



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Andrieli Mara Lanferdini

**O bibliotecário jurídico como gestor de pessoas**

Porto Alegre  
2013

Andrieli Mara Lanferdini

## **O bibliotecário jurídico como gestor de pessoas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof. Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Porto Alegre

2013

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

## **FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora: Prof. Dr. Ana Maria Mielniczuk de Moura

Vice-Diretor: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

## **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe: Prof. Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Chefe-Substituto: Prof. Dr. Valdir Jose Morigi

## **COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

Coordenadora: Prof. Dr. Samile Andréa de Souza Vanz

Vice-Coordenadora: Prof. Ms. Gloria Isabel Sattamini Ferreira

**L268b** Lanferdini, Andrieli Mara

O bibliotecário jurídico como gestor de pessoas / Andrieli Mara Lanferdini. – Porto Alegre, 2013.  
52 f. ; 30 cm.

Orientadora: Prof. Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - Curso de Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Biblioteconomia. 2. Gestão de pessoas. 3 Bibliotecas especializadas jurídicas. I. Teixeira, Maria do Rocio Fontoura, orient. II. Título.

CDU 658.3:026

Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação  
Rua Ramiro Barcelos, 2705, Bairro Santana - Porto Alegre/RS  
CEP: 90035-007  
Telefone: (051) 3316-5067  
E-mail: [fabico@ufrgs.br](mailto:fabico@ufrgs.br)

Andrieli Mara Lanferdini

## **O bibliotecário jurídico como gestor de pessoas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Examinada em 02 de julho de 2013.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Maria do Rocio Fontoura Teixeira (Orientadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Ms. Rodrigo Silva Caxias de Sousa  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Bibliotecária Magda De Conto  
CRB-10/1462

Dedico à futura profissional que sonho em ser, como  
lembrança de uma das minhas primeiras - de muitas  
ainda pretendidas – conquistas.

## AGRADEÇO:

À UFRGS, à Fabico e a todo o corpo discente que me acompanhou nesses cinco anos, não apenas pela formação acadêmica, mas também pela contribuição, mesmo que indireta, no meu crescimento pessoal.

A todos os amigos e colegas...

...da Biblioteca da Engenharia da UFRGS, minha primeira bolsa, meu primeiro “emprego”, meu primeiro contato com a prática da biblioteconomia e o início da minha paixão por bibliotecas.

...da Biblioteca do TJRS, pelos inúmeros ensinamentos, pelos inúmeros cafés, pelas inúmeras risadas e amizades, pelos inúmeros momentos inesquecíveis.

...da Biblioteca da Famed/HCPA, primeiramente pela gentileza em aceitarem me guiar no estágio obrigatório de forma tão satisfatória e atenciosa, mas principalmente por me mostrarem o quão bem uma equipe unida pode trabalhar.

...da Biblioteca do TRF da 4. Região, por todas as trocas, por todas as aprendizagens, por todas as festinhas maravilhosas, por todos os desabafos, por toda dedicação e, principalmente, por toda a inspiração.

Às minhas amigas da faculdade, colegas de aula ou de trabalho, de risadas ou de “xororô”, por tantas trocas, histórias e memórias que para sempre levarei comigo (em ordem alfabética, pois dizem que pode dar briga): Aline, Carol, Cyntia, Dai, Dinara, Gi, Karina, Magda, Nata, Nice, Raquel e Vanessa. À minha amiga de fora da faculdade, Jordana, por todas as diferenças e semelhanças, que tornaram a nossa amizade meio “anormal”.

Ao meu namorado, meu amor e grande amigo Thiago, pela paciência inacreditável, pelo companheirismo e respeito, por me permitir ser como sou, por me proporcionar alguns dos melhores momentos da minha vida mesmo que absurdamente simples, enfim, por me fazer ver um mundo cor de rosa - ainda que clichê - e perceber que os filmes românticos nada tem de exagerados se comparados a nós dois.

Aos meus irmãos, Fábio e Wilson, e minha cunhada Carol, por todo o companheirismo ao longo da vida e pelo incentivo e ânimo nos momentos difíceis.

E, finalmente, aos meus pais, em meio a tantas coisas que aqui não caberiam, agradeço por me permitirem a realização de um sonho. Em especial à minha mãe, pois a ela eu devo a faculdade. Grazie per tutto!

A todos, de coração, muito obrigada!

*Walk on, walk on!*  
*What you got, they can't deny it*  
*Can't sell it, or buy it*  
*Walk on, walk on!*

## RESUMO

Trata da atuação e dos papéis do bibliotecário jurídico como gestor de pessoas, tendo como base o trabalho “O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas: uma abordagem teórica” – de Adriana Schwanck Bittencourt, que delinea seis papéis que o bibliotecário pode desenvolver como gestor de pessoas: papel de relação interpessoal; papel de líder; papel de motivador; papel de processamento de informações; papel de empreendedor; e papel de trabalho em equipe. Apresenta como objetivo geral identificar o papel exercido por bibliotecários de bibliotecas/unidades de informação jurídicas da cidade de Porto Alegre (RS) na Gestão de Pessoas. Aborda teoricamente a Gestão de Pessoas, além de suas demais denominações, o bibliotecário como gestor de pessoas, as bibliotecas especializadas jurídicas e o bibliotecário jurídico. O trabalho possui caráter de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa de natureza básica, sendo a pesquisa realizada através de entrevistas com os bibliotecários-chefes de cada biblioteca. Verifica se as instituições proporcionam treinamentos aos seus gestores. Identifica os principais papéis desempenhados pelos bibliotecários como gestores de pessoas. Exemplifica como tais papéis são desempenhados no cotidiano das unidades. E, por fim, conclui que o bibliotecário jurídico é ativo e proativo, preocupa-se principalmente com o trabalho em equipe e busca aproveitar o máximo do desempenho individual de cada funcionário.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Papéis. Bibliotecas especializadas jurídicas. Bibliotecário jurídico.

## ABSTRACT

Manage the interaction and the roles of the law librarian as a people manager, taking as base for that: "The librarian within the people management context: a theoretical vision" – of Adriana Bittencourt Schwanck, which outlines six roles that librarians can develop as a people manager: the role of interpersonal relationship; leading role; role motivator, paper processing information; entrepreneur role, and the role of teamwork. Features aimed at identifying the role played by chief librarians in Porto Alegre City (RS) in People Management. Discusses theoretically the People Management, in addition to their other denominations, the librarian as a manager of people, law libraries and law librarians. The work has character with a qualitative exploratory nature of basic research being conducted through interviews with librarians-chiefs of each library. Checks if the institutions provide training to their managers. Identifies the key roles played by librarians as a manager of people. Exemplifies how these roles are in daily units. And, finally, concludes that law librarians are active and proactive, concerned mainly with the teamwork and seek to take maximum individual performance of each employee.

**Keywords:** People Management. Roles. Law libraries. Law librarian.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b>	<b>11</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS / GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.1.1	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>15</b>
2.1.2	<b>O bibliotecário como gestor de pessoas</b>	<b>18</b>
2.2	BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS JURÍDICAS	22
2.3	BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
3.1	MODELO DE PESQUISA	28
3.2	SUJEITOS DE ESTUDO	29
3.3	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
3.4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	31
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	32
3.6	VALIDAÇÃO DO ESTUDO	32
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>33</b>
4.1	A GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES	33
4.2	OS PAPÉIS DO BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO COMO GESTOR DE PESSOAS	35
4.3	O DESEMPENHO DO BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO COMO GESTOR DE PESSOAS	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE A – Formulário de pesquisa</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração vem, cada vez mais, fazendo parte da rotina e das estratégias de crescimento da maioria das profissões existentes e na Biblioteconomia não seria diferente.

Bibliotecários não são mais apenas organizadores, classificadores, indexadores e especialistas na busca de informações. São, também, administradores, líderes, motivadores e gestores de suas unidades, uma vez que, em muitos casos, atuam não apenas com profissionais de sua área, mas também com profissionais de áreas afins. Assim necessitam buscar estratégias de gestão mais eficazes para seu trabalho.

Dentre as estratégias de gestão disponíveis, a Gestão de Pessoas tem se destacado exatamente por seu foco na organização e nas pessoas, que são a base de qualquer instituição. Não só as pessoas necessitam da organização como meio de vida ou como realização profissional, mas também a organização necessita de pessoal capacitado para desenvolver suas atividades de maneira satisfatória para seu crescimento. Um precisa do outro para que ambos obtenham o sucesso esperado.

Em bibliotecas que possuem grande número de funcionários, é comum ver bibliotecários gestores aplicando técnicas da Gestão de Pessoas. Muitas instituições, inclusive, oferecem cursos, palestras, workshops, etc., voltados para este tema. Nas bibliotecas jurídicas, por exemplo, onde a demanda por informações de qualidade é grande, são necessários profissionais capacitados lidando com estas informações.

Deste modo, por sua relevância, esta pesquisa aborda a Gestão de Pessoas aplicada às bibliotecas e bibliotecários, particularmente aquelas e aqueles do âmbito jurídico.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais o bibliotecário precisa estar apto para trabalhar com os diversos tipos de informação, públicos e materiais. O mercado de trabalho está mais exigente quanto às especializações e experiências deste profissional, do mesmo modo que, em unidades cujo foco é especializado, é crescente a necessidade de

auxílio do bibliotecário para os usuários em pesquisas, em buscas em bases de dados e levantamentos bibliográficos, como, por exemplo, nas bibliotecas especializadas, seja de qualquer área, e nas bibliotecas universitárias.

