

O BIBLIOTECÁRIO UNIVERSITÁRIO COMO GESTOR DE PESSOAS

Barbara Lipinski¹
Luzia de Miranda Meurer²

Resumo: Este artigo objetiva identificar o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas de um grupo privado de ensino superior do Estado de Santa Catarina. A pesquisa é de natureza básica, a abordagem do problema é quali-quantitativa, os procedimentos técnicos são de revisão bibliográfica e levantamento. O instrumento de coleta de dados foi o questionário. Os sujeitos foram quatro bibliotecárias, com formação igualitária em nível de graduação e especialização, 50% cada, e com idade entre 36 e 50 anos. Os resultados apontaram que 50% das bibliotecárias acreditam que a formação acadêmica como bacharel em biblioteconomia assegura parcialmente a elas condições para atuarem profissionalmente como gestoras de pessoas e os outros 50% acreditam que o curso em si não assegura essa condição. As qualidades mais evidentes nas bibliotecárias indicam que são gestoras determinadas, imparciais e apoiadoras, sendo que 100% delas buscam executar suas ações com perfeição e valorizam seus subordinados com agradecimentos. O presente estudo identificou também que o perfil do bibliotecário varia devido às características pessoais de cada um. Portanto, faz-se necessário recomendar aos responsáveis pela elaboração curricular dos cursos de biblioteconomia que o planejamento curricular ofereça disciplinas que aprofundem os estudos na área de liderança para que o bibliotecário tenha melhores condições de poder atuar profissionalmente como um gestor de pessoas. Enquanto isso, os bibliotecários gestores podem buscar especializações e/ou aperfeiçoamentos na área de gestão para que as dificuldades sejam supridas.

Palavras-chave: Bibliotecário universitário. Bibliotecário gestor de pessoas. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento, faz-se necessário o trabalho de um líder, uma vez que a liderança está intrinsecamente alinhada com a área de gestão de pessoas. Ser líder implica gerir pessoas e este conhecimento vai muito além da teoria, pois para tornar-se um bom gestor é necessária muita experiência. Conforme aponta Vergara (2009, p. 86) “uma organização inteligente é uma organização humanizada”.

Administrar pessoas que trabalham em unidades de informação é uma realidade para os bibliotecários gestores, sejam eles de bibliotecas, de centros de documentação, centros de informação etc., porém nem sempre é uma tarefa fácil. Diante deste fato, é importante estudar como deve ser e como tem sido realizado esse trabalho, principalmente dentro das unidades de informação, visto que os bibliotecários possuem conhecimento para gerir informação e não, necessariamente, para gerir pessoas.

Nesse sentido, desenvolveu-se esta pesquisa com o objetivo foi identificar o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas. Realizou-se o estudo em um grupo de ensino superior do Estado de

¹ Especialização em Administração de Pessoas pelo Centro Universitário Leonardo Da Vinci. Graduação em Biblioteconomia – Gestão da Informação pela Universidade Estadual de Santa Catarina. E-mail: babilipinski@hotmail.com

² Mestrado em Educação pela Universidade Regional de Blumenau. Especialização em Avaliação Psicológica pelo Instituto de Pós-graduação e Graduação. Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: luziameurer@gmail.com



Santa Catarina, o qual oferece cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância. Para a escolha dos sujeitos, utilizou-se como critério ser bibliotecário das sete unidades presenciais que, em outubro de 2012, contava com quatro bibliotecárias. Momento em que se ocorreu, por meio de e-mail, a coleta de dados com todas elas.

Sobre a caracterização dos sujeitos pesquisados, obteve-se o seguinte perfil: 100% são mulheres; a faixa etária predominante é entre 36 e 50 anos (50%), seguida da faixa dos acima de 50 anos (25%) e da faixa etária mais jovem compreendida entre 20 e 35 anos (25%). A formação acadêmica das bibliotecárias é 50% graduação e 50% especialização *lato sensu*. O tempo de atuação como bibliotecária gestora de pessoas no meio universitário foi em média 10,6 anos destacando que duas profissionais estão no ramo há 16 anos.

