

# Gestão de pessoas: a arte de combinar ação, reflexão e emoção

**Valéria Aparecida Moreira Novelli** (Unesp) - vnovelli@iq.unesp.br

## **Resumo:**

*Nas últimas décadas o gerenciamento de bibliotecas universitárias tem se tornado uma tarefa mais complexa, pois envolve a interação direta com pessoas e também tomada de decisões sobre: tecnologias, uso dos recursos informacionais; mudança comportamental dos usuários, serviços/produtos inovadores, infraestrutura, diversidade e aspirações de funcionários, redução de recursos (humanos e financeiros). Assim, é necessário empenho para cumprir metas organizacionais e sociais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, mas também atender as expectativas dos diversificados quadros de funcionários, em prol de ambientes de trabalho mais harmoniosos. Portanto, os objetivos são identificar estratégias gerenciais alternativas de bibliotecas universitárias e levantar possibilidades de gestão norteadas pela convergência entre os interesses institucionais e individuais. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, realizou-se pesquisa bibliográfica em bases de dados da área sobre gestão de pessoas, liderança e inteligência emocional, em bibliotecas universitárias. Os resultados elencam o levantamento de posturas gerenciais que poderão promover o desenvolvimento das pessoas e da instituição. Nesse contexto, os gestores estão descobrindo caminhos para elevar a produtividade, qualidade e satisfação dos usuários, e também motivar os funcionários, ajustando as necessidades individuais com as institucionais, e desse modo, construir um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo. Para tanto, os gestores são desafiados para combinar ação, reflexão e emoção. Desse modo, conclui-se que a gestão de pessoas pode ser exercida de várias formas, competindo ao bibliotecário escolher o estilo mais adequado a cada equipe, assim, a partir dessa percepção pode ser possível gerenciar com eficácia e satisfação, de forma estratégica, assertiva e colaboradora.*

**Palavras-chave:** *Gestão de pessoas. Biblioteca universitária. Gestão participativa. Inteligência emocional.*

**Área temática:** *Eixo 1 - Gestão sustentável*

**Subárea temática:** *Gestão de Pessoas*

## 1 Introdução

Nas últimas décadas, a maior preocupação dos gestores de bibliotecas universitárias tem sido as tecnologias (JIN, 2006). Porém, gerenciar torna-se uma tarefa mais complexa, pois envolve também a interação com as pessoas – funcionários e usuários, e a tomada de decisões sobre: acesso às fontes de informação; mudança comportamental dos usuários que estão cada vez mais autônomos e virtuais para resolverem suas necessidades informacionais; uso eficaz e eficiente dos recursos informacionais; demanda de serviços/produtos que contemple as diferentes gerações de usuários; instalações físicas; diversidade de funcionários; aspirações dos colaboradores; redução de pessoal e de recursos financeiros, e outras.

As bibliotecas universitárias como agências sociais devem se empenhar para cumprir metas organizacionais e sociais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Porém, precisam também atender as expectativas de seu diversificado quadro de funcionários, a fim de favorecer a qualidade de vida e a satisfação no ambiente de trabalho (SILVEIRA, 2009).

Diante desse contexto, como os gestores podem atuar de forma a equacionar a humanização do trabalho com a obtenção de resultados eficazes? O problema apontado é como identificar caminhos para que o bibliotecário exerça o seu papel de gestor de pessoas, harmonizando o trabalho dos colaboradores com a disponibilização de serviços/produtos qualificados. Como justificativa tem-se que o gestor conhecendo novas posturas gerenciais poderá selecionar e implantar ações que forem mais viáveis e benéficas para a sua instituição. Os objetivos são identificar estratégias gerenciais alternativas desenvolvidas em bibliotecas universitárias e levantar possibilidades de gestão norteadas pela convergência entre os interesses institucionais e individuais.