Deste modo, o bibliotecário jurídico precisa estar sempre atualizado, ser dinâmico e eficaz. Precisa, também, aproveitar ao máximo sua equipe de trabalho, explorando as qualidades de cada colega e funcionário, de modo que o trabalho seja preciso, as informações sejam localizadas de maneira rápida e que sejam pertinentes ao usuário.

Assim sendo, o bibliotecário jurídico, como gestor, necessita trabalhar não apenas com a informação e os usuários, mas também com sua equipe, transmitindo e garantindo motivação a todos os envolvidos, pois, não basta dispor de bons materiais e mecanismos de buscas, mas também de profissionais capazes de utilizar, dominar e contribuir com o crescimento e aperfeiçoamento destes itens.

Tendo por base o trabalho “O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas: uma abordagem teórica<sup>1</sup>” – de Adriana Schwanck Bittencourt - e do interesse na área especializada jurídica, este trabalho se dispôs a responder o seguinte questionamento: qual o papel do bibliotecário de bibliotecas jurídicas na Gestão de Pessoas?

## 1.2 OBJETIVOS

Apresentam-se a seguir o objetivo geral e os específicos propostos para este trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o papel exercido por bibliotecários de bibliotecas/unidades de informação jurídicas da cidade de Porto Alegre (RS) na Gestão de Pessoas.

---

<sup>1</sup> BITTENCOURT, Adriana Schwanck. **O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas: uma abordagem teórica**. 2012. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) verificar se as instituições oferecem cursos na área de Gestão de Pessoas para os bibliotecários-chefes das bibliotecas jurídicas;
- b) identificar quais os papéis de gestor de pessoas que o bibliotecário-chefe de cada biblioteca jurídica desempenha;
- c) analisar como cada papel é desempenhado pelo bibliotecário-chefe em sua unidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A contextualização teórica deste trabalho aborda aspectos relativos à Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos, ao bibliotecário e à Gestão de Pessoas, às bibliotecas especializadas jurídicas e ao bibliotecário jurídico.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS / GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração baseou-se no crescimento da era mecanizada, onde máquinas e homens trabalhavam juntos. Eram necessários métodos de operacionalizar os processos de trabalho a fim de melhor aperfeiçoá-lo e garantir resultados satisfatórios e de crescimento às organizações.

Para garantir melhores resultados em uma organização, o trabalho em equipe - onde as pessoas são o centro das atenções - é fundamental, pois o bom resultado e retorno para a empresa depende dos conhecimentos e habilidades de cada funcionário. Assim, Chiavenato coloca que:

Onde quer que a cooperação de pessoas no intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração – a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. (2000, p. 6)

Com a evolução das teorias, surge a preocupação com as pessoas dentro das organizações. Também Bergue (2010, p. 249) coloca que “As organizações [...] tem se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (capital humano, intelectual, etc.), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza)”. Percebe-se, com isso, que é através delas – as pessoas - e de seu desempenho individual que uma organização tem seu diferencial.

Desde a taxada Escola das Relações Humanas que inicia na década de 1920, a preocupação com os modos de gerenciamento dos recursos humanos se tornou central para uma alocação mais eficaz entre máquinas e pessoas no processo de produção. (MENDES; FONTOURA, 2011, p. 7)

Essa preocupação - ou até mesmo maior atenção - com as pessoas na organização começa a ganhar denominações, como Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos.

O novo termo adotado “Gestão de Pessoas” carrega consigo um novo olhar nas organizações, pois criam-se novas formas de trabalho utilizando o conhecimento, a interatividade com a tecnologia e as relações interpessoais com a cerne das estruturas organizacionais. (BITTENCOURT, 2012, p. 34).

Muito se fala em Gestão de Pessoas e em Gestão de Recursos Humanos (RH) e, em alguns casos, as duas expressões tem o mesmo significado, mesmo sendo denominações diferentes e em outros casos, tratadas como situações e significados distintos. Barbieri mostra que, “Três grandes correntes, com diferentes nomes, se misturam na evolução histórica e no presente de RH: Administração de Pessoal, Recursos Humanos e Capital Humano/Capital Intelectual”. (2012, p. 10).

Cada uma delas é, em resumo, ainda utilizando as ideias de Barbieri (2012):

- a) Gestor de Pessoal (Administração de Pessoal): executivo que é um “advogado” dos empregados, que tem relação com os movimentos sindicais trabalhistas. Está preocupado com que o empregado seja bem assistido e tenha um bom tratamento.
- b) Gerente de RH (Administrador de RH): é visto como um sócio do negócio, o qual deve cuidar dos ativos humanos da empresa. Está mais voltado para reestruturar e obter resultados.
- c) Capital Humano (Administração de Capital Intelectual): combina as duas correntes, a que tem o foco na vida sindical-trabalhista e a visão do negócio do empresário, que vê as pessoas como um ativo da empresa. Além disso, acrescenta ainda uma visão estratégica, que se envolve também com planejamento, cultura organizacional, motivação, comunicação, potencial, desempenho e desenvolvimento das pessoas.

Chiavenato, em seus estudos, também aponta algumas distinções existentes entre os diversos termos, salientando:

“Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.” (2004g, p. 10)

De acordo com as características que Barbieri descreve o Capital Humano, podemos perceber as mesmas características do que Chiavenato chama de Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (2004g, p. 10)

Assim sendo, neste trabalho, será utilizada a denominação Gestão de Pessoas, podendo, eventualmente, em demais citações, surgir o termo de Gestão/Administração de Recursos Humanos ou demais termos correlatos, que serão tratados como sinônimos, conforme veremos na seção que se segue.

### **2.1.1 Gestão de Pessoas**

Atualmente, na Gestão de Pessoas, o líder ou gestor deve ter como visão, segundo Weber (2010, p. 63), a de “[...] compreender que cada pessoa, por ser única, tem o direito de perceber as coisas de forma diferente e sob o prisma de seus valores, competências e paradigmas”. É a ideia de que, sem as pessoas e seus desempenhos, grandes organizações não seriam o que são hoje, pois dependem de seus funcionários e de sua eficácia.

Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir e cumprir suas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. (CHIAVENTO, 2004g, p. 5)

De modo recíproco, as organizações dependem das pessoas, assim como as pessoas dependem das organizações. Esse conceito, também é exposto por Bergue (2010, p. 18), que afirma que:

[...] a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais”.

A organização oferecendo treinamentos e condições básicas para o desenvolvimento técnico e teórico de pessoal, gera pessoas capacitadas a desenvolver suas atividades de maneira eficaz e ao mesmo tempo favorecendo o seu crescimento pessoal, de forma que isso traz um retorno para a organização, beneficiando, por exemplo, nos lucros e no desenvolvimento.

Chiavenato (2004g, p. 9), ainda, diz que a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, que são eles:

1. As pessoas como seres humanos. Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimento, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. As pessoas como ativadores de recursos organizacionais. Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem [...]. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes, estáticos.
3. As pessoas como parceiros da organização. Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. [...] Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Diversas são as maneiras de aflorar o potencial de cada funcionário de uma organização, fazendo aumentar a produtividade individual. Técnicas como motivação (seja pela busca de um novo cargo ou aumento de salário), trabalho em equipe (convidando as pessoas a participarem de projetos), competitividade (estimulando o funcionário em suas tarefas e superação), podem ser usadas. Aumentando a produtividade, a empresa cresce em sua vantagem competitiva. “As expectativas

são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos” (DAVEL, 2010, p. 6).

Para garantir o aumento da produtividade da empresa, o gestor, como líder de sua organização, deve focar tanto nas tarefas como também nas pessoas. “Precisa dar importância tanto ao trabalho como para quem o executa” (CHIAVENATO, 2004a, p. 466). Esta ideia é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 1 - Os papéis do líder relacionados com a tarefa e com as pessoas

Papéis relacionados com a tarefa	Papéis relacionados com as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do problema para o grupo</li> <li>• Solicitação de fatos, ideias, sugestões, ou opiniões dos membros</li> <li>• Proposição de fatos, ideias ou sugestões para o grupo</li> <li>• Esclarecimento de situações confusas</li> <li>• Proposições de exemplos</li> <li>• Orientação geral</li> <li>• Resumo das discussões</li> <li>• Verificação de quando se alcança uma conclusão ou consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio às contribuições pessoais</li> <li>• Encorajamento através do reconhecimento</li> <li>• Avaliação do moral do grupo e ajuda aos membros para percebê-lo</li> <li>• Redução da tensão e reconciliação de conflitos e desentendimentos</li> <li>• Modificação de posturas e admissão de erros</li> <li>• Facilitação da participação dos membros</li> <li>• Avaliação da eficácia do grupo</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO, 2004a, p. 466.

Assim, o líder precisa conhecer as capacidades individuais de seus funcionários, de modo a extrair o máximo possível de eficácia nas tarefas desempenhadas. Torna-se necessário “[...] administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações por meio de tecnologias e metodologias que facilitem atingir a exigência interna e externa”. (EVANDRO, 2013,

página da web). É preciso proporcionar as condições necessárias para o crescimento individual dos funcionários e retorno produtivo à organização, alcançando os objetivos necessários.

De acordo com Chiavenato (2004g), para melhor desempenhar o papel de gestor em uma organização, a Gestão de Pessoas possui os seguintes objetivos a serem obtidos:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão
- b) Proporcionar competitividade à organização
- c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados
- d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho
- e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho
- f) Administrar a mudança
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável

Conforme já mencionado anteriormente e melhor exemplificado nas alíneas acima, o gestor é a ligação entre a organização e os funcionários e, para obter resultados favoráveis a todos, são utilizadas as técnicas da Gestão de Pessoas. Assim, para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, “[...] é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2004g, p. 10), e não apenas como meros subordinados.