2 GESTÃO DE PESSOAS

No mundo contemporâneo, dá-se muita importância para a gestão de pessoas nas organizações, pois percebeu-se que, nessas instituições, as pessoas são o elemento chave. Conforme explica Chiavenato (2004), o contexto em que se encontra a gestão de pessoas é formado por pessoas e organização, sendo um dependente do outro. Para Fleury e Fischer (1996), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas determinadas por uma organização a fim de orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Ao discorrer sobre a história da gestão de pessoas, Viscaino e Estork (2004, p.3) comentam que,

em 1945, é que surgiram os estudos iniciais sobre liderança, democracia no trabalho e a motivação humana. Neste novo contexto, começou a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”, ou seja, o chefe de pessoal deveria se preocupar ainda mais com o empregado e com a organização [...] O chefe de pessoal passou a ser um gerente de pessoal, porém, ele continuava diretamente ligado às relações burocráticas que sempre existiram [...] Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”.

Percebe-se que a gestão de pessoas, propriamente dita, iniciou-se na década de 50, porém desenvolveu-se melhor a partir da década de 60. A liderança, que foi um dos itens que marcou o início da gestão de pessoas, é muito estudada, visto a grande importância no processo gerencial e por ser uma das características mais peculiares que um líder deve ter. Existem três tipos de liderança, conforme indica

Vergara (2009): autocrática, na qual o líder manda; democrática, em que o líder solicita participação do subordinado e laissez-faire, em que ele deixa as coisas acontecerem.

Claro (2009) aborda dois estilos de liderança: transacional e transformacional. O líder transacional orienta o subordinado na direção das metas a serem alcançadas e esclarece as exigências dos papéis e das tarefas e ocorrem transações mutuamente gratificantes entre líder e subordinado em contextos situacionais. Já na liderança transformacional, o líder e o subordinado elevam um ao outro a níveis cada vez mais altos de motivação e moralidade. Essa influência aumenta o grau de conscientização e envolvimento, além de ativar a busca da autorrealização. Além do carisma, o líder desperta emoções e mudanças, sendo que os valores são compartilhados no contexto da cultura da instituição. Assim, esses dois estilos de liderança, o transacional e o transformacional, são utilizados como base para a análise dos resultados desta pesquisa.

Nota-se aqui que o líder transformacional tem uma influência muito maior sobre o subordinado que o líder transacional, o que faz criar um vínculo não apenas profissional, mas também pessoal. Uma união mais estreita, íntima, entre gestor e subordinado torna o trabalho mais prazeroso e, conseqüentemente, os resultados são melhores.

Outro aspecto destacado por autores da área de gestão de pessoas é o comportamento que o líder deve demonstrar. Mirshawka (2006) assevera que seria oportuno que os líderes, de uma forma em geral, apresentassem alguns comportamentos, tais como: empatia, carisma, comunicativo, clareza nas atitudes, além de otimizar o tempo, executar ações com perfeição, apoiar aos que se destacam na equipe, ditar o ritmo, incutir a integridade e aprender com os demais membros da equipe, ter determinação, apresentar conhecimento na área, conhecer o rumo a ser seguido.

Esses comportamentos fazem com que a gestão flui melhor e o líder exerça a função com eficácia, tendo, em grande parte, a aprovação dos subordinados. Um líder, um gestor, que não apresente esses comportamentos, ou ao menos a maioria desses comportamentos, deixa sua gestão a desejar. Outros aspectos que possam fazer com que a gestão de um líder seja mais bem elencada é explicitada por Claro (2009) quando afirma que quanto maior a interação com a equipe, maior a comunicação, melhor o comportamento, melhora o desenvolvimento da equipe, melhor o comprometimento da equipe com os resultados, mais incentivo, mais influência positiva, acarretando menos cobrança dos resultados, ou seja, sem muita pressão psicológica, menos reuniões, menor será a correção do subordinado e o resultado estará na identificação do potencial de cada subordinado, dando-lhes as tarefas adequadas, melhor será a gestão e maiores serão os resultados alcançados.

