu com a primeira entrevistada, que escolheu um local fora do ambiente da empresa; e também da segunda, que apesar de ter recebido a pesquisadora no ambiente empresarial, teve uma atitude formal: percebia-se que era o seu trabalho, não uma extensão da sua casa.

5.1.3 Descrição dos resultados da fase exploratória

Os itens A, B, C e D do roteiro de coleta de dados foram utilizados para conhecer a organização e a inserção do entrevistado nela, antes de introduzir a questão de pesquisa. A intenção ao colocar os quatro primeiros itens foi o de propiciar a oportunidade de o entrevistado falar sobre a sua posição, o seu trabalho, atividades e interesses em geral na organização em que atua. O objetivo foi atendido, uma vez que as três bibliotecárias entrevistadas falaram bastante nesta primeira parte do roteiro, mostrando-se orgulhosas do seu trabalho e da contribuição que fornecem ao desenvolvimento da organização onde trabalham.

Em relação ao item “A”, que trata do cargo na empresa e do tempo de trabalho na função, foi verificado que as três entrevistadas têm características bastante diversas. Júlia Lemmertz é recém formada, atua no cargo há menos de um ano, em contraste com Marília Pera, que trabalha há dezessete anos na mesma empresa, exercendo a mesma função. Glória Pires está no meio termo: atua há quatro anos e meio como supervisora da biblioteca.

O item “B” questionou se a bibliotecária já exercera algum cargo de chefia, e as respostas de Glória e Marília se aproximam, uma vez que as duas já haviam tido experiência de chefia, enquanto Júlia, por estar no seu primeiro trabalho após a colação de grau, ainda não exercera a chefia.

O terceiro item de identificação, a letra “C”, pergunta quantas pessoas estão sob orientação do bibliotecário no seu setor e qual o tipo de ligação destas pessoas com a biblioteca. As respostas vão de um extremo ao outro: Júlia trabalha sozinha e está pretendendo a contratação de um bolsista ou estagiário de Biblioteconomia, enquanto Glória coordena nove pessoas – três dentro da biblioteca (incluindo ela mesma) e seis no Departamento de Controle Processual. No meio termo, encontra-se Marília, que chefia três pessoas contratadas (com ela são quatro pessoas na biblioteca).

O último item das questões introdutórias do roteiro pede que seja localizada a biblioteca no organograma da organização e seja descrita brevemente sua estrutura. O item “D” mostrou resultados diversos, provavelmente pelas diferenças nas respectivas estruturas organizacionais. Assim, a biblioteca onde atua Júlia tem um enfoque estratégico e está vinculada à área administrativa, tendo pertencido à área jurídica logo no seu início. A segunda biblioteca, conduzida por Glória, está vinculada diretamente à área de tecnologia da informação, que por sua vez está ligada à gerência administrativa; ou conselho gestor, como eles a denominam. A terceira biblioteca é considerada um setor individualizado dentro da organização, não estando subordinada a algum outro órgão. Existem os setores como secretaria, centro de processamento de dados, biblioteca e outros, cada um se reportando diretamente à diretoria ou presidência da organização.

Os resultados da fase exploratória foram organizados de acordo com os três objetivos específicos da pesquisa e as questões do roteiro a eles vinculadas. O quadro da Figura 2 mostra a relação existente entre os objetivos e o roteiro de coleta de dados utilizado na fase exploratória da pesquisa, como pode ser verificado no Apêndice A deste relatório.

Serão descritos a seguir os resultados das três primeiras questões que dizem respeito ao primeiro objetivo:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

Foi mostrada e explicada ao entrevistado uma lista de papéis buscados na literatura de gestão de pessoas para que ele pudesse falar sobre quais papéis ele julgava que eram exercidos por ele, centralizados ou descentralizados na empresa em que a biblioteca está inserida.

Na questão de número um, uma pergunta de caráter geral, para desinibir e deixar a vontade tanto entrevistado como entrevistador, as três entrevistadas da fase exploratória tiveram a mesma opinião: os papéis do bibliotecário e da biblioteca na organização sofreram mudanças substanciais, uma vez que o bibliotecário hoje oferece um produto, não havendo espaço para o bibliotecário tradicional, que trabalhava com enfoque na preservação do material. Marília falou bastante nesta questão, relatando as mudanças que ela mesma acompanhou na trajetória profissional e ao mesmo tempo enfatizando que o potencial do bibliotecário não é explorado ou conhecido por parte das chefias.

A segunda questão, começando a entrar na área mais específica de gestão de pessoas, pede que o entrevistado indique da lista de papéis de gestor de pessoas quais ele julga exercer na gestão da biblioteca. Júlia considera que todo o bibliotecário, desde que atenda o público, exerce o papel de comunicador; outros papéis mencionados foram o de treinador (ela lembrou que na Biblioteconomia o termo utilizado é outro, algo como educador), líder, motivador, analista de cargos, gestor de qualidade, negociador (muito importante), avaliador de desempenho, parceiro estratégico e agente de mudança. Glória citou os papéis de comunicador, treinador, líder, motivador, *coach*, selecionador (em parceria com o RH), negociador, avaliador de desempenho, parceiro estratégico, defensor dos funcionários e agente de mudança. Marília destacou os papéis de comunicador (muito importante), treinador, líder (apesar de ela dizer não ser uma líder, acha fundamental a liderança), motivador, selecionador (em parte), negociador (em todos os sentidos, é um papel considerado relevante), defensor dos funcionários e de agente de mudança.

A terceira e última questão deste bloco que trata do primeiro objetivo específico da pesquisa fala sobre a centralização ou descentralização dos mesmos

papéis listados nas questões anteriores. Júlia disse que a empresa divide os papéis de agente de mudança, de negociador (de verbas), de gestor de qualidade, analista de cargos, selecionador de pessoas e a liderança (que, segundo ela, está interligada com o papel de agente de mudança). Glória relatou que os papéis divididos o são em função da empresa, como o de avaliador, o de comunicador e o de treinador. Marília teve uma percepção diferente da questão, colocando que as decisões são descentralizadas e compartilhadas com a direção da empresa e que não é costume a direção tomar decisões autoritárias.

As questões de números quatro a oito foram elaboradas com o intuito de levantar informações sobre o segundo objetivo:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Quando perguntadas se realizam cursos e leituras sobre gestão, particularmente sobre a gestão de pessoas, as três bibliotecárias foram unânimes em dizer que o fazem. Júlia disse que o perfil profissional do bibliotecário deve incluir a curiosidade e que o fato de ele se envolver com a disseminação da informação o faz aprender um pouco sobre diversas áreas. Glória disse procurar leitura técnica sobre liderança e motivação, assim como considera obrigatória a leitura de revistas especializadas como “Manager” e “Exame S.A”. Marília foi a entrevistada que mais se deteve nesta resposta, fornecendo um tom de desabafo ao falar sobre as deficiências da Faculdade de Biblioteconomia ao não fornecer ao egresso da graduação uma formação continuada, que dê amparo e atualize o profissional, principalmente na área de administração. Queixou-se também dos valores dos cursos: *“Aí tinha cursos que eu tinha interesse em fazer, mas não tinha condições financeiras”*.

De uma forma ampla e geral, a pergunta de número cinco introduz a questão da relevância de características pessoais, conhecimentos e habilidades do bibliotecário para que ele exerça o papel de gestor de pessoas. As perguntas de números seis a oito procuram investigar, respectivamente, quais características pessoais, quais os conhecimentos e quais as habilidades que o bibliotecário julga importantes para o exercício do papel de gestor de pessoas do bibliotecário enquanto gerente da biblioteca.

As respostas à pergunta de número cinco foram variadas, permitindo que cada uma falasse sobre a suas experiências pessoais em relação ao tema. Júlia falou resumidamente da capacidade de liderança, de saber ouvir e de ser democrático, enquanto Glória foi a que mais se estendeu na resposta à questão, demonstrando que o seu perfil pessoal, assim como seus conhecimentos e habilidades foram determinantes para que ela exercesse um papel estratégico na gestão de pessoas da biblioteca e da organização como um todo.

Glória Pires destacou que a *“Biblioteconomia, ela não te prepara, [...] eu não tive uma preparação para a gestão [...]. Primeiro eu assumi as tarefas para depois eu assumir o cargo, a verdade é essa. [...] Eu não fui contratada exatamente como estou hoje, foi uma evolução.”* Por suas habilidades gerenciais e inovadoras, Glória está assumindo o controle de atividades que vão além das fronteiras da biblioteca, em nível nacional inclusive. Ao cuidar das informações da empresa, o seu papel estratégico foi se desenvolvendo a ponto de a direção da empresa solicitar a sua atuação gerencial de toda a informação processual da empresa, delegando a gestão da biblioteca para a bibliotecária recentemente contratada, que era estagiária até concluir a graduação em 2005.

Marília Pera, por sua vez, falou da importância do perfil e das dificuldades pessoais com as quais ela se depara para a gestão das pessoas da biblioteca; especialmente as relacionadas à liderança (característica em que ela se julga falha) e à motivação e à comunicação (características que ela julga que possui satisfatoriamente).

A pergunta de número seis aprofunda a questão anterior, procurando detectar quais seriam as características pessoais – personalidade, qualidades, perfil psicológico, entre outras, que seriam importantes para que o bibliotecário desempenhe adequadamente o seu papel de gestor de pessoas. Júlia destacou a comunicação, capacidade técnica, conhecimentos gerais amplos, capacidade de negociação muito grande, liderança, saber lidar com o público, gostar de atender pessoas e ter atitude profissional no atendimento.

O interesse em adquirir maior responsabilidade é uma característica considerada relevante para que o profissional bibliotecário exerça o papel de gestor

de pessoas a contento na empresa, de acordo com Glória. Ela salienta que o gerente não precisa ter nascido com a habilidade, pois ele pode adquirir através do uso de ferramentas e estudando para isso. Ela considera que o seu papel estratégico foi construído por ela ter interesse em assumir desafios e demonstrar comprometimento com a empresa e as novas responsabilidades. Marília, por sua vez, destacou a liderança (semelhantemente ao dito por Júlia) e a motivação; segundo ela, se o profissional souber motivar ele consegue deixar a equipe satisfeita, mesmo não sendo um líder.

A pergunta de número sete, um segundo desdobramento da questão cinco, trata dos conhecimentos que o bibliotecário julga ser relevantes para o desempenho da gestão de pessoas. Júlia considera que os conhecimentos de cultura geral, capacidade técnica, de atendimento ao público, de liderança e sobre pessoas (psicologia) sejam relevantes. Glória foi a que mais falou nesta questão, lembrando novamente que não possuía os conhecimentos da área de administração e que foi adquirindo-os através de leituras. Destacou a importância de o bibliotecário adquirir os conhecimentos através de uma leitura crítica e evitando receitas de bolo, pois, segundo ela: *“Tu compras aquele livrinho ‘Prepare sua equipe’, ‘Seja um bom líder’, aí tu lêes lá e começa: chegue de manhã e diga: ‘Bom dia!’ Não é isso!”* Na gestão de pessoas, ela considera que em primeiro lugar é preciso ter humildade para reconhecer erros, tanto os dela quanto os da equipe, valorizando não o erro ou quem errou, mas a revisão e o conserto do que está errado.

Ainda na questão de número sete, Marília Pera voltou a salientar a inexistência de cursos que dêem embasamento teórico para a administração de bibliotecas. Lembrou também que conhecimentos na área de Psicologia são úteis para que o bibliotecário saiba lidar tanto com sua equipe como com os usuários da biblioteca.

A oitava e última questão do segundo bloco de perguntas do roteiro da fase exploratória procura identificar as habilidades do bibliotecário para o exercício da gestão de pessoas na gerência da biblioteca. Júlia respondeu dizendo: *“As coisas estão se misturando, pois quando eu sei lidar com as pessoas, eu tenho capacidade técnica e conhecimento da área e quando eu tenho liderança também, eu vou ter*

habilidades para gerir pessoas.” Ela também levantou habilidades de treinamento como importantes para a gestão de pessoas.

Esta questão foi complementada por telefone com a segunda entrevistada, Glória Pires, por ter havido uma falha na gravação da entrevista naquele momento, quando a entrevistadora não fez a pergunta de número oito. Ela levantou habilidades ligadas à informática, sistemas de informação, liderança e uso da rede mundial de computadores conhecida por Internet.

A entrevistada Marília usou a expressão “*para trabalhar em uma biblioteca tem que ter milhões de habilidades*” para responder à questão de número oito do roteiro. Destaque foi dado para as habilidades técnicas, de informática, de *marketing*, de organização, de orientação arquitetônica do espaço físico, procurando humanizar o ambiente de trabalho.

O terceiro e último bloco é composto de três questões do roteiro para coleta de dados da fase exploratória da pesquisa e foi elaborado para a apuração do terceiro objetivo específico:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

A pergunta de número nove questiona a parceria da biblioteca na gestão de pessoas da organização: das três bibliotecárias entrevistadas, apenas uma disse não haver a parceria, que é a empresa onde trabalha Marília, até mesmo porque não há setor de recursos humanos na organização. Júlia disse que a biblioteca é parceira na gestão de pessoas, assim como o é nas outras áreas da empresa, por ser o setor que assessora, fornece informações e apoio aos projetos desenvolvidos. Ela ainda acrescentou que a parceria é intermediária: “*A pessoa pode chegar para mim e dizer que está trabalhando sobre liderança, mas eu posso buscar outras coisas e mostrar outras coisas; então eu acho que quando eu vou buscar eu estou sendo parceira.*” Glória, por sua vez, colocou que hoje a empresa não consegue se ver sem a biblioteca, sem a informação e os serviços que a biblioteca fornece para o desenvolvimento do trabalho na organização.

A segunda questão do terceiro bloco busca investigar a participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa e os

resultados são bastante divergentes. Júlia disse que a biblioteca participa das decisões da mesma forma que ocorre a parceria, isto é, como intermediária, apoiando as decisões. Glória participa das decisões indiretamente, via sua gerente de tecnologia da informação (TI), que, por sua vez, após participar das reuniões do conselho gestor, leva aos setores subordinados as decisões superiores e delimita as decisões e ações a nível de cada equipe (biblioteca, arquivo, tecnologia da informação). De acordo com Glória, *“a gente faz parte da decisão tomada pelo conselho gestor, a gente implementa coisas para nos diferenciar, mas não parte de nós [a decisão].”* Marília declarou não ter nenhuma participação nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa, embora diga ter *“uma liberdade meio tolhida.”*

A terceira e última questão procurou reunir o segundo e o terceiro blocos, solicitando ao bibliotecário que dissesse quais seriam as características pessoais, conhecimentos e habilidades que ele julgaria importantes para que a gestão da biblioteca fosse considerada parceira para o alcance dos objetivos da organização. Júlia disse que não teria nada para acrescentar ao que já havia sido dito em resposta às outras questões. Glória foi a respondente que desenvolveu em maior extensão a resposta à questão de número onze, colocando que o bibliotecário, em primeiro lugar, precisa conhecer o seu usuário, estudando-o para poder se antecipar à necessidade dele. *“Tu não podes ser passivo. [...] Eu não posso esperar que eles vão me pedir [...] eu tenho que estar monitorando para eu informá-los.”* Marília também forneceu uma resposta extensa a esta questão, enfatizando algumas falhas da empresa que se criaram e intensificaram em virtude do crescimento da organização e da deficiente reorganização em função das mudanças ocorridas ao longo do tempo. Segundo ela, um setor de recursos humanos faz muita falta, assim como outros setores operacionais, como uma central de telefonia; ela considera que a empresa começou pequena, uma empresa familiar e hoje tomou proporções maiores, sem a devida adaptação organizacional. Ela diz que a empresa *“explodiu muito e a gente está tendo estas dificuldades.”*

Foi colocada uma pergunta final, não vinculada diretamente a algum objetivo da pesquisa, com o intuito de permitir a fala espontânea do entrevistado sobre qualquer assunto relacionado ao tema, bem como fornecer um espaço para esclarecimentos e acréscimos ao que foi tratado no roteiro de coleta de dados. Das

três entrevistadas, apenas Glória quis se manifestar, colocando que acha importante o atendimento rápido ao cliente interno e externo, sem a burocracia de preenchimento de formulários. A gestão dos usuários ela também considera uma parte difícil da gestão da biblioteca, envolvendo negociações delicadas como as de cobranças de multas e de divisão de verbas para aquisição de material. Glória também falou sobre o relacionamento com o setor de recursos humanos, que considera bom, com uma comunicação adequada.

5.1.4 Análise e interpretação dos dados da fase exploratória

Começando pela análise da descrição dos participantes da pesquisa na fase exploratória, pode-se dizer que eles são representativos do que declarou Valentim (2002): a maioria dos profissionais da área da ciência da informação trabalha nas regiões metropolitanas do país, uma minoria possui cursos de especialização e poucos possuem mestrado e doutorado. Sobre idade e experiência profissional, as três entrevistadas mostraram uma percepção gerencial semelhante, mesmo sendo de faixas etárias diferentes e possuindo experiências profissionais diversas, o que concorda com o estudo de S. Oliveira (2000), que mostrou que tempo na posição de gerente não possui impacto significativo sobre a percepção em relação aos aspectos gerenciais estudados.

A análise e interpretação dos dados da fase exploratória foram esquematizadas para que tivessem uma relação direta com os objetivos específicos do estudo, divididos em três e as onze perguntas do roteiro da entrevista (ver Apêndice A e Figura 2). Por outro lado, os itens introdutórios A, B, C e D do roteiro de coleta de dados serviram o propósito a que foram destinados: oportunizar ao entrevistado a chance de falar sobre a empresa, a posição que ocupa nela e a sua percepção como bibliotecário da organização.

Seguindo a orientação do quadro da Figura 2, que relaciona os três objetivos específicos com as onze questões do roteiro da entrevista da fase exploratória, as três primeiras perguntas tratam do primeiro objetivo:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

As perguntas são introdutórias, para que o bibliotecário comece a refletir sobre o seu papel na sociedade contemporânea da informação e ao mesmo tempo seja introduzido o tema da gestão da biblioteca, sem ainda entrar nos assuntos mais específicos da gestão de pessoas. Nesta primeira parte das entrevistas, tanto Júlia, como Glória e Marília fizeram questão de colocar um pouco da história e situar a biblioteca e o bibliotecário na organização, como uma forma de mostrar a importância de suas respectivas atuações no cenário organizacional.

Pode-se dizer que os resultados da primeira questão, sobre as mudanças do cenário biblioteconômico, corroboram o que foi colocado pelos autores Pestana e colegas (2003), ou seja, que o esperado do bibliotecário no mundo moderno é uma postura de gerente de pessoas e de conhecimento e não apenas de um organizador de livros na estante. Ao localizar a biblioteca nas organizações, as bibliotecárias destacaram suas posições gerenciais e não apenas o caráter técnico da profissão. Muito antes pelo contrário: a faceta técnica não foi lembrada por nenhuma delas e a faceta ligada à gestão e à estratégia empresarial foi lembrada fortemente por duas delas.

As respostas às questões de número dois e três serviram ao objetivo de identificar a percepção do bibliotecário na sua atuação como gestor de pessoas, sendo que a terceira pergunta foi colocada com a intenção de manter o entrevistado no foco do objetivo e localizar os papéis que seriam divididos com outros setores da organização. Utilizando os termos do enfoque profissional do gestor de pessoas de Gil (1994, 2001) e de Ulrich (1998), as bibliotecárias foram unânimes em destacar os papéis de comunicador, treinador, líder, motivador, negociador e agente de mudança. Já os papéis avaliador de desempenho, parceiro estratégico e defensor dos funcionários foi assinalado por duas delas.

Estes resultados trazem a lembrança de J. Santos (2000) ao dizer que o profissional da informação deve ter o perfil de líder; mesmo a bibliotecária que não se considera uma líder acredita que é uma função importante na gerência da biblioteca. A. Oliveira et al. (2000) chegam a colocar que a função de líder é decisiva

e o gerente deve agir como um facilitador a fim de obter resultados envolvendo as pessoas com sua liderança.

O papel de negociador foi também valorizado pelas entrevistadas, o que é confirmado por Maciel e Mendonça (2000) em seu texto que trata das funções gerenciais de acordo com Mintzberg. Entre as funções decisórias encontram-se as de conciliador (amenizando conflitos e pressões à biblioteca) e negociador (interação do gerente da biblioteca com superiores, usuários, subordinados). Como exemplos, a negociação foi mencionada na compra de material bibliográfico (caso de Glória), na relação com subordinados (casos de Glória e Marília) e na solicitação de aumento de funcionários (caso de Júlia).

O papel de agente de mudança foi assinalado pelas três entrevistadas, embora nenhuma delas tivesse falado sobre o assunto, o que poderia ser justificado pela importância dada a esta função na literatura biblioteconômica a ponto de estar implícito que todo bibliotecário é um agente de mudança. Textos de J. Santos (2000), Pascale, Milleman e Gioja (2000) ilustram esta tendência.

Os papéis de comunicador e de motivador foram bastante enfatizados nas entrevistas, sendo que a função de comunicador deve ter sido salientada possivelmente porque as entrevistadas levaram em consideração a comunicação que ocorre em situações como realizar contatos, disseminar a informação e negociar, conforme falado na descrição de Maciel e Mendonça (2000) das funções assumidas pelo bibliotecário-gerente: funções interpessoais – representante da organização, líder e realizador de contatos; funções informacionais – monitor, disseminador e porta-voz; e funções decisórias – empreendedor, conciliador, alocador de recursos e negociador.

Em relação à descentralização ou divisão de papéis na organização onde o bibliotecário é gerente, os resultados mostraram a tendência evidenciada pela literatura ao colocar que a gestão de pessoas não ocorre em um setor específico da empresa e nem é responsabilidade de apenas alguns gerentes; autores como Ulrich (1998) e Bohlander, Snell e Sherman (c2003) tratam da importância do trabalho do gerente de linha estar em harmonia com a gestão de recursos humanos da organização. Cientes de seu papel, dos objetivos e das políticas adotadas por seus

pares e superiores, os gerentes têm condições de assumir as atividades com eles divididas e atender às expectativas organizacionais.

As perguntas de quatro a oito estão relacionadas ao segundo objetivo:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

As duas primeiras perguntas relacionadas ao segundo objetivo investigam interesse pessoal no desenvolvimento de conhecimentos sobre gestão (pergunta quatro) e avaliação da importância de perfil pessoal, de conhecimentos e habilidades para o exercício de papéis de gestor do bibliotecário (pergunta cinco). As três perguntas seguintes individualizam características pessoais (pergunta seis), conhecimentos (pergunta sete) e habilidades (pergunta oito) que seriam importantes para os papéis de gestor de pessoas do bibliotecário inserido na organização.

As respostas foram divergentes em função do tipo de empresa ao qual pertencem as entrevistadas, indo desde uma empresa que tem uma estrutura organizada de recursos humanos, tecnologia da informação e biblioteca (caso da segunda entrevista) até empresa onde não há um setor de recursos humanos (caso da empresa onde atua Marília, a terceira entrevistada), passando pela primeira organização onde foi feita a coleta de dados, onde a biblioteca é um setor incipiente, mas em franca fase de crescimento, com valorização das pessoas e particularmente, de valorização do trabalho do bibliotecário.

As três entrevistadas disseram realizar cursos e leituras sobre gestão, embora Marília tenha sido a bibliotecária que mais tenha exposto as deficiências na formação e atualização profissionais na área de administração (Glória também mencionou a falta de preparo do curso de Biblioteconomia para a gestão), particularmente na gestão de pessoas. Os seus relatos são confirmados por Motta (c1991), ao dizer que a função gerencial fica prejudicada pelo pensamento excessivamente técnico que ocorre em algumas profissões e que o aprendizado gerencial é um processo que ocorre ao longo da vida profissional.

As perguntas de número cinco a oito trouxeram resultados ricos para o estudo, uma vez que cada uma das entrevistadas pôde expor as suas experiências na busca da formação de gerente de biblioteca. O papel estratégico desempenhado

por Glória é, segundo ela, determinado em grande parte por suas características pessoais, conhecimentos e habilidades. Almeida (2000), ao falar do planejamento de bibliotecas, diz que o bibliotecário deve estar atento à coerência entre os objetivos da biblioteca e os da organização e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam a importância das decisões de nível estratégico para a gestão de pessoas, pois elas estabelecem os rumos da administração de recursos humanos da empresa.

As capacidades de liderar e negociar, juntamente com as capacidade técnica e de motivação foram a tônica das respostas de Júlia e Marília, que podem ser confirmadas pela literatura pertinente, conforme análise do papel do gerente funcional como mediador do contrato entre funcionário e organização feita por Thomas Jr. (c1997). Ele diz (e é o que ocorre, em maior ou menor grau, nos exemplos descritos na fase exploratória da pesquisa) que o gerente de linha – neste caso, o bibliotecário - tem a importante função de gerenciar o contrato psicológico nem sempre escrito ou falado entre a empresa e os seus subordinados. Ao conhecer seus funcionários, o gerente pode verificar a adequação do contrato, as expectativas de um lado e de outro e procurar adequar as tarefas e habilidades dos funcionários à unidade funcional ao qual eles fazem parte.

Por último, as perguntas de número nove a onze tratam sobre o objetivo de número três:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

O último bloco de questões, formado por três perguntas, onde pretende-se avaliar a percepção do bibliotecário quanto ao seu trabalho de parceria na gestão de pessoas da organização, foi o que obteve respostas mais resumidas em duas organizações: o local de trabalho de Júlia e o de Marília. Um caso à parte, o exemplo da organização representada por Glória mostrou o importante papel de parceria do bibliotecário, a ponto da empresa estar requisitando o profissional para atender a gestão de outros setores estratégicos para a organização em nível nacional.