## 2 Materiais e métodos

A metodologia do trabalho foi a pesquisa exploratória, contemplando pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas, liderança e inteligência emocional, em bibliotecas universitárias. Os instrumentos de coleta de dados foram as bases de dados BRAPCI, LISA e os Anais dos SNBUs. Dessa forma, o material de interesse foi selecionado e utilizado para identificar estratégias de gestão que contemplem uma visão holística do trabalho aliada a resultados eficazes.

## 3 Resultados finais

A realização da pesquisa possibilitou identificar caminhos alternativos que poderão ser seguidos por gestores de bibliotecas universitárias, a fim de transformar um grupo em uma equipe, com sinergia e convergência para resultados planejados; a construção e a manutenção de ambientes institucionais mais harmoniosos.

Assim, apresenta-se a seguir, o levantamento de posturas gerenciais que poderão promover o desenvolvimento contínuo das pessoas e da instituição:

- envolvimento dos membros da equipe como participantes dos processos e não apenas como executores de tarefas, através da gestão participativa (BAPTISTA, 2008; GODOY, 2010; PESTANA et al., 2003; RUTINA; PEREIRA, 2000; SILVEIRA, 2009; VANTI, 1999);
- cuidado com a comunicação para possibilitar a interligação das estratégias com as pessoas (BAPTISTA, 2008; GODOY, 2010);
- aplicação de planejamento estratégico (GODOY, 2010; JIN, 2006; SILVEIRA, 2009);
- formação e qualificação dos recursos humanos (BAPTISTA, 2008; JIN, 2006; RUTINA; PEREIRA, 2000; SILVEIRA, 2009);

- gestão centrada nas pessoas, voltada para a criação e desenvolvimento de um ambiente harmonioso nas bibliotecas (BAPTISTA, 2008; GODOY, 2010; JIN, 2006; PESTANA et al., 2003; PORTER, 2010; SILVEIRA, 2009);
- uso da inteligência emocional<sup>1</sup> pelo gestor, visando construir confiança entre os funcionários, gerir eficazmente as crises e produzir um ambiente de trabalho eficiente e orientado para a equipe (BAPTISTA, 2008; JIN, 2006; PORTER, 2010).

### 4 Considerações finais

Diante do exposto, compreende-se que o diferencial nas bibliotecas não é simplesmente a presença das tecnologias, mas sim as pessoas e especialmente como é que elas efetivamente acolhem e atendem os seus usuários.

Assim, os gestores estão descobrindo uma série de caminhos para elevar o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários, mas que também motive os funcionários a atingir resultados eficazes, ajustando necessidades individuais com as institucionais, e desse modo, construir um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo. Para tanto, os gestores são desafiados a se tornarem mais sensíveis para combinar ação, reflexão e emoção.

Finalmente, conclui-se que a gestão de pessoas pode ser exercida de várias formas, dependendo de quem seja o gestor. Portanto, para ter sucesso no ambiente de trabalho é preciso escolher o estilo adequado a cada equipe, assim, o gestor que tiver essa percepção poderá ter mais facilidade para exercer sua gestão com eficácia e satisfação, de forma estratégica, assertiva e colaboradora.

### 5 Referências

BAPTISTA, M. M. O perfil do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **Biblos**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008.

GODOY, A. G. de. Nenhum de nós é tão bom quanto todos nós juntos. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., Rio de Janeiro, 2010. [Anais...]. Disponível em: <[www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final\\_433.pdf](http://www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final_433.pdf)>. Acesso em: 21 de abr. 2016.

JIN, X. Human touch of library management in the United States. **Chinese Librarianship**, Fort Myers, n. 22, p. 7-16, Dec. 2006.

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

PORTER, B. Managing with emotional intelligence. **Library Leadership & Management**, Chicago, v. 24, n. 4, p. 199-201, 2010.

RUTINA, R.; PEREIRA, E. C. O empowerment na administração de unidades de informação. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 21-29, 2000.

SILVEIRA, J. G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, 2009.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, 1999.

---

<sup>1</sup> Definida como: “reconhecer e regular as emoções em nós mesmos e nos outros”, por CHERNISS, C.; GOLEMAN, D. **The emotionally intelligent workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. p. 14 apud PORTER, 2010. p. 199.