Na visão de Vergara (2009), um gestor requer algumas capacidades, tais como: visão interna, visão externa, contribuição na formação de valores e crenças organizacionais que dignifiquem o ser humano, habilidade na busca de clareza dos problemas, criatividade, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, iniciativa, comprometimento, visualização do sucesso, construir formas de autoaprendizado, conhecer a si mesmo, ouvir e ser ouvido, comunicação, pensar localmente e agir globalmente, reconhecimento do trabalho do subordinado, alto astral, energia, entusiasmo, bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com as diferenças, capacidade de fazer, tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, ética, integridade, fé, esperança, e intuição. O gestor é aquele que ensina e aprende.

Vergara (2009, p. 86), ainda, assevera que o líder deve ser hábil para demandar “poder de abstração, análise e síntese”. Para ela, há alguns desafios a serem vencidos por quem pretende liderar, ou seja, ele precisa se autoconhecer e desenvolver-se, mexer com a cabeça das pessoas, superar seus medos e ajudar os outros a superar os deles, ouvir sempre, negociar, esperar o impossível, desejar o diferente, questionar, ouvir as pessoas menos experientes, abrir as cortinas da mente e encontrar possibilidades, acreditar que uma organização inteligente é uma organização humanizada.

Enfim, ser líder não é uma característica inata dos gestores de modo geral, mas esses podem e devem aprender a desenvolver a liderança.

3 O BIBLIOTECÁRIO GESTOR

A Lei 4.084 de 30/06/62, que rege a profissão do bibliotecário, determina como atribuições a organização, a direção e a execução dos serviços técnicos bem como a administração de bibliotecas, por exercer a função de gestor. Segundo Pinto e González (2010, p. 56), o profissional bibliotecário deve “desenvolver ações orientadas por uma filosofia de relação com pessoas, porém é no comando e coordenação dos funcionários, quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas.”

Entende-se que o trabalho do profissional bibliotecário vai além do processamento técnico em si, pois com o surgimento da “era da informação” ou “era do conhecimento” a partir da década de 90, o trabalho do bibliotecário sofreu uma mudança significativa, passando do trabalho técnico para o gerencial, e gerencial tanto no sentido de gerir informação quanto de gerir pessoas.

Há grande responsabilidade em gerir uma unidade de informação e muito mais em gerir pessoas, porquanto se deve ter em vista o alcance dos objetivos da organização. De acordo com Alves (2004, p.

38), “o bibliotecário responsável por gerenciar a unidade de informação é responsável para que sua biblioteca atinja os objetivos e as metas organizacionais, as quais são voltadas para atender as expectativas dos usuários”. A autora, ainda, evidencia que para isso é preciso gerir as pessoas que compõem a equipe, fazendo com que estejam motivadas e abertas ao desenvolvimento do trabalho.

Pinto e González (2010, p.63) acreditam que “aliado ao conceito estipulado sobre organização e sobre gestão de pessoas, o profissional bibliotecário pode contribuir para uma nova postura na administração das unidades de informação, com uma visão gerencial no exercício de suas funções”. Evidencia-se, assim, que a gestão de pessoas é uma prática que se faz cada vez mais necessária no mundo contemporâneo e competitivo das organizações. Assim, faz-se necessário salientar a relevância que há em ter como gestor de uma unidade de informação um bibliotecário e não qualquer outro profissional de outra área. Isso se deve ao fato de o bibliotecário ter conhecimento de todas as rotinas e tarefas de uma unidade de informação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, de acordo com Silva (2008), a natureza da pesquisa foi caracterizada como básica por proporcionar novos conhecimentos; quanto à abordagem do problema decidiu-se pela qualitativa, devido à prática interpretativa de investigação e quantitativa por traduzir em números e classificações as informações levantadas. No que se refere à realização dos objetivos definiu-se como descritiva, tendo em vista que apresenta as características dos sujeitos. Os procedimentos técnicos foram caracterizados como revisão bibliográfica por utilizar materiais já publicados e levantamento por envolver a interrogação direta de pessoas.