A parceria entre o bibliotecário e a direção estratégica da empresa é um dos pontos relevantes evidenciados neste último bloco de questões. A bibliotecária Glória adquiriu uma posição inovadora na empresa através de seu trabalho, suas habilidades, conhecimentos e principalmente, segundo ela, pela sua vontade de

assumir novas responsabilidades e novos desafios. D. Rezende (2003) destacou a importância do alinhamento estratégico entre um setor específico e toda a organização, o que parece ter ocorrido na empresa em que atua Glória. Além da biblioteca, o setor de tecnologia da informação está alinhado com os objetivos da organização, permitindo que o trabalho de Glória como coordenadora da biblioteca pudesse ser estendido a outros setores da empresa e ainda para outras unidades físicas localizadas em outros estados brasileiros.

Ao ser solicitada a gerenciar o controle de outro setor estratégico para a organização, Glória agiu como parceiro estratégico, e especialmente em relação à gestão de pessoas, passou a assumir a coordenação dos funcionários da biblioteca e do outro setor e assumiu também os clientes dos dois setores. O empenho na nova atividade obteve o reconhecimento por parte da direção nacional da empresa e ela passou a fornecer assessoria e treinamento para os funcionários dos outros estados da federação.

5.1.5 Considerações sobre a fase exploratória

A fase exploratória atingiu os objetivos específicos estabelecidos para essa etapa, pois as organizações escolhidas, apesar de apresentarem uma diversidade significativa em termos de características empresariais, mostraram resultados semelhantes na fala de seus representantes bibliotecários.

Após as considerações sobre o ambiente das entrevistas exploratórias, cabe a apresentação de algumas conclusões sobre esta fase da pesquisa. Pelo fato do estudo envolver duas áreas e a pesquisadora estar envolvida nas duas (é bibliotecária de uma biblioteca universitária setorial de Administração e mestranda em Administração), foi possível a correlação entre elas durante a elaboração do referencial teórico, do preparo do roteiro de coleta de dados e das entrevistas e durante a elaboração do relatório com os resultados obtidos. Além disso, a pesquisadora tem uma experiência de onze anos em gestão de biblioteca, quando coordenou os processos de transformação de uma biblioteca departamental em biblioteca setorial da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O envolvimento com a gestão da biblioteca nem sempre é desejada pelo bibliotecário, que muitas vezes prefere o caráter técnico da profissão em detrimento da atividade gerencial, conforme foi comentado por Glória em seu depoimento. Por outro lado, pôde ser percebido que as três entrevistadas têm um perfil semelhante em relação à postura profissional, isto é, não estão escondidas atrás da caricatura da bibliotecária de coque, óculos, com uma blusa fechada até o pescoço, pedindo silêncio do alto de sua mesa estrategicamente colocada para coibir qualquer manifestação de ataque às normas da biblioteca.

A imagem parece estar sendo modificada radicalmente: as três bibliotecárias querem *comunicação* – e não o silêncio; querem *motivar* os seus clientes internos e externos – e não exigir que deixem os livros bem arumados nas estantes; querem *liderar* – e não apenas obedecer cegamente às regras impostas pelas normas ou pelos seus superiores; querem *negociar* – e não se omitir atrás de uma mesa ou de um computador; querem *treinar* e educar – e não simplesmente cobrar o cumprimento das normas da biblioteca; querem ser *agentes da mudança* – e não apenas ser levadas por ela.

Mesmo que tenham dificuldade para exercer algum dos papéis de gestor de pessoas como relatou Marília em relação ao papel de líder, elas estão buscando atualização e estão enfrentando as deficiências e procurando diminuí-las. Pelo menos para os três exemplos de gestores, pode-se dizer que a Biblioteconomia e a Administração estão caminhando lado a lado, em um caminho onde a biblioteca é vista como uma parceira para que a empresa atinja os seus objetivos. Em diferentes graus de parceria, o bibliotecário parece não estar fugindo de suas funções gerenciais e em especial, está procurando gerir as pessoas com as quais convive com a devida dedicação profissional.

5.2 FASE DE ESTUDO DE CASO

A fase de estudo de caso teve o objetivo de estudar aprofundadamente o tema em um local que possuísse uma biblioteca coordenada por um bibliotecário para observação da contribuição do profissional da ciência da informação na gestão

de pessoas da organização, conforme proposição do projeto de pesquisa. Inicialmente, a intenção era de que um dos participantes da fase exploratória seria o caso deste estudo, o que não ocorreu. Apesar da escolha da pesquisadora e da concordância da bibliotecária-chefe da empresa em colaborar, os prazos determinados no cronograma do projeto de pesquisa já haviam sido ultrapassados, motivando uma mudança de objeto de investigação.

O caso da Biblioteca Setorial da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi a segunda opção pelos motivos expostos no capítulo das limitações da pesquisa, mas, por outro lado, desde o início da proposta de dissertação foi considerado como um exemplo valioso de parceria entre a gestão da biblioteca e a direção da organização onde ela está inserida. Esta visão foi compartilhada e expressa abertamente tanto pela pesquisadora e seus colegas, como pela orientadora e pelos demais integrantes da banca examinadora de defesa do projeto de dissertação.

A resistência inicial foi substituída pela satisfação em dar visibilidade ao trabalho do bibliotecário-chefe com um caso diferenciado dentro do Sistema de Bibliotecas (SBU) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o que intuitivamente era percebido pela mestranda enquanto membro da equipe há mais de quatro anos, mas pôde ser verificado pelos resultados obtidos nas entrevistas e pela receptividade com que os colegas perceberam o estudo. Essa diferenciação será analisada e discutida nas seções seguintes, mas pode ser adiantado que a gestão da Biblioteca da EA possui uma visão de prioridade e urgência ao atendimento das necessidades dos usuários, o que é considerado um lugar comum na Biblioteconomia e na Administração, mas nem sempre esta visão é facilmente localizada na gestão do negócio.

5.2.1 O caso da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS

O estudo do caso da Biblioteca da Escola de Administração foi escolhido em parte pelas razões expostas anteriormente e em grande parte pelas suas características peculiares impressas pela gestão da bibliotecária-chefe Caetana, que

foram analisadas ao longo do relatório, e também pelas características próprias da Unidade universitária que a acolhe, o que foi tratado neste item de descrição do caso em análise. À época da pesquisa a Biblioteca encontrava-se no andar térreo do prédio situado na Rua Washington Luiz, 855, CEP 90010-460, em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, aproximadamente a 800 metros do campus central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

5.2.1.1 Breve histórico da Escola de Administração

A Decisão nº 58/96 do Conselho Universitário aprovou a criação da Escola de Administração em 06 de setembro de 1996, quando a nova Unidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul uniu-se às outras 23 Unidades universitárias existentes naquele ano, desligando-se da Faculdade de Ciências Econômicas, Unidade então localizada no campus central da Universidade. A mudança de espaço físico, no entanto, veio a ocorrer alguns anos depois, na gestão do então diretor professor Carlos Callegaro (1996-2002), quando a Escola de Administração tomou posse do prédio da antiga Delegacia Regional do MEC, na Rua Washington Luiz, 855, em Porto Alegre. O prédio sofreu várias reformas para acomodar melhor sua comunidade e os professores João Luiz Becker (2002-2006) e Antônio Carlos Padula sucederam o professor Callegaro na Direção da nova Unidade (ADMINISTRAÇÃO NO MILÊNIO, 2006).

Alguns aspectos históricos de pioneirismo e inovação da Escola de Administração talvez expliquem o elo de ligação e parceria entre a Biblioteca e a Unidade. A começar pela história do Centro de Estudos e Pesquisas da Escola de Administração (CEPA), que foi narrada em uma publicação comemorativa aos seus 35 anos.

Em 1959, foi criado o Instituto de Administração, como um órgão auxiliar da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e no período de 1960 a 1970 um grupo de 25 professores gaúchos receberam bolsas para cursos de mestrado e doutorado nos Estados Unidos da América. Ao mesmo tempo, cinco professores norte-americanos vieram ao Rio Grande do Sul

ministrar cursos e outras atividades didáticas que se mantiveram por nove anos. Toda este investimento culminou na criação do primeiro curso de graduação em Administração, em 1963, “[...] sendo primeiros formados quatro alunos do curso de Ciências Econômicas [...] que, após fazerem dois anos de Economia optaram por concluir o curso de Administração.” A Faculdade utilizou a estratégia de inclusão gradativa de disciplinas opcionais de Administração no curso de Economia, pois não havia naquela época um curso formal de Administração. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 1994, p. 8)

Outra iniciativa pioneira foi a instalação do Conselho Regional de Técnicos em Administração do Rio Grande do Sul em 15 de maio de 1968, cujo presidente eleito foi o Prof. Pery Pinto Diniz da Silva: “A primeira sede provisória do Conselho foi nas dependências do CEPA.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 1994, p. 8)

Um fato histórico foi a implementação de fontes de informação da área de administração no Rio Grande do Sul, já que havia pouca literatura sobre o tema produzida no Brasil ou mesma traduzida. Para justificar a efetivação na Universidade de professores que haviam concluído o mestrado no exterior, foi feito um convênio entre o Instituto de Administração e a Superintendência de Desenvolvimento da Região Sul para a realização de uma pesquisa. O estudo foi denominado “Necessidades de treinamento de pessoal administrativo e técnico das Prefeituras Municipais dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná” e originou vários cursos para prefeituras municipais. Ocorre que, para a viabilização desses cursos, houve a produção de material didático:

Como a bibliografia na área de administração, em português, era escassa, muitos professores transformaram suas anotações de aula em pequenos livros. Assim, podemos considerar esse material o embrião da atual bibliografia brasileira concernente à Administração. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 1994, p. 10)

A seqüência de acontecimentos inovadores não parou por aí, pois além do convênio citado foi feito um outro com a Fundação Ford, o que possibilitou o desenvolvimento de novas pesquisas na área da administração pública e culminou com a transformação do Instituto de Administração no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), ocorrido com a implantação da Reforma Universitária (Lei 5540/68). Diante do expressivo número de professores com

mestrado, foi criado, no início dos anos 70, o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), “[...] cuja primeira sede foi nas dependências do CEPA. Com a transferência do PPGA para o Campus do Vale, o CEPA retornou às suas origens, dedicando-se, prioritariamente às atividades de extensão universitária.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 1994, p. 12)

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) foi um dos primeiros do país e o seu crescimento, coadunado com o desenvolvimento do curso de graduação, permitiram que o Departamento de Ciências Administrativas, junto com outros setores, formassem a Escola de Administração:

Curso e pós consolidados alimentaram a conveniência da separação entre Administração e Economia, obtida em 1996. “A EA foi criada com organicidade, tendo uma graduação, um mestrado, um doutorado e um só departamento”, elogia o professor Norberto Hoppen, pró-reitor de graduação da UFRGS entre 2000 e 2004 e o próximo vice-diretor da Escola de Administração. (ADMINISTRAÇÃO NO MILÊNIO, 2006, p. 10)

5.2.1.2 A Escola de Administração em 2006

Em 2006, a Escola de Administração (EA) da UFRGS contava na sua estrutura organizacional com: Conselho da Unidade, Conselho de Interação com a Sociedade, Direção, Departamento de Ciências Administrativas, Comissão de Graduação, Comissão de Pós-Graduação, Comissão de Pesquisa, Comissão de Extensão, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (órgão auxiliar), Biblioteca, Gerência Administrativa. O órgão de deliberação superior da EA é o Conselho da Unidade, formado por representantes de diversos setores, entre eles a Biblioteca Setorial da EA, cujo bibliotecário-chefe é membro nato do Conselho. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, [200-])

Os recursos gerados pelos cursos de especialização permitiram que as novas instalações da EA no prédio da Rua Washington Luiz pudessem funcionar com 80 computadores. Na época da pesquisa, além de dezenas de equipamentos utilizados pelo quadro de docentes e pelos funcionários, a Escola contava com três laboratórios de informática com 20 computadores em cada um. Dispunha também de 12 salas de aula climatizadas e com aparelhos multimídia para atender os 14 grupos

de pesquisa e os 1,7 mil alunos de graduação e pós-graduação. “A excelência está refletida também no conceito 6 atribuído pela Capes ao PPGA (o mais alto da área no país) [...]”, além da qualidade de seu espaço físico. (ADMINISTRAÇÃO NO MILÊNIO, 2006, p. 13)

Além das estruturas mencionadas, a Escola contava, em 2006, com o Centro de Estudos Empresariais em Administração (CEAD), localizado na Av. João Pessoa, 155, que gerenciava cursos de especialização e cursos *in-company*. Possuía três publicações próprias: a revista “Administração no Milênio” - publicação impressa trimestral, a “Revista Eletrônica de Administração” (REAd) - publicação eletrônica disponível em www.read.adm.ufrgs.br, e a Série de Documentos para Estudo. Outra estrutura inovadora na UFRGS foi a “TV transmitida via Web” (EAtw), a criação de um canal aberto e gratuito, disseminando conhecimento e informação em Administração (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2007).

Por todas as características históricas descritas, somadas às particularidades da situação da Unidade no momento da realização do estudo, pode-se dizer que a Escola de Administração contém em sua cultura organizacional a gestão por meio de busca de resultados e com planejamento estratégico, como ocorre em muitas empresas privadas. Em especial, esta característica cultural imprime uma maneira de gerir que parece não ser comum em outros órgãos de setores da administração pública. Entretanto, cabe uma pequena contextualização da administração pública no Brasil, com destaque para a gestão de pessoas neste tipo de organizações, que será feita logo após a próxima seção.

5.2.1.3 A Biblioteca Setorial da Escola de Administração

Com a Decisão nº 58/96 que criava a Unidade chamada Escola de Administração e com a mudança de espaço físico que veio a ocorrer poucos anos depois, surgiu a necessidade de criação de uma biblioteca específica da área de Administração. A Biblioteca Setorial da Escola de Administração teve sua origem na Biblioteca Gládis W. do Amaral da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tornou-se fundamental para

complementar as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Escola de Administração. “Para atender aos usuários, que a partir do segundo semestre de 1999 já estavam instalados em prédio próprio, iniciou-se o processo de desmembramento [...]”, surgindo uma nova integrante do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2007)

A Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul possuía então duas vinculações principais: a técnica - coordenada pela Biblioteca Central, que gerenciava as 32 Bibliotecas Setoriais que compunham o Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBU) – e a administrativa – vínculo com a Unidade administrativa Escola de Administração, uma das 29 Unidades que compunham a UFRGS em 2006, ano de realização da pesquisa. Ao fazer parte do SBU, a Biblioteca da EA precisava estar preparada para atender a comunidade da UFRGS, formada pelo corpo discente – estudantes regularmente matriculados no ensino fundamental, ensino médio e educação profissional; pelo corpo docente – “integrantes da Carreira do Magistério do Quadro de Pessoal da Universidade e demais professores admitidos na forma da lei”; e pelo corpo técnico-administrativo – “composto pelos integrantes da Carreira Técnico-Administrativa do Quadro de Pessoal da Universidade nos termos da legislação pertinente.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, [200-]).

No ano de 2006, período em que foram realizadas as entrevistas, a Biblioteca Setorial da Escola de Administração (EA) funcionava numa área de aproximadamente 300m², de segundas às sextas-feiras no horário das 8h30min às 21h, e aos sábados, das 9h às 12h30min. Possuía uma área destinada aos estudos em grupo, com seis cabines individualizadas, sendo que algumas contavam com computadores e acesso à Internet. O ambiente era climatizado, com cadeiras confortáveis e 12 mesas individuais para leituras, informações fornecidas pela bibliotecária-chefe e observadas também na ocasião da entrevistas, que foram todas realizadas nas cabines da Biblioteca.

O acervo era composto por aproximadamente 22 mil exemplares de livros e 244 títulos de periódicos, além de outros tipos de materiais, que eram colocados à disposição de 2.937 usuários inscritos. No anos de 2006, foram realizadas 25.449 consultas locais e empréstimos domiciliares utilizando o material disponível na

Biblioteca (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2006, p. 1). Este público foi atendido por duas das três bibliotecárias (a terceira, autora da pesquisa, encontrava-se em licença para capacitação profissional), dois funcionários de apoio e sete bolsistas ou estagiários extracurriculares, conforme informação da bibliotecária-chefe na ocasião das entrevistas.

O Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBU), através de sua equipe de colaboradores, alimentava a base de dados do Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi) com as informações da produção científica, acervo, usuários e outros tipos de dados necessários para o gerenciamento das atividades e serviços das 32 Bibliotecas Setoriais e a Biblioteca Central. O Sistema era composto por vários módulos, como o de circulação de material, o processamento técnico e o registro patrimonial do acervo, e o catálogo *on-line* do acervo das bibliotecas, que continha provavelmente a interface mais conhecida pelos usuários.

Além da base de dados SABi, a Biblioteca da EA disponibilizava serviços virtuais de acesso a bases de dados via Internet através do *site* da Escola, com *links* para outras bases, inclusive as que faziam parte do “Portal Periódicos (CAPES)”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2007). Somado ao atendimento presencial, um serviço de disseminação seletiva da informação (DSI) também era oferecido aos usuários, sendo que por correio eletrônico (*e-mail*) a bibliotecária-chefe e seus colaboradores faziam atendimentos de referência, busca de artigos, auxílio na normatização de trabalhos acadêmicos, entre outras atividades, o que foi informado pela bibliotecária-chefe e observado pela autora do estudo como usuária dos serviços.

5.2.1.4 Contextualização na administração pública

A formação do Estado brasileiro tem como marco divisório a Revolução de 1930, sob a liderança de Getúlio Vargas, de acordo com Cavalcanti (2006, p. 287). “A partir desse momento, a administração pública brasileira buscou a profissionalização de seus quadros e a racionalização através da adoção do modelo burocrático.” Mais tarde, o regime militar implantou um projeto desenvolvimentista e

através do Decreto-Lei nº 200, de 1967, buscou um modelo organizacional coerente com as estratégias do regime. Este Decreto modificou a estrutura da administração pública federal, “[...] estabelecendo a administração direta, aquela constituída pelos órgãos integrantes da presidência da República e dos ministérios, e a administração indireta, composta por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.” Com a valorização da administração indireta, houve um período de flexibilização na administração federal e o Decreto-Lei nº 200 possibilitou a contratação de serviços ou terceirização para tudo que não fosse atividade-fim da instituição, como limpeza e segurança. O Decreto também proporcionou a contratação de funcionários celetistas (regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), dispensando a obrigatoriedade de concurso público para admissão. (CAVALCANTI, 2006, p. 292)

A década de 80 representou um reingresso na democracia, com uma profunda revisão do Estado e culminando com a elaboração da Constituição de 1988, de acordo com Cavalcanti (2006, p. 294). Evidência foi dada ao redimensionamento do papel do Estado, com privatização de empresas estatais e desregulamentação e redistribuição de competências entre governo federal e governos estaduais e municipais. Também foi instituído o regime estatutário para o funcionalismo.

Alguns pontos em relação à gestão pública merecem ser observados para a completa descrição do caso definido para o estudo, já que a Biblioteca Setorial da Escola de Administração está inserida em uma unidade administrativa e acadêmica de uma universidade pública brasileira. Hardy e Fachin ([2000], p. 52) falam sobre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em uma pesquisa feita em 1987 e declaram:

A hierarquia administrativa era caracterizada por uma completa ausência de poder formal em relação às decisões acadêmicas. Os diretores das faculdades, escolas e institutos praticamente não dispunham de poder [...]. Para mais de um entrevistado, a responsabilidade dos diretores “se limitava à provisão de papel higiênico nos banheiros do prédio de sua unidade” (sic).

Ainda segundo aqueles autores, a UFRGS identificava-se com o modelo de “anarquia organizada”, com a ocorrência de dois canais paralelos de autoridade, com decisões administrativas e acadêmicas separadas por tensão e com o poder disperso em vários níveis. Havia uma dicotomia entre o planejamento e a execução,

cabendo respectivamente à hierarquia acadêmica e à estrutura administrativa a atribuição de tomar conta de um e de outro. A dualidade da estrutura era reconhecida pelos entrevistados, sendo que foram relatados exemplos de conflito entre chefes de departamento e comissões de carreira ou entre os diretores e os programas de pós-graduação.

Bergue ([2005], p. 18) escreve que, como qualquer organização, o órgão público recebe insumos, processa-os e devolve produtos para a sociedade (no caso da administração pública, são disponibilizados bens e serviços públicos). O autor denomina de agentes públicos os recursos humanos de que se utiliza a administração pública para atingir seus propósitos como instituição. Saliencia que em uma empresa atuante em um certo mercado tem geralmente como cliente que consome o bem ou serviço o mesmo agente econômico que paga por ele. Diferentemente acontece em instituições públicas: “[...] o produto da ação estatal tem como *financiador* e como *destinatário*, em geral, pessoas ou segmentos sociais distintos.” (BERGUE, [2005], p. 19)

O planejamento estratégico de recursos humanos é visualizado em um horizonte de longo prazo, em uma previsão de cenários futuros com o objetivo de transcender governos e gestões, conforme ainda relata Bergue ([2005], p. 74). “O agente público, com o perfil pessoal e profissional desejado e necessário para a consecução dos objetivos estabelecidos, deriva da definição das linhas centrais e periféricas de atuação da administração.” Já o planejamento tático de recursos humanos atinge um espaço temporal de um a dois anos, com objetivos mais detalhados; por último, o planejamento operacional de recursos humanos envolve ações de curto prazo, como por exemplo o controle de tarefas diárias do operário de manutenção.

5.2.2 Descrição dos participantes da fase de estudo de caso

Os participantes da segunda etapa foram escolhidos após a definição do caso Biblioteca Setorial da Escola de Administração e a entrevista com sua bibliotecária-chefe, neste estudo denominada Caetana, conforme será descrito a seguir. Junto

com Caetana e sob os olhares atentos da orientadora, foram definidas quais categorias de entrevistados e quantos seriam ouvidos em cada categoria. Inicialmente foram indicados pela chefia um bibliotecário, um auxiliar administrativo e um bolsista, sendo que a orientadora sugeriu que os usuários inscritos na Biblioteca fossem três – aluno de graduação, aluno de pós-graduação e professor lotado na Escola de Administração da UFRGS.

A escolha dos usuários para participação na pesquisa levou em conta as respostas afirmativas a duas perguntas como pré-requisito para a continuidade das tratativas para a entrevista. Uma das questões era se o candidato à entrevista era usuário da Biblioteca da EA e a outra pedia que fosse identificada quem era o seu bibliotecário-chefe. Os três primeiros candidatos inquiridos satisfizeram o pré-requisito e foram agendadas e realizadas as entrevistas com a gravação das falas em fitas microcassete.

A pesquisadora percebeu que a visão de um determinado gênero (do sexo feminino) representava a totalidade dos entrevistados até um determinado momento das entrevistas. Decidida a obter a participação de pelo menos dois representantes do sexo masculino na escolha dos participantes, a mestrandia consultou novamente a bibliotecária-chefe solicitando a indicação de um dos três bolsistas do sexo masculino do total de sete que estavam lotados na Biblioteca da EA por ocasião das entrevistas. Sem qualquer hesitação, Caetana optou pela indicação de Joaquim, exatamente pela sua postura crítica em relação a alguns procedimentos e rotinas adotados na Biblioteca e à gestão do setor como um todo.

O olhar masculino foi buscado também na categoria de usuários, e a escolha ocorreu com sugestões de Caetana e Manuela, duas das pessoas que estão em contato diário com os alunos, professores e demais usuários da Biblioteca da EA. O professor Bento Gonçalves, leitor assíduo da Biblioteca, foi então contatado e realizada a última entrevista desta fase da pesquisa. Cabe lembrar que as outras categorias de participantes do estudo de caso não continham representantes do sexo masculino (chefia e bibliotecários); portanto, a representação feminina teve que ser mantida em sua totalidade.

Como pode ser observado nos Apêndices B e C, na segunda fase da pesquisa foi feita uma autorização por escrito para gravação, posterior divulgação da descrição e análise dos resultados obtidos em cada entrevista, o que não foi providenciado na primeira fase. A autorização foi impressa junto com o roteiro e assinada por todos os oito representantes do caso da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Deve ser lembrado também que foram utilizadas ao todo três fitas microcassete para a gravação das oito entrevistas: uma fita contém uma entrevista da fase exploratória e uma da fase de estudo de caso; outra contém três e a terceira contém quatro, todas gravações da fase de estudo de caso.

O ambiente gaúcho da Revolução Farroupilha foi lembrado para denominar os personagens dos atores da fase de estudo de caso da pesquisa. Não por acaso, a obra de “A Casa das Sete Mulheres”, de Letícia Wierzchowski (2002) foi a escolhida; alguns motivos levaram o romance (e a minissérie baseada neste texto que foi ao ar por duas vezes em uma importante emissora de televisão brasileira) a possuírem destaque também nesta pesquisa.

Primeiro, a escolha ocorreu pelo fato de que a Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS além de ser coordenada por uma mulher, no momento da pesquisa também possuía, em seu quadro de pessoal, um número bem maior de mulheres (nove) do que de homens (três); segundo, a Revolução Farroupilha, importante evento lembrado pelo feriado de 20 de setembro e por vários momentos ao longo do ano, foi romanceada por Wierzchowski principalmente sob a ótica de quem dá suporte à guerra e a seus guerreiros e a Biblioteca da EA, como muitas das bibliotecas engajadas em empresas ou instituições de ensino e pesquisa, fornecem suporte informacional aos seus usuários que “lutam” na constante “guerra” em prol dos serviços de ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

O romance e a minissérie “A Casa das Sete Mulheres” serão lembrados na descrição dos resultados do estudo de caso através de suas personagens, cujos nomes pedimos emprestados para que os atores ligados à Biblioteca pudessem ser identificados temporariamente por eles. A seguir, são listados os sujeitos da fase de estudo de caso, em ordem cronológica em que foram realizadas as entrevistas, junto

com uma breve identificação contendo dados que podem vir a auxiliar na interpretação de suas falas.

Caetana

Caetana, 47 anos, bibliotecária graduada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 1984, fez especialização de 360 horas em Metodologia do Ensino Superior no Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista (IPA), com sete anos de chefia da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS.