Deste modo, a Gestão de Pessoas não trabalha apenas em prol do indivíduo, mas também da organização, das melhores práticas do trabalho e do retorno satisfatório a ambos os envolvidos, seja em qual área for, conforme veremos exemplificado – na área da Biblioteconomia - na seção que segue.

### **2.1.2 O bibliotecário como gestor de pessoas**

Após discorrer sobre a Gestão de Pessoas, percebe-se que muitas das habilidades dos gestores são aplicáveis à Biblioteconomia, assim como a outras áreas. A Gestão está em todos os lugares e a preocupação com as pessoas, seu desempenho e sua produtividade em prol da organização não poderia ser diferente.

Para entender um pouco das habilidades do bibliotecário, Teixeira Filho (2008, p. 2, apud Ferreira, 2005, p. 16) nos diz que o profissional da informação pode ser:

[...] o responsável pelo acervo de documentação da empresa, abrangendo textos, artigos, livros de periódicos, manuais, plantas, especificações técnicas, estruturando e mantendo a memória organizacional, ou até mesmo o profissional de marketing, preocupado com a pesquisa, captação, seleção, qualificação, análise e comunicação das informações sobre o mercado, o desempenho da empresa e da concorrência. E também não se pode esquecer o **profissional de RH**, voltado para a formação e sustentação de comunidades de práticas dentro da empresa, cujo objetivo é o compartilhamento do conhecimento. (grifo nosso)

Assim, o bibliotecário atua não apenas com o acervo, pesquisas e os usuários, mas também como o profissional que gerencia seu pessoal, ostentando o crescimento da sua unidade. Também Kumar (apud Tarapanoff, 1997, p. 37, grifo nosso), falando das atribuições do bibliotecário, complementa que:

[...] sua responsabilidade [está] na alfabetização em computação e informação para as massas. Dentre as várias habilidades levantadas como necessárias para o profissional bibliotecário estão, as de ser: **inovador, criativo, líder, comunicador, negociador, empresário**, especialista na busca (seletiva) informacional, diante da explosão da informação, e especialmente em redes (participar no processo de globalização).

Vemos que as habilidades ligadas à Administração e Gestão estão presentes nos dois conceitos, além da liderança. Mintzberg (apud DIAS, 1985), por exemplo, identificou dez papéis administrativos básicos que representam o trabalho gerencial, independente de qual área do conhecimento ou de trabalho for, que são os seguintes:

- a) representante da organização;
- b) líder;
- c) contato;
- d) monitor;
- e) disseminador;
- f) porta-voz;

- g) empreendedor;
- h) manipulador de distúrbios;
- i) alocador de recursos;
- j) negociador.

Tais papéis identificam o trabalho do líder como um todo, não apenas, mas inclusive, a Gestão de Pessoas e são base de diversos estudos. Mais papéis ainda podem ser desenvolvidos nas diversas áreas do conhecimento, sendo essa teoria dos papéis gerenciais de Mintzberg uma teoria universal (DIAS, 1985).

Na Biblioteconomia e no cotidiano das bibliotecas, o bibliotecário-líder passa a ser figura extremamente ativa dentro de sua unidade. Gerenciando, administrando e liderando documentos, informações e, claro, pessoas. Partindo deste princípio, Bittencourt (2012) traçou seis papéis que o profissional bibliotecário pode atuar como Gestor de Pessoas no seu trabalho, que são os seguintes:

- a) *Papel de relação interpessoal*: se caracteriza pelas relações do gestor com as pessoas, sejam elas de dentro ou de fora da organização, sendo assim a imagem ou representação da instituição. Pois é ele quem vai a solenidades, relaciona-se com autoridades representando a empresa, recebe os funcionários novos, dentre outros. O contato envolve as redes de relacionamentos que o gestor deve manter dentro e fora do ambiente organizacional, principalmente com seus pares e ter conhecimento das pessoas que são de importância para a empresa.
- b) *Papel de líder*: influencia no comportamento de seus funcionários, dirigindo esforços destes para realizar objetivos em comum para a organização. A liderança centrada nas pessoas se preocupa mais com o aspecto humano, em manter uma equipe que atue de maneira satisfatória, participando das decisões, dando ênfase nas pessoas e na melhoria e preocupação com as metas e não somente nos métodos, sem descuidar do desempenho executado por cada funcionário no processo.
- c) *Papel de motivador*: se caracteriza pelo estímulo dedicado a alguém em prol do alcance de um objetivo, seja para uma equipe ou para um indivíduo que

apresenta alguma disposição favorável para realizar determinado trabalho. Dentre algumas motivações podemos incluir desde remunerações extras até o reconhecimento de desempenho de determinada função, a qualificação das pessoas e capacitação individual, espaço para participação nas decisões junto à gerência, delegação de tarefas, inserção de rotações de cargos a fim de aumentar a multifuncionalidade, ampliação de trabalhos para aumentar as competências individuais e desafios, reconhecimentos e honorarias por determinados trabalhos realizados, participação nos lucros, entre outros.

- d) *Papel de processamento de informações*: consiste no trabalho do gerente em utilizar a “informação” em todas as suas atividades dentro da organização, de modo que possa desenvolver aspectos relacionados à gestão, como, por exemplo: tomar decisões, formular e gerenciar projetos, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos, aplicar técnicas de marketing, relações públicas, de liderança, capacitar e orientar sua equipe e seus usuários, elaborar produtos de informação, executar procedimentos automatizados inerentes ao ambiente informacional, analisar, avaliar e difundir a informação, etc.
- e) *Papel de empreendedor*: quando o gestor atua como iniciador e planeja as maiores mudanças na organização. Um gerente com espírito empreendedor diferencia-se no mercado pelas suas habilidades de assumir riscos pelas pessoas, recursos materiais, equipes, produção, questões administrativas, etc. Enxerga oportunidades onde seu concorrente não vê, tornando suas habilidades essenciais dentro da organização.
- f) *Papel de trabalho em equipe*: se caracteriza pela possibilidade de criação de um ambiente favorável com a inserção da administração participativa. O gerente que utiliza essa forma de trabalho tem a perspectiva de que cada pessoa, com seu esforço individual, pode somar com os outros, alcançando, assim, maior desempenho na organização.

A partir destes papéis, podemos ver exemplificadas as atividades do bibliotecário como gestor de pessoas. Principalmente em grandes instituições, onde o número de funcionários é maior, a atividade de gestor é fundamental para bom aproveitamento de toda a equipe e o retorno à instituição. Por outro lado, também nas pequenas instituições o bibliotecário gestor se torna imprescindível, pois por vezes é ele quem desenvolve grande parte das atividades sozinho, mas sempre mantendo o contato com o pessoal externo a biblioteca, que direta ou indiretamente também contribuem para o seu desenvolvimento.

Assim, nas seções que se seguem, trataremos sobre a tipologia de biblioteca desta pesquisa e, também, do bibliotecário jurídico.

## 2.2 BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS JURÍDICAS

As bibliotecas especializadas diferem das demais bibliotecas, tanto pela tipologia de seus usuários, como pela especialização do seu acervo. Elas surgiram com o desenvolvimento da ciência e tecnologia. “Por isso, as primeiras bibliotecas desta categoria foram as dos laboratórios e das grandes empresas industriais e comerciais, tanto quanto de associações profissionais” (FONSECA, 2007, p. 53).

Acrescentando ainda, Cezarino (1978, p. 238 apud SALASÁRIO, 2000, p. 106) coloca que as bibliotecas especializadas:

[...] são unidades pertencentes a instituições governamentais, particulares ou associações formalmente organizadas com o objetivo de fornecer ao usuário a informação relevante de que ele necessita, em um campo específico de assunto.

Ashworth (1967, p. 632 apud SALASÁRIO, 2000, p. 106) também contribui com a ideia da especificidade da biblioteca especializada:

[...] é uma biblioteca quase exclusivamente dedicada a publicações sobre um assunto ou sobre um grupo de assuntos em particular. Inclui também coleções de um espécie particular de documentos.

Portanto, as bibliotecas especializadas surgiram com o propósito de atender a pesquisadores ou demais usuários que necessitam de informações extremamente específicas, seja qual for o assunto, de modo mais satisfatório que as demais

bibliotecas, de assuntos variados, poderia satisfazer estes usuários. Ainda, com importante definição de Milanesi (2002, p.83):

[...] a especialização é muito mais no público e em seu universo de interesses do que nas habilidades técnicas. Cada público tem suas peculiaridades e não é possível que haja uma biblioteca polivalente que possa se adequar a cada um deles. Os serviços de informação são tão específicos quanto é o público.

Deste modo, dentre as bibliotecas especializadas, existe as bibliotecas jurídicas, que podem fazer parte de órgãos governamentais (tanto do poder Legislativo como Executivo e Judiciário), de organizações (como, por exemplo, organizações de Magistrados), de Faculdades de Direito, escritórios de advocacia, dentre outros. A informação que este tipo de biblioteca disponibiliza, é classificada como Informação Jurídica.

Atienza (1979, p 19) define o acervo das bibliotecas jurídicas como a:

[...] reunião, análise e indexação da doutrina, da legislação (leis, decretos-leis, atos, resoluções, portarias, projetos de leis ou de decretos legislativos ou de resoluções legislativas, ordens internas, circulares, exposições de motivos, etc.) e de todos os documentos oficiais e atos normativos ou administrativos.