4 RESULTADOS

A pesquisa realizada com as bibliotecárias de um grupo de ensino superior do Estado de Santa Catarina a fim de identificar o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas, identificou que 50% das bibliotecárias acreditam que a formação acadêmica como bacharel em biblioteconomia assegura parcialmente condições para atuarem profissionalmente como gestoras de pessoas e os outros 50% acreditam que o curso em si não assegura essa condição. As bibliotecárias abordaram que a universidade concede muita base para gerenciar unidades de informação (bibliotecas, arquivos etc.), mas a gestão de

peças não é focada no curso. Elas acreditam que o curso é mais técnico e que para sanar essa deficiência precisam procurar conhecimentos de gestão em cursos de especialização.

Percebe-se aqui a importância que Pinto e González (2010, p. 56) abordam sobre o profissional bibliotecário, no fato de que quando esse é o gestor de uma unidade de informação é aí que ele ressalta o seu papel como um gestor de pessoas. Entretanto, como se notou acima, é preciso que o bibliotecário tenha esse conhecimento de administração de pessoal quando for um gestor de uma unidade informacional e que conforme mostrou a pesquisa esse tipo de conhecimento ainda é pequeno dentro da formação acadêmica de um bacharel em biblioteconomia.

O estilo de liderança das bibliotecárias indicou que 75% delas são líderes transacionais e 25% caracteriza-se como líder transformacional. É sabido, de acordo com Claro (2009), que a liderança transacional se caracteriza pelo líder orientar seu subordinado na direção das metas a serem alcançadas e esclarecer as exigências dos papéis e das tarefas. Nesse estilo de liderança, ocorrem transações mutuamente gratificantes entre líder e subordinado em contextos situacionais. Já a liderança transformacional caracteriza-se pelo líder e o subordinado elevarem um ao outro a níveis cada vez mais altos de motivação e moralidade. Essa influência aumenta o grau de conscientização e envolvimento, além de ativar a busca da autorrealização. Além do carisma, o líder desperta emoções e mudanças, sendo que os valores são compartilhados no contexto da cultura da instituição.

Levando-se em conta as diferenças que esses dois estilos de liderança possuem, observa-se que a liderança transformacional tem uma maior influência sobre os subordinados, destacando-se o fato de que o funcionário tem um maior envolvimento com o trabalho e busca mudanças. Revela-se, assim, a importância que o bibliotecário gestor pode ter na vida profissional e pessoal de um subordinado, contribuindo assim para o aperfeiçoamento do trabalho na unidade de informação. O estilo de liderança transformacional é uma evolução do estilo transacional, o qual pode ser aperfeiçoado na gestão de um bibliotecário para melhores resultados de trabalho e de interação. Quando há mais interação entre um líder e um subordinado o trabalho é mais produtivo e, conseqüentemente, aperfeiçoado; transparecendo assim a boa gestão.