Manuela

Manuela, 25 anos, auxiliar administrativa de nível médio de instrução, com três anos de serviço como funcionária em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) na Biblioteca da EA; foi bolsista em biblioteca por dez anos antes da contratação.

Ana Joaquina

Ana Joaquina, 43 anos, bibliotecária graduada em 1988 pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); fez especialização de 420 horas em Gestão Universitária, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS; lotada na Biblioteca da EA desde maio de 2004, quando saiu do Núcleo de Aquisição da Biblioteca Central da Universidade, órgão essencialmente administrativo, onde trabalhou por 14 anos.

Perpétua

Perpétua, 23 anos, aluna de graduação formanda do curso de Administração da Escola de Administração da UFRGS, usuária dos serviços da Biblioteca da EA.

Mariana

Mariana, 32 anos, professora substituta do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) da EA/UFRGS, pesquisadora e formanda do curso de mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, usuária dos serviços da Biblioteca da EA.

Rosário

Rosário, 22 anos, estagiária extracurricular da Biblioteca da EA, aluna do sexto semestre do curso de Biblioteconomia da UFRGS e colaboradora no processamento técnico da Biblioteca.

Joaquim

Joaquim, 24 anos, estagiário extracurricular da Biblioteca da EA, aluno do sexto semestre do curso de licenciatura em Letras da UFRGS, colaborador no atendimento aos usuários da Biblioteca.

Bento Gonçalves

Bento Gonçalves, 63 anos, professor adjunto na graduação do DCA/EA/UFRGS, usuário dos serviços da Biblioteca.

5.2.3 O clima das entrevistas da fase de estudo de caso

As entrevistas da segunda etapa da pesquisa foram concentradas no local de trabalho e estudo dos oito entrevistados, isto é, em uma das cabines para reuniões de grupo de que dispõe a Biblioteca da EA aos seus frequentadores.

Entrevista com a bibliotecária-chefe Caetana , realizada em 22 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da Escola de Administração (EA), com duração de aproximadamente uma hora (das 18h20min às 19h15min).

A negociação para a realização do estudo de caso na Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS foi realizada uma semana antes da entrevista, quando esgotaram-se as tentativas de realizar o estudo em uma das empresas que haviam participado da etapa exploratória da pesquisa. Como subordinada da bibliotecária-chefe Caetana, a pesquisadora havia declarado para ela que faria a tentativa de realizar o estudo de caso em outra biblioteca, pelos motivos expostos nas limitações da pesquisa e em outros momentos deste relatório de pesquisa.

Apesar de ter compreendido os motivos da rejeição inicial ao caso da Biblioteca da EA, Caetana pareceu satisfeita com a idéia de desenvolvimento da

pesquisa em seu local de trabalho, o que costuma ser atitude comum na sua gestão. Bastante receptiva, Caetana procura abrir espaços para realização de estágios curriculares, trabalhos de conclusão de cursos, projetos de extensão e outras atividades que possam estimular a promoção de novas idéias e melhorias para o atendimento de qualidade ao usuário, objetivo fim da Biblioteca.

O clima da conversa foi inicialmente um pouco truncado, talvez pelo cansaço e preocupações da entrevistada - conforme dito por ela mesma, mas da metade do tempo em diante a fala ficou mais clara e houve uma interação maior entre a entrevistadora, a entrevista e o conteúdo da entrevista. Não houve surpresas, até porque ela havia colaborado no preparo do roteiro de coleta de dados para o projeto de dissertação e havia também assistido à defesa do projeto. O tema, problema de pesquisa e conteúdo das perguntas não foram novidades para Caetana, mas, mesmo assim ela respondeu a todas as perguntas de uma forma receptiva e atenciosa.

Entrevista com a auxiliar administrativa **Manuela**, realizada em 22 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente uma hora (das 20h às 21h).

A entrevista com Manuela foi realizada logo após a entrevista com sua chefe, na noite de 22 de novembro de 2006 na Biblioteca da EA. Manuela tem conhecimento de todos os processos administrativos e de muitos processos técnicos que ocorrem em uma biblioteca e em particular dos que acontecem na Biblioteca onde ela exerce a função de auxiliar administrativa. Ela também assessora a chefia há muitos anos, desde que foi bolsista na Biblioteca Setorial da Faculdade de Ciências Econômicas, quando ainda não havia sido realizada a separação do Departamento de Ciências Administrativas daquela Faculdade.

Dos entrevistados não-bibliotecários, Manuela foi a pessoa que respondeu com a maior segurança e clareza às questões colocadas no roteiro, mostrando um conhecimento do funcionamento da gestão além do que seria esperado do seu cargo na Biblioteca. Mesmo conhecendo o perfil da colega, a entrevistadora ficou surpresa com a tranqüilidade e domínio dos termos de administração que ela demonstrou, não havendo a necessidade de maiores explicações sobre conceitos que são mais utilizados no meio da gestão de pessoas.

Outra observação que pode ser feita sobre a segunda entrevista do estudo de caso diz respeito ao receio que a pesquisadora possuía de que os subordinados não-bibliotecários pudessem omitir ou procurar mascarar alguns pensamentos e idéias sobre a gestão de Caetana, com medo de que a chefia ficasse sabendo e sofressem conseqüências de suas declarações. Esta preocupação mostrou-se certamente sem procedência pelo menos no caso da entrevista com Manuela, uma vez que a lucidez sobre a sua atuação e contribuição na gestão da Biblioteca prevaleceu nas suas falas.

Entrevista com a bibliotecária **Ana Joaquina**, realizada em 23 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente uma hora (das 14h10min às 15h05min).

A primeira consideração que impressionou positivamente a pesquisadora em relação à entrevista realizada com a bibliotecária Ana Joaquina foi a tranqüilidade e clareza com que foi realizada a conversa; em decorrência disso, foi a gravação mais nítida e de fácil de gravação de todas as entrevistas, tanto da fase exploratória como da fase de estudo de caso.

Os registros obtidos utilizando o roteiro de coleta de dados com Ana Joaquina mantiveram-se dentro das expectativas da pesquisadora, provavelmente pelo fato de serem colegas e por estarem exercendo semelhantes funções no processamento técnico da Biblioteca da EA (durante a realização do mestrado a autora da pesquisa esteve em licença para capacitação, período em que foi substituída por Ana Joaquina).

Cabe ressaltar um outro aspecto que contribuiu para que a terceira entrevista fosse tranqüila: o uso da mesma linguagem administrativa e biblioteconômica. Mesmo sem percebermos, já estamos habituadas a conversarmos com os termos das duas áreas, que, coincidentemente, são os termos que utilizamos na Biblioteca da EA como meio ou instrumento de trabalho (principalmente os das áreas de catalogação, indexação, recuperação da informação e gestão de bibliotecas no caso deste estudo) e como fim ou entrega ao usuário (principalmente os termos das áreas de recursos humanos, de organizações, de sistemas de informação e teorias organizacionais no caso deste estudo).

Entrevista com a aluna de graduação **Perpétua**, realizada em 23 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente meia hora (das 17h40min às 18h15min).

O caso de Perpétua pode ser considerado um exemplo típico da importância da atuação de comunicador do profissional bibliotecário junto aos seus usuários, uma vez que ela fez questão de ressaltar que mudou totalmente sua percepção dos papéis do bibliotecário após a visita da bibliotecária-chefe Caetana em sala de aula no último semestre, para auxiliar os alunos com informações para a formulação do trabalho de conclusão de curso. Até então, Perpétua desconhecia quase que completamente os serviços oferecidos pelos bibliotecários e pelo pessoal de apoio da Biblioteca e os comentários dela e de seus colegas foram de surpresa e ao mesmo tempo de frustração; segundo ela, todos poderiam ter usufruído destes serviços por mais tempo, se os tivessem conhecido antes.

Outra questão que pode ser levantada em relação a esta entrevista é relativa ao posicionamento firme e claro nas respostas da entrevistada, muito provavelmente por ela conhecer bem os termos utilizados na pesquisa através de sua atuação como bolsista na área de recursos humanos na Escola de Administração. Este contato com a pesquisa durante a graduação também deve ser uma das causas de Perpétua conhecer o nome de pelo menos três atendentes da Biblioteca.

Entrevista com a professora substituta e ex-aluna de mestrado **Mariana**, realizada em 23 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente meia hora (das 19h às 19h40min).

O mesmo comentário feito para Perpétua vale para Mariana em relação às experiências com pesquisa e com o conhecimento do pessoal de atendimento do quadro de pessoas que trabalham na Biblioteca. Mariana também consegue identificar quem é do atendimento e quem trabalha no “aquário” (apelido comumente utilizado para a sala envidraçada onde ficam as pessoas que trabalham nos serviços internos da Biblioteca). Mas, para uma grande surpresa da pesquisadora, ela sabia que a Biblioteca da EA contava com outros bibliotecários, um deles ela sugeriu ser Ana Joaquina, mas não imaginava que o terceiro era a pessoa que a estava entrevistando.

Entrevista com a estagiária extracurricular e aluna do curso de Biblioteconomia **Rosário**, realizada em 23 de novembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente uma hora (das 20h às 21h).

Com Rosário, estagiária que participou da sexta entrevista, percebeu-se um posicionamento reservado, provavelmente por características pessoais de timidez, como também pelo fato de ela estar cursando Biblioteconomia e com grande possibilidade de vir a fazer o estágio curricular na Biblioteca da EA, sob supervisão da pesquisadora e de Caetana. Apesar da reserva, Rosário demonstrou conhecer as relações entre o seu trabalho e os serviços da Biblioteca, bem como pareceu identificar facilmente os papéis desenvolvidos por Caetana, sua chefe, e relacioná-los com os que desempenha como estagiária.

Suas respostas foram conduzidas de maneira clara, tranqüila, transparecendo que Rosário é uma estudante interessada em obter conhecimentos que a auxiliem no futuro profissional como bibliotecária. Após ser estimulada a falar, respondeu à última pergunta, de caráter mais aberto, onde a pessoa poderia se expressar sem um direcionamento explícito da pesquisa. Falou então sobre o que ela percebe da visão dos usuários em relação ao papel da Biblioteca, dos bibliotecários e da confusão que eles fazem das funções exercidas pelas pessoas que atuam naquele setor da Escola de Administração.

Entrevista com **Joaquim**, estagiário extracurricular e aluno do curso de Letras na UFRGS, realizada em 01 de dezembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente meia hora (das 18h50min às 19h30min).

A entrevista com Joaquim foi preparada após a percepção, por parte da pesquisadora, de que apenas subordinados do sexo feminino haviam sido ouvidos nas entrevistas feitas até então. A opinião masculina dos que trabalham na “Casa das Sete Mulheres” foi obtida por um representante dos bolsistas, indicado pela bibliotecária-chefe – da mesma forma como houve a indicação dos outros subordinados.

Além da diferença de gênero, uma característica do entrevistado levou à sua indicação: a postura crítica, o que foi confirmado quando da consulta sobre a possibilidade de sua participação na pesquisa. Inicialmente, ao saber do assunto do estudo, demonstrou interesse em falar sobre a gestão da Biblioteca. No entanto, ao tomar conhecimento das gravações que estavam sendo feitas de todas as

entrevistas, houve um recuo no aceite de participação. A concordância apenas ocorreu após a explicação da entrevistadora de que o motivo da gravação não era para mostrar para a chefia ou colegas e sim para que o conteúdo da entrevista não fosse desperdiçado por esquecimento ou falta de registro das falas dos sujeitos. Além disso, houve um comprometimento da parte da pesquisadora de que o seu nome seria omitido e que apenas houvesse a descrição definitiva dos resultados após a leitura prévia por parte do entrevistado.

Essa posição crítica em relação à gestão da Biblioteca da EA permeou a conversa, sendo que Joaquim disse desconhecer sobre muitos dos questionamentos feitos no decorrer da entrevista.

Entrevista com o professor adjunto **Bento Gonçalves**, realizada em 06 de dezembro de 2006 em uma cabine de estudos da Biblioteca da EA, com duração de aproximadamente meia hora (das 19h30min às 20h).

Quanto ao clima da entrevista com Bento Gonçalves, pode-se dizer que foi de retraimento da parte do entrevistado – e essa observação vale também para a entrevistadora, pois a figura do professor provoca uma certa inibição no aluno (no caso, pesquisadora do mestrado) e no funcionário (bibliotecária da Biblioteca da EA). O professor Bento falou pouco e a mestranda e bibliotecária teve de vencer suas próprias limitações e procurar estimular a conversação, o que foi claramente dificultado pela gravação da entrevista.

Da metade para o final da conversa, o professor pareceu ter ficado mais à vontade e falou com maior facilidade sobre sua postura em relação a itens como ampliação do horário de funcionamento e divulgação dos serviços para atrair os alunos a frequentar a Biblioteca. Após o desligamento do gravador portátil colocado em cima da mesa, Bento Gonçalves falou “*em off*” – expressão utilizada por ele.

5.2.4 Descrição dos resultados da fase de estudo de caso

A transcrição dos dados das oito entrevistas da fase de estudo de caso foi bastante trabalhosa em virtude da extensão das entrevistas e das perguntas

adicionais feitas pela pesquisadora, o que enriqueceu o estudo do caso Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A descrição dos participantes e as considerações sobre a fase do estudo de caso da pesquisa foi realizada utilizando a ordem em que ocorreram as entrevistas, com a intenção de facilitar a lembrança dos acontecimentos para a pesquisadora e, principalmente, para evitar de colocar os sujeitos sob qualquer outra ordenação que pudesse ser suspeita de hierarquização ou preferência da mestrandia ou da chefia da Biblioteca da EA. Por sugestão da orientadora da pesquisa de mestrado, a determinação de realizar a primeira entrevista com a bibliotecária-chefe Caetana foi a única ordem pré-estabelecida, uma vez que ela indicaria os subordinados e sugeriria os usuários a serem entrevistados.

O texto contendo a descrição dos resultados foi organizado não de forma cronológica dos acontecimentos, mas dividido por categorias de entrevistados, apenas para facilitar a descrição dos resultados, suas análises e interpretações e para que o leitor não precisasse recorrer à ordem cronológica para saber de que categoria de entrevistado estaria se falando em determinado momento. Deve-se observar, no entanto, que dentro de cada grupo a ordem cronológica da realização de entrevistas foi mantida. Vários arranjos poderiam ter sido utilizados – por exemplo: trabalhadores da Biblioteca da EA mulheres, trabalhadores homens, usuários mulheres, usuários homens; trabalhadores da Biblioteca da EA que são bibliotecários, trabalhadores não-bibliotecários e usuários da Biblioteca; bibliotecário-chefe, subordinados e usuários.

Três grupos foram então formados, utilizando a última classificação exemplificada anteriormente, uma vez que o roteiro de coleta de dados empregado na fase exploratória (Apêndice A) e aplicado para entrevistar bibliotecários que coordenavam suas bibliotecas, foi adaptado para as entrevistas dos subordinados bibliotecário, não-bibliotecários e para as entrevistas com os usuários. Todos os bibliotecários entrevistados das fases exploratória – em número de três - e a bibliotecária-chefe do estudo de caso seguiram o roteiro A na entrevista, decisão essa que pretendia que fosse possível comparar as respostas dos quatro bibliotecários nas duas fases. O Grupo A, formado por apenas uma pessoa, contém

então a descrição e análise dos resultados da entrevista realizada com **Caetana**, bibliotecária-chefe da Biblioteca da EA.

As mudanças foram pequenas para o roteiro B, empregado na fase de coleta de dados com o Grupo B, dos subordinados da Biblioteca da EA. Apenas as perguntas do quadro de identificação (A, B, C e D) sofreram modificações e as onze perguntas do corpo do roteiro mantiveram-se inalteradas para os quatro representantes dos colaboradores da gestão de Caetana na Biblioteca: a auxiliar administrativa **Manuela**; a bibliotecária **Ana Joaquina**, responsável pelo processamento técnico do setor; e os estagiários extracurriculares **Rosário** e **Joaquim**. O modelo do roteiro de coleta de dados utilizado para a categoria de colaboradores na Biblioteca da EA pode ser visualizado no Apêndice B.

O Grupo C seguiu o roteiro de coleta de dados ilustrado no Apêndice C e foi composto por três inscritos como usuários da Biblioteca, cada um representante das principais categorias de usuários que são comumente utilizadas em bibliotecas universitárias especializadas, como é caso em questão. São elas: aluno de graduação – sob o codinome **Perpétua**; aluno de pós-graduação e, coincidentemente, professor substituto – com o codinome **Mariana**; professor lotado no Departamento de Ciências Administrativas (DCA) da Escola de Administração da UFRGS – representante denominado **Bento Gonçalves**. A categoria de usuários funcionários da Universidade e outros tipos de inscritos (como professores visitantes e alunos especiais) não teve representação na pesquisa em virtude do pequeno número de inscritos na Biblioteca – menos de três por cento do total de 2.937 inscritos no ano de 2006 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2006).

5.2.4.1 Descrição dos resultados do Grupo A do estudo de caso

O Grupo A, composto por Caetana, bibliotecária-chefe da Biblioteca Setorial da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) respondeu ao mesmo roteiro da fase exploratória que está exemplificado no Apêndice A deste relatório de pesquisa. Em virtude do Grupo conter apenas uma

pessoa, foi feito um resumo das principais colocações, sem a repetição de cada pergunta, uma vez que as análises feitas posteriormente, junto com os outros grupos, farão esta relação.

As questões introdutórias obtiveram da bibliotecária Caetana informações sobre seu cargo e sua colocação na estrutura organizacional da Biblioteca e da Escola de Administração. Disse ser chefe da Biblioteca desde 1999, mas já era chefe da Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas, antes do desmembramento da Biblioteca da Escola de Administração da Biblioteca Gládis W. do Amaral da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Coordenava, no momento da realização da entrevista, um grupo de sete bolsistas, dois bibliotecários do Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores federais da União e dois funcionários contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Quanto à localização da Biblioteca na estrutura organizacional da Universidade e particularmente na Unidade administrativa Escola de Administração, Caetana expõe a Biblioteca da Escola de Administração como um setor da parte administrativa diretamente ligado à Direção da Escola e onde ela tem o cargo de gerência. Ao ser questionada, lembrou da vinculação técnica à coordenação do Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBU), que é composto por 32 bibliotecas setoriais e a Biblioteca Central.

A Figura 3 mostrada a seguir, permite a visualização da relação entre objetivos da pesquisa e as perguntas do roteiro de coleta de dados do Grupo A da fase de estudo de caso:

Objetivos específicos da pesquisa	Perguntas do roteiro A – a visão dos entrevistados
Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.	1) Identificar a percepção das mudanças ocorridas no papel do bibliotecário e no papel da biblioteca nas organizações.
	2) Identificação dos papéis de gestor de pessoas exercidos pelo bibliotecário-chefe.
	3) Identificação dos papéis de gestor de pessoas exercidos pelo bibliotecário-chefe atendendo demandas da direção da organização.
Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário-chefe, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.	4) Sobre a aquisição de informações acerca do tema gestão de pessoas por parte do bibliotecário-chefe.
	5) A importância das características pessoais, dos conhecimentos e habilidades para o exercício dos papéis de gestor de pessoas exercidos pelo bibliotecário.
	6) Características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) importantes.
	7) Conhecimentos importantes.
Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.	8) Habilidades importantes.
	9) Conhecer a parceria entre a biblioteca e a gestão de pessoas da organização.
	10) Conhecer a participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da organização.
	11) Identificar características pessoais, conhecimentos e habilidades consideradas relevantes para que a gestão da biblioteca seja percebida como parceira da organização.

Figura 3 – Quadro com os objetivos das perguntas do roteiro A

A descrição dos resultados obtidos pelo primeiro bloco de perguntas foi organizado de acordo com as três perguntas iniciais que tiveram o propósito de levantar dados para subsidiar o primeiro objetivo da pesquisa:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

A primeira pergunta das três que compõem o primeiro bloco procurou investigar como o bibliotecário-chefe percebe as mudanças de seu papel ao longo da evolução das bibliotecas e das tecnologias de informação. Caetana declarou que sua prioridade é o atendimento do usuário e que a virtualização do contato com os alunos e professores tem sido cada vez maior nos últimos anos, facilitando a comunicação via *e-mail* com os seus usuários. Esta situação tende a crescer, segundo ela, com a criação dos cursos a distância na Universidade e na Escola de Administração.

Na segunda pergunta do bloco Caetana mencionou quais papéis que ela julgava exercer na gestão da Biblioteca: comunicador, treinador, líder, motivador, *coach*, selecionador, gestor de qualidade, negociador, avaliador de desempenho, parceiro estratégico, defensor dos funcionários e agente da mudança. Apenas dois papéis não foram citados por Caetana: o de analista de cargos e de especialista administrativo; já o papel de negociador foi definido como bastante utilizado na sua gestão. Ao destacar, na terceira pergunta do bloco, os papéis de gestor de pessoas que a direção da EA tem dividido com ela, foram lembrados cinco dos quatorze listados: selecionador, treinador, parceiro estratégico, defensor dos funcionários e agente da mudança. O papel de defensor dos funcionários teve o destaque de que Caetana procura participar como representante dos funcionários em todas as comissões e grupos onde é solicitada a presença da categoria dos servidores técnico-administrativos da Escola, sendo que o bibliotecário-chefe de cada biblioteca setorial da UFRGS é membro nato do Conselho de sua Unidade.

O segundo bloco de perguntas é composto de cinco perguntas que foram formuladas para fornecer informações acerca do segundo objetivo do estudo:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Em resposta à pergunta de número quatro, Caetana disse procurar se informar através de leituras durante a realização das tarefas técnicas de bibliotecária tais como seleção e revisão do material catalogado, bem como através de participação de cursos e palestras oferecidos na Escola e em outros locais. A bibliotecária-chefe da Escola de Administração disse acreditar na influência do perfil pessoal, conhecimentos e habilidades para a gestão de pessoas, quando respondeu a pergunta cinco do roteiro, enfatizando que o gestor deve analisar a situação antes de agir, ter “*sangue frio*”, “*tem que parar, né, engolir e depois ...*” As três questões seguintes pediam que ela indicasse, respectivamente, quais características pessoais, quais conhecimentos e quais habilidades ela julgava importantes para a gerência da Biblioteca.

Para Caetana, “*primeiro tu tens que gostar daquilo que tu fazes. Segundo, tu tens que, claro, procurar te atualizar [...]. Eu acho que a pessoa tem que ser uma pessoa que seja tranqüila, não pode ser uma pessoa muito explosiva, eu acho.*”

Além disso, ela considera importantes a vivência, a experiência, adquirir bagagem não apenas teórica e estar feliz no ambiente em que a pessoa se encontra. Em relação aos conhecimentos, a bibliotecária acredita que é importante para o gerente conhecer um pouco das áreas de Administração de Recursos Humanos, de Psicologia e de Relações Humanas. Ao fazer a terceira e última pergunta deste conjunto, houve um período de silêncio, quando a entrevistadora estimulou a resposta falando mais um pouco sobre a pesquisa, o que já havia sido dito até então e a partir daí foram levantadas as seguintes habilidades por Caetana: saber ouvir, agir com segurança do que está sendo feito, possuir tato e humildade para ver os dois lados – o do funcionário e o da Direção e conseguir se colocar no lugar do outro.

O terceiro e último conjunto de questões fornecem algumas respostas para o último objetivo específico considerado na pesquisa:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

As três perguntas relacionadas à parceria da Biblioteca na gestão de pessoas da organização foram as que obtiveram as respostas mais entusiasmadas e longas da entrevistada Caetana. Nesse ponto da entrevista ela falou sobre a relação entre suas características e habilidades pessoais e o relacionamento com a Direção e os diversos setores da Unidade da Escola de Administração (EA). Faz parte da cultura organizacional da EA o chamamento dos diversos setores para reuniões onde são tomadas decisões e levadas adiante ações administrativas que envolvem também a Biblioteca.

Particularmente, segundo Caetana, a sua disposição em participar e ser “*metida*” como ela mesma disse, já é reconhecida pela Direção e pelos gerentes de outros setores; eles sabem que podem contar com sua colaboração sempre que for necessária. Esta característica ela procura que seja compartilhada pela equipe da Biblioteca também, cobrando a participação de todos os seus subordinados em reuniões, eventos, atividades de integração, festas, etc. “*Eu acho que a gente tem que estar envolvido com tudo, a gente ter, receber e dar um pouco também [...]. Até a presença, embora tu não fales nada, mas tu estás ali, presente, sabe.*”

O trabalho de parceria é reconhecido tanto pelos colegas, como pelos subordinados e usuários da Biblioteca, de acordo com Caetana. Todos os setores da Unidade costumam ser chamados pela Direção para participar da gestão, mas alguns deles não participam tanto quanto o faz a Biblioteca, o que muito provavelmente ocorre pelo perfil participativo e colaborador da bibliotecária-chefe. *“Até porque eu gosto de fazer isso, é uma coisa minha, eu gosto de participar, eu gosto de coisas novas, eu gosto de inovar, [...] quero saber como é que é. Então eu acho que isso aí dá uma visibilidade.”* Ela também disse receber *e-mails* e cumprimentos de pessoas que ela nem conhece, mas que foram bem atendidas virtualmente e por isso demonstram seu reconhecimento e gratidão.

5.2.4.2 Descrição dos resultados do Grupo B do estudo de caso

O Grupo B foi composto por quatro dos onze colaboradores na gestão de Caetana na Biblioteca da EA, que foram denominados de Manuela, Ana Joaquina, Rosário e Joaquim e foram listados nesta ordem conforme a realização temporal da entrevista como explicado anteriormente. O roteiro de coleta de dados utilizado para este Grupo consta no Apêndice B deste relatório e tem alterado em relação ao roteiro A somente as quatro primeiras perguntas destinadas à identificação e localização do sujeito da pesquisa no contexto de seu local de trabalho.