Gonçalves e Santos (2009, p. 07), salientando a importância da biblioteca jurídica, apontam que:

[...] esses departamentos são hoje responsáveis por planejar e estruturar meios pelos quais os mais diversos profissionais – que deles fazem uso e que nesta área atuam – possam acessar com rapidez conteúdos nos mais diversos meios de suporte e das mais dissemelhantes matérias, almejando tomadas de decisão. São as bibliotecas nos dias atuais, mais que departamentos estratégicos, senão utilizadas como arcabouço para a estrutura da própria inteligência da tomada de decisão. É comum a existência de vastas bibliotecas jurídicas em tribunais, empresas de consultoria e, principalmente escritórios jurídicos que desempenham este papel nas pessoas de seus bibliotecários.

O usuário jurídico – seja ele estudante, advogado, ou, até mesmo, juiz ou desembargador – necessita do auxílio do bibliotecário e da biblioteca jurídica, pois deles vem a rapidez e eficácia das pesquisas, utilizando técnicas de busca que a profissão do bibliotecário dispõe. Ainda segundo Gonçalves e Santos:

A biblioteca jurídica, então, torna-se a condutora do conhecimento administrado, em suas vertentes, a produção e sustentação das condições propícias às tomadas de decisão, que são essenciais ao usuário que dela necessita e intenta em comunicar algo. (2009, p. 07)

Deste modo, a biblioteca jurídica tem importante papel dentro da instituição em que estiver subordinada, pois dela e de suas técnicas de pesquisa e investigação outras pessoas dependem em prol de um objetivo. Nas bibliotecas jurídicas, o bibliotecário atuante e líder é figura indispensável. Tal bibliotecário é o bibliotecário jurídico e sobre ele será tratado na próxima seção.

### 2.3 BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO

Órgãos governamentais e escritórios jurídicos, cada vez mais, precisam de bibliotecas jurídicas e de bibliotecários, devido à necessidade de organizar a grande demanda documental da área jurídica e garantir que suas informações sejam recuperadas de maneira eficiente.

Mota descreveu em seu trabalho, dentre as diversas possibilidades de atuação e habilidades do bibliotecário, o seguinte:

Pesquisa jurídica – [o bibliotecário pode atuar] no gerenciamento de bibliotecas ou unidades de informação (públicas e/ou particulares) no campo jurídico, fornecendo informações sobre leis, estatutos, andamentos de processos, recursos ou argumentos informacionais que podem ser utilizados por advogados de defesa e/ou acusação em um julgamento etc. (2005, p. 105)

De acordo com o local de trabalho, o bibliotecário jurídico pode desenvolver habilidades distintas. Segundo Passos (2001, página da web).

As competências do bibliotecário jurídico variam de acordo com o local que trabalha (universidade, bibliotecas governamentais, escritórios de advocacia) ou mesmo em relação a sua especialização (bibliotecário de referência, indexador, no desenvolvimento de coleções). Em instituições menores onde há um ou dois profissionais contratados, o bibliotecário precisa, muitas vezes, ser o administrador, catalogador e o pesquisador.

Para que o bibliotecário esteja apto a trabalhar em bibliotecas jurídicas, ele necessita buscar crescentes atualizações, estar sempre atento não apenas às novas tecnologias, mas também sobre onde e como buscar a informação jurídica, mesmo que em fontes de informações tradicionais.

Para trabalhar na área jurídica, o bibliotecário necessita estar atento à sua área de atuação, buscando sempre novos conhecimentos que agreguem valor ao exercício de suas competências através de uma educação continuada no exercício de sua profissão, devendo saber onde encontrar informações jurídicas que atendam às necessidades dos usuários da unidade de informação onde trabalha e definindo os mecanismos, da agricultura ou qualquer que seja o seu campo de trabalho. (SILVA, 2005, p. 24)

Sobre isso, Passos também discorre que o bibliotecário jurídico tem como característica a de utilizar de todas as fontes para adquirir a informação que necessita, sendo muito hábil ao saber quando usar uma ou outra:

[...] o bibliotecário jurídico precisa equilibrar-se entre dois mundos, o das fontes tradicionais de informação e os novos instrumentos que surgem. Sua grande habilidade para sobreviver como profissão reconhecida e relevante para a sociedade é adaptar-se sempre e acompanhar as transformações, sem menosprezar ou supervalorizar nenhuma fonte de informação. (2001, página da web).

Buscando identificar as principais características e atribuições do bibliotecário jurídico, a Associação Americana de Bibliotecas Jurídicas (*American Association of Law Libraries - AALL*), elaborou uma lista das características que o bibliotecário jurídico deve possuir (SILVA, 2005, p. 25):

- a) eficientes na busca de informação em qualquer suporte;
- b) astutos juízes das vantagens e desvantagens de várias fontes de informação;
- c) capazes de organizar a informação para que possa ser localizada e utilizada independentemente do seu suporte;
- d) especialistas no uso de fontes jurídicas ou não.

Apesar de serem elaboradas para o contexto norte-americano, estas características podem servir para profissionais bibliotecários jurídicos de todo o

mundo, devido a sua abrangência e preocupação com o crescimento da profissão. Além disso, a AALL também editou um documento que estabelece as competências do bibliotecário jurídico, aprovado pela *Professional Development Committee* (Comitê de Desenvolvimento Profissional) em 2001. As competências básicas são:

- a) demonstrar forte compromisso com a excelência do serviço ao usuário;
- b) reconhecer e saber lidar com a diversidade do usuário e da comunidade;
- c) entender e apoiar a cultura e o contexto da biblioteca e da instituição mantenedora;
- d) demonstrar conhecimento do sistema legal e da profissão jurídica;
- e) entender o contexto sócio-econômico e político que embasa o sistema legal existente;
- f) demonstrar conhecimento do arcabouço teórico da biblioteconomia e da Ciência da Informação, do ciclo documentário: a criação, organização e difusão da informação;
- g) aderir ao Código de Ética da Associação Americana das Bibliotecas Jurídicas e apoiar e compartilhar dos valores da Biblioteconomia;
- h) exibir qualidade de liderança incluindo pensamento crítico, administração de risco e criatividade, independente de sua posição na estrutura administrativa;
- i) demonstrar capacidade de trabalho em grupo para alcançar objetivos comuns;
- j) atuar dentro da organização com o objetivo de implementar os princípios do conhecimento administrativo;
- k) exibir compreensão da importância da multidisciplinaridade dos programas e projetos dentro da organização;
- l) dividir conhecimento e perícia com colegas e clientes;
- m) dispor de habilidades de comunicação e ser capaz de promover a biblioteca e defender suas necessidades;
- n) comunicar-se efetivamente com editores e com a indústria gráfica para promover interesses da biblioteca;

- o) reconhecer o valor da rede profissional e participar ativamente das associações de classe;
- p) perseguir ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional pela educação continuada. (SILVA, 2005, p. 26).

Tais competências garantem ao bibliotecário jurídico a excelência em seu trabalho. Assim sendo, dentre as “técnicas” aplicadas pelo bibliotecário para trabalhar nas unidades jurídicas, Loureiro (2005, página da web) acrescenta o seguinte:

Para contextualizar a informação-objeto de seu trabalho, o bibliotecário necessita buscar o conhecimento jurídico, que pode ser adquirido pela educação formal ou não. A compreensão do sistema jurídico nacional, construído sobre os pilares do Estado Democrático de Direito, é condição sem a qual o bibliotecário não consegue dimensionar o alcance dos institutos jurídicos para coordenar os seus conceitos e aplicação. É esse conhecimento que vai instrumentá-lo para definir as estratégias de busca da informação e, com a previsível precisão dos resultados obtidos, garantir a credibilidade de sua relação com o usuário. Essa interação pessoal é o diferencial que se imprime ao corriqueiro processo de demanda-oferta dos sistemas de informação, pois ela vai além dos procedimentos elementares da pesquisa. É um processo que, antes de promover a interação homem-máquina, passa necessariamente pela interação homem-homem. Nele, demove-se a ideia de prescindibilidade do trabalho do bibliotecário, que equivocadamente anima o usuário a acessar fontes eletrônicas sem antes conhecer as ferramentas de que o profissional da informação dispõe para montar estratégias de busca que visam a garantir alto índice de precisão no resultado da pesquisa.

Percebe-se, com isso, que o bibliotecário jurídico é fundamental na sua instituição, pois ele é o responsável pela permeação entre a informação/pesquisa e o usuário final. Destaca-se a importância deste profissional devido ao seu retorno satisfatório ao usuário, que dele depende para encontrar informações e também para se especializar nas buscas por elas.

Com isso, este capítulo teórico encerra-se para que nos seguintes sejam tratadas da metodologia utilizada nesta pesquisa, sua análise e suas considerações finais.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o tipo de pesquisa, sua abordagem, procedimento, grupo de estudo, assim como o instrumento de coletas de dados aplicado a ele, além do tratamento que lhe foi dado.

#### 3.1 MODELO DE PESQUISA

Este trabalho teve o caráter de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa de natureza básica. Conceituando, deste modo, a pesquisa qualitativa, segundo Silveira e Córdova, como uma pesquisa que “[...] não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (2009, p. 33). Portanto, ainda segundo as autoras, a pesquisa qualitativa preocupa-se “[...] com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (2009, p. 34).