Os sujeitos da pesquisa ao serem questionados quanto ao perfil esperado de um bibliotecário gestor de pessoas variaram em suas respostas, na qual 25% acredita que todo gestor de pessoas deve possuir conhecimento, habilidade e atitude (CHA), sendo que a junção dessas características é que tornará o bibliotecário um bom líder, um bom gestor de pessoas. Outros 25% dizem não conseguir definir o perfil ideal, pois as pessoas são muito diferentes umas das outras, conseqüentemente, têm maneiras diferentes de administrar e essas diferenças dão certo, porém acredita também que o ideal é que o gestor deva ter

uma boa equipe, pois isso faz qualquer gestor fazer uma ótima administração. Outros 25% compreendem que o perfil bibliotecário gestor de pessoas não deve ser somente técnico, mas ser dinâmico, que ele saiba liderar uma equipe, decidir e participar do desenvolvimento da biblioteca de uma maneira em geral. E, por fim, 25% pensam que o perfil esperado é não reclamar nem se deixar desestimular, pois os gestores superiores (gestores financeiros, acadêmicos etc.) só sabem reclamar, mas nunca fazem nada de diferente e quando o colega de trabalho se dispõe a fazer algo eles tecem o comentário de que isso não compete a eles. Evidenciam-se aqui vários pensamentos sobre o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas. No entanto, percebe-se que há algumas semelhanças nas características desse tipo específico de profissional.

As características de cada gestor influenciam positiva ou negativamente os subordinados e suas atitudes e demonstram o tipo de trabalho que é realizado. A “cara” de uma unidade de informação é vista por meio do seu gestor, por isso a importância de saber e conhecer o perfil de um gestor. Conforme Alves (2004, p. 38), o bibliotecário que gerencia uma unidade de informação deve fazer com que ela atenda as expectativas dos usuários, além disso deve mudar e muda o estilo de trabalho e o atendimento de uma unidade informacional, ou seja, o perfil do bibliotecário gestor, independente que qual for, exerce grande influência sobre o trabalho oferecido. Para isso, a importância de conhecer quais os aspectos, as capacidades e os desafios a serem enfrentados na gestão de pessoas, para que o líder melhore sua gestão.

O estudo também mostrou quais são as qualidades mais evidentes nas bibliotecárias, de maneira geral, como líderes. Elas estão diluídas em determinação, apoio e imparcialidade. No entanto, quanto à enumeração nas alternativas, o estudo apontou que as qualidades em evidência em cada bibliotecária são bem diferentes. Percebe-se aqui que cada gestor possui características intrínsecas, que influenciam a gestão. De acordo com Vergara (2009), algumas características devem estar presentes em um líder tais como: visão, comunicação, capacidade de lidar com diferenças, integridade, reconhecimento, entre outras. Para a autora, gestor é aquele que ensina e aprende. Essas são duas qualidades imprescindíveis em um líder: ensinar e aprender. Haja vista que a determinação, o apoio e a imparcialidade, como qualidades constatadas nas bibliotecárias gestoras, não terão grande significado se elas não souberem aprender com as pessoas ao redor, ou seja, com seus funcionários.

As bibliotecárias indicaram que os cinco comportamentos que mais consideram apresentar em sua atuação como bibliotecárias universitárias gestoras de pessoas são executar as ações com perfeição, 100%; ter estima pelas pessoas, 75%; determinação, 75%; inculcar integridade e habilidade de aprender em todos os membros da equipe, 75%; conhecimento da área e do rumo a ser seguido ficaram iguais, com 50% cada. Compreende-se aqui uma parte do perfil do bibliotecário universitário, o qual tem qualidades e

comportamentos muito parecidos, visto possuírem determinação, apoio e imparcialidade como qualidades, essas refletem em seus comportamentos, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe.

É notório que faz parte do perfil de um profissional bibliotecário executar com perfeição suas ações. Isso é uma característica intrínseca da maior parte desses profissionais, visto que são pessoas que lidam, trabalham, diretamente com organização de documentos. Porém, Claro (2009) apresenta outros aspectos que contribuem para uma melhor gestão, tais como: interação com a equipe, comunicação, cobrança de resultados, a influência positiva, entre outras, assim melhor será a gestão e maior os resultados alcançados.