Este roteiro foi elaborado de forma que as perguntas A, B, C e D localizassem o entrevistado na Biblioteca da EA e também na instituição universitária – UFRGS - que acolhe a Biblioteca. Em relação ao cargo ocupado pelos quatro componentes deste Grupo, temos a auxiliar administrativa Manuela, contratada pela Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FAURGS) em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); a bibliotecária documentalista Ana Joaquina, servidora pública federal; a estagiária extracurricular Rosário, então matriculada no sexto semestre do curso de Biblioteconomia da UFRGS e o estagiário extracurricular Joaquim, matriculado também no sexto semestre do curso de Letras da UFRGS.

A pergunta B pedia que os sujeitos da pesquisa localizassem o seu trabalho na estrutura organizacional da Biblioteca. Manuela disse se envolver com praticamente toda a estrutura da Biblioteca, pois participa desde serviços administrativos de secretaria como também atendimento ao público, coordenação de bolsistas, colabora no controle e registro de periódicos e na elaboração de manuais e relatórios da Biblioteca. A bibliotecária Ana Joaquina, por sua vez, declarou que seu trabalho atinge basicamente duas esferas da Biblioteca: processamento técnico, onde o seu foco se concentra, e atendimento sob demanda ao usuário. A estagiária Rosário, por estar cursando Biblioteconomia e por ter demonstrado interesse no aprendizado do processamento técnico, atua colaborando na catalogação e preparo do material para empréstimo; já o estagiário Joaquim disse efetuar empréstimos e devoluções de material do acervo no balcão do setor de empréstimo da Biblioteca, além de realizar serviços extras.

Após localizar as suas atividades, os quatro foram solicitados a responder o item C do roteiro, falando do relacionamento de seus trabalhos com os de outros colegas da Biblioteca. Manuela foi a que mais demonstrou relacionar-se com os outros setores da Biblioteca e seus respectivos colaboradores; em uma longa resposta, ela falou, entre outras, da responsabilidade com a verificação do trabalho dos bolsistas, dos controles da limpeza, do almoxarifado e das finanças da Biblioteca. Ana Joaquina, como é a bibliotecária responsável pelos serviços da Biblioteca na parte da manhã e responde pelo processamento técnico, mantém um relacionamento com “*bastante afinidade*” com pelo menos dois bolsistas e um funcionário de nível médio, que são os que cuidam do preparo do material catalogado e indexado para empréstimo. A chefe Caetana, já que é a bibliotecária de aquisição, também demanda trabalho para ela, pois todo o material adquirido deve passar depois pelo processamento técnico. Rosário, por ser bolsista do processamento técnico, relaciona-se com Ana Joaquina e com o funcionário de nível médio citado por esta na resposta à pergunta C. Joaquim, por sua vez, disse dirigir-se freqüentemente à Manuela para solucionar problemas e dirimir dúvidas e eventualmente procura Ana Joaquina para isso; falou também que Caetana e Manuela às vezes passam para ele tarefas extras ao atendimento ao público.

O item D contém a última pergunta do bloco introdutório e foi elaborada para verificar a percepção do entrevistado sobre os papéis do bibliotecário-chefe em

relação ao seu trabalho na Biblioteca da EA. As respostas foram as mais diversas, variando também em extensão (as mais longas foram as de Manuela e Joaquim). Manuela relatou que existe uma ligação bastante forte entre a gestão da Biblioteca e o seu trabalho, apesar de *“ultimamente o que ela bota eu não concordo com o pensamento dela [...] E a falta de comunicação dela clara com os demais, sabe, dificulta às vezes o desenvolver ...”* A auxiliar administrativa disse participar de *“tudo, tudo”* que a chefia faz: *“Cada e-mail que ela envia ela manda cópia para eu ficar ciente do que ela fez. Tudo que é ligação, tarefa que ela passou para um ou outro, sabe, tudo eu tenho cópia e estou por dentro o tempo todo.”* Ana Joaquina considera fundamental os papéis de gestor do bibliotecário-chefe para o desenvolvimento de seu trabalho, uma vez que Caetana faz o desenvolvimento da coleção da Biblioteca da EA e também faz um controle intenso da produção intelectual da Unidade, o que demanda processamento técnico, área em que Ana Joaquina tem o seu foco de trabalho. Além disso, Caetana gerencia atividades que são divididas ou revezadas com Ana Joaquina, tais como treinamentos, publicações e atendimentos de referência. A bolsista Rosário colocou o desenvolvimento de seu trabalho subordinado à vontade da bibliotecária-chefe, na medida em que *“é ela que passa os livros que eu tenho que fazer [...]. É, essa parte da aquisição também, porque eu que levo os livros para os professores avaliarem, né, então passa para mim, eu levo para eles avaliarem e depois passo para ela [...]”* Joaquim falou sobre a impressão de que não há, por parte da chefia, *“um retorno das tarefas no sentido de valorizar o trabalho.”* Ao mesmo tempo, o bolsista utilizou a pergunta para realizar uma queixa em relação à gestão de Caetana, no que diz respeito à desvalorização do trabalho de atendimento no balcão de empréstimo, o que, de acordo com o bolsista, acontece em todos os horários, independente de quem está trabalhando em determinado turno. *“Parece até que para ela trabalhar no balcão, só trabalhar no balcão não é exatamente trabalho, ela está sempre mandando fazer alguma outra coisa.”*

A seguir, será relatada a descrição das respostas às onze perguntas sobre o tema do estudo deste caso, a contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização onde está inserida a Biblioteca. A Figura 4 mostra o quadro com as modificações feitas no roteiro de coleta de dados A para o B e relaciona os objetivos específicos e as questões do roteiro B de entrevistas.

Roteiro B de entrevista
<p>A) Qual o seu cargo na Biblioteca da EA? Há quantos anos você exerce esta função?</p> <p>B) Localize o seu trabalho na estrutura organizacional da Biblioteca.</p> <p>C) Como o seu trabalho se relaciona com outras atividades desenvolvidas por outras pessoas da Biblioteca?</p> <p>D) Como você percebe os papéis de gestor do bibliotecário-chefe em relação ao desenvolvimento de seu trabalho?</p>
Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.
Questões de números 1 a 3
Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.
Questões de números 4 a 8
Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.
Questões de números 9 a 11

Figura 4 – Quadro com roteiro B de entrevista e os objetivos específicos

As três primeiras questões buscaram obter informações para que o estudo atingisse o primeiro objetivo específico:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

De caráter geral, a primeira pergunta foi elaborada para que o entrevistado fosse introduzido ao tema da pesquisa e pudesse ficar à vontade para expor as suas idéias. Manuela respondeu ao questionamento sobre a evolução das bibliotecas e do trabalho do bibliotecário dizendo que *“bastante decisões que eu acho que há alguns anos atrás não era o bibliotecário que ...”*. Para explicar melhor, ela falou sobre alguns exemplos, como as decisões de aquisição e do serviço de comutação bibliográfica – COMUT - que eram centralizados na Biblioteca Central da UFRGS e hoje são realizados pelo bibliotecário nas bibliotecas setoriais. Ana Joaquina, por sua vez, disse que ficava difícil para ela perceber as mudanças ocorridas na profissão porque *“sempre trabalhei com planejamento, com orçamentos, com prazos, com metas, né; então eu sempre trabalhei nessa área administrativa. Então eu tenho um pouco de dificuldade de avaliar assim se mudou ou não; para mim é meio complicado.”* Por ainda estar estudando, Rosário disse que essas mudanças são vistas no curso de Biblioteconomia e que o que ela percebe é que o bibliotecário tem hoje um papel mais ativo, onde o contato com o usuário tem sido valorizado: *“Nas outras bibliotecas que ficaram, que eu estudei, que ficaram para trás, o*

bibliotecário fica mais isolado, é uma coisa bibliotecário-livros e não é bibliotecário-usuários, né.” Joaquim não respondeu essa pergunta por falha da entrevistadora, provavelmente por um julgamento inconsciente dela de que ele não poderia perceber a evolução do profissional em questão por não ser bibliotecário, estudante de Biblioteconomia ou ter trabalhado em outra biblioteca.

A segunda pergunta do primeiro bloco obteve as respostas mais extensas da bibliotecária Ana Joaquina e do bolsista Joaquim, cada uma com mais de três folhas transcritas da gravação. Manuela apontou doze itens dos quatorze papéis exercidos pelo bibliotecário-chefe listados no roteiro, excluindo apenas os papéis de *coach* e o de especialista administrativo. Ana Joaquina listou dez dos quatorze papéis do roteiro, sendo que dois deles, o de negociador e o de comunicador obtiveram destaque pela opinião da bibliotecária. Segundo Ana Joaquina, *“comunicador ela faz muito, tem uma comunicação intensiva com os professores, usuários e com os funcionários [...] talvez a comunicação não seja eficaz, mas ela comunica, né.* Na opinião de Ana Joaquina, Caetana gosta do papel de negociadora: *“ela realmente negocia tudo junto à direção e ela gosta disso [...]; eu evito negociar qualquer coisa com qualquer outra pessoa. [...] A Caetana é a biblioteca da EA, né? Ela construiu essa Biblioteca e coisa e tal. E ela adora este tipo de trabalho [...].”* Rosário indicou apenas três dos quatorze papéis do roteiro que ela considerou que Caetana exercia na sua gestão: comunicador, negociador e especialista administrativo. Outros três ela levantou como importantes para o exercício da gestão de pessoas, mas salientou que a bibliotecária-chefe não os exercia: os papéis de motivador, parceiro estratégico e defensor dos funcionários. Joaquim, por sua vez, fez vários questionamentos e declarou possuir várias dúvidas sobre o que seriam os papéis listados. Foram feitos alguns esclarecimentos no decorrer da entrevista e os resultados em resumo foram os seguintes: os papéis de treinador e selecionador Joaquim percebia que Caetana exercia em sua gestão; o papel de negociador ele supunha que era exercido; os papéis de analista de cargos, gestor de qualidade, parceiro estratégico e defensor dos funcionários ele disse não ter condições de avaliar naquele momento.

Em resposta à questão três, sobre a divisão dos papéis de gestor de pessoas considerados no estudo entre a Direção da Escola de Administração e a gestão da Biblioteca, os sujeitos deste Grupo foram sucintos, com exceção de Ana Joaquina,

que falou bastante sobre a mudança da Direção da Escola, recentemente ocorrida na ocasião da entrevista. Manuela falou que todos os papéis que ela havia citado na questão anterior ela acreditava que partisse da Direção da Escola um interesse na contribuição de Caetana para a sua realização. Ana Joaquina, talvez por ser bibliotecária e servidora pública, foi a respondente que falou com maior desenvoltura nesta resposta. Ela disse perceber que a Escola de Administração estaria passando por uma fase de transição, onde os papéis divididos por Caetana com a Direção talvez sofressem modificações, uma vez que os domínios pareciam estar sendo alterados. *“Na gestão anterior a Caetana tinha mais domínio sobre todo o grupo que trabalhava com ela. Nessa gestão eu estou percebendo que estão tirando o domínio dos técnicos e terceirizados e deixando só com os bolsistas, entendeu?”* Considerando apenas a gestão anterior da Direção da EA, Ana Joaquina, semelhantemente ao que disse Manuela, confirmou todos os papéis listados na questão anterior como sendo divididos ou descentralizados com a Direção da Escola. Rosário declarou uma percepção diversa daquela de seus colegas de Grupo, dizendo que acreditava que os três papéis listados na questão anterior eram executados por Caetana por vontade dela: *“Esses três eu acredito que é independente da demanda, assim; eu acho que é dela assim. E eu acho que a Escola cobraria ou preza é a gestão de qualidade, gestor de qualidade [...]”*. Encerrando o bloco de questões, Joaquim foi enfático ao afirmar que não poderia responder à questão: *“Não sei de nada que acontece fora daqui.”*

As perguntas de números quatro a oito foram formuladas de modo que pudessem cobrir a investigação do segundo objetivo específico:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

A pergunta de número quatro propunha que os subordinados falassem sobre os seus interesses em adquirir informações sobre administração e particularmente sobre gestão de pessoas. A intenção da pergunta foi a de permitir conhecer melhor o entrevistado, observando os subsídios que ele teria para avaliar as características, conhecimentos e habilidades do bibliotecário-chefe que os dirigia. Manuela disse que participava de cursos e realizava leituras sobre Administração, enquanto Ana Joaquina declarou não se interessar por este tipo de leituras ou cursos. Rosário

relatou que procurava observar a gestão do local de trabalho para adquirir subsídios para a sua futura vida profissional como bibliotecária e provável gerente de biblioteca. Joaquim disse não se interessar por este tipo de aquisição de conhecimentos por acreditar que a sua convivência com o ambiente de trabalho em biblioteca seria por pouco tempo.

Os quatro componentes do grupo foram unânimes ao afirmar a importância do perfil pessoal, dos conhecimentos e das habilidades para a gestão de pessoas exercida pelo bibliotecário-chefe. Esta percepção foi colhida através das respostas do Grupo B à pergunta de número cinco das cinco perguntas do bloco.

As perguntas de números seis a oito foram elaboradas para permitir colher dos entrevistados a sua percepção sobre quais seriam, respectivamente, as características pessoais, conhecimentos e habilidades que eles julgavam importantes para o desempenho do papel de gestor de pessoas do bibliotecário-chefe.

Na resposta à pergunta de número seis, Manuela falou que o gestor deveria manter-se no meio termo – nem muito tranquilo nem muito agitado; e ao mesmo tempo, ela acreditava que as qualidades e personalidade não influenciavam na gestão: *“não trazendo os problemas de fora para dentro tudo anda ...”*. Ana Joaquina relacionou o gestor à liderança e ao carisma, bem como à ética, à honestidade e à informação do líder. Rosário destacou a flexibilidade, característica que ela considerava que Caetana tinha desenvolvido em sua gestão, deixando os funcionários à vontade para fazer solicitações quando achassem necessário. Joaquim declarou que o bibliotecário-chefe deveria ser uma pessoa centrada, não deixando que os problemas pessoais influenciassem no trabalho, o que ele denominou profissionalismo; e *“também tem que estar aberto a opiniões, [...] ter humildade para perceber que os outros podem contribuir.”*

Os conhecimentos considerados importantes pelo Grupo B, em resposta ao item de número sete do roteiro, foram os conhecimentos sobre *“tudo”* para Manuela, mantendo-se atualizado dentro da área; de Psicologia e Administração para a bibliotecária Ana Joaquina; conhecimentos de bases de dados e manter-se atualizado com os avanços da tecnologia para a bolsista de Biblioteconomia

Rosário; e, para o bolsista Joaquim seriam importantes, no caso de gerência de uma biblioteca de Administração, os conhecimentos da área da Administração, bem como seria imprescindível conhecimentos de inglês e os de informática.

Ao falar sobre as habilidades do gestor da Biblioteca consideradas importantes para os subordinados, conforme solicitado na pergunta de número oito do roteiro, Manuela resumiu em uma palavra: comunicação. Ana Joaquina disse que considerava importante *“educação de convivência, [...]. E formação também, [...] formação adequada para exercer aquela atividade.”* A bibliotecária também falou de uma habilidade que teve dificuldade de definir: *“Eu não sei como expressar isso em uma palavra só, mas seria ter um jogo de cintura, um livre trânsito, entendeu, entre todos os ... para poder interagir com os diversos grupos.”* Rosário lembrou que para ter acesso às bases de dados as habilidades com línguas estrangeiras e com computação são importantes. Joaquim mencionou a habilidade com a escrita, com a produção textual, uma vez que, segundo ele, hoje em dia tudo é resolvido utilizando-se *e-mail*.

O último bloco de perguntas, formado pelos itens de números nove, dez e onze foi planejado para que as respostas advindas das entrevistas pudessem contribuir para:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

Os participantes do Grupo B elaboraram as seguintes respostas à questão de número nove, que perguntava sobre como eles percebiam a parceria entre a gestão da Biblioteca e a gestão de pessoas da organização. Manuela disse que visualizava a Biblioteca como o setor mais envolvido na parceria com a Direção da EA, devido principalmente ao incentivo de participação e colaboração oferecido a todos os colaboradores da Biblioteca pela bibliotecária-chefe Caetana. Ana Joaquina visualizou a parceria na preocupação de Caetana com o atendimento ao usuário, o que é também percebido por ela como uma preocupação dos demais integrantes da Escola de Administração. Rosário considerou que a Biblioteca estaria bem integrada à Escola: *“Pelo que eu estudei já e outras bibliotecas que eu vejo, eu acho que elas ficam meio à parte da instituição assim, e eu acho que ela é bem integrada assim, né. Quando eu cheguei aqui fiquei até surpresa [...].”* Joaquim foi o único

integrante do Grupo B que disse não visualizar a parceria entre a biblioteca e a gestão da EA, julgando que são duas realidades bem distantes.

A questão de número dez procurava aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário-chefe como parceiro estratégico da Escola de Administração, de acordo com o terceiro objetivo específico. Manuela disse que percebia a participação de Caetana na seleção de bolsistas e funcionários e, complementando a resposta, acrescentou que sentia-se fazendo parte da parceria, uma vez que, entre outras atividades, assessorava a chefia diretamente nas atividades de acompanhamento do trabalho de estagiários e bolsistas da Biblioteca. Ana Joaquina confirmou na resposta à questão dez o que já havia falado antes: *“Eu acho que isso agora está dividido, [...] antes era mais, agora está um pouco assim: entre bolsistas e estagiários com a bibliotecária, e pessoal de carreira da Universidade e terceirizado, está tendo uma transição aí [...].”* Rosário demonstrou conhecimento de uma participação de Caetana que não foi mencionada por nenhum outro subordinado da Biblioteca entrevistado; o fato da bibliotecária-chefe fazer parte do Núcleo de Avaliação da Unidade, segundo Rosário, poderia ser um indício de que ela estaria colaborando na tomada de decisões da Unidade. Joaquim, por sua vez, disse que achava que a gestão da Biblioteca não participava das decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da Escola de Administração.

A última pergunta do terceiro bloco vinculado ao terceiro objetivo específico, conforme mostrado na Figura 4, buscou identificar quais características pessoais, conhecimentos e habilidades que os quatro entrevistados do Grupo B julgavam relevantes para que a gestão da Biblioteca fosse considerada parceira para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas da Escola de Administração. Manuela falou da informação que circulava entre a Biblioteca e a Escola de Administração como fator importante para a parceria entre a gestão da Biblioteca e o alcance dos objetivos da Unidade em relação à gestão de pessoas: *“Divulgação da informação ... dizem que os bibliotecários não gostam muito de passar para a frente o que eles fazem, mas ... [Risos]. Mas aqui não acontece.”* Ana Joaquina declarou que o bibliotecário-chefe deve ter sensibilidade para perceber o ambiente, isso em qualquer biblioteca de uma instituição que esteja passando por uma fase de transição; lembrou também da importância do gestor bibliotecário conhecer bem a instituição, seus objetivos estratégicos, suas metas, para poder agir como parceiro

na gestão de pessoas da organização. Caetana cumpre esses requisitos e realiza bem esta parceria com a Unidade, de acordo com Ana Joaquina. Rosário lembrou da característica de ser uma pessoa comunicativa e que conseguisse negociar; quanto a conhecimentos, falou em ter conhecimentos dos serviços, da estrutura e do funcionamento da Biblioteca que o bibliotecário dirige. Joaquim disse: *“Eu não sei te dizer. Ela teria que ter voz dentro da Escola porque eu acho que ela ..., a Biblioteca fica escanteada, assim, é a idéia que eu tenho [...]. Não sei se está dentro do que a Biblioteca pensa, eu acho que isso não acontece.”*

A questão aberta a manifestações finais que foi colocada ao final do roteiro de coleta de dados que orientou as entrevistas dos quatro participantes do grupo B obteve alguns comentários de dois deles – de Manuela e de Rosário. Em resposta a uma pergunta que havia sido feita pela entrevistadora sobre a influência da rotatividade dos bolsistas na gestão da Biblioteca, Manuela falou sobre os efeitos negativos da troca freqüente do corpo de bolsistas. *“Prejudica, porque o bolsista ele é muito circular, está sempre renovando; a cada seis meses entra uma carinha nova, tem que ensinar tudo de novo.”* A auxiliar administrativa ainda relatou uma sugestão que ela havia feito à Caetana de contratação de estagiários do curso técnico de Biblioteconomia que está sendo oferecido na Escola Técnica da UFRGS; segundo ela, a sugestão teria sido feita porque os bolsistas que são alunos de outros cursos de graduação ou de cursos do ensino médio *“não se envolvem tanto, e criticam muito o serviço na Biblioteca, não valorizam ...”*. Na resposta de Rosário à última pergunta do roteiro ela falou sobre as diferentes responsabilidades atribuídas aos bolsistas pela chefe Caetana e pela bibliotecária Ana Joaquina: *“quem tu percebes que é mais responsável tu atribuis mais responsabilidades [...] na verdade aqui a Caetana, tanto a Ana Joaquina atribuem mais responsabilidades para quem tu já conheces um pouco [...]”* Depois Rosário declarou a sua opinião sobre a gestão do atendimento aos usuários e a percepção deles sobre a Biblioteca e sobre quem trabalha nela: *“Têm muitos que não percebem o papel da Biblioteca, ou quem é o bibliotecário, o bibliotecário é formado numa faculdade de Biblioteconomia, [...] todo mundo que trabalha em biblioteca é bibliotecário; eles não separam [...] bibliotecário, bolsista, funcionário [...]”*.

5.2.4.3 Descrição dos resultados do Grupo C do estudo de caso

O Grupo C foi formado por Perpétua, Mariana e Bento Gonçalves, três usuários inscritos na Biblioteca da EA que representam respectivamente o aluno de graduação, o aluno de pós-graduação e o professor, os três principais núcleos de usuários dos serviços da Biblioteca universitária em estudo. O roteiro que pode ser consultado no Apêndice C foi o que apresentou maiores modificações em relação aos outros dois utilizados na fase de estudo de caso. Nele, além das quatro primeiras perguntas identificatórias terem sido reformuladas, as questões do tema propriamente dito foram diminuídas de onze para sete. No primeiro bloco, o roteiro C ficou com uma questão, enquanto possuía três nos roteiros A e B; o segundo bloco, que possuía cinco perguntas, ficou com quatro na versão para o Grupo de usuários; o último bloco, elaborado com duas questões para as versões A e B, ficou com duas na versão C.

O bloco de perguntas introdutórias sofreu mudanças significativas com o objetivo de avaliar a afinidade do usuário entrevistado com a Biblioteca da Escola de Administração e com a sua equipe de trabalho. Conforme falado no item de descrição dos participantes da fase de estudo de caso, dois pré-requisitos deveriam ser satisfeitos para que o usuário pré-selecionado pudesse fazer parte do Grupo C do estudo de caso. Os três componentes do Grupo eram usuários inscritos na Biblioteca da EA e conheciam a bibliotecária-chefe Caetana e portanto satisfizeram os dois pré-requisitos e puderam representar o segmento formado pelos usuários da Biblioteca. A pergunta A permitiu categorizar os três usuários em aluno de graduação – parcela representada por Perpétua; aluno de pós-graduação – parcela representada por Mariana; e professor lotado no Departamento de Ciências Administrativas, único departamento da Escola de Administração na ocasião do estudo – parcela representada por Bento Gonçalves.

A frequência de utilização dos serviços da Biblioteca foi levantada pela pergunta B do roteiro de coleta de dados utilizado para este Grupo de entrevistados. Perpétua, a primeira entrevistada, disse que utilizava o serviço de empréstimo domiciliar e as instalações da Biblioteca para realizar trabalhos em grupo dependendo da época do semestre: o uso aumentava em época de provas e

trabalhos. Mariana declarou que utilizava os serviços quase todas as semanas, variando o tipo deles de acordo com suas necessidades – às vezes usava mais as cabines de estudo, às vezes o empréstimo domiciliar, às vezes as bases de dados como o Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi). Bento Gonçalves declarou freqüentar a Biblioteca pelo menos uma vez por semana no período letivo.

As perguntas C e D foram elaboradas para que a pesquisadora pudesse avaliar a percepção dos respondentes em relação à formação da equipe da Biblioteca, isto é, o quanto eles conheciam e quem poderiam identificar das pessoas que formavam o grupo de trabalhadores do setor estudado na pesquisa. O item C, de caráter geral, continha a pergunta: “Quais atendentes, bolsistas ou funcionários da Biblioteca você conhece?” Todos declararam conhecer e identificar o nome da bibliotecária-chefe, Caetana, mas em relação aos outros funcionários as respostas foram variadas. Perpétua identificou Manuela, pelo atendimento no balcão de empréstimo que ela fazia antes de ir para a sala de processamento técnico, e Ana Joaquina, pelo atendimento virtual, via *e-mail* (mas ela disse não saber que Ana Joaquina era bibliotecária). Mariana falou que identificava os bolsistas pelo fato de atenderem no balcão de empréstimo, prestarem informações e ajudarem no SABi, mas não conseguia lembrar os seus nomes; sobre os outros funcionários ela declarou: “*Os técnicos eu visualizo mais dentro da parte administrativa da Biblioteca ali [no ‘aquário’ ou sala do processamento técnico]. No aquário. E a Caetana está ali no aquário, está sempre circulando.* O professor Bento Gonçalves disse que conhecia Caetana e uma funcionária auxiliar administrativa que não fez parte dos entrevistados do estudo de caso.