Aprofundando-se mais no conceito de pesquisa qualitativa, Flick diz que as pesquisas estão cada vez mais obrigadas a utilizar estratégias indutivas, devido a grande diversificação das “esferas de vida”. Deste modo, segundo o autor:

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos. (2009, p. 23).

Quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória tem por objetivo tornar o problema mais explícito, quando não há maiores conhecimentos sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 63).

Ainda, Gil (2002) afirma que esse tipo de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, tendo, por este motivo, um planejamento bastante flexível. Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

E, por fim, quanto à natureza, a pesquisa é básica, esta que, segundo Silveira e Córdova (2009, p. 36), “[...] objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Assim sendo, no próximo tópico são expostos os sujeitos de estudo deste trabalho, bem como o porquê da escolha em tais instituições.

### 3.2 SUJEITOS DE ESTUDO

Os sujeitos de estudo desta pesquisa são bibliotecários-chefes de bibliotecas especializadas na área jurídica da cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul. As bibliotecas foram escolhidas pela autora, considerando uma amostra não probabilística intencional ou por tipicidade, de forma a miscigenar os tipos de entidades a serem pesquisadas, sejam elas públicas ou particulares, com ou sem fins lucrativos, de cunho federal, estadual ou municipal.

A amostragem não probabilística intencional ou por tipicidade, consiste em:

[...] selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem da amostragem por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado. (GIL, 2008, p. 94)

Desde modo, as bibliotecas selecionadas foram:

- Biblioteca do Tribunal Regional Federal da 4ª Região;
- Biblioteca da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul;
- Biblioteca do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul;
- Biblioteca do Ministério Público do Rio Grande do Sul;
- Biblioteca da Câmara Municipal de Vereadores de Porto Alegre;
- Biblioteca da AJURIS – Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul/Escola da Magistratura;

- Biblioteca da OAB/RS – Ordem dos Advogados do Brasil;
- Biblioteca de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- Biblioteca da FMP – Fundação Escola Superior do Ministério Público;
- Biblioteca do Escritório Jurídico Veirano Advogados;
- Biblioteca do Escritório Jurídico Lippert & Cia. Advogados;
- Biblioteca do Escritório Jurídico Ruy Rosado Advogados Associados.

### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada é o estudo de caso, que consiste em um estudo aprofundado sobre um ou mais objetos, de modo que permita seu conhecimento detalhado. Pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, como descritivas e explicativas, pois possibilita grande detalhamento em comparação às outras técnicas de pesquisa.

Na área das pesquisas sociais, o estudo de caso pode servir para os seguintes propósitos:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 73).

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicada uma entrevista (APÊNDICE A – Formulário de pesquisa) com cada bibliotecário-chefe das instituições escolhidas, de maneira individual. O uso das entrevistas se dá quando não é possível obter os dados necessários para a pesquisa através de fontes documentais, de registros, etc., assim como também quando os dados quantificáveis não respondem aos objetivos da pesquisa, como no caso dos questionários.

Gil define a entrevista como a técnica em que o investigador formula perguntas a um entrevistado com o objetivo de responder aos interesses de sua pesquisa, sendo, portanto “[...] uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar e a outra se apresenta como fonte de informação” (2008, p. 109).

Alguns critérios são importantes considerar no preparo e realização da entrevista, como nos mostra Cervo, Bervian e Silva:

- planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado;
- obter, sempre que possível, algum conhecimento prévio acerca do entrevistado;
- marcar com antecedência o local e o horário da entrevista, pois será mais fácil obter informações espontâneas e confidenciais de uma pessoa isolada do que de uma pessoa acompanhada de um grupo;
- escolher o entrevistado de acordo com a sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
- fazer uma lista de questões, destacando as mais importantes;
- assegurar um número suficiente de entrevistados, o que dependerá da viabilidade da informação a ser obtida. (2007, p. 52).

Desde modo, o Formulário de Pesquisa (Apêndice A) é formado de três questões abertas que objetivaram responder aos objetivos específicos deste trabalho, além de uma quarta questão livre, podendo o entrevistado salientar algo além das questões formuladas.

As entrevistas foram marcadas previamente com os bibliotecários-chefes das bibliotecas selecionadas, dependendo, portanto, do tempo do entrevistado disponível para responder. Nos casos onde houve preferência por parte do entrevistado em não realizar a entrevista pessoalmente, devido à indisponibilidade de tempo, o Formulário de Pesquisa foi enviado por *e-mail*, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### 3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A análise e a apresentação dos dados foram desenvolvidas comparando o que cada tipo de biblioteca/unidade respondeu em cada questão distintamente, assim como também foi analisado o conjunto das respostas de cada unidade, procurando, portanto, por algum padrão ou divergência de gestão de pessoas nos diferentes tipos de bibliotecas.

Dentre as doze bibliotecas inicialmente selecionadas, sete são as que fazem parte desta pesquisa, pois as demais apresentaram impossibilidades ou indisponibilidades de fazer parte da mesma.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo se apresentaram, em especial, na indisponibilidade dos chefes bibliotecários em marcar dia e horário para a entrevista, devido ao trabalho, assim como, também, pela falta de atividades relacionadas à Gestão de Pessoas em algumas unidades. Porém, mesmo diante de tais dificuldades, foi possível obter-se resultados satisfatórios à pesquisa.

### 3.6 VALIDAÇÃO DO ESTUDO

Foi necessário realizar uma validação do estudo, com o intuito de avaliar o instrumento de coleta de dados, verificar sua funcionalidade e, também, eventuais correções e/ou acréscimos a serem feitos.

O Formulário de Pesquisa foi submetido à avaliação de uma bibliotecária atuante na área jurídica, por ser uma profissional capacitada em reconhecer as pertinências ou não das questões formuladas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados coletados através do Formulário de Pesquisa (APÊNDICE A). Como a maioria dos entrevistados optou por não divulgar a instituição em que trabalha, a autora do trabalho preferiu omitir todos os nomes durante a análise dos dados, de forma a não correr riscos de identificação de nenhuma das instituições. Assim, os resultados são apresentados conforme a disposição dos objetivos específicos e a necessidade de interpretação de cada um deles separadamente, além de serem acompanhados de sua análise, conforme veremos nas seções que se seguem.

### 4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES

Primeiramente, para entender melhor como os bibliotecários-chefes das unidades pesquisadas trabalham com a Gestão de Pessoas, é necessário verificar se as instituições, aos quais as bibliotecas são subordinadas, oferecem cursos, palestras, workshops ou outros treinamentos aos seus gestores, ligados a este tema.

Nas entrevistas, verificou-se que tais cursos ou aperfeiçoamentos da área de Gestão são oferecidos para quatro das sete bibliotecas periodicamente. Uma destas instituições promove encontros entre gestores de diversas áreas, a fim de traçar um melhor plano de ação para suas atividades. O Entrevistado 7, porém, afirma não participar de tais encontros, pois possui um gestor acima de suas funções que coordena mais bibliotecas, mas ainda assim contribui com os encontros, porque, segundo o mesmo, “A minha forma de participação é levando sugestões para a gestora de práticas que porventura possam melhorar o funcionamento das atividades da biblioteca”. Mesmo na ausência da possibilidade de participação em cursos e treinamentos, é importante a participação dos funcionários - ainda que por meio de sugestões, conselhos, recomendações, etc. -, principalmente em unidades onde as tarefas são subdivididas e o gestor não tem um conhecimento total do seu cotidiano.

Seguindo nesta linha, o Entrevistado 1 afirma: “Penso que há uma preocupação [da instituição] em qualificar mais e mais seu pessoal com cursos que ensinam como melhorar o desempenho sendo bons gestores”. Isto se torna uma das

preocupações que as instituições deveriam desenvolver, pois é ela quem garante o crescimento profissional de seus funcionários e, posteriormente e em decorrência disto, do desenvolvimento da sua unidade.

Esta preocupação está presente em outras duas das bibliotecas pesquisadas, pois ambas recebem cursos implementados a partir da Lei 11.416/06 do Conselho da Justiça Federal, que são o Programa de Desenvolvimento Gerencial e Programa Competências Coletivas, visto como, segundo o Art. 10 da respectiva Lei (BRASIL, 2010, p. 139):

Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, **instituir Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial**, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade. (grifo nosso)

A participação dos titulares de funções comissionadas gerenciais nestes cursos é obrigatória, a cada dois anos. Além disto, em umas das unidades, o Entrevistado 6 salienta que sua instituição oferece outros cursos, onde a participação de funcionários ou gestores é contabilizada para o recebimento de adicionais de qualificação, o que certamente motiva o funcionário ainda mais na busca pelo crescimento profissional.

Dentre as demais unidades pesquisadas, o Entrevistado 2 afirma que a instituição oferece cursos, porém muito esporadicamente; outro, o Entrevistado 5, salienta que os funcionários dispõem de diversos cursos que visam um melhor desempenho profissional, porém não são da área de Gestão, mas sim treinamentos de bases de dados e de softwares e além de cursos de línguas, por exemplo; e por fim, uma última instituição não oferece treinamentos para seus gestores, porém, ainda assim, o Entrevistado 4 desenvolve atividades relacionadas a Gestão de Pessoas.

Deste modo, após verificar-se a importância do aperfeiçoamento dos gestores de cada unidade, passamos para a análise de quais papéis de gestor de pessoas são desempenhados pelos bibliotecários nas bibliotecas jurídicas.