Este estudo também mostrou o tipo de valorização que as gestoras de pessoas pesquisadas prestam aos seus subordinados quando eles fazem um bom trabalho ou quando uma meta é alcançada. Para todas, 100%, o tipo de valorização que dão é o agradecimento. A valorização é uma das capacidades mais importantes em um líder. É por meio da valorização que o líder revela que tipo de gestor ele é, se é um gestor tirano e egoísta ou um gestor que ensina e aprende, como assevera Vergara (2009). Haja vista que o subordinado que é valorizado é um funcionário que faz o trabalho render. Mesmo sendo a motivação uma característica intrínseca, a valorização é fundamental para o desenvolvimento tanto do funcionário quanto de seu trabalho. Um funcionário valorizado é um funcionário feliz, e uma organização com um funcionário feliz é uma organização que cresce, que rende. Por isso a relevância do que disse Chiavenato (2004), que o mais importante em uma organização são as pessoas.

A última questão do questionário aplicado e respondido pelas bibliotecárias foi referente às ações que acreditam que poderiam melhorar a atuação delas como gestoras de pessoas. As respostas indicam que 100% acreditam que consistem em identificar o potencial de cada subordinado, dando-lhes as tarefas adequadas; 75% desenvolver a equipe; 75% fazer reuniões com a equipe; 50% mais comunicação com a equipe; e 25% mais interação com a equipe, incentivar a equipe, comprometer a equipe com resultados, cobrar resultados sem grande pressão psicológica, respectivamente. Entende-se que a necessidade que as bibliotecárias apresentam para serem melhores gestoras de pessoas são bem parecidas e estão relacionadas principalmente a identificar o potencial do subordinado bem como desenvolvê-lo, tarefas essas que não são fáceis para nenhum líder executar.

Observa-se aqui a consideração e a preocupação que as bibliotecárias gestoras têm com as atitudes que podem melhorar sua gestão e o mais intrigante é que a maioria dessas atitudes se refere à formação de equipe. E aí se volta à primeira questão: como ser uma boa gestora de pessoas e liderar uma equipe se a

formação acadêmica como bacharel não lhe dá base completa para tal serviço? Saber liderar pessoas, eis a maior dificuldade de um gestor.

Para desenvolver uma boa liderança é requerido conhecimento, competência e habilidade por parte do gestor, essas características são adquiridas e aperfeiçoadas com a experiência, uma vez que o bom gestor deve entender que uma boa organização mostrar-se-á pela equipe que a compõe. O crescimento tecnológico dentro da empresa faz crescer, porém é na gestão de pessoas que a organização se mostra eficaz. É na administração delas que a empresa apresenta seu diferencial, pois é a equipe bem liderada que faz a diferença. É o conhecimento humano que promove o desenvolvimento organizacional. Portanto, identificar o potencial do subordinado e desenvolvê-lo é uma tarefa difícil para o gestor, porém totalmente eficiente para o desenvolvimento de uma organização.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi pautado na concepção de que, na moderna sociedade, a capacidade para ser um gestor de pessoas faz-se uma necessidade no trabalho de um líder, visto que a liderança está intrinsecamente alinhada com a área de gestão de pessoas. Nesse sentido, desenvolveu-se uma pesquisa cujo objetivo foi identificar o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas.

Por meio das análises efetuadas, o estudo apontou que as bibliotecárias são líderes transacionais, ou seja, elas orientam os subordinados quanto às tarefas a serem feitas e às metas a serem alcançadas, prestando gratificações e que não há entre elas um consenso sobre o qual deve ser o perfil esperado de um bibliotecário universitário gestor de pessoas. Evidenciaram-se vários pensamentos sobre este perfil, e compreendeu-se que há algumas semelhanças nas características desse tipo específico de profissional universitário nas respostas das questões posteriores.

O estudo mostrou que as qualidades mais evidentes nas bibliotecárias, de maneira geral, como líderes são a determinação, o apoio e a imparcialidade, e os comportamentos mais relevantes em sua atuação como bibliotecárias universitárias gestoras de pessoas foram executar as ações com perfeição; ter estima pelas pessoas; determinação; incutir integridade e habilidade de aprender com todos os membros da equipe; conhecimento da área e do rumo a ser seguido. Além de que valorizam os subordinados com agradecimentos.