O item D perguntava “Você poderia identificar os bibliotecários e a chefia da Biblioteca?” Perpétua chamou Caetana de coordenadora e apontando para a sala de processamento técnico disse que “*a gente entrando a gente percebe aquele local de trabalho. Quem trabalha ali dentro a gente presume que seja bibliotecária, coordenadora ... [...] Quem fica no aquário a gente pensa mais administrativo [...].*” A aluna do curso de Administração também disse que quem estava no balcão ela acreditava ser bolsista, até mesmo pela rotatividade maior percebida por ela dos atendentes no empréstimo e devolução de material da Biblioteca. Mariana respondeu que sabia da existência de dois bibliotecários além de Caetana que integravam a equipe da Biblioteca, mas confessou não saber quem eram. A

entrevistadora falou que havia duas bibliotecárias – uma que a estava entrevistando e outra que trabalhava no setor de processamento técnico da Biblioteca. Foi uma surpresa para a entrevistada, uma vez que havia sido colega de aula da autora da dissertação em uma das disciplinas do curso de mestrado e não sabia que era bibliotecária, e foi surpresa para a entrevistadora, uma vez que as duas já haviam conversado várias vezes inclusive dentro da Biblioteca e ela imaginava que Mariana soubesse do seu cargo ali. Bento Gonçalves disse identificar apenas Caetana como bibliotecária, não sabendo da existência das outras duas profissionais que atuavam no setor na ocasião da entrevista.

Para a descrição dos resultados obtidos com o Grupo C da fase de estudo de caso foram feitas sete perguntas relacionadas aos três objetivos da pesquisa. O quadro da Figura 5 ilustra essa relação entre os objetivos específicos e as questões colocadas no roteiro de coleta de dados:

Objetivos específicos da pesquisa	Questões do roteiro C de entrevista
Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca. Questão de número 1	1) Observando os papéis de gestor de pessoas mencionados na pesquisa (mostrá-los ao entrevistado), quais você acredita que são exercidos pela gestão da biblioteca?
Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário-chefe, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário. Questões de números 2 a 5	2) Você acredita que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades sejam importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas?
	3) Quais características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) você acredita que sejam importantes para que a gerência (particularmente a da biblioteca) desempenhe o papel de gestor de pessoas adequadamente?
	4) Quais são os conhecimentos que você julga importantes para o papel de gestor de pessoas exercido pela gerência da biblioteca?
Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo. Questões de números 6 a 7	5) Quais são as habilidades que você julga importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da biblioteca?
	6) No seu entendimento, a biblioteca pode ser considerada parceira na gestão de pessoas da organização? Se a resposta for positiva, de que forma ocorre a parceria?
	7) Você identifica alguma participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa ao qual está vinculado?

Figura 5 – Quadro com a relação entre objetivos e questões do roteiro C

A questão de número um do roteiro de coleta de dados C, aplicado ao Grupo C, formado por três usuários da Biblioteca da Escola de Administração, colheu informações sobre a opinião de Perpétua, Mariana e Bento Gonçalves para que pudesse ser atingido o primeiro objetivo desta pesquisa:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão de pessoas da organização através da gerência dos indivíduos alocados na biblioteca.

Perpétua fez questão de ressaltar que a sua percepção era recente, após ela ter feito as duas disciplinas do final do curso de graduação, onde ela conheceu Caetana após ela ter ministrado os treinamentos de usuário naquelas duas turmas onde estava matriculada a aluna. Naquela ocasião ela reconheceu em Caetana também a bibliotecária-chefe, o que ela não identificava até então. Outra observação feita por Perpétua foi a de que, até o último semestre, o acesso aos serviços da Biblioteca era feito por atendentes e eles, se não soubessem alguma resposta, perguntavam diretamente ou ligavam para uma das bibliotecárias. “[...] *Eu não tinha essa idéia de que a gente tinha acesso tão fácil ali. Eu passei a ter isso no final do curso e achei que isso era digamos um privilégio de quem está se formando assim.*” Após essa explicação, Perpétua assinalou quatro dos quatorze papéis de gestor de pessoas que ela acreditava que seriam exercidos pela gestão de Caetana: comunicador, líder, motivador e agente da mudança. Mariana relatou que teve um convívio maior com a bibliotecária-chefe por solicitações de aquisição e de outros serviços feitas tanto como aluna de pós-graduação como professora substituta, o que permitiu que ela identificasse em Caetana o exercício dos papéis de comunicadora – “*ela sempre foi muito hábil nessa comunicação*”; de negociadora – “*eu consigo verificar isso nela mas sempre nessa questão de trabalho mesmo, né. [...] e a forma como ela se dirigiu aos alunos foi muito típica de quem é bem negociadora.*”; de parceiro estratégico – “*eu vejo ela como parceira estratégica, mas não só ela, né, mas como representando a Biblioteca [...] porque para instituição como a nossa [...] que busca transmitir conhecimento, é inconcebível não pensar no trabalho dela ou mesmo de vocês ou da Biblioteca [...]*”; de agente da mudança – “*especialmente em função das mudanças tecnológicas [...] não é só ela se adequar às mudanças e às novas tecnologias, mas sim possibilitar a adequação dos funcionários a isso, que os alunos, que os professores, que os colaboradores todos possam adequar-se a isso.*” Mariana relacionou dois papéis que ela julgava que

fossem importantes para qualquer gestor mas ela não sabia dizer se eram exercidos pela gestão de Caetana: os papéis de líder e de motivador. Bento Gonçalves ficou surpreso com a lista apresentada – *“tudo isso!”* – e disse que dois deles se aplicavam perfeitamente ao caso da gestão da Biblioteca da Escola de Administração: o de comunicador e o de treinador. Sobre outros papéis ele falou: *“agente da mudança, especialista administrativo, parceiro estratégico eu acho que seria.”*

As respostas às perguntas de números dois a cinco oriundas das entrevistas com os sujeitos do Grupo C foram gravadas, ouvidas, transcritas e aqui descritas para que o segundo objetivo da pesquisa fosse atingido:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário-chefe, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Os três respondentes disseram que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades são importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas na organização onde está inserida a Biblioteca que ele gerencia. Ainda em resposta à primeira pergunta do bloco, Perpétua ressaltou que *“vendo pela ótica de usuário [...] eu acho geralmente vem de cima, né. A forma como as pessoas que trabalham subordinadas a ela vão se relacionar com o público [...] a cara da Biblioteca, a Biblioteca vai ter a cara da gestão dela.”* Mariana lembrou do conceito do CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes – e começou a responder as perguntas de números três, quatro e cinco deste bloco na resposta à questão de número dois. Bento Gonçalves, em contrapartida, respondeu apenas *“certamente”* à pergunta de número dois.

Assim como a quarta e quinta perguntas, a pergunta de número três foi um desmembramento da pergunta de número dois e investigou a percepção dos usuários em relação às características pessoais que eles julgavam importantes para que o bibliotecário-chefe da Escola de Administração desempenhasse adequadamente o papel de gestor de pessoas. Perpétua salientou as características de Caetana, que ela considerava importantes para o bibliotecário: ser comunicativa, ter uma boa didática, expressar-se bem, ser uma pessoa aberta, ser tranqüila, não ter um perfil agressivo e ser bem solícita. Como Mariana respondeu a todas as questões do bloco no espaço da pergunta de número dois, houve um momento que

foram misturados as características pessoais, habilidades e conhecimentos. Após a solicitação de confirmação por parte da entrevistadora, Mariana fez algumas complementações que permitiram clarear e dividir a resposta. Então as características pessoais de Caetana levantadas pela usuária representante dos alunos de pós-graduação foram: afabilidade e disposição para atender os usuários, amabilidade, liderança e *“ela parece ser harmônica, parece que está sendo ... que está fluindo naturalmente”*. Bento Gonçalves não respondeu as perguntas de números três e quatro, sendo que no espaço da pergunta cinco ele falou também em resposta à questão de número quatro, sobre os conhecimentos.

Os conhecimentos que Perpétua julga importantes para que o bibliotecário-chefe exerça o papel de gestor de pessoas são os ligados à área técnica da Biblioteconomia para que Caetana possa realizar orientações e treinamentos a seus subordinados, bem como os da área de gestão de pessoas. Em resposta à pergunta de número quatro, Mariana disse que *“conhecimento influencia sim, isso traz um respeito técnico, respeito à questão técnica [...]. E eu vejo isso nela.”* Mariana também relacionou alguns conhecimentos que ela julgava essenciais - os de Biblioteconomia, outros que permitissem *“uma visão administrativa boa”*, conhecimentos de informática e conhecimentos sobre as principais obras e autores das áreas relacionadas aos cursos ministrados na Unidade. Bento Gonçalves considerou fundamental o conhecimento em Administração e, em outras palavras, falou da importância do bibliotecário-chefe conhecer obras e autores da Biblioteca, o que havia sido comentado por Mariana.

A pergunta de número cinco pediu que os três integrantes do Grupo C dissessem quais habilidades eles julgavam importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da Biblioteca. Perpétua, lembrando o CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes como havia feito Mariana na pergunta de número dois, confessou que *“talvez eu tenha te dito lá em cima já as características pessoais [...] Habilidade de comunicação também alguma assim.”* Mariana ressaltou que a habilidade *“seria aquela coisa de saber lidar com as pessoas, saber conduzir um grupo de ... Saber funcionar coisas ... [...] É mais saber conduzir o trabalho todo.”* Bento Gonçalves também falou na habilidade de lidar com as pessoas sob outro ângulo: *“uma é habilidade de lidar com pessoas que são bastante diferentes de digamos de desinibi-las e conseguir que elas se comuniquem quando elas vêm à*

Biblioteca. [...] Ele teria que ser puxado para dentro da Biblioteca.” A expressão “ele” na citação referia-se ao aluno de graduação, quem, segundo o professor, “*talvez ele se sintia inibido, ou retraído ou não estimulado*” a frequentar e utilizar os serviços da Biblioteca da EA.

Por fim, foram descritas as respostas às perguntas de números seis e sete do roteiro de coleta de dados, encerrando a descrição dos dados obtidos através das entrevistas com o Grupo C de entrevistados, última parte do capítulo de descrição do estudo do caso da Biblioteca da Escola de Administração. As respostas serviram para complementar os subsídios para que fosse possível o alcance do terceiro objetivo da pesquisa:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

Em resposta à pergunta de número seis, Perpétua repetiu o que havia dito anteriormente sobre a mudança de percepção sobre a Biblioteca pela qual ela passou após ter cursado as disciplinas finais e de ter elaborado o trabalho de conclusão de curso com a colaboração do treinamento em sala de aula efetuado por Caetana. Perpétua respondeu que sim, que acreditava existir a parceria da Biblioteca com a gestão de pessoas da organização e falou sobre o negócio da Universidade e a integração da Biblioteca, junto com os professores, para: “*formar profissionais, bons profissionais, dar, proporcionar conhecimento, geração de conhecimento, troca de conhecimento, [...] nunca fui questionada, mas pensando agora eu achava que ia ter biblioteca com essa função de biblioteca, livros e ponto final, sabe.* Mariana demonstrou a visão de uma parceria com as todas as áreas e todos os níveis dentro da Escola de Administração: “*Como aluna: eu precisava de algumas obras que estão aqui e aí eu venho e busco. Como professora: eu oriento meus alunos a buscarem periódicos, a pesquisarem no sistema de informação, eu oriento eles a buscarem os livros aqui [...].*” Mariana mostrou outro exemplo onde ela acreditava que a interação ocorria, como na aquisição de livros para o curso de educação a distância, onde estariam envolvidos a Direção da Escola, a gestão da Biblioteca e ela como professora solicitante da obra. Bento Gonçalves, o último entrevistado do Grupo C, representante dos professores lotados na EA e usuários da Biblioteca, relatou que não via a parceria entre a Biblioteca da Escola de Administração e a gestão de pessoas da Unidade. “*Não, a função da bibliotecária é*

fazer com que usem o mais possível a biblioteca, e isso depende das pessoas. Então a biblioteca tem que ser atrativa. Ela tem que ter os livros atualizados, [...] ela tem que ter uma forma confortável de utilização [...]. Citou o exemplo de uma reclamação que ele havia feito à Caetana sobre os sensores de iluminação colocados nas cabines da Biblioteca, que ele considerava “*extremamente desagradável*” por desligar após alguns minutos, mesmo com a presença do leitor dentro da cabine.

A pergunta de número sete indagava sobre a participação da bibliotecária Caetana nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da Escola de Administração. Perpétua declarou não ter idéia, não perceber nada a esse respeito. E falou sobre a divulgação dos serviços e dos gastos da Universidade com a aquisição de bases de dados que são pouco conhecidas pelos alunos de graduação, sendo que o incentivo ao uso da Biblioteca e os recursos informacionais que ela oferecia foi a direção tomada pela resposta de Perpétua. Apesar de ser também professora substituta, Mariana disse não possuir conhecimento sobre a participação de Caetana em comissões ou reuniões ou como representante de algum segmento nos órgãos da Escola de Administração. Em contrapartida, Bento Gonçalves declarou conhecer a atuação de Caetana nas decisões da EA: “*Como ela é membro nato do colegiado e Conselho da Unidade ela participa bastante. Ela está sempre presente, ela relata processos ... Nesse ponto ela se faz presente e exerce.*”

A pergunta final, totalmente aberta, que perguntava se o entrevistado “gostaria de se manifestar em relação a alguma questão que não foi abordada ou não foi suficientemente esclarecida neste roteiro”, foi respondida pelos três, com o enfoque na aproximação entre a Biblioteca e o aluno – falado por Perpétua; enfoque na segurança do acervo em relação aos roubos – comentado por Mariana; e enfoque na ampliação do horário de atendimento ao público da Biblioteca – mencionado por Bento Gonçalves.

5.2.5 Análise e interpretação dos resultados da fase de estudo de caso

A análise e interpretação dos resultados da segunda fase da pesquisa apresentada neste relatório em forma dissertativa foi organizada da mesma forma como havia sido feita a descrição dos dados na subdivisão anterior do capítulo cinco. Sendo assim, os resultados foram analisados grupo a grupo e na próxima subdivisão, a das considerações finais do estudo de caso, foram feitas as observações que interligam os três grupos.

5.2.5.1 Análise e interpretação dos resultados do Grupo A do estudo de caso

A entrevistada do Grupo A, mesmo sendo bibliotecária-chefe assim como as três entrevistadas da fase exploratória, mostrou uma diferenciação já nas respostas às questões introdutórias. Entre as quatro, Caetana foi a única bibliotecária com cargo de chefia que possuía um curso de pós-graduação – no caso o curso de especialização de 360 horas em “Metodologia do Ensino Superior no Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista”.

A análise seguiu a orientação fornecida pelos objetivos, como pode ser verificado na Figura 3 deste relatório. A seguir, será analisado o primeiro objetivo:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

Caetana demonstrou clareza do seu papel estratégico na gestão da Biblioteca da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Ela vê o atendimento do usuário, que foi bastante modificado com a evolução das tecnologias de informação, como sua prioridade, o que também se coaduna com as suas características pessoais que foram levantadas no segundo bloco de questões. A negociação foi o ponto forte apontado em sua gestão e ela lembrou os papéis de treinador, parceiro estratégico, defensor dos funcionários e agente da mudança de gestor de pessoas que a Direção da EA solicita sua contribuição. Destes, ela destacou o papel de defensor dos funcionários, uma vez

que procurava sempre participar como representante dos servidores técnico-administrativos em comissões e grupos que constituíam o Departamento de Ciências Administrativas e a Escola de Administração.

O segundo objetivo analisado sob a ótica do Grupo A foi:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Sem dúvida, em relação ao segundo objetivo, foi possível a conclusão de que entre os três itens colocados na pesquisa – características pessoais, conhecimentos e habilidades - as características pessoais da bibliotecária-chefe Caetana foram reconhecidas como principais responsáveis pela influência no exercício dos papéis de gestor de pessoas em sua gestão da Biblioteca. O reconhecimento das características pessoais de gostar do que faz, procurar participar de atividades promovidas na Escola sempre que possível e a tranquilidade, foi feito também por outros entrevistados de outros grupos estudados.

O último objetivo específico que abarcou as perguntas de números nove a onze foi:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

A visibilidade da parceria entre a gestão de Caetana da Biblioteca e a gestão de pessoas da Escola de Administração (EA) pôde ser percebida pelas respostas deste bloco de questões. Tanto para os outros setores da EA como para a Direção é visível a disposição de Caetana para participar e colaborar para que os objetivos e metas da Escola sejam alcançados de uma maneira coordenada. Esta disposição envolve as pessoas que ela dirige na Biblioteca e também colegas de outros setores, segundo a bibliotecária-chefe; ao se dispor a representar os colegas em órgãos internos e externos à Unidade, Caetana disse fazer a sua parte na parceria com a organização.

5.2.5.2 Análise e interpretação dos resultados do Grupo B do estudo de caso

O Grupo B apresentou resultados das entrevistas de quatro subordinados de Caetana na Biblioteca da EA – uma auxiliar administrativa, uma bibliotecária e dois bolsistas extracurriculares. Os itens A, B, C e D foram elaborados para localizar o sujeito na organização e em particular na Biblioteca e suas respostas mostraram um relacionamento entre as atividades dos quatro e também com as atividades da chefia. Apesar de algumas críticas principalmente no que diz respeito à clareza na comunicação produzida entre os membros da equipe e a chefia, os quatro pareceram ter uma visão de conjunto e de responsabilidade em relação às tarefas e atividades que são interligadas, sendo que Manuela demonstrou possuir conhecimento geral de tudo que acontece na Biblioteca.

Provavelmente essa integração entre os que compõem o grupo de colaboradores possa ter contribuído também para que a gestão de Caetana fosse considerada sob a ótica estratégica de parceria. No entanto, a observação feita por Joaquim sobre o trabalho dos atendentes do balcão de empréstimo não ser valorizado, pode indicar uma falha na prestação dos serviços da Biblioteca ao usuário presente fisicamente na Biblioteca. Como foi explicado no Glossário ao final deste relatório de pesquisa, acontece que o serviço de empréstimo domiciliar é uma atividade tipicamente operacional, mas importante pelo contato direto com os usuários e onde o leitor poderá vir a encontrar um canal de comunicação com os outros membros da equipe, podendo chegar a uma atividade de referência, um dos principais papéis técnicos do bibliotecário.

A preocupação com o setor de referência da biblioteca universitária havia sido motivo de estudo e gerou a participação no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, onde a pesquisadora apresentou o trabalho “Revitalizando a Referência na Biblioteca Universitária” (SOARES, 2004). Nele, a autora fala sobre a inclusão efetiva da referência na gestão da biblioteca universitária, onde deve ser planejada e prevista a integração dos diversos setores da biblioteca e de suas respectivas equipes para que o atendimento ao usuário seja feito de forma a atender suas necessidades informacionais. No caso da Biblioteca da Escola de Administração talvez a reclamação de Joaquim possa ter ouvidos na gestão das

peças da Biblioteca, principalmente na valorização do trabalho dos que atendem diariamente no setor de empréstimo e mantêm contato freqüente com aqueles que são o alvo de todas as atividades e atenção da gestão de Caetana: os usuários.

Foram analisadas as respostas às três primeiras perguntas do roteiro de coleta de dados utilizado como guia para as entrevistas realizadas com o Grupo B do estudo de caso, que foram elaboradas para que o primeiro objetivo específico fosse atingido:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

As respostas foram ricas neste bloco de perguntas; em relação às respostas à pergunta de número um, pode ser dito que mesmo não sendo bibliotecários, os entrevistados perceberam as mudanças no ambiente de bibliotecas e nos papéis desempenhados pelo bibliotecário. Uma avaliação interessante pôde ser feita sobre a fala deles, onde foi veiculada a idéia de que o bibliotecário tem assumido maiores responsabilidades em nível decisório; mesmo Ana Joaquina, que relatou ter dificuldade para perceber mudanças por ter trabalhado em um setor administrativo da Biblioteca Central do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, disse que participava do planejamento e lidava com metas e objetivos que provavelmente deveriam fazer parte de um planejamento estratégico da organização. Manuela, que não era bibliotecária e não cursava Biblioteconomia na época das entrevistas, demonstrou ter a noção da contribuição cada vez maior do bibliotecário no processo decisório na gestão da Biblioteca da EA.

Mesmo tendo declarado possuir diferentes níveis de conhecimento sobre os papéis listados na segunda pergunta do bloco, os quatro entrevistados concordaram que a gestão de Caetana contava com características fornecidas pelos papéis de negociador e de comunicador. Esse achado nas respostas vem ao encontro do que havia sido encontrado na fase exploratória da pesquisa e foi reforçado pelo texto de Maciel e Mendonça (2000) também comentado na análise daquela fase. Sem dúvida, o papel de negociador teve destaque e foi visualizado por todos os entrevistados do Grupo B, o que pode ser considerado um indicador de que os subordinados perceberam em Caetana a disposição para negociar, seja com os colaboradores de sua equipe, seja com pessoas que contribuem com seu trabalho

em outros setores da Escola de Administração. Quando Caetana revelou a importância de gostar do que faz e ao mesmo tempo os entrevistados declararam perceber que ela gostava de negociar, parece que os achados da pesquisa revelaram um dos prováveis caminhos para que a parceria estratégica do bibliotecário-chefe efetivamente ocorra.

Por sua vez, a comunicação foi ainda mais salientada pelos entrevistados na fase de estudo de caso, provavelmente pelo desempenho comunicativo da gestão de Caetana, bibliotecária-chefe da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Quanto ao fato de falar a mesma linguagem em um ambiente profissional, podemos salientar pelo menos duas facetas: a facilitadora e a dificultadora das relações entre chefia, subordinados e clientes. A facilitadora diz respeito à facilidade de comunicação no grupo, ao sentimento de pertencer ao grupo e de contribuir para o seu desenvolvimento. A dificultadora, por sua vez, diz respeito à dificuldade de comunicação com os usuários, por estes muitas vezes não conhecerem as linguagens biblioteconômicas (lembremos os números de classificação e a notação de autor utilizados para localizar o material bibliográfico nas estantes).

Ana Joaquina falou que Caetana comunicava-se intensamente com diversos grupos da comunidade da EA, mas não podia definir até onde a comunicação era eficaz; Manuela e Joaquim também comentaram das falhas de comunicação entre os colegas e a chefia, mas apenas Joaquim não selecionou este papel listado na pergunta de número dois. Empregando os termos de Gil (1994, 2001), o autor utilizado para definição de alguns papéis utilizados na pesquisa e adaptando-os ao caso da Biblioteca da Escola de Administração, o comunicador – Caetana - precisaria provocar um retorno do receptor da mensagem por ela enviada – seus colaboradores - para que a chefia soubesse se a mensagem foi compreendida e se a comunicação foi eficiente. Provavelmente esta retroalimentação não estaria ocorrendo na comunicação estabelecida entre a bibliotecária-chefe e seus subordinados, uma vez que estes perceberam dificuldades no canal de comunicação existente entre eles.

As respostas à última questão do bloco divergiram bastante uma da outra, o que poderia ser um indício de que diferentes funções exercidas pelos entrevistados

na Biblioteca permitiriam diferentes visões das demandas da Direção em relação aos papéis desempenhadas pela gestão da Biblioteca. Sob esta perspectiva, a auxiliar administrativa Manuela e a bibliotecária Ana Joaquina declararam acreditar que todos os papéis listados na questão anterior eram solicitados pela administração da Escola de Administração, com a diferença de que Ana Joaquina visualizava uma fase de transição em virtude da troca da Direção e de outros cargos gerenciais da Escola. Rosário respondeu que acreditava ser o papel de gestor de qualidade o mais cobrado pela Direção, enquanto Joaquim revelou total desconhecimento sobre essa questão; as respostas de Rosário e Joaquim foram diferentes das fornecidas pelo restante do Grupo B provavelmente por pertencerem ao subgrupo de bolsistas, colaboradores com alta rotatividade na Biblioteca e também possivelmente divergiram entre si pelo fato de um estar cursando Biblioteconomia e o outro não.

As cinco perguntas do segundo bloco do roteiro foram formuladas para que fosse possível levantar informações acerca do segundo objetivo específico:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Foi falado na análise do Grupo A que as duas bibliotecárias entrevistadas possuíam curso de pós-graduação, sendo que Ana Joaquina, participante do grupo B, fez um curso de especialização em gestão universitária no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Foi uma surpresa a declaração de que ela não se interessava por leituras e cursos nas áreas de Administração, como disse fazer a auxiliar administrativa Manuela, que aparentemente não teria motivos para interessar-se pela aquisição deste tipo de conhecimento. Uma possível explicação para Manuela haver se interessado por conhecimentos na área gerencial pode ter sido a estreita relação entre seu trabalho e o de Caetana, chefe da Biblioteca, e também por ela colaborar na gestão dos bolsistas, controlando seus horários, tarefas e atividades. No entanto, não surpreenderam as respostas de Rosário (que relatou procurar observar a gestão no local de trabalho para futura utilização em sua vida profissional) e de Joaquim (nenhum interesse por estar apenas temporariamente trabalhando em uma biblioteca da área de Administração).

Em resposta às perguntas de número seis, sete e oito, sobre as características pessoais, conhecimentos e habilidades do bibliotecário-chefe que seriam importantes para que ele desempenhasse o papel de gestor de pessoas, interessante que Manuela e Joaquim falaram de formas diferentes da importância do chefe não levar problemas pessoais para o trabalho e da relevância do bibliotecário-chefe ser uma pessoa centrada, equilibrada entre a tranquilidade e a agitação. Sobre os conhecimentos, as respostas variaram de atualização em conhecimentos técnicos da área de Biblioteconomia, passando pelos das áreas de Psicologia e Administração, chegando ao extremo do termo “*tudo*” da resposta de Manuela. A descrição da ocupação de bibliotecário da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) colocada no Anexo A ao final da dissertação lembra das competências pessoais do profissional da informação. Destas, foram consideradas importantes pelos entrevistados do Grupo B as competências pessoais de manter-se atualizado, liderar equipes, demonstrar conhecimentos de outros idiomas, demonstrar capacidade de negociação, demonstrar capacidade de comunicação, agir com ética e demonstrar capacidade de concentração.