## 4.2 OS PAPÉIS DO BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO COMO GESTOR DE PESSOAS

Como vimos no item anterior, nem todas as instituições oferecem cursos ou aperfeiçoamentos para seus funcionários na área de gestão, mesmo para aqueles que lideram e gerenciam um determinado setor. Porém, apesar de tais dificuldades, a Gestão de Pessoas, muitas vezes, está presente na rotina de trabalho destas instituições como um “senso comum”. Por exemplo, quando a liderança é bem desenvolvida mesmo que não ajam conhecimentos teóricos à disposição.

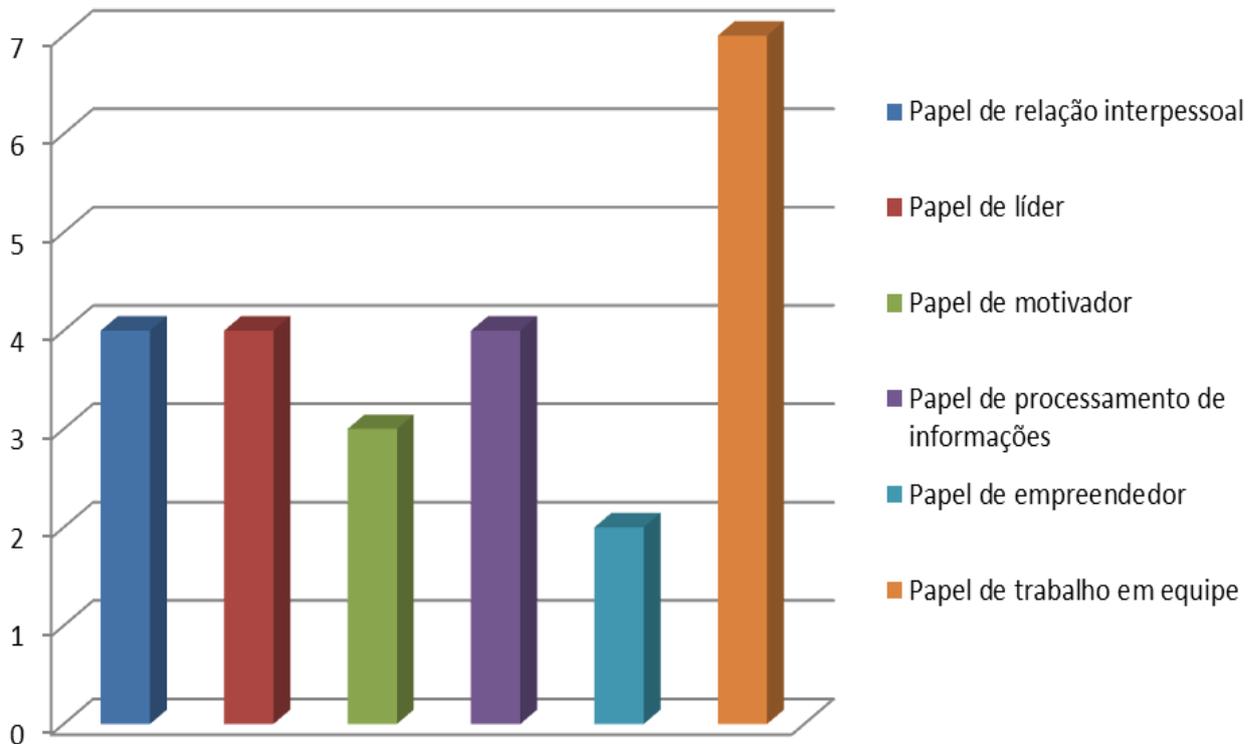
Dentre os papéis do bibliotecário como gestor de pessoas delimitado por Bittencourt (2012), o papel de “trabalho em equipe” esteve presente em todas as respostas das entrevistas, uma vez que é a ideia de que cada pessoa tem um potencial e a soma de seu trabalho com os dos demais é o caminho para um ambiente favorável de trabalho e, obviamente, melhor desempenho da organização. Porém este não é o único papel que os bibliotecários-chefe desempenham.

Alguns bibliotecários garantem desempenhar todos os seis papéis em suas instituições, mas deixam claro que nem todos com o mesmo “peso”. Uma questão levantada em uma das entrevistas foi a demanda de verba, como vemos nas palavras do Entrevistado 1: “[...] desempenho todos os papéis, alguns em maior escala e outros em escala menor. Em menor escala são aqueles que demandam alguma verba”.

A demanda por verba para realizar algumas tarefas, até mesmo as gerenciais, impossibilita ou dificulta a realização de alguns dos papéis, principalmente no setor público, onde sua liberação depende de muitas pessoas. Isso torna o ciclo de trabalho mais demorado comparado às instituições particulares, por exemplo.

No gráfico (Gráfico 1) a seguir, é possível visualizar melhor as principais respostas dos entrevistados referentes ao desempenho dos papéis:

Gráfico 1 – Papéis do bibliotecário jurídico como gestor de pessoas



Fonte: AUTOR, 2013.

Além do papel de “trabalho em equipe”, outro que se mostra presente na maioria das bibliotecas é o de “relação interpessoal”, pois é onde o bibliotecário é atuante e representante ativo da sua unidade. O papel de relação interpessoal é o que envolve as relações com pessoas de dentro e fora da instituição, tarefa que é bastante desempenhada em bibliotecas jurídicas, onde o bibliotecário é figura importante e muito requisitada, tanto nos órgãos públicos como nos escritórios de advocacia.

O papel de “relação interpessoal” está presente nas bibliotecas jurídicas principalmente no envolvimento com os superiores, na prestação de serviços para o pessoal interno e externo e para a instituição, troca de serviços com outras bibliotecas da mesma área, participação em eventos e treinamentos em comum, assim como outros.

Além dos papéis citados, outro papel com bastante atuação entre os bibliotecários-chefes das bibliotecas jurídicas pesquisadas é o de “processamento de informações”. Como era de se esperar, uma biblioteca além de trabalhar com informações, também precisa trabalhar com a informação atualizada, o que não

seria diferente nas bibliotecas jurídicas, uma vez que o bibliotecário jurídico lida com informações diferentes das demais bibliotecas: a Jurídica (como visto no capítulo 2.2 BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS JURÍDICAS), que é a Doutrina (livros, artigos, comentários às leis), Jurisprudência (decisões de Tribunais) e Legislação (leis, decretos, atos, etc.).

O papel de líder também possui presença significativa na maioria das bibliotecas pesquisadas. Uma vez que é o papel que se preocupa com os colegas de equipe e que os introduz na participação de tomada de decisões. O papel de líder de uma unidade é essencial, pois a preocupação com as pessoas é de caráter indispensável em uma unidade, de forma que cria um ambiente de trabalho saudável a todos os funcionários. Não apenas a preocupação com os métodos é importante, também com quem os executa.

Os demais papéis também foram citados pelos entrevistados, porém com menor frequência. Que são eles: o papel de “motivador”, sendo aquele em que o gestor estimula a equipe oferecendo novas tarefas ou relocação, de acordo com as especialidades de cada funcionário e, em alguns casos, até mesmo incentivo financeiro - este último não se aplica nesta realidade, pois todas as bibliotecas pesquisadas são subordinadas a uma instituição maior e que dela dependem para se manter; e o papel de “empreendedor”, que é o responsável pelas mudanças e novos planejamentos das unidades.

Para exemplificar melhor, temos as palavras do Entrevistado 6:

Como gestores líderes, devemos lembrar que influenciemos o comportamento da equipe. Como motivadores, devemos buscar o que impulsiona o colega, o que o faz vir trabalhar com vontade e participar. Como empreendedores devemos buscar realizar projetos e engajar a equipe, verificar as potencialidades de cada um e como elas podem contribuir para o sucesso do projeto. Para poder gerenciar a Unidade, o gestor precisa ter a noção do todo, ter uma visão macro da instituição que trabalha, desempenhando seu papel de processador de informações e de relacionamento interpessoal.

Aqui, notamos também a presença dos termos “empreendedor” e de “relação interpessoal”. Este segundo, já mencionado anteriormente, é um dos papéis principais desempenhados nas bibliotecas jurídicas pesquisadas. Além disso, outros termos foram utilizados, como o de “tomador de decisões” e de “negociador”, termos

estes que podem se encaixar nos perfis dos papéis de “líder” e de “empreendedor” e, onde talvez, se encaixem em termos mais abrangentes da Gestão, não apenas a Gestão de Pessoas.

Assim sendo, após identificar os principais papéis de gestor de pessoas desempenhados nas bibliotecas jurídicas da cidade de Porto Alegre (RS), buscamos entender como estes papéis são realizados no cotidiano das instituições, conforme se mostra na seção a seguir.

#### 4.3 O DESEMPENHO DO BIBLIOTECÁRIO JURÍDICO COMO GESTOR DE PESSOAS

Após a identificação dos principais papéis desempenhados pelos bibliotecários-chefes das bibliotecas jurídicas da cidade de Porto Alegre (RS), procuramos compreender e analisar como os papéis são desempenhados no dia-a-dia das instituições.

Mesmo naquelas unidades que pouco ou nenhum treinamento recebem, as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas são desempenhadas, como já anteriormente dito, através de um “senso comum”. Os papéis de gestor são executados conforme a demanda ou as necessidades da instituição.

O papel de “relação interpessoal” é bastante significativo entre as bibliotecas pesquisadas e sua importância é salientada pelo Entrevistado 3, pois este papel se desenvolve:

[...] atuando como elo de ligação com as demais unidades tanto na linha horizontal quanto na linha vertical da instituição maior. O gestor deve manter com seus pares uma boa relação que permita o intercâmbio de recursos e criação de canais de troca de informações.