Outro resultado averiguado foi que metade das bibliotecárias auferem que a formação acadêmica como bacharel em biblioteconomia assegura parcialmente a elas condições para atuarem profissionalmente como gestoras de pessoas e a outra parte acredita que, definitivamente, o curso em si

não assegura essa condição. Elas entendem que o curso é mais técnico e que para sanar essa deficiência precisam procurar conhecimentos de gestão em cursos de especialização. Entende-se aqui que cada líder possui qualidades intrínsecas e essas vão fazer a diferença no dia a dia como gestoras, bem como varia o perfil do bibliotecário, tendo em vista as características de cada indivíduo.

Identificou-se, também, que as ações que podem melhorar a atuação das bibliotecárias como gestoras de pessoas são, respectivamente, identificar o potencial de cada subordinado, dando-lhes as tarefas adequadas; desenvolver e fazer reuniões com a equipe; mais comunicação e mais interação com a equipe; incentivar e comprometer a equipe com resultados; e cobrar resultados sem grande pressão psicológica.

A conscientização do papel e da dificuldade do bibliotecário universitário como gestor de pessoas e os seus consequentes desafios, faz-se necessário recomendar aos profissionais que coordenam os cursos de biblioteconomia para que ofereçam disciplinas que aprofundem os estudos nessa área a fim de que o bibliotecário tenha melhores condições de poder atuar profissionalmente como um gestor de pessoas, haja vista que esse conhecimento não é muito evidente na área de atuação deste profissional. Enquanto isso, os bibliotecários gestores devem buscar especializações e/ou aperfeiçoamentos na área de gestão para que as dificuldades sejam supridas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. C. V. A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, São Paulo, v. 4, n. 2, 2004. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/79/81>. Acesso em: 26 ago. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLARO, M. M. F. de. **Gestão de pessoas**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MIRSHAWKA, Victor. **Qualidade com humor**. São Paulo: DVS editora, 2006.
- PINTO, A. L.; GONZÁLEZ, J. A. M. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **EncontrosBibII**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p.52-65, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52/19541>. Acesso em: 26 ago. 2020.
- SILVA, R. **Manual de estágio: cursos de administração da ASSEVIM**. Brusque: ASSEVIM, fev. 2008. Mimeo.



VERGARA, S. C. Liderança requerida nesses novos tempos. In: **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 3. p. 73-105.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, São Paulo, v. 2, n. 3, maio/2004. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf. Acesso em: 26 ago. 2020.

THE UNIVERSITY LIBRARY AS PEOPLE ANAGER

Abstract: This article aims to identify the profile of the university librarian as a manager of people in a private group of higher education in the State of Santa Catarina. The research is of a basic nature, the approach to the problem is qualitative and quantitative, the technical procedures are for bibliographic review and survey. The data collection instrument was the questionnaire. The subjects were four librarians, with equal education at the level of graduation and specialization, 50% each, and aged between 36 and 50 years. The results showed that 50% of librarians believe that academic training as a bachelor in librarianship partially guarantees them the conditions to work professionally as people managers and the other 50% believe that the course itself does not guarantee this condition. The most evident qualities in the librarians indicate that they are determined, impartial and supportive managers, 100% of whom seek to execute their actions perfectly and value their subordinates with thanks. The present study also identified that the profile of the librarian varies due to the personal characteristics of each one. Therefore, it is necessary to recommend to those responsible for the curriculum development of library courses that curriculum planning offers disciplines that deepen studies in the leadership area so that the librarian has better conditions to be able to act professionally as a people manager. Meanwhile, the managing librarians can seek specializations and / or improvements in the management area so that the difficulties are addressed.

Keywords: University librarian. Librarian managing people. Leadership.