A análise do último bloco de questões do roteiro orientador das entrevistas do Grupo B foi feita para que fosse estudado o terceiro objetivo específico:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

A parceria entre os gerentes de linha e os gestores de RH foi amplamente analisada e discutida na obra de Ulrich e várias citações poderiam ser feitas para ilustrar a relação do trabalho destes profissionais, mas foi escolhida entre elas uma que poderia ajudar no entendimento do objetivo analisado e das falas correspondentes dos sujeitos da pesquisa: “[...] os gerentes de linha são os *principais* responsáveis pelas práticas de RH em uma empresa. Eles detêm a responsabilidade tanto pelos resultados quanto pelos processos.” (1998, p. 284). Fazendo a transposição para o texto dissertativo desta análise de estudo de caso, os papéis de gestor de pessoas desempenhados por Caetana enquanto gerente e percebidos pelos seus subordinados confirmam o que foi dito pelo autor de “Os Campeões de Recursos Humanos”. Através de termos utilizados pelos entrevistados como integração e incentivo à colaboração e participação dos colaboradores, foi possível perceber que Caetana seria considerada responsável pela criação de valor

dos serviços oferecidos pela Biblioteca perante os clientes e também pelo valor do local de trabalho perante seus funcionários.

A colaboração de Caetana em órgãos de representação dos servidores técnico-administrativos e em outros fóruns de discussão dentro e fora da EA foi considerada como uma contribuição relevante da gestão da Biblioteca nas tomadas de decisões e nas ações da gestão da Escola como um todo. A Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, [200-]) pode contribuir para o esclarecimento das funções gerenciais e educativas do bibliotecário através das descrições contidas nas áreas B - Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação e I - Desenvolver ações educativas da definição da ocupação em questão. Três atividades da área B podem ser destacadas para serem relacionadas ao estudo de caso e ao tema gestão de pessoas: avaliar desempenho de pessoas, participar da elaboração de planos e carreiras e buscar patrocínios e parcerias. Da área I mereceram destaque quase todas as atividades: capacitar o usuário, capacitar recursos humanos, orientar estágios, elaborar serviços de apoio para educação presencial e a distância, ministrar palestras e realizar atividades de ensino. As atividades referidas das duas áreas foram em grande parte citadas pelo Grupo B, o que poderia ratificar a parceria estratégica de Caetana na gestão de pessoas da Escola de Administração e ao mesmo tempo poderia confirmar o alcance do terceiro objetivo específico da pesquisa.

A circulação e divulgação da informação foi uma das características relevantes mencionada por um integrante do Grupo B para que ocorresse a parceria entre a gestão da Biblioteca e a gestão da organização onde ela está inserida. Lembrando a descrição sumária da ocupação do bibliotecário feita na CBO (BRASIL, [200-]), entre outras áreas de atividades, foi dito que os profissionais da informação “disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento”; quem sabe, em uma futura descrição, poderia ser acrescentada a disseminação da informação também com o objetivo de facilitar o estabelecimento de parceria entre a gestão da biblioteca e a direção da organização.

5.2.5.3 Análise e interpretação dos resultados do Grupo C do estudo de caso

A ótica dos usuários sobre a gestão da Biblioteca da Escola de Administração (EA) foi percebida através das quatro perguntas introdutórias e das sete questões do roteiro C de coleta de dados. Os três respondentes – aluno de graduação, aluno de pós-graduação e professor do Departamento de Ciências Administrativas (DCA) disseram freqüentar a Biblioteca com alguma periodicidade que variava de acordo com a época do semestre ou as necessidades específicas do momento da utilização. Apesar destas variações, todos declararam conhecer a bibliotecária-chefe, saber seu nome e reconhecer seu cargo, o que já não ocorreu com os outros colaboradores da equipe, que não foram em sua maioria identificados pelo cargo ou nome.

A surpresa da não identificação dos bibliotecários culminou quando da entrevista com Mariana, usuária assídua dos serviços da Biblioteca, tanto como aluna, como pesquisadora e professora. Ela soube que a pesquisadora era bibliotecária no momento da entrevista, isso que as duas além de colegas de mestrado haviam sido colegas em sala de aula em pelo menos uma disciplina em 2005. Ela sabia que a entrevistadora trabalhava na Biblioteca, mas o cargo era desconhecido até então para Mariana. Apesar da surpresa com o fato de Mariana não reconhecer como bibliotecária quem a estava entrevistando, esta situação não foi única, conforme relatos dos outros dois usuários entrevistados. Perpétua, a primeira entrevistada veio reconhecer o trabalho do bibliotecário no final do curso de graduação, pelos contatos que Caetana teve com sua turma para orientação quanto à normatização dos trabalhos de conclusão de curso. Já Bento Gonçalves, freqüentador assíduo das instalações da Biblioteca, como ele mesmo declarou, conhecia Caetana provavelmente apenas pelo fato de ser a chefe da Biblioteca e também não identificava os bibliotecários e suas respectivas atuações.

Especialmente para o Grupo C foram analisadas em conjunto as respostas às perguntas introdutórias de letras C e D e à questão de número um, para que fosse possível atingir o primeiro objetivo específico definido para a pesquisa:

Identificar a participação do bibliotecário como parceiro estratégico na gestão dos indivíduos alocados na biblioteca.

Parece haver uma ligação entre o local de trabalho e o cargo ocupado na percepção dos usuários da Biblioteca, uma vez que foi feita uma referência à sala de processamento técnico como um local onde seriam realizadas atividades de cunho administrativo e biblioteconômico e ao balcão de empréstimo como local de trabalho de bolsistas e estagiários. Mas a confusão sobre quem é bibliotecário foi a que causou uma maior surpresa como resultado da pesquisa, e poderia ser investigado em pesquisas futuras a implicação desta confusão na percepção dos papéis de gestor do bibliotecário. A dificuldade de distinguir o profissional da informação de seus colegas de equipe como os bolsistas, estagiários curriculares e auxiliares administrativos poderia indicar uma falha de comunicação entre a equipe da Biblioteca e seus usuários, o que poderia dificultar a gestão dos indivíduos alocados na Biblioteca e também influir na participação do profissional em esferas decisórias e estratégicas da gestão de pessoas da organização. Valentim (2002, p. 119) diz que o indivíduo deve valorizar-se como profissional, “e isso é essencial em qualquer ambiente organizacional. A preocupação com a auto-imagem, nesse prisma, é fundamental para a imagem do profissional na organização em que está atuando.”

Em relação aos papéis de gestor de pessoas listados no roteiro, os três usuários destacaram os papéis de comunicador e o de agente da mudança, sendo que dois deles acreditavam que a bibliotecária-chefe Caetana exercia em sua gestão da Biblioteca da EA também o papel de parceiro estratégico. Os outros papéis mencionados tiveram apenas uma indicação e essa heterogênea percepção poderia ser explicada pelo fato do pouco contato do Grupo C com a realidade biblioteconômica e administrativa tanto da Biblioteca como da gestão da Unidade como um todo, como eles mesmos afirmaram. Alguns comentários foram feitos no capítulo das conclusões e considerações finais sobre a alta percepção do papel de comunicador por parte dos sujeitos da pesquisa de todos os grupos, mas na análise e interpretação das falas do grupo de usuários couberam lembranças de autores das áreas da Biblioteconomia e da Administração que falaram sobre o assunto, sendo que foi escolhido um deles para comentários sobre o papel de comunicador e um sobre o papel de agente da mudança.

As escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul reuniram no documento de Montevideu as competências e habilidades profissionais necessárias ao bibliotecário para o exercício da profissão de modo a atingir

resultados satisfatórios para seu cliente, seu empregador e para a sociedade. No item três do documento foram categorizadas as competências desejáveis e exigíveis do profissional da área, divididas em quatro grupos, sendo um deles destinado às competências em comunicação e expressão (COMPETENCIAS, 2000, p. 19). O grupo da comunicação contém seis subdivisões e quase todas direcionadas ao usuário do serviço de informação, o que poderia explicar a visibilidade de Caetana como comunicadora para seu público, em especial para os três entrevistados. Foram listadas atividades como aplicação de técnicas de *marketing*, liderança e de relações públicas; orientação e capacitação de usuários para uso de recursos informacionais; elaboração de produtos como a disseminação seletiva da informação (DSI) e o planejamento e execução de estudos de usuários/clientes da informação e formação de usuários/clientes da informação. Todas as competências citadas são exercidas por Caetana e foram de uma forma ou de outra percebidas pelos usuários da Biblioteca da Escola de Administração participantes do estudo de caso.

No que diz respeito ao papel de agente de mudança exercido pela gestão da Biblioteca da EA na percepção dos seus usuários, Ulrich (1998, p. 231) volta à cena com seus pressupostos sobre a contribuição do gerente de linha para a mudança ocorrer na organização. Segundo o autor, o gerente deve responsabilizar-se por algumas metas e duas delas poderiam ser destacadas no caso da gestão de Caetana e que poderiam justificar a percepção dos entrevistados: “Compreender o processo para a criação de uma mentalidade comum” – já que bibliotecária-chefe possibilitava ou facilitava, sob a ótica de Mariana, a adequação dos funcionários e usuários da Biblioteca às mudanças ocorridas no ambiente organizacional, especialmente a adaptação às mudanças tecnológicas. Outra meta onde poderia ser analisada a participação de Caetana como agente da mudança seria: “Possuir um modelo de mudança que seja utilizado em toda a empresa” – neste exemplo, o modelo de gestão da mudança utilizado por Caetana segue o modelo da Unidade da Escola de Administração, pela relação e integração que ela procurava manter com os outros setores e com a Direção da Escola, o que foi detectado por alguns entrevistados.

A análise interpretativa das perguntas de números dois a cinco do roteiro de entrevistas utilizado para o Grupo C foi feita para buscar informações sobre o segundo objetivo específico:

Investigar algumas das características pessoais, conhecimentos e habilidades que o bibliotecário, seus subordinados e usuários da biblioteca julgam que podem influenciar no exercício dos papéis de gestor de pessoas do bibliotecário.

Uma contradição foi detectada na descrição dos resultados das entrevistas do Grupo, particularmente na entrevista realizada com Mariana. Na resposta à pergunta de número um, ela havia dito que acreditava ser importante o papel de líder e declarou não saber se Caetana era líder; no entanto, em resposta à pergunta de número dois, Mariana disse considerar Caetana *“uma pessoa bem líder. Espero que ela seja, que eu não tenha uma opinião errada, mas eu vejo ela como uma boa líder.”*

Apesar de não ter sido mencionada no roteiro, no segundo bloco de questões dois entrevistados lembraram o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), provavelmente por esta sigla ter sido comentada e ouvida em disciplinas da área de Recursos Humanos ministradas nos cursos desenvolvidos na Escola de Administração. Para análise e interpretação das respostas às quatro perguntas relacionadas ao segundo objetivo, foram consultados dois autores da área biblioteconômica: J. Santos, com seu texto “O Perfil do Profissional Bibliotecário” e Marquetis, autora de “O Profissional da Informação sob o Ponto de Vista do Usuário: algumas reflexões”.

As exigências em relação ao perfil do bibliotecário variam de acordo com o local onde se encontra a unidade de informação, de acordo com o texto de J. Santos (2000, p. 113). Em bibliotecas escolares e públicas a responsabilidade social aflora com maior clareza, enquanto nas bibliotecas especializadas - como é o caso da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS - o desempenho prevê a especialização na área de conhecimento (os usuários falaram do conhecimento das obras e autores por parte do bibliotecário); supõe que o profissional conheça os recursos informacionais e domine as tecnologias, acompanhando seus avanços (comentado também pelos usuários); prevê a liderança e a gerência efetiva do setor coordenado pelo bibliotecário (os entrevistados falaram em boa visão administrativa e conhecimentos na área de gestão de pessoas).

A visão dos usuários sobre o profissional da informação foi analisada no trabalho de Marquetis (2005, p. 97) e ela concluiu, entre outras afirmações, que os usuários reconhecem a importância do bibliotecário e dizem: “Ser receptivo,

simpático e não fazer distinção entre usuários são qualidades importantes para o desempenho da função e logicamente a competência é primordial, mais ainda do que a receptividade.” Estas colocações vão ao encontro dos achados nas falas dos usuários do estudo de caso ora apresentado, uma vez que eles lembraram a receptividade e simpatia utilizando termos diferentes, mas com significados próximos, como habilidade em lidar com pessoas, afabilidade, amabilidade e disposição para atender os usuários. Já a característica do profissional não fazer distinção entre tipos de usuários foi tratado principalmente na fala de Perpétua em resposta à primeira questão do roteiro, quando ela disse ter um certo receio de aproximar-se do bibliotecário, acreditando que certos serviços seriam restritos apenas aos alunos de pós-graduação ou a professores. Por último, a competência do profissional foi tratada ao longo de todas as entrevistas, sob vários pontos de vista.

As respostas às questões de números seis e sete do roteiro de coleta de dados utilizado nas entrevistas aos usuários da Biblioteca foram estudadas de acordo com o último objetivo específico da pesquisa:

Aprofundar os conhecimentos sobre a contribuição do bibliotecário como parceiro estratégico para a gestão de pessoas da organização como um todo.

O Grupo C da fase de estudo de caso percebeu a contribuição e a parceria de Caetana nas decisões e ações da Escola de Administração de uma forma tímida, o que poderia ser esperado para este Grupo por causa da natureza de seus componentes; uma vez que são usuários da Biblioteca e normalmente mantêm um contato maior com a equipe em um prazo limitado de tempo, de acordo com o curso ou atividade que estão realizando. Mesmo assim, eles disseram perceber a parceria da gestão da Biblioteca na administração da Unidade. Exceção feita em relação às respostas do professor Bento Gonçalves, que na pergunta de número seis disse que não via a parceria na gestão de pessoas da organização mas falou que o acesso à Biblioteca depende das pessoas, e na pergunta de número sete foi o único que visualizou a participação de Caetana nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da Unidade, sem dúvida por ele também estar presente nas reuniões onde a bibliotecária-chefe é membro nato ou representante dos funcionários.

Sobre o último bloco de respostas, trechos do livro de Ulrich “Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados” foram selecionados para que pudessem contribuir para a análise interpretativa dos resultados obtidos com a fala dos entrevistados. Ulrich em inúmeros parágrafos do livro discute a importância da contribuição do gerente de linha para que os papéis do profissional de recursos humanos (RH) sejam desempenhados com melhores resultados e alguns exemplos já foram utilizados nesta dissertação, uma vez que a ótica da pesquisa relatada aqui é a de um gerente operacional ou de linha (não entraremos no mérito de terminologia), na figura do bibliotecário-chefe.

A administração estratégica de recursos humanos – metáfora do parceiro estratégico, junto com a administração da transformação e mudança – metáfora do agente da mudança, estão do lado do foco futuro/estratégico dos papéis de RH; do outro lado, a administração da infra-estrutura da empresa – metáfora do especialista administrativo, junto com a administração da contribuição dos funcionários – metáfora do defensor dos funcionários, estão no lado do foco cotidiano/operacional dos papéis de RH (ULRICH, 1998, p. 41). O papel cuja metáfora é a de parceiro estratégico foi o que obteve destaque no desenvolvimento do estudo de caso e foi possível vislumbrar características deste e de outros papéis na gestão do gerente da Biblioteca da EA. Ulrich defende o incentivo dos gerentes de linha para que participem da responsabilidade pelo diagnóstico organizacional, ou seja, contribuam para a avaliação de como a organização pode realizar seus objetivos empresariais, orientados pelos profissionais de RH (ULRICH, 1998). Mesmo não partindo da figura do profissional de recursos humanos - não há um responsável específico para este fim - este incentivo parece ocorrer na Escola de Administração, conforme percebido pelas respostas às entrevistas.

Em outro trecho do livro, Ulrich (1998, p. 233-235) faz a diferenciação entre recursos humanos estratégicos - “refere-se ao processo de vincular práticas de RH à estratégia empresarial”, estratégia de RH - “diz respeito a elaborar uma proposta para a função desse setor”, e organização de RH - “refere-se ao processo de diagnosticar e melhorar uma função de RH para executar seus serviços”. A primeira expressão das três seria a que mais poderia ilustrar o estudo de caso da Biblioteca da Escola de Administração, uma vez que, segundo o autor, o RH estratégico teria como autoridade o gerente de linha e como propósito “traduzir estratégias

empresariais, primeiro, em capacidades organizacionais e, depois, em práticas de RH.” A gestão de Caetana parece contribuir para a tradução das estratégias da Escola de Administração de várias maneiras e com diversos públicos, como foi constatado pelos resultados obtidos na pesquisa: outros gerentes da Unidade, funcionários e clientes.

5.2.6 Considerações sobre a fase de estudo de caso

A Biblioteca Setorial da Escola de Administração (EA) possui bibliotecários qualificados academicamente, a começar pela bibliotecária-chefe, que tem formação de pós-graduação e por Ana Joaquina, que também concluiu um curso de especialização. Coincidência ou não, esse diferencial em relação à qualificação das outras bibliotecárias entrevistadas pode ter influenciado para que a Biblioteca da EA tenha sido considerada pela maioria dos entrevistados parceira para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas da organização.

Outra diferença que pode ter contribuído para aquele resultado é o tipo de biblioteca e o local onde ela está inserida. As bibliotecas de instituições acadêmicas que têm cursos de pós-graduação parecem permitir um acesso maior à capacitação do profissional, além do ambiente de ensino como é o da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) talvez possa ter estimulado as duas bibliotecárias a concluírem cursos de especialização na UFRGS e em outra instituição de ensino superior em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. São suposições que não puderam ser confirmadas com o estudo, e nem foi o objetivo dele, mas que poderão sugerir outros caminhos para a avaliação da influência na formação acadêmica para o papel de gestor de pessoas do bibliotecário.

A percepção da administração estratégica realizada pela bibliotecária-chefe Caetana na Biblioteca da EA pela maioria dos entrevistados dos três Grupos pôde ser melhor entendida com as leituras para o referencial teórico montado para o desenvolvimento do estudo. Na acepção de Ulrich (1998, p. 64): “Atualmente a responsabilidade pela execução de estratégias na maioria das empresas é dividida entre profissionais de RH e gerentes de linha (cinco pontos cada).” Essa visão foi

confirmada com a investigação sobre os papéis de gestor de pessoas exercido pelo gerente de uma biblioteca setorial da UFRGS. Mesmo não havendo um setor denominado de “RH” na Escola de Administração, pôde ser constatada a importância da participação efetiva de Caetana na gestão de pessoas sob seu comando direto e na gestão das pessoas que colaboram em outros setores da Escola.

O estudo de caso permitiu que os Grupos pudessem fazer uso da palavra para fazer sugestões e reclamações sob a ótica do chefe, dos subordinados e dos usuários da Biblioteca. Isso ocorreu caracteristicamente no Grupo C, em respostas à pergunta final, quando os usuários puderam mostrar sua opinião sobre a aproximação da Biblioteca com seu público, segurança do acervo e horário de atendimento externo. Em alguns momentos a entrevista serviu também para aquisição de informações não só para a entrevistadora como para o entrevistado, enriquecendo os conhecimentos de cada um sobre tópicos relacionados tanto à Administração como à Biblioteconomia, o que aconteceu em maior ou menor grau em quase todas as entrevistas, principalmente na questão sobre os papéis de gestor de pessoas empregados na pesquisa.

Com os resultados da segunda fase de investigação, trabalhos de Ferreira (2003) e Pinto (2003) foram confirmados em suas colocações que tratam respectivamente sobre perfil e atuação do profissional da informação e sobre a liderança e convergência de competências desses profissionais. Ferreira (2003, p. 49) em seu artigo sobre as demandas do mercado para o perfil de habilidades do profissional da informação, escreveu em suas conclusões:

Com relação ao profissional de informação, priorizar a atualização contínua, advindas das próprias entidades ou instituições formadoras; ele precisa aprender a lidar mais com processos que com técnicas, pois a questão enfatizada é mais o trabalho com o fluxo e consumo de informação do que o trabalho de estocá-la, ou seja, enfatizar o desenvolvimento das questões específicas identificadas, voltadas para a prática da gestão da informação e do conhecimento, para atuar neste mercado emergente, no qual as tendências e aspectos gerenciais (negócios, finanças, *marketing* e relações públicas) possam ser combinados ao desenvolvimento e ampliação dos conhecimentos técnicos da área.

Em sua tese de doutorado “O Profissional da Informação entre a Busca de Liderança e a Convergência de Competências”, Pinto (2003) relata os resultados da pesquisa e conclui, entre outros itens, que o profissional da informação acredita ser

importante a postura de liderança e o domínio de tecnologias de informação e comunicação.

De formas distintas, a aluna de graduação Perpétua e o professor Bento Gonçalves perceberam a inibição e o retraimento dos alunos em relação à Biblioteca. Ela comentou que tinha receio de perguntar alguma coisa para os funcionários do setor de processamento técnico até o final do curso quando conheceu a bibliotecária-chefe em um treinamento oferecido aos alunos formandos naquele ano. Ele disse que acreditava que os alunos não tinham tanta familiaridade com a Biblioteca como ele imaginava ou gostaria que eles tivessem, o que ele atribuía à inibição, retraimento ou falta de estímulo.

A análise dos resultados da segunda fase da pesquisa mostrou a contribuição da gestão da Biblioteca Setorial da Escola de Administração (EA) para o alcance dos objetivos da Unidade administrativa vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Apesar do vínculo institucional com a administração pública, algumas características são peculiares à Escola de Administração da UFRGS. A bibliografia citada na descrição do caso pode ser complementada com alguns relatos de informações colhidas ao longo do trabalho da pesquisadora como bibliotecária da Universidade e em particular como catalogadora, indexadora e registradora da memória da EA.

As diferenças na gestão da EA como unidade universitária podem ser ilustradas pelo exemplo empreendedor de suas gestões, tendo sido implementadas atividades e serviços inovadores como a “TV transmitida via Web” (EAtw) e a Revista Eletrônica de Administração (REAd) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2007). Por sua atuação de parceria com os objetivos estratégicos da EA, a Biblioteca Setorial participa também deste processo com a responsabilidade de cadastrar a produção intelectual (PI) veiculada nestes meios, bem como em outros veículos de informação, como os artigos publicados em periódicos e capítulos de monografias ou obras no todo produzidas pelos corpos docente, discente e técnico-administrativo da Escola.

Talvez por desconhecimento, os entrevistados do estudo de caso não imprimiram destaque à parceria da Biblioteca em relação à atenção dada pela

Escola à avaliação da pós-graduação feita pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). No entanto, cabe relacionar este esforço da gestão da Biblioteca principalmente devido à importância estratégica da avaliação da CAPES para a EA e ao mesmo tempo pelo envolvimento que esta avaliação demanda dos diversos setores da Escola e em particular da Biblioteca Setorial da EA. Além disso, a atuação da gestão de Caetana, neste aspecto estratégico para a Unidade, permite reforçar a consecução dos objetivos específicos da pesquisa, particularmente os que tratam de identificar a parceria estratégica do bibliotecário-chefe na gestão dos indivíduos alocados na Biblioteca e na gestão de pessoas da organização como um todo.

A medida da excelência da Escola de Administração tem como um de seus indicadores a pontuação fornecida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Implantado pela CAPES em 1976, o Sistema de Avaliação da Pós-graduação realiza o acompanhamento anual e faz uma avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-graduação. “Os resultados desse processo, expressos pela atribuição de uma nota na escala de ‘1’ a ‘7’ fundamentam a deliberação CNE/MEC sobre quais cursos obterão a renovação de ‘reconhecimento’, a vigorar no triênio subsequente.” (BRASIL, c2006)

A EA foi avaliada com a nota seis pelo Sistema de Avaliação da CAPES e tem como um de seus objetivos o alcance da nota máxima, o sete. A Biblioteca da EA, através de uma parceria estratégica, contribui para a formação da nota obtida com a busca da excelência também através da melhoria dos serviços de referência prestados, pelo desenvolvimento da coleção e pela coleta, processamento técnico e guarda da produção intelectual (PI) da Unidade. Em um esforço conjunto, professores, técnicos e alunos visualizam a importância da produção de artigos e trabalhos acadêmicos de qualidade, elaborados de acordo com normas de apresentação definidas entre o corpo docente e os bibliotecários e apresentadas no *site* da Escola.

A bibliotecária-chefe Caetana coordena os seus colaboradores e atua em parceria com outros setores da Escola, tais como o Núcleo Setorial de Informática (NSI) e as secretarias do Departamento de Ciências Administrativas (DCA), do

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e Centro de Estudos Empresariais em Administração (CEAD). Há por parte das coordenações e direção da Escola um incentivo para a produção intelectual e o material publicado é localizado, recolhido e direcionado à Biblioteca, local onde a publicação é preparada para registro, catalogada, indexada, tombada no patrimônio da Universidade e disponibilizada através de informações técnicas inseridas na base de dados do Sistema de Automação de Bibliotecas (SABi).

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações sobre cada fase foram de certa maneira as conclusões daquela etapa que estava sendo tratada naquele momento, mas algumas considerações e conclusões merecem destaque neste capítulo, uma vez que reúnem observações feitas em todo o processo de elaboração da pesquisa, passando pelas disciplinas do mestrado, as mudanças de tema, a formulação e reformulação do projeto após a defesa, o trabalho exploratório de campo, a escolha do caso, o trabalho de campo no caso definido, a audição e transcrição da gravação das entrevistas, a organização dos dados obtidos, a redação do texto a partir dos resultados e a produção do relatório de pesquisa em seu formato definitivo (se é que um texto pode ser assim chamado).

Como em todas as guerras, entre mortos e feridos há ganhos às vezes inesperados, e não foi por acaso que foram escolhidos personagens de um romance ambientado na Revolução Farroupilha. As batalhas pessoais trouxeram ganhos para a pesquisa, pois a consciência de que o estudo percorria vários campos de batalha – biblioteconômicos, administrativos, psicológicos, comunicativos, entre outros – fez com que a pesquisadora se colocasse de um lado para outro, procurando perceber as entrelinhas das relações entre gestores bibliotecários, subordinados e usuários dos serviços da Biblioteca. A pesquisadora percebeu também que, como um hipertexto, janelas vão se abrindo e descortinando uma infinidade de temas, idéias e produções textuais das mais variadas áreas. Ao mesmo tempo em que se quer a completeza e a maior exaustividade sobre o problema pesquisado, é necessário limitar a abertura dessas janelas, sob penas de perder-se a objetividade do estudo. Por outro lado, sabe-se que as decisões tomadas alteram o rumo do estudo e que várias outras facetas vão sendo deixadas para trás. Certeza da melhor escolha a pesquisadora jamais pensou que teria, mas a dúvida leva o pesquisador a lugares que talvez não seriam descobertos se houvessem apenas certezas na busca científica.