Também os Entrevistados 1 e 6 discorrem sobre o papel de relação interpessoal, uma vez que para o Entrevistado 1:

O bibliotecário gestor deve manter uma aparência respeitável, para poder representar a instituição até em casos emergenciais. Para representar a biblioteca em reuniões e outros eventos, costumamos usar um terno (calça, camisa e casaco) com o botton da instituição. Embora seja algo que abrange apenas o aspecto físico,

sabemos que soma pontos positivos ao gestor e sua equipe uma boa apresentação.

Para o Entrevistado 5, a falta de preparo do profissional bibliotecário para a área de Gestão implica em prejuízos a realização de alguns papéis gerenciais, como vemos em suas palavras:

Vejo a área de Gestão de pessoas pouco desenvolvida no curso de Biblioteconomia, não somos preparados pra gerir ou empreender instituições, ainda estamos muito atrelados ao desenvolvimento de tarefas puramente técnicas. E esse conhecimento, mais aplicado ao **relacionamento interpessoal**, fica prejudicado ou sequer existe. (grifo nosso).

Já para o Entrevistado 6, o papel de “relação interpessoal” e o de “processamento de informações” são desenvolvidos simultaneamente, quando, por exemplo, existem reuniões junto a Diretoria ou com os demais gestores da instituição.

Sendo o papel de “processamento de informações” parte do cotidiano de qualquer unidade de informação, assim como nas bibliotecas jurídicas. Sobre ele o Entrevistado 3 discorre que:

O gestor deve fazer-se presente no acompanhamento do fluxo de informação que permeia as atividades de seu setor. [...] Recebendo as informações externas, disseminando-as internamente e repassando outras informações para o ambiente externo.

O papel “processamento de informações” é tão importante para os entrevistados como o papel de “relação interpessoal” - já mencionado anteriormente - e o papel de “líder”. A liderança é exercida, nas bibliotecas jurídicas pesquisadas, pelo gestor - ainda segundo as palavras do Entrevistado 3 - “[...] para transmitir segurança aos seus subordinados e exercer influência junto aos usuários, fornecedores e demais chefias ou colaboradores”.

Justamente com a liderança, o papel de “motivador” é importante no trabalho do gestor juntamente com seus colegas de equipe e subordinados. O Entrevistado 6 verifica essa importância revelando qual a melhor maneira que usa para desenvolver tais papéis como líder em sua biblioteca, nas palavras a seguir:

Numa equipe eu acredito que o melhor exemplo que um gestor pode dar é o de realizar a atividade, ou seja, não basta delegar as tarefas, é preciso saber fazer, para poder corretamente avaliar o tempo de processamento e *feedback*, ter conhecimento do negócio.

Também, seguindo esta mesma linha, o Entrevistado 1 diz que todos na sua instituição possuem a liberdade de participar e agir e o enfoque nos funcionários é fixado nos aspectos positivos, sejam pessoais ou profissionais, de cada um. Jamais nos negativos. Ainda, segundo ele, todos são motivados a melhorar seu desempenho, com o oferecimento de cursos, por exemplo. Em suas palavras:

Todos os servidores são incentivados a estender sua formação tanto quanto lhes seja possível, levando-se em conta padrões familiares e aspectos sócio econômicos. Mantemos um pacto de fazer dar certo e nunca brigar, embora existam discordâncias naturais.

Desenvolvendo o papel de “empreendedor”, vê-se a possibilidade de crescimento da instituição através da criação de novos projetos, através de um gestor atuante e proativo.

[...] como empreendedores, propomos diversos projetos à chefia superior, que são elaborados junto à equipe. Para isso buscamos nos qualificar e ter argumentos para que possamos levar os mesmos adiante, mesmo com as trocas de gestão [da instituição]. (ENTREVISTADO1)

Como empreendedor, além da criação de novos projetos, o gestor pode, como exemplo citado pelo Entrevistado 3:

[...] ampliar produtos e serviços para atender às necessidades e demandas emanadas de seus usuários, buscar implementar mudanças que possam melhorar o desempenho de seus subordinados e por consequência de toda a unidade de informação.

Em outras palavras, o gestor empreendedor atua não apenas com a criação de novos produtos ou técnicas, mas também com a melhoria e readaptação de tarefas e serviços já existentes na biblioteca.

Por fim, o papel de “trabalho em equipe”, desempenhado por todas as bibliotecas pesquisadas, é realizado de formas singulares e também comuns entre si, em alguns casos. Para o Entrevistado 5, as atividades da biblioteca são indicadas aos demais colegas, onde os conhecimentos são passados de um para outro, mas, apesar disto, não se vê como um gestor. Em suas palavras: “Sou mais uma ‘orientadora’ de tarefas que gestora, propriamente. Mas o trabalho em equipe é extremamente requisitado em minha instituição”.

Também o Entrevistado 7 explica como tal papel é desempenhado na sua instituição: “[...] o papel de trabalho em equipe é realizado através da troca de informação constante durante todo o desenvolvimento das atividades da biblioteca. Temos a liberdade de sugerir melhorias para a nossa gestora”.

Seguindo a mesma linha de pensamento, o Entrevistado 2 afirma que a comunicação é essencial no trabalho em equipe. Em suas palavras:

Fazemos reuniões da equipe bimestralmente para alinharmos os processos de trabalho e apontarmos melhorias. Comunicamo-nos bastante por e-mail, uma vez que temos três turnos de trabalho aqui e utilizamos esta prática para termos uma comunicação homogênea.

A comunicação é fundamental para um bom desempenho do papel de “trabalho em equipe”, assim, claro, como também os demais papéis. Observa-se nas entrevistas essa preocupação dos gestores com a sua equipe. O ato de interagir com todos e passar as informações para conhecimento geral do pessoal. Isso também o Entrevistado 4 aborda, conforme vemos a seguir:

Cada um [dos funcionários] tem o conhecimento das tarefas do outro, desde a mais simples até a mais complexa. Temos um ambiente favorável e participativo. Todos atendem os usuários de forma ágil e eficiente. Dificilmente um usuário sai sem resposta ou insatisfeito pelo atendimento. Existe um esforço coletivo que contribui para o bom desempenho da instituição.

O coletivismo, as trocas de informações, o informar e o perguntar revelam-se ações primordiais a serem trabalhadas e desenvolvidas a fim de garantir boas práticas de trabalho na unidade e, de modo geral, os bibliotecários-chefes das unidades demonstram ter conhecimento desta realidade, além de trabalhar em prol das melhores práticas de aproveitamento da equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos primórdios da Administração acreditava-se que o melhor retorno para a organização era a mecanização das etapas de trabalho e o investimento em máquinas, e nada no homem. Porém isso garantia péssimas condições de trabalho aos funcionários, o que conseqüentemente prejudicava também a organização. Com o tempo, foi crescendo a preocupação e a atenção com as pessoas e com suas capacitações e qualificações, de forma que isso gerou – e ainda gera – ótimos retornos para a instituição, além, é claro, de gerar funcionários mais satisfeitos.

A Gestão de Pessoas, portanto, se faz presente em indústrias, firmas, escritórios, dentre inúmeros trabalhos; inclusive em bibliotecas. Antigamente não havia, por parte dos bibliotecários, significativas preocupações referentes à Administração e Gestão, pois o trabalho baseava-se no cuidado do acervo e no atendimento ao usuário. Devido ao crescimento de informações e meios de buscas cada vez mais avançados, o bibliotecário se vê inserido em grandes instituições, onde muitas vezes as equipes são numerosas e há profissionais de áreas afins do conhecimento.

Com isso, crescem as necessidades de informar-se e capacitar-se, inclusive na área gerencial. O bibliotecário líder é indispensável, pois dele a equipe de trabalho busca incentivo e aperfeiçoamentos. A partir dele, também, os colegas se sentem a vontade e confiantes a participar, a trocar ideias, dar sugestões, participar de tomadas de decisões. Tudo isso em prol da organização como um todo, além de benefício individual do pessoal.

Nas bibliotecas jurídicas o bibliotecário pode dispor tanto de uma equipe numerosa (por exemplo, em órgãos públicos), quanto a um trabalho quase que individual (como em escritórios jurídicos). Mas, em ambos os casos, as relações pessoais e interpessoais são fundamentais e o bibliotecário jurídico tem ciência deste fato.

O bibliotecário jurídico como gestor de pessoas mostrou ter total conhecimento a cerca das necessidades em criar um ambiente participativo a todos os funcionários, além de procurar manter uma boa imagem dentro e fora de sua unidade, mesmo nos casos onde para ele não haviam treinamentos que o especializassem nessa área. Percebe-se isso pela preocupação demonstrada por todos os entrevistados no papel de “trabalho em equipe”, na necessidade de uma

administração participativa. Onde o gestor tem conhecimento que cada funcionário possui sua “bagagem” única e que todos podem contribuir para a unidade a fim de atingir as metas em comum.

Também o bibliotecário jurídico revelou despejar grande atenção sobre os papéis de “relação interpessoal”, “líder” e “processamento de informações”, voltados, respectivamente, aos contatos internos e externos à unidade, ao uso de forma sábia dos conhecimentos e capacidades de cada funcionário e ao uso de maneira eficaz das informações que lhe são disponíveis.