A maior dificuldade encontrada foi, sem dúvida, a deparação com as limitações pessoais e a conseqüente resolução de problemas advindos da percepção delas. A luta entre a bibliotecária e a pesquisadora na fase exploratória

foi acrescida por uma outra batalha no estudo de caso – a de funcionária da Biblioteca Setorial da Escola de Administração da UFRGS. Na busca da neutralidade científica, o cuidado para que a interferência pessoal fosse minimizada foi grande; todavia, em uma pesquisa qualitativa em área das ciências humanas fica difícil separar a percepção do outro e sujeito da pesquisa da percepção do eu pesquisador e ainda profissional em atividade no local pesquisado.

Mas não foram apenas os limites pessoais que tiveram de ser enfrentados, uma vez que dúvidas foram surgindo e escolhas tiveram de ser feitas, sendo que algumas limitações poderão passar por uma transposição em futuros estudos. Duas delas mereceram constar neste capítulo, e as duas tratam da definição dos sujeitos da pesquisa. A primeira diz respeito à falta da opinião e da visão dos gestores de pessoas da organização escolhida para o estudo de caso, bem como da Direção da Escola e da UFRGS como um todo. Isso pode ser justificado pela escolha do ângulo escolhido para ver a contribuição do bibliotecário-chefe para a gestão de pessoas da organização: olhar de quem tem contato direto, convive com a Biblioteca e/ou usa os serviços por ela oferecidos. Foi privilegiada então a percepção dos subordinados e dos usuários, mas sabendo-se que poderiam também ser ouvidos os superiores, isto é, dos gestores da Unidade e/ou os gestores de pessoas da Universidade como um todo.

A segunda limitação foi em relação à proporção de usuários inscritos na Biblioteca da EA: na categoria aluno de graduação o número de usuários cadastrados é bem maior do que na de aluno de pós-graduação, que por sua vez também é bem maior do que na categoria de professor. Em uma perspectiva quantitativa, a proporção deveria ter sido mantida na definição dos participantes da amostra. No entanto, o volume de informações obtidas nas onze entrevistas foi bem maior do que o previsto, impedindo que fosse ampliado o número de sujeitos entrevistados pela inviabilidade de análise dos dados obtidos de uma outra leva de entrevistas. A transcrição dos dados obtidos com a degravação das falas dos entrevistados gerou um volume de mais de 100 folhas digitadas e as informações ali contidas foram posteriormente trabalhadas com uma dedicação que não poderia ter sido mantida com um número maior de sujeitos. Mesmo sendo uma pesquisa de caráter eminentemente qualitativa, fica a sensação de dívida da pesquisadora em relação aos critérios para selecionar os entrevistados.

Abrindo um parêntese nas conclusões específicas do estudo e considerando as visões de texto colocadas no capítulo de procedimentos metodológicos, cabe uma colocação sobre a leitura e a produção do texto. Na verdade, sobre as leituras e produções dos vários textos e suas análises. Foram lidos vários textos para o referencial teórico e foi produzido um texto para o projeto de pesquisa. O pesquisador fica alternando posições: passa de leitor de textos produzidos por outros autores a produtor de texto para elaborar a sua própria estratégia de pesquisa; em seguida, volta a colher textos agora no trabalho de campo e de novo à posição de produtor de um novo texto, agora seu, produzido pelo seu olhar ao debruçar-se sobre o que obteve na coleta de dados; em outro momento, retorna à posição de leitor para confrontar os resultados obtidos com o que havia colhido no referencial teórico previamente selecionado. Essa alternância de posições ocorre em todo o processo de elaboração da dissertação, desde as idéias iniciais do projeto de pesquisa e pode ser enriquecedor, guardados sempre os devidos créditos de quem disse o quê e onde, o que não poderia deixar de acontecer neste relatório, elaborado por uma bibliotecária comprometida e responsável pelo resguardo e proteção das respectivas autorias dos textos. Foram feitas muitas entrevistas, que foram transcritas, descritas, analisadas e discutidas e tudo isso levou à produção de um texto inédito, único e com possibilidades numerosas de produção de outros textos, dependendo do ângulo escolhido para observá-lo. Cada leitor, numa decisão também única e particular, decidirá sobre qual olhar vai entender este texto – e a riqueza não para por aí: a cada releitura outros olhares e entendimentos poderão surgir. E que surjam! Fecha parêntese.

Cada caso é um caso, cada entrevista foi para um caminho com ramificações às vezes pouco divergentes e às vezes bastante divergentes. A própria entrevistadora fez perguntas para uma pessoa que não foi feita para outra, porque o rumo da conversa, apesar de seguir um roteiro para cada categoria de entrevistados - conforme pode ser visto nos apêndices -, variou de acordo com as experiências individuais, com o grau de amadurecimento em relação ao assunto e até mesmo as circunstâncias no momento da entrevista, tais como local, horário, tempo dispendido, grau de afinidade entre entrevistado e entrevistador, entre outras variantes. Essa subjetividade veio enriquecer o estudo objetivo, permitindo que algumas idéias levantadas pudessem ser registradas. É claro que essas variações de rumo

trouxeram também um maior volume de trabalho, tanto para transcrever as gravações como para analisá-las; mas, se o roteiro fosse seguido estritamente, muitas das inúmeras e ricas observações não poderiam ter sido descritas e analisadas.

O papel de comunicador na gestão de pessoas envolvidas em uma biblioteca inserida em uma organização foi considerado o mais importante por todos os atores que participaram das duas etapas da pesquisa. “Uma pulga atrás da orelha” - com o perdão do uso da expressão popular – apareceu para a pesquisadora na redação do relatório da pesquisa. Foi levantada a hipótese de que o papel de comunicador tenha sido o mais citado e comentado também pela sua localização no roteiro de coleta de dados, colocado como primeiro da lista que era mostrada aos entrevistados. Será que se ele tivesse sido colocado em outra posição no roteiro teria sido tão lembrado? Essa questão, infelizmente, não poderá ser discutida neste relato; contudo, fica a dúvida e a experiência para futuras pesquisas, onde outras formas de perguntar poderão ser pensadas, como a de um conjunto de cartas em papel, que poderiam ser embaralhadas pelo entrevistado e ele separaria as cartas – cada uma representando um papel de gestor de pessoas – que ele julgaria que se aplicariam ao caso da gestão em questão.

Algumas falas que trataram sobre o pouco uso dos serviços virtuais e presenciais, bem como do acervo e até do espaço físico da Biblioteca corroboram o que a literatura mostra sobre gestão de unidades de informação, tratando da importância do profissional bibliotecário dedicar-se não apenas ao desenvolvimento de seus papéis estritamente técnicos, mas também àqueles relacionados à gestão, ao *marketing*, às relações públicas e à comunicação. Por inibição, desconhecimento ou outro motivo ainda não detectado, parece que os usuários da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS não se sentem à vontade para “chegar”, “voltar”, “perguntar” (empregando os termos utilizados pelos entrevistados) e descobrir as riquezas potenciais que existem nos serviços oferecidos naquele setor. Acesso a bases de dados e outros recursos podem estar sendo pouco usados por desconhecimento, conforme relato de usuários. A gestão de pessoas da Biblioteca poderia ampliar a informação dos serviços junto aos usuários em potencial, desde os primeiros semestres, segundo sugere a aluna de graduação. Essa percepção foi

confirmada pelas observações do professor Bento Gonçalves, quando ele fala da timidez e inibição do aluno em usar os serviços da Biblioteca.

É inegável a visibilidade dos bibliotecários que coordenam as quatro bibliotecas que participaram da pesquisa, sendo que a bibliotecária-chefe da Biblioteca da Escola de Administração revelou ainda ser percebida como parceira estratégica na organização por quase todos os integrantes dos grupos entrevistados, o que pode ser considerado um importante passo para a valorização do profissional da informação. O que Caetana falou em relação a ela mesma pode ter contribuído para a visualização de parceria de sua gestão com o objetivos da Unidade, ou seja, que é importante gostar do que faz e também valorizar e priorizar o pronto atendimento das necessidades dos usuários. Essas características foram confirmadas pelas falas dos usuários: *“Ela se expressa muito bem”*; *“Eu acho que a cara da Biblioteca, a Biblioteca vai ter a cara da gestão dela”* e *“Ela parece ser harmônica”*.

Por outro lado, o bibliotecário talvez possa melhorar sua auto-imagem e com isso aumentar a visibilidade da profissão para a comunidade onde está inserida a biblioteca onde ele atua, o que foi recomendado por alguns autores referenciados neste relatório de pesquisa. Expressões utilizadas pelos usuários entrevistados como *“quem trabalha ali dentro a gente presume que seja bibliotecária, coordenadora ...”* e *“na verdade eu conheço a Caetana e a Maria que trabalha ali ... Os outros eu não identifico pelo nome”* [nome foi omitido e substituído por Maria, outro personagem da “Casa das Sete Mulheres”], ilustram a confusão que parece prejudicial ao desenvolvimento do trabalho de bibliotecário e prejudicaria também a aproximação entre o profissional e sua equipe de colaboradores e o público a quem são destinados seus esforços enquanto prestadores de serviços.

A percepção dos usuários sobre local de trabalho também é interessante e ao mesmo tempo pode insinuar que o atendimento ao usuário, realizado no balcão de empréstimo ou virtualmente pelo correio eletrônico não é trabalho, como declarou perceber um dos subordinados da Biblioteca da EA. Ao isolar o processamento técnico, atividade considerada nobre na profissão e estreitamente técnica, talvez sem perceber, o bibliotecário deixa margem para que os papéis técnicos sejam reforçados e quem trabalha neles, além do isolamento, não sejam reconhecidos em

seus respectivos cargos. Em um hospital, por exemplo, facilmente são identificados os diversos papéis por cores de uniforme, crachás, mesmo que as pessoas não tenham um local específico destinado ao seu trabalho, como ocorre na Biblioteca.

A sala de processamento técnico é vista como um local reservado, distante do atendimento, onde são realizadas tarefas internas da Biblioteca. O trabalho deve ser interrompido para o atendimento eventual de algum usuário que ultrapassa as barreiras físicas e as não visíveis, mas tão ou mais importantes que do que aquelas. É claro que a reserva é necessária em atividades que exigem concentração, mas talvez a identificação e a divulgação de que atividades são essas e o nome e o cargo de quem as realiza pudesse minimizar a confusão dos usuários e ao mesmo tempo facilitar a gestão de pessoas da Biblioteca, uma vez que as pessoas que trabalham fora do espaço também poderiam ser identificadas e valorizadas, auxiliando no processo de reconhecimento da importância das diversas funções para o atendimento de qualidade das necessidades informacionais dos usuários da Biblioteca.

O termo “*al*” utilizado por uma usuária para designar a sala de processamento técnico da Biblioteca e a declaração de que ela acreditava ser difícil o acesso a quem trabalha “*al*” reforça também a idéia de que os papéis das pessoas que trabalham na Biblioteca são confundidos por quem utiliza os serviços do setor. Além disso, ela acreditava que havia dificuldade de acesso ao gestor da Biblioteca, imagem que só foi desfeita ao final do curso de graduação, praticamente há dias da formatura. O usuário professor também referiu-se à sala de processamento técnico como “*al*”, diferentemente do modo como é referenciado o balcão de empréstimo – mesmo estando mais próximo do local da entrevista do que a sala de processamento técnico. Nenhum dos três usuários entrevistados indicou o balcão como “*al*” ou qualquer termo semelhante.

O conhecimento sobre as obras de que dispõe a Biblioteca parece também ser considerado importante tanto para funcionários como para os usuários, assim como foram levantadas preocupações relacionadas à gestão da Biblioteca em geral, como a segurança do acervo, divulgação e ampliação dos serviços. Para o professor entrevistado no estudo de caso, a principal função da bibliotecária seria a de tornar a Biblioteca o mais usada possível. Essas colocações fazem lembrar o quão

importante é a função de gerir as pessoas para que estes objetivos sejam alcançados e o profissional possa desenvolver e ampliar os serviços oferecidos pela Biblioteca que dirige.

Os usuários entrevistados tiveram oportunidade de expor suas sugestões, queixas e suas opiniões sobre a Biblioteca e sobre sua equipe de trabalho e talvez estudos de usuários pudessem ser feitos nas bibliotecas em geral e em particular na Biblioteca da EA para que a organização pudesse incluir em seus objetivos e metas o atendimento cada vez maior das necessidades de seu público alvo. A indicação deste tipo de pesquisa nas bibliotecas foi recomendada por vários textos citados nesta dissertação e mesmo assim, dito por estes autores, eles ainda são pouco realizados e, quando o são, os seus resultados nem sempre são traduzidos em melhorias no planejamento e execução dos serviços oferecidos pelas bibliotecas.

Em uma perspectiva otimista – confirmada pelo que foi registrado pelos sujeitos da pesquisa – pôde ser detectada uma evolução nos papéis de gestor desempenhados pelo bibliotecário enquanto gerente da Biblioteca, particularmente naqueles papéis estudados na pesquisa exploratória e no estudo de caso. A comunicação, a negociação e a parceria estratégica receberam destaque pelo conjunto de entrevistados e também pelo conjunto de autores que forneceram suporte teórico para o estudo. As respostas mostraram que o bibliotecário tem procurado acompanhar as evoluções tecnológicas e gerenciais, aparentemente sem o descuido de suas funções técnicas, já que não houve nenhum tipo de queixa sobre este papel do bacharel em Biblioteconomia.

A atualização contínua ou a educação continuada, a especialização na área de conhecimento da biblioteca, a receptividade e aproximação do profissional aos usuários, a divulgação dos serviços, as competências gerenciais e técnicas apontadas pelos estudiosos das áreas biblioteconômica e administrativa e também pelas pessoas entrevistadas parecem contribuir para que o bibliotecário seja percebido como parceiro estratégico dentro da organização. Com a permissão de Caetana, em outras palavras, gostar do que faz e fazer para os usuários poderia ser o lema desse novo profissional esperado pelas organizações para gerenciar a biblioteca.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO NO MILÊNIO. Rumo ao futuro: a história da Escola de Administração da UFRGS se iniciou na década de 50, em sintonia com as mudanças no mundo. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, ano 4, n. 16, inverno 2006.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2000.

ANTUNES, Elaine Di Diego; PICCININI, Valmíria Carolina; SILVA, Lisiane Vasconcellos da. Os novos e múltiplos papéis dos gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de Ulrich. **REAd**, Porto Alegre, edição 16, v. 6, n. 4, 26 f., jul./ago. 2000.

ARRUDA, Susana Margaret de; CHAGAS, Joseane. **Glossário de Biblioteconomia e ciências afins**: português-ínglês. Florianópolis: Cidade futura, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. Construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 2. p. 39-63. Título original: Qualitative research with text, image and sound.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, c2001. Título original: The HR scorecard: linking people, strategy, and performance.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul: EDUCS, [2005].

BIBLIOTECA. In: HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p. 444.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, c2003. Título original: Managing human resources, 12 edition.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Avaliação da pós-graduação**. Brasília, c2006. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/index.html>>. Acesso em: 22 abr. 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. CBO 2002. In: BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, [200-]. Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br/>>. Acesso em: 08 dez. 2006.

CAMPOS, Arnaldo. **Breve história do livro**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1994. (Revisão, 40).

CAVALCANTI, Bianor Scelza. A gerência equalizadora: estratégias de gestão no setor público. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 277-312.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 20. p. 438-453.

COMPETENCIAS profesionales. In : VALENTIM, Marta Lúgia Pomim (Org.). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. Anexo 3. p. 17-21. Anexo extraído do documento produzido no IV ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4., 2000, Montevideo.

CRUZ NETO, O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. cap. 3. p. 51-66. (Coleção temas sociais).

DUDA, Frederick. Management and personnel administration. In: CRETH, Sheila; DUDA, Frederick (Ed.). **Personnel administration in libraries**. 2nd ed. New York: Neal-Schuman, c1989. p. 1-12.

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

ECO, Umberto. **O nome da rosa**. Rio de Janeiro: Record, c1986. Título original: Il nome della rosa.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-9652003000100005&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 07 dez. 2006.

FERRO, Camila; VANTI, Adolfo Alberto. A administração da tecnologia da informação e a gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 10, p. 210-221.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Metodologias para promoção do uso da informação: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas**. São Paulo: Nobel, 1991.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 3. p. 64-89. Título original: Qualitative research with text, image and sound.

GERENTE. In: HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p. 1447.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. cap. 4. p. 67-80. (Coleção temas sociais).

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. da Universidade/UFRGS, [2000]. cap. 3. p. 43-64.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. Título original: La construction des savoirs: manuel de méthodologie en sciences.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MARQUETIS, Eliana Marciela. O profissional da informação sob o ponto de vista do usuário: algumas reflexões. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005. cap. 5. p. 83-98.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

MÁTAR, João. **Filosofia e administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, c1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução industrial. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. cap. 1. p. 9-29. (Coleção temas sociais).

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, c1991.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Os desafios da administração de recursos humanos. **Análise**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 109-117, dez. 1998.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 211-233.

NAKAYAMA, Marina Keiko; MATOSO, Michelle d'Ávila; SILVEIRA, Ricardo Azambuja. The performance of virtual teams. In: NICHOLSON, Paul et al. (Ed.). **E-training practices for professional organizations**. Boston: Kluwer, c2005. Section 3: Industry Practices. p. 171-178. Publicação de copyright do "International Federation for Information Processing (IFIP) e realizada a partir de trabalhos apresentados no "IFIP TC3 / WG3.3 Fifth Working Conference on e TRAIN Practices for Professional Organizations (e Train 2003) July 7-11, 2003, Pori, Finland".

NIEVOLA, Sérgio D. A principal qualidade de um líder. Artigo com a data 16/10/2006 no *site*. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4571>>. Acesso em: 01 dez. 2006.

OLIVEIRA, Angela Maria et al. Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 07-16, jul./dez. 2000.

OLIVEIRA, Silas Marques de. Correlação entre a atuação de gerentes de S.I. e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 29-50, jul./dez. 2000.

PASCALE, Richard Tanner; MILLEMANN, Mark; GIOJA, Linda. Mudando nossa maneira de mudar. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 185-206. Título original: Delivering results: a new mandate for human resource professionals.

PESSOA, Fernando. **Livro do desassossego**: composto por Bernardo Soares, ajudante de guarda-livros na cidade de Lisboa. Organização de Richard Zenith. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 164

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PINTO, Marli de Souza Dias. **O profissional da informação entre a busca de liderança e a convergência de competências**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10758.pdf> . Acesso em: 07 dez. 2006.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000. p. 105-139. Título original: Delivering results: a new mandate for human resource professionals.

REZENDE, Denis Alcides. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Eduardo. Uma questão de atitude. Artigo com a data 16/07/2003 no *site*. Disponível em: < <http://www.acesa.com/negocios/arquivo/dicas/2003/07/23-Eduardo/>>. Acesso em: 01 dez. 2006.

SANTOS, Gildenir Carolino; RIBEIRO, Célia Maria. **Acrônimos, siglas e termos técnicos**: arquivística, biblioteconomia, documentação, informática. Campinas: Átomo, 2003.

SANTOS, Jussara Pereira. O perfil do profissional bibliotecário. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. cap. 5. p. 107-117.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2004.

SOARES, Mônica Fonseca Soares. Revitalizando a referência na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais ...** Natal: UFRN, 2004. 1 CD.

SOBRE a Escola. Página disponibilizada na Internet sob responsabilidade da Escola de Administração da UFRGS. Disponível em: < <http://www.ea.ufrgs.br/home.asp>>. Acesso em: 13 fev. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção primeiros passos, 66).

THOMAS JR., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: Como gerenciar o contrato psicológico. In: GESTÃO de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, c1997. cap. 3. p. 37-54. (Série Harvard business review book). Título original: Manage people, not personnel.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. Título original: Human resource champions.

ULRICH, Dave. Introdução. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000a. p. 07-32. Título original: Delivering results: a new mandate for human resource professionals.

ULRICH, Dave. Uma nova ordem para recursos humanos. In: ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000b. p. 35-51. Título original: Delivering results: a new mandate for human resource professionals.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Administração. **E. A. Ufrgs**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: < <http://www.ea.ufrgs.br/home.asp> >. Acesso em: 14 fev. 2007. Site produzido e atualizado pela Escola de Administração da UFRGS.adm t

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Estatuto da UFRGS - Decisão nº 184/94, Regimento Geral da UFRGS – Decisão nº 183/95, Regimento da Escola de Administração - [Portaria 4068 de 06/09/1996]. [Porto Alegre, 200-]. Material não publicado e não paginado, disponível para consulta local na Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Estudos e Pesquisas em Administração. **Histórico do CEPA, 35 anos**. Porto Alegre, 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Pró-Reitoria de Planejamento. **Dados estatísticos – 2006**: relatório PROPLAN, Biblioteca Setorial da Escola de Administração. Não publicado, acesso restrito à gerência da Biblioteca Setorial da Escola de Administração.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. cap. 6. p. 117-132.

WIERZCHOWSKI, Letícia. **A casa das sete mulheres**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Título original: Case study research: design and methods.

GLOSSÁRIO

Organização do glossário

- 1 No entendimento de G. Santos e Ribeiro (2003, p. 111), glossário pode ser “1. Lista de palavras pouco conhecidas ou estrangeiras ou termos e expressões técnicas acompanhadas de definições ou traduções. 2. Lista de palavras e termos usados em um campo de conhecimento, apresentando definições resumidas de uso especial.”
- 2 Várias obras foram consultadas e escolhida a que fornecesse a definição mais apropriada para auxiliar na leitura da dissertação em particular.
- 3 Quando foi encontrada mais de uma acepção importante para o estudo ou discrepância relevante entre elas, foram colocadas todas que descrevessem melhor o termo, separadas por letras do alfabeto – A e B.
- 4 Quando indicada na obra consultada a autoria da definição, ela foi acrescentada ao verbete, exemplo do glossário de Arruda e Chagas, que contém em quase todas as entradas a indicação de onde foi extraída a definição.
- 5 Excepcionalmente, as regras para citação de mais de três linhas não foram seguidas, para evitar que o glossário ficasse muito extenso e perdesse suas características de formatação.

BIBLIOTECA A – “1 coleção de livros [...] 2 edifício ou recinto onde ficam depositadas, ordenadas e catalogadas diversas coleções de livros, periódicos e outros documentos, que o público, sob certas condições, pode consultar no local ou levar de empréstimo para devolução posterior [...]” (BIBLIOTECA, 2001, p. 444).

BIBLIOTECA B – “1. Coleção de livros dispostos ordenadamente para estudo e consulta; edifício onde se instalam grandes coleções de livros para uso público ou particular; dependência onde está instalada a coleção de livros ou publicações congêneres, organizadas para estudo, leitura e consulta; 2. É um centro de transferência de informação, compostas pelos mais diversos tipos de documentos (livros, periódicos, slides, fotografias, filmes, mapas, discos, fitas magnéticas, vídeos, partituras, etc.). Um espaço dinâmico o qual atende a pesquisa, estudo e lazer; 3. Toda a coleção organizada de livros e publicações periódicas impressas ou material audiovisual; 4. Em computação, pode referir-se a uma coleção de elementos pré-definidos e disponíveis para determinada operação ou função: uma coleção de imagens, estilos, etc. Alguns aplicativos chamam o glossário de biblioteca.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 30).

BIBLIOTECÁRIO A – - pode ser chamado também de “Bibliógrafo, Biblioteconomista, Cientista de informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação. [...] Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria. Estes profissionais desenvolvem suas atividades em bibliotecas e centros de

documentação e informação na administração pública e privadas, com predominância nas áreas de educação e pesquisa, podendo prestar serviços de assessoria e consultoria. [...] O exercício dessas ocupações requer bacharelado em Biblioteconomia e documentação.” (BRASIL, [200-])

BIBLIOTECÁRIO B - “1. A designação Bibliotecário é privada aos bacharéis em biblioteconomia, pela lei no. 4.084/62, amparada e regulamentada pelo decreto no. 56.725/65. [...] 2. Aquele que superintende uma biblioteca; pessoa que tem a seu cargo a direção, conservação, organização e funcionamento de uma biblioteca;” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 34).

CATALOGAÇÃO – “1. É um conjunto convencional de informações determinadas, a partir do exame de um documento e destinado a fornecer uma descrição única e precisa deste documento. É o primeiro estágio do tratamento intelectual de um documento a partir do qual são extraídas as informações descritas de acordo com as regras fixas; 2. Fase do processo de catalogação relativa à identificação e descrição das obras. Serve para estabelecer as entradas de autor e prover informação bibliográfica adequada para identificar uma publicação; 3. Representação descritiva.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 45)

CLASSIFICAÇÃO – “1. Codificação normativa, geralmente de âmbito internacional, conhecida como Sistema Internacional de Classificação. Obedecida rigorosamente nas bibliotecas (salvo raros casos) e museus (com exceções para organização do acervo); corresponde na Arquivologia ao arranjo ou ordenação; 2. É o processo de reunir livros em grupos, segundo os assuntos que abrangem, enquadrando-os em um sistema pré-estabelecido, dando-lhes ao mesmo tempo um lugar certo na coleção e uma localização relativa; 3. Representação temática.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 60)

DISSEMINAÇÃO SELETIVA DA INFORMAÇÃO (DSI) – “Busca que fornece atualizações sobre determinado assunto e é gerada automaticamente pelos sistemas de buscas.”(SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 89-90)

GERENTE A – “1 que ou aquele que gere e/ou administra negócios, bens ou serviços [...] 2 cargo atribuído à pessoa responsável pela gerência [...]” (GERENTE, 2001, p. 1.447).

GERENTE B – “As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. [...] Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. [...] Com as profissões ocorre o mesmo. Pesquisadores, engenheiros, médicos, advogados e outros profissionais realizam atividades que exigem habilidades de planejamento, organização, controle e trabalho de equipe. [...] Nas organizações, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe têm autoridade. [...] Os gerentes de organizações formam um grupo, chamado administração ou gerência.” (MAXIMIANO, 2004, p. 36-37)

GERENTE DE LINHA – “Os supervisores de primeira linha, como o próprio nome indica, ocupam o primeiro degrau da administração, quando se olha a escada de baixo para cima. Eles estão na posição oposta à dos executivos principais. Estão na

base da pirâmide, cuidando dos especialistas, técnicos ou operadores, as pessoas que desempenham o trabalho operacional, fabricando peças, prestando serviços, atendendo a clientes, ensinando alunos ou fazendo manutenção de equipamentos. No passado, os supervisores de primeira linha eram chamados capatazes ou líderes de turma. “Tomavam conta” das pessoas, dizendo-lhes o que fazer, controlando seu desempenho e disciplinando-as quando cometiam alguma falta. Seu papel sofreu mudanças drásticas na atualidade. Os trabalhadores assumiram funções mais complexas que a simples operação de máquinas: administração da qualidade, operação de computadores, conhecimentos das cadeias de clientes-fornecedores e de métodos de aprimoramento dos processos de trabalho.” (MAXIMIANO, 2002, p. 64-65)

GESTÃO DE PESSOAS A – “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão do Capital Humano*. A expressão *Gestão de Pessoas* visa substituir *Administração de Recursos Humanos*, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo *Administração de Recursos Humanos* é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros.” (GIL, 2001, p. 17-18).

GESTÃO DE PESSOAS B – “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2002, p. 17)

INDEXAÇÃO – “1. É a ação de descrever e identificar um documento de acordo com seu assunto. Durante a indexação, os conceitos são extraídos do documento através de um processo de análise e então traduzidos para os termos dos instrumentos de indexação; 2. É uma operação que consiste em extrair os elementos que caracterizam o conteúdo do documento para se obter uma síntese mediante atribuição de um ou mais termos, com a finalidade de recuperar informação. Tem o objetivo de orientar o usuário quanto ao conteúdo intelectual e localização física de documentos e auxiliar na recuperação e seleção de informações a fim de responder às necessidades informacionais dos usuários; 3. Representação do conteúdo dos documentos por meio de símbolos especiais, [...]” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 122)

PROCESSAMENTO TÉCNICO A– “1. Conjunto de atividades de classificação e descrição de documentos; tratamento documental; 2. Serviços técnicos; preparo físico de materiais.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 194)

PROCESSAMENTO TÉCNICO B – “[...] É um serviço interno, de competência exclusiva do profissional bibliotecário. Consiste na catalogação e na classificação de cada obra. A catalogação descreve fisicamente a publicação; a classificação descreve o tema, o assunto, aquilo de que trata a obra (A BIBLIOTECA pública, 1995, p. 45)”. (ARRUDA; CHAGAS, 2002, p. 166).

SERVIÇO DE REFERÊNCIA – “Compreende todas as atividades voltadas, direta ou indiretamente à prestação de serviços ao usuário da biblioteca, como: endereço, horário de funcionamento, assim como atividades específicas voltadas para determinado segmento. Promove o uso dos recursos disponíveis e, para isto, desenvolve atividades de treinamento no uso do acervo, base de dados e acesso a bibliotecas virtuais. Realiza e orienta atividades de pesquisa acadêmica/escolar e normalização de trabalhos científicos.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 219)

SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DE BIBLIOTECAS (SABi) – “1. Base de dados que inclui o acervo bibliográfico das bibliotecas integrantes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É um sistema integrado que prevê a automação de todas as funções de bibliotecas universitárias abrangendo: registros, catalogação, classificação, seleção e aquisição de documentos, serviços aos usuários e serviços administrativos. A entrada de dados e registro bibliográfico seguem o formato IBICT; 2. É o catálogo on line da UFRGS implantado em 1989, adota o software Aleph para gerenciamento das rotinas e recursos de informações do Sistema de Bibliotecas.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 215)

SISTEMA DE INFORMAÇÃO - “É um conjunto de normas e procedimentos que objetivam transmitir, através de um meio qualquer, informações entre pessoas ou órgãos; é o conjunto de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, a cada nível, o que lhe cabe e tendo por objetivo dar subsídios ao processo decisório (CORTEZ, 1987, p. 199-200); Conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, recuperam, processam, armazenam e distribuem informações com o propósito de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e a tomada de decisões nas organizações (LAUDON, 1999, p. 382).” (ARRUDA; CHAGAS, 2002, p. 192-193).

USUÁRIO – “1. Pessoa que consulta ou pesquisa documentos numa biblioteca, arquivo, centro de documentação, etc.; 2. Pessoas ou entidades que utilizam um serviço de computação ou telecomunicações para acessar, transmitir, receber ou buscar informações.” (SANTOS, G.; RIBEIRO, 2003, p. 245)

APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS A

ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DA FASE EXPLORATÓRIA E DO GRUPO A DO ESTUDO DE CASO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS PESSOAS QUE DIRIGEM AS BIBLIOTECAS

Prezado (a) bibliotecário (a):

Sou aluna do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Recursos Humanos, e estou realizando a pesquisa da dissertação direcionada à gestão de pessoas, particularmente sobre a **contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização em que a biblioteca está inserida**.

As entrevistas serão feitas pela própria mestrande, em local, data e horário previamente agendados. Com a sua autorização, as entrevistas serão gravadas para que a análise dos dados possa ser feita com maior precisão e fidelidade ao que foi relatado pelo entrevistado.

O roteiro é composto de 11 perguntas, mas outras poderão ser acrescentadas, assim como algumas poderão deixar de ser respondidas se o entrevistado não se sentir à vontade para fazê-lo. No relatório da pesquisa e na redação da dissertação não serão identificados os entrevistados e a empresa poderá ser identificada se a direção e o entrevistado assim permitirem.

Agradeço desde já a sua valiosa colaboração para melhor compreendermos esta faceta profissional do bibliotecário e a contribuição que ela pode oferecer à gestão de pessoas da organização.

Atenciosamente,

Mônica Fonseca Soares, CRB-10/957

Contatos: fones: 51 3246-5834 e 51 9955-7658, e-mail: mfsoares@ea.ufrgs.br

Data da entrevista:	Local:	Horário:	Fita n.:
----------------------------	---------------	-----------------	-----------------

A) Qual o seu cargo nesta empresa? Há quantos anos você exerce esta função?

B) Você já exerceu algum cargo de chefia, nesta empresa ou em outra? Se positiva a resposta, onde e por quanto tempo?

C) Quantas pessoas você coordena no seu setor? Especifique o tipo de ligação dos funcionários com a empresa. Por exemplo: se é estagiário, efetivo, bolsista, temporário, etc.

D) Localize a biblioteca ou unidade de informação no organograma da organização e faça um breve relato da sua estrutura física e espacial.

As questões de números **1** a **3** referem-se aos papéis do gestor de pessoas considerados nesta pesquisa, que são:

comunicador ()	selecionador ()	parceiro estratégico ()
treinador ()	analista de cargos ()	especialista administrativo ()
líder ()	gestor de qualidade ()	defensor dos funcionários ()
motivador ()	negociador ()	agente da mudança ()
<i>coach</i> ()	avaliador de desempenho ()	

1) Considerando a história das bibliotecas e as mudanças do papel do bibliotecário - desde guardião de livros até disseminador virtual de informações – como você percebe a biblioteca e o bibliotecário nesta organização?

2) Observando os papéis de gestor de pessoas mencionados na pesquisa (mostrá-los ao entrevistado), quais você acredita que são exercidos pela gestão da biblioteca?

3) Em relação aos mesmos papéis mencionados nas questões anteriores, quais você considera que a direção da empresa tem dividido ou descentralizado com a gerência da biblioteca?

As perguntas de números **4** a **8** tratam das características pessoais, conhecimentos e habilidades consideradas importantes para o desempenho do papel de gestor de pessoas do bibliotecário.

4) Independente da solicitação da direção da empresa, você realiza cursos e leituras sobre administração, particularmente a de gestão de pessoas? Exemplifique.

5) Você acredita que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades sejam importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas?

6) Quais características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) você acredita que sejam importantes para que a gerência (particularmente a da biblioteca) desempenhe o papel de gestor de pessoas adequadamente?

7) Quais são os conhecimentos que você julga importantes para o papel de gestor de pessoas exercido pela gerência da biblioteca?

8) Quais são as habilidades que você julga importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da biblioteca?

As perguntas de números **9** a **11** referem-se à contribuição do bibliotecário na gestão de pessoas da organização.

9) No seu entendimento, a biblioteca pode ser considerada parceira na gestão de pessoas da organização? Se a resposta for positiva, de que forma ocorre a parceria?

10) Você identifica alguma participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa ao qual está vinculado?

11) Quais características pessoais, conhecimentos e habilidades você considera que sejam relevantes para que a gestão da biblioteca seja considerada parceira para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas da organização?

Você gostaria de se manifestar em relação a alguma questão que não foi abordada ou não foi suficientemente esclarecida neste roteiro?

Obrigada pela sua disponibilidade, atenção e contribuição para o desenvolvimento da pesquisa!

Mônica Fonseca Soares
CRB – 10/957

APÊNDICE B – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS B

ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA BIBLIOTECA

Prezado (a) Senhor (a):

Sou aluna do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Recursos Humanos, e estou realizando a pesquisa da dissertação direcionada à gestão de pessoas, particularmente sobre a **contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização em que a biblioteca está inserida**.

As entrevistas serão feitas pela própria mestranda, em local, data e horário previamente agendados. Com a sua autorização, as entrevistas serão gravadas para que a análise dos dados possa ser feita com maior precisão e fidelidade ao que foi relatado pelo entrevistado. O roteiro é composto de 11 perguntas, mas outras poderão ser acrescentadas, assim como algumas poderão deixar de ser respondidas se o entrevistado não se sentir à vontade para fazê-lo.

Agradeço desde já a sua valiosa colaboração para melhor compreendermos esta faceta profissional do bibliotecário e a contribuição que ela pode oferecer à gestão de pessoas da organização.

Atenciosamente,

Mônica Fonseca Soares, CRB-10/957

Contatos: fones: 51 3246-5834 e 51 9955-7658, e-mail: mfsoares@ea.ufrgs.br

AUTORIZAÇÃO

Autorizo a gravação da entrevista feita com a mestranda Mônica Fonseca Soares e a posterior descrição e análise dos dados coletados para divulgação na dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Porto Alegre, _____ .

Data da entrevista:	Local:	Horário:	Fita n.:
----------------------------	---------------	-----------------	-----------------

A) Qual o seu cargo na Biblioteca da EA? Há quantos anos você exerce esta função?

B) Localize o seu trabalho na estrutura organizacional da Biblioteca.

C) Como o seu trabalho se relaciona com outras atividades desenvolvidas por outras pessoas da Biblioteca?

D) Como você percebe os papéis de gestor do bibliotecário-chefe em relação ao desenvolvimento de seu trabalho?

As questões de números **1** a **3** referem-se aos papéis do gestor de pessoas considerados nesta pesquisa, que são:

comunicador	()	selecionador	()	parceiro estratégico	()
treinador	()	analista de cargos	()	especialista administrativo	()
líder	()	gestor de qualidade	()	defensor dos funcionários	()
motivador	()	negociador	()	agente da mudança	()
<i>coach</i>	()	avaliador de desempenho	()		

1) Considerando a história das bibliotecas e as mudanças do papel do bibliotecário - desde guardião de livros até disseminador virtual de informações – como você percebe a biblioteca e o bibliotecário nesta organização?

2) Observando os papéis de gestor de pessoas mencionados na pesquisa (mostrá-los ao entrevistado), quais você acredita que são exercidos pela gestão da biblioteca?

3) Em relação aos mesmos papéis mencionados nas questões anteriores, quais você considera que a direção da empresa tem dividido ou descentralizado com a gerência da biblioteca?

As perguntas de números **4** a **8** tratam das características pessoais, conhecimentos e habilidades consideradas importantes para o desempenho do papel de gestor de pessoas do bibliotecário.

4) Independente da solicitação da direção da empresa, você realiza cursos e leituras sobre administração, particularmente a de gestão de pessoas? Exemplifique.

5) Você acredita que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades sejam importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas?

6) Quais características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) você acredita que sejam importantes para que a gerência (particularmente a da biblioteca) desempenhe o papel de gestor de pessoas adequadamente?

7) Quais são os conhecimentos que você julga importantes para o papel de gestor de pessoas exercido pela gerência da biblioteca?

8) Quais são as habilidades que você julga importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da biblioteca?

As perguntas de números **9** a **11** referem-se à contribuição do bibliotecário na gestão de pessoas da organização.

9) No seu entendimento, a biblioteca pode ser considerada parceira na gestão de pessoas da organização? Se a resposta for positiva, de que forma ocorre a parceria?

10) Você identifica alguma participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa ao qual está vinculado?

11) Quais características pessoais, conhecimentos e habilidades você considera que sejam relevantes para que a gestão da biblioteca seja considerada parceira para o alcance dos objetivos da gestão de pessoas da organização?

Você gostaria de se manifestar em relação a alguma questão que não foi abordada ou não foi suficientemente esclarecida neste roteiro?

Obrigada pela sua disponibilidade, atenção e contribuição para o desenvolvimento da pesquisa!

Mônica Fonseca Soares
CRB – 10/957

APÊNDICE C – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS C

ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM AS PESSOAS QUE SÃO USUÁRIOS DA BIBLIOTECA

Prezado (a) Senhor (a):

Sou aluna do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), na área de Recursos Humanos, e estou realizando a pesquisa da dissertação direcionada à gestão de pessoas, particularmente sobre a **contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização em que a biblioteca está inserida**.

As entrevistas serão feitas pela própria mestranda, em local, data e horário previamente agendados. Com a sua autorização, as entrevistas serão gravadas para que a análise dos dados possa ser feita com maior precisão e fidelidade ao que foi relatado pelo entrevistado. O roteiro é composto de sete perguntas, mas outras poderão ser acrescentadas, assim como algumas poderão deixar de ser respondidas se o entrevistado não se sentir à vontade para fazê-lo.

Agradeço desde já a sua valiosa colaboração para melhor compreendermos esta faceta profissional do bibliotecário e a contribuição que ela pode oferecer à gestão de pessoas da organização.

Atenciosamente,

Mônica Fonseca Soares, CRB-10/957

Contatos: fones: 51 3246-5834 e 51 9955-7658, e-mail: mfsoares@ea.ufrgs.br

AUTORIZAÇÃO

Autorizo a gravação da entrevista feita com a mestranda Mônica Fonseca Soares e a posterior descrição e análise dos dados coletados para divulgação na dissertação de mestrado que será apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Porto Alegre, _____ .

Data da entrevista:	Local:	Horário:	Fita n.:
----------------------------	---------------	-----------------	-----------------

- A)** Qual a categoria de usuário na Biblioteca da EA?
- B)** Com que frequência você utiliza os serviços da biblioteca?
- C)** Quais atendentes, bolsistas ou funcionários da biblioteca você conhece?
- D)** Você poderia identificar os bibliotecários e a chefia da biblioteca?

A questão de número **1** refere-se aos papéis do gestor de pessoas considerados nesta pesquisa, que são:

- | | | | | | |
|--------------|-----|-------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| comunicador | () | selecionador | () | parceiro estratégico | () |
| treinador | () | analista de cargos | () | especialista administrativo | () |
| líder | () | gestor de qualidade | () | defensor dos funcionários | () |
| motivador | () | negociador | () | agente da mudança | () |
| <i>coach</i> | () | avaliador de desempenho | () | | |

1) Observando os papéis de gestor de pessoas mencionados na pesquisa (mostrá-los ao entrevistado), quais você acredita que são exercidos pela gestão da biblioteca?

As perguntas de números **2** a **5** tratam das características pessoais, conhecimentos e habilidades consideradas importantes para o desempenho do papel de gestor de pessoas do bibliotecário.

2) Você acredita que o perfil pessoal, os conhecimentos e habilidades sejam importantes para que o bibliotecário exerça o papel de gestor de pessoas?

3) Quais características pessoais (personalidade, qualidades, perfil psicológico, caráter, etc.) você acredita que sejam importantes para que a gerência (particularmente a da biblioteca) desempenhe o papel de gestor de pessoas adequadamente?

4) Quais são os conhecimentos que você julga importantes para o papel de gestor de pessoas exercido pela gerência da biblioteca?

5) Quais são as habilidades que você julga importantes para a gestão de pessoas exercida pela gerência da biblioteca?

As perguntas de números **6** a **7** referem-se à contribuição do bibliotecário na gestão de pessoas da organização.

6) No seu entendimento, a biblioteca pode ser considerada parceira na gestão de pessoas da organização? Se a resposta for positiva, de que forma ocorre a parceria?

7) Você identifica alguma participação do bibliotecário nas decisões e ações ligadas à gestão de pessoas da empresa ao qual está vinculado?

Você gostaria de se manifestar em relação a alguma questão que não foi abordada ou não foi suficientemente esclarecida neste roteiro?

Obrigada pela sua disponibilidade, atenção e contribuição para o desenvolvimento da pesquisa!

Mônica Fonseca Soares CRB – 10/957

ANEXO A – O BIBLIOTECÁRIO DE ACORDO COM A CBO

2612 :: Profissionais da informação

Escolha as ocupações para visualizar na tabela abaixo. Para mais de uma seleção, ou desmarcar o que foi selecionado, utilize a tecla "Ctrl" quando clicar no campo ao lado.

BB - Bibliotecário

DC - Documentalista

AI - Analista de informações (pesquisador de informações de rede)

OK

ÁREAS ATIVIDADES

A DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO EM QUALQUER SUPORTE

Localizar informações	Recuperar informações	Prestar atendimento personalizado	Elaborar estratégias de buscas avançadas	Intercambiar informações e documentos	Controlar circulação de recursos informacionais
1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 BB, DC
Prestar serviços de informação on-line	Normalizar trabalhos técnico-científicos				
7 AI, BB, DC	8 BB				

B GERENCIAR UNIDADES, REDES E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Elaborar programas e projetos de ação	Projetar custos de serviços e produtos	Implementar atividades cooperativas entre instituições	Administrar o compartilhamento de recursos informacionais	Desenvolver planos de divulgação e marketing	Desenvolver políticas de informação
1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 AI, BB, DC
Projetar unidades, redes e sistemas de informação	Automatizar unidades de informação	Desenvolver padrões de qualidade gerencial	Controlar a execução dos planos de atividades	Elaborar políticas de funcionamento de unidades, redes e sistemas de informação	Controlar segurança patrimonial da unidade, rede e sistema de informação
7 AI, BB, DC	8 AI, BB, DC	9 AI, BB, DC	10 AI, BB, DC	11 AI, BB, DC	12 BB, DC
Controlar conservação do patrimônio físico da unidade, rede e sistema de informação	Avaliar serviços e produtos de unidades, redes e sistema de informação	Avaliar desempenho de pessoas em unidades, redes e sistema de informação	Desenvolver planos de segurança ambiental	Controlar a aplicação do plano de segurança ambiental	Elaborar relatórios
13 AI, BB, DC	14 AI, BB, DC	15 AI, BB, DC	16 AI, BB, DC	17 AI, BB, DC	18 AI, BB, DC
Buscar patrocínios e parcerias	Contratar assessorias	Elaborar manuais de serviços e procedimentos	Participar da elaboração de planos e carreiras	Analisar tecnologias de informação e comunicação	Administrar consórcios de unidades, redes e sistemas de informação
19 AI, BB, DC	20 AI, BB, DC	21 AI, BB, DC	22 AI, BB, DC	23 AI, BB, DC	24 BB, DC
Administrar recursos orçamentários	Implantar unidades, redes e sistemas de informação				
25 AI, BB, DC	26 AI, BB, DC				

C TRATAR TECNICAMENTE RECURSOS INFORMACIONAIS	Registrar recursos informacionais	Classificar recursos informacionais	Catalogar recursos informacionais	Elaborar linguagens documentárias	Elaborar resenhas e resumos	Desenvolver bases de dados
	1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 AI, BB, DC
	Efetuar manutenção de bases de dados	Gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação	Gerar fontes de informação	Reformatar suportes	Migrar dados	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos
	7 AI, BB, DC	8 AI, BB, DC	9 AI, BB, DC	10 AI, BB, DC	11 AI, BB, DC	12 AI, BB, DC

D DESENVOLVER RECURSOS INFORMACIONAIS	Elaborar políticas de desenvolvimento de recursos informacionais	Selecionar recursos informacionais	Adquirir recursos informacionais	Armazenar recursos informacionais	Avaliar acervos	Inventariar acervos
	1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 BB, DC
	Desenvolver interfaces de serviços informatizados	Descartar recursos informacionais	Conservar acervos	Preservar acervos	Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	Desenvolver planos de conservação preventiva
	7 AI, BB, DC	8 AI, BB, DC	9 BB, DC	10 AI, BB, DC	11 AI, BB, DC	12 AI, BB, DC

E DISSEMINAR INFORMAÇÃO	Disseminar seletivamente a informação	Compilar sumários correntes	Compilar bibliografia	Elaborar clipping de informações	Elaborar alerta bibliográfico	Elaborar boletim bibliográfico
	1 AI, BB, DC	2 BB, DC	3 BB, DC	4 AI, BB, DC	5 BB, DC	6 BB, DC

F DESENVOLVER ESTUDOS E PESQUISAS	Fazer sondagens sob demanda informacional	Coletar informações para memória institucional	Elaborar dossiês de informações	Elaborar pesquisas temáticas	Elaborar levantamento bibliográfico	Acessar bases de dados e outras fontes em meios eletrônicos
	1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 AI, BB, DC
	Realizar estudos cientométricos, bibliométricos e infométricos	Elaborar trabalhos técnico- científicos	Analisar dados estatísticos	Coletar dados estatísticos	Elaborar estudos de perfil de usuário e comunidade	Desenvolver critérios de controle de qualidade e conteúdo de fontes de informação
	7 BB, DC	8 AI, BB, DC	9 AI, BB, DC	10 AI, BB, DC	11 AI, BB, DC	12 AI, BB, DC
	Analisar fluxos de informações	Elaborar diagnóstico de unidades de serviço				
	13 AI, BB, DC	14 BB, DC				

G PRESTAR SERVIÇOS DE ACESSORIA E CONSULTORIA

Prestar assessoria técnica a publicações	Subsidiar informações para tomada de decisões	Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação	Participar de comissões de normatização	Realizar perícias	Elaborar laudos técnicos
1 BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 BB	5 BB	6 BB
Realizar visitas técnicas	Assessorar a validação de cursos	Participar de atividades de biblioterapia	Preparar provas para concursos	Participar de bancas de concursos	
7 AI, BB, DC	8 BB	9 BB	10 BB, DC	11 BB, DC	

H REALIZAR DIFUSÃO CULTURAL

Promover ação cultural	Promover atividades de fomento à leitura	Promover eventos culturais	Promover atividades para usuários especiais	Organizar atividades para a terceira idade	Divulgar informações através de meios de comunicação formais e informais
1 BB, DC	2 BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 BB	6 AI, BB, DC
Organizar bibliotecas itinerantes	Promover atividades infanto-juvenis				
7 BB	8 BB				

I DESENVOLVER AÇÕES EDUCATIVAS

Capacitar o usuário	Capacitar recursos humanos	Orientar estágios	Elaborar serviços de apoio para educação presencial e à distância	Ministrar palestras	Realizar atividades de ensino
1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 AI, BB, DC
Participar de bancas acadêmicas					
7 BB, DC					

Z DEMONSTRAR COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Manter-se atualizado	Liderar equipes	Trabalhar em equipe e em rede	Demonstrar capacidade de análise e síntese	Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Demonstrar capacidade de comunicação
1 AI, BB, DC	2 AI, BB, DC	3 AI, BB, DC	4 AI, BB, DC	5 AI, BB, DC	6 AI, BB, DC
Demonstrar capacidade de negociação	Agir com ética	Demonstrar senso de organização	Demonstrar capacidade empreendedora	Demonstrar raciocínio lógico	Demonstrar capacidade de concentração
7 AI, BB, DC	8 AI, BB, DC	9 AI, BB, DC	10 AI, BB, DC	11 AI, BB, DC	12 AI, BB, DC
Demonstrar pró-atividade	Demonstrar criatividade				
13 AI, BB, DC	14 AI, BB, DC				

Competências pessoais

1	Manter-se atualizado
2	Liderar equipes
3	Trabalhar em equipe e em rede
4	Demonstrar capacidade de análise e síntese
5	Demonstrar conhecimento de outros idiomas
6	Demonstrar capacidade de comunicação
7	Demonstrar capacidade de negociação
8	Agir com ética
9	Demonstrar senso de organização
10	Demonstrar capacidade empreendedora
11	Demonstrar raciocínio lógico
12	Demonstrar capacidade de concentração
13	Demonstrar pró-atividade
14	Demonstrar criatividade

Recursos de trabalho ▼

* Microcomputador e aplicativos
Enciclopédias
* Códigos de catalogação e manuais de indexação
Controles estatísticos
Equipamentos de xerox
* Equipamento de microfilmagem
Manuais de indexação
Videocassete
Escâner
Diretórios
* Leitor de códigos de barras
* Internet, telefone
* Listas de discussão da área
* Bases de dados on-line
Fax
* Material de escritório
* Normas
Manuais de serviços
* Dicionários

(*) Ferramentas mais importantes

Fonte: extraído de Brasil ([200-]). Disponível em:< <http://www.mtecbo.gov.br/>>. Acesso em: 08 dez. 2006.