Quanto aos demais papéis – “motivador” e “empreendedor” – mostrou-se existir pouco conhecimento a respeito deles ou ao modo como executá-los. Por esse motivo vê-se a necessidade de as instituições capacitarem o seu pessoal, inclusive seus gestores. Infelizmente isso ainda não é uma realidade unânime, mas através desta pesquisa verificou-se bons resultados. Existem treinamentos e cursos na maioria das bibliotecas e os bibliotecários mostraram ter um conhecimento significativo sobre o tema. Mesmo para aqueles que não o possuem (o conhecimento teórico), o “bom senso” e o “jogo de cintura” são bons aliados para garantir uma gestão de qualidade.

Obviamente, esta pesquisa não pode abranger e generalizar a situação das bibliotecas jurídicas do país em relação à Gestão de Pessoas. Mais estudos são necessários a fim de concluir pontualmente tais considerações. Como, por exemplo, um estudo abrangendo geograficamente mais localidades de diversos Estados, ou até mesmo a delimitação por categoria (bibliotecas governamentais de cunho federal ou estadual ou de escritórios, etc), ou, ainda, partir para demais técnicas de pesquisa além da entrevista, de modo a melhor delimitar um “perfil” do bibliotecário jurídico como gestor de pessoas.

Assim sendo, contudo, foi possível adquirir resultados satisfatórios dentro dos objetivos propostos a esta pesquisa. Percebeu-se que o bibliotecário jurídico é figura atuante, proativa e que possui consideráveis preocupações com sua equipe e com o bom aproveitamento das habilidades de cada funcionário para a instituição. Ainda assim, informações e estudos ainda são necessários, uma vez que conhecimento e novas habilidades nunca são demais, principalmente para o bibliotecário. E, conforme concluído por Bittencourt, “Para o bibliotecário, o conhecimento torna-se vital e dinâmico, e sua essência baseia-se em informar-se, informar-se...”.

## REFERÊNCIAS

- ATIENZA, Cecilia Andreotti. **Documentação jurídica: introdução a análise e indexação de atos legais**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1979. 266 p.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012. 159 p.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010. 599 p.
- BITTENCOURT, Adriana Schwanck. **O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas: uma abordagem teórica**. 2012. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006. **Diário Oficial da União**, 15 dez. 2006. Seção 1, p. 137-141, Edição Extra. Disponível em: <[http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/8431/Lei%2011.416\\_original.pdf?sequence=6](http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/8431/Lei%2011.416_original.pdf?sequence=6)>. Acesso em: 18 maio 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 610 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In.: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. p. 3-27. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Eduardo José Wense. Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, mar. 1985. Disponível em: <[www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=13808](http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=13808)>. Acesso em: 24 maio 2013.
- EVANDRO, José. **A importância da gestão humana dentro do ambiente corporativo: o novo papel do recursos humanos nas organizações, com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano para atingir o sucesso empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-humana-dentro-do-ambiente-corporativo/69199/>>. Acesso em: 04 jun. 2013.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação e a gestão do conhecimento: perfil de habilidades demandadas por empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos. In.: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005. p. 13-27.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2007. 152 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GONÇALVES, Marcos Rogério; SANTOS, Valeria Silva. A biblioteca jurídica como fonte de conhecimento decisório. **CRB Digital**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 4-11, set. 2009. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/2/2>>. Acesso em: 07 dez. 2012.

LOUREIRO, Regina Célia Campagnoli. A especialidade do bibliotecário jurídico: bases para uma interação com o usuário operador do direito. **Infolegis**, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <<http://www.infolegis.com.br/loureiro-especialidade.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

MENDES, Luciano; FONTOURA, Daniele dos Santos. As teorias das organizações e suas implicações na gestão de pessoas. In. FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar (Org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 7-36.

MILANESI, Luis. **Biblioteca**. Cotia: Ateliê Editorial, 2002. 116 p.

MOTA, Francisca Rosaline Leite; OLIVEIRA, Marlene de. Formação e atuação profissional. In.: OLIVEIRA, Marlene (Coor.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. p. 95-107.

PASSOS, Edilenice. **Bibliotecário jurídico: seu perfil, seu papel**. Apresentado no 3º Seminário de Informação e Documentação Jurídica, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.infolegis.com.br/perfilbibjuridico.htm>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

SALASÁRIO, Maria Guilhermina da Cunha. Biblioteca especializada e informação: da teoria conceitual à prática na biblioteca do laboratório de Mecânica de Precisão – LMP/UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 5, n. 5, p. 104-119, 2000. Disponível em: <[www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=11046](http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=11046)>. Acesso em: 09 nov. 2012.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa da. **Bibliotecários especialistas**: guia de especialidades e recursos informacionais. Brasília, DF: Thesaurus, 2005. 264 p.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 - A pesquisa científica. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos da pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 33-44.

TARAPANOFF, Kira. **O perfil do profissional da informação no Brasil**: diagnóstico de necessidade de treinamento e educação continuada. Brasília/DF: Instituto Eulvald Lodi, 1997. 134 p.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010. 269 p.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

### FORMULÁRIO DE PESQUISA

Considerando a Gestão de Pessoas nos ambientes informacionais como uma importante ferramenta estratégica de gestão, foram delineados seis papéis que o bibliotecário pode desenvolver como gestor de pessoas. Após leitura do que cada papel desenvolve, três questões lhe serão feitas baseadas neste tema.

#### OS PAPÉIS DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE PESSOAS\*

1. *Papel de relação interpessoal:* se caracteriza pelas relações do gestor com as pessoas, sejam elas de dentro ou de fora da organização, sendo assim a imagem ou representação da instituição. Pois é ele quem vai a solenidades, relaciona-se com autoridades representando a empresa, recebe os funcionários novos, dentre outros. O contato envolve as redes de relacionamentos que o gestor deve manter dentro e fora do ambiente organizacional, principalmente com seus pares e ter conhecimento das pessoas que são de importância para a empresa.
2. *Papel de líder:* influencia no comportamento de seus funcionários, dirigindo esforços destes para realizar objetivos em comum para a organização. A liderança centrada nas pessoas se preocupa mais com o aspecto humano, em manter uma equipe que atue de maneira satisfatória, participando das decisões, dando ênfase nas pessoas e na melhoria e preocupação com as metas e não somente nos métodos, sem descuidar do desempenho executado por cada funcionário no processo.
3. *Papel de motivador:* se caracteriza pelo estímulo dedicado a alguém em prol do alcance de um objetivo, seja para uma equipe ou para um indivíduo que apresenta alguma disposição favorável para realizar determinado trabalho. Dentre algumas motivações podemos incluir desde remunerações extras até o reconhecimento de desempenho de determinada função, a qualificação das

peças e capacitação individual, espaço para participação nas decisões junto à gerência, delegação de tarefas, inserção de rotações de cargos a fim de aumentar a multifuncionalidade, ampliação de trabalhos para aumentar as competências individuais e desafios, reconhecimentos e honorários por determinados trabalhos realizados, participação nos lucros, entre outros.

4. *Papel de processamento de informações*: consiste no trabalho do gerente em utilizar a “informação” em todas as suas atividades dentro da organização, de modo que possa desenvolver aspectos relacionados à gestão, como, por exemplo: tomar decisões, formular e gerenciar projetos, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos, aplicar técnicas de marketing, relações públicas, de liderança, capacitar e orientar sua equipe e seus usuários, elaborar produtos de informação, executar procedimentos automatizados inerentes ao ambiente informacional, analisar, avaliar e difundir a informação, etc.
5. *Papel de empreendedor*: quando o gestor atua como iniciador e planeja as maiores mudanças na organização. Um gerente com espírito empreendedor diferencia-se no mercado pelas suas habilidades de assumir riscos pelas pessoas, recursos materiais, equipes, produção, questões administrativas, etc. Enxerga oportunidades onde seu concorrente não vê, tornando suas habilidades essenciais dentro da organização.
6. *Papel de trabalho em equipe*: se caracteriza pela possibilidade de criação de um ambiente favorável com a inserção da administração participativa. O gerente que utiliza essa forma de trabalho tem a perspectiva de que cada pessoa, com seu esforço individual, pode somar com os outros, alcançando, assim, maior desempenho na organização.

\* BITTENCOURT, Adriana Schwanck. **O bibliotecário no contexto da gestão de pessoas**: uma abordagem teórica. 2012. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da biblioteca/instituição: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Em sua instituição, são oferecidos cursos e/ ou palestras para gestores? Como a instituição trabalha com esta questão?
2. Dentre os papéis do bibliotecário como gestor de pessoas descritos acima, você desempenha algum deles? Qual/quais?
3. De que forma esses papéis são desempenhados no cotidiano da instituição?
4. Tempo/espço livre para demais considerações.

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de graduação de Biblioteconomia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Maria do Rocio Fontoura Teixeira, cujo objetivo é “Identificar o papel do bibliotecário de unidades especializadas jurídicas de Porto Alegre (RS) na gestão de pessoas”.

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos, onde serão apresentados seis papéis desenvolvidos por bibliotecários na Gestão de Pessoas, e, após, serão realizadas três questões, além de um espaço aberto para demais considerações.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas as informações que permitam identificá-lo(a) ou à sua instituição, caso esta seja a sua vontade.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, através do telefone (51) 33816614 ou do *e-mail* [andrylanferdini@gmail.com](mailto:andrylanferdini@gmail.com).

Atenciosamente,

---

Andrieli Mara Lanferdini

Matrícula: 1711290

---

Local e data

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

**Concordo em divulgar minha identidade ou de minha instituição:**

**( ) Sim; ( ) Não.**

---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data