

A GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NO USO DE TECNOLOGIAS¹

Roberta Caroline Vesú ALVES²

RESUMO

Gerenciar pessoas em unidades de informação constitui em uma realidade para os bibliotecários no cenário tecnológico em que as bibliotecas estão inseridas. As tecnologias de informação propiciam melhoria da qualidade e de atualização de serviços. Por meio de uma metodologia de revisão de literatura, identificamos as tendências para que os gerentes conciliem o trabalho da equipe com uso de tecnologias. Verificamos a importância da capacitação de equipes em bibliotecas, traçando um breve panorama das tecnologias utilizadas e a importância da aprendizagem para o melhor desempenho profissional. Concluímos que o bibliotecário deve acompanhar as mudanças e as teorias de administração e gestão, as quais constituem em grande apoio para o entendimento do processo na prática; precisa manter a administração com características que forem necessárias face ao seu tempo, ser flexível e por fim, estar sempre aberto às mudanças devido a constante evolução dos métodos de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Administração em bibliotecas, Gestão de pessoas; Capacitação de equipes, Bibliotecário gerente, Tecnologias da informação.

Gerenciar pessoas que trabalham em ambientes com tecnologias informacionais constitui-se em uma realidade atual para os bibliotecários gerentes das unidades de informação, em especial, bibliotecas universitárias e especializadas, as quais contam com esta tecnologia como ferramenta para a melhoria de qualidade e atualização de serviços. As novas tecnologias da informação surgem devido à evolução dos meios de comunicação e da informática, são as bases para um novo cenário, pois os gerentes das unidades de informação precisam de pessoas, em sua equipe, cada vez mais preparadas para as novas demandas de serviços que elas proporcionam.

Mas, diante desta realidade, quais os desafios propostos atualmente aos gerentes em relação à capacitação de equipes de trabalho, em unidades de informação? É,

¹ Parte do referencial teórico do Trabalho de Conclusão de Curso em Biblioteconomia.

² Aluna do 4º ano do curso de Biblioteconomia. Orientadora: Prof.^a Daniela Pereira dos Reis. Faculdade de Filosofia e Ciências - UNESP, CEP 17525-900, Marília, São Paulo - Brasil.

portanto, para responder a esta questão que foi desenvolvido este trabalho, visando apontar os desafios impostos aos gerentes de unidades de informação universitárias e/ou especializadas, quanto à capacitação de equipes, em um ambiente de tecnologias de informação na atualidade, e também explorar os conceitos e métodos apontados pela literatura para o melhor entendimento sobre a capacitação de equipes em organizações.

O presente artigo é parte do referencial teórico do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do curso de Biblioteconomia. Tem como tema a gestão de pessoas em unidades de informação, este foi escolhido mediante análise da literatura sobre administração em unidades de informação, na qual constatamos a necessidade de identificar os avanços teóricos sobre o a capacitação da equipe no uso da tecnologia na área de biblioteconomia. Neste particular, verificamos a importância da capacitação de equipes e as tendências da Administração e da Gestão que podem retratar o ambiente organizacional das bibliotecas.

Para solucionar o problema procuramos cumprir o objetivo principal da pesquisa, este consiste em verificar quais as exigências impostas aos gerentes na atualidade, para que ele concilie o trabalho da equipe com a tecnologia, a fim de transferir esta realidade ao ambiente das unidades de informação. Como enfoque de pesquisa destacamos a importância da capacitação de equipes em bibliotecas, traçamos um breve panorama das tecnologias utilizadas e a importância da aprendizagem para o melhor desempenho profissional, já que atualmente se pode observar uma valorização do aspecto humano nas organizações. Por ser um trabalho que visou encontrar na literatura a solução para o problema, constituiu em uma revisão de literatura bibliográfica. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, seguiu o critério para a seleção dos documentos bibliográficos de pertinência ao tema e ao enfoque escolhido.

O BIBLIOTECÁRIO E A ADMINISTRAÇÃO

O profissional bibliotecário, inserido em unidades de informação como gerente desta, se envolve em atividades administrativas que são específicas desse tipo de organização, mas que podem ser definidas e estudadas de acordo com as teorias

administrativas existentes que retratam as organizações. Todos esses fatores nos levam a refletir: o que é uma organização, e o que é administração? Para responder estas questões básicas podemos dizer que a administração realizada em uma organização deve estar de acordo com os objetivos e missões organizacionais, pois segundo Hampton (1992, p. 8), “Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para agir em um determinado objetivo [...]” Toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração”. O mesmo autor define administração como, “O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se *Administração*” (HAMPTON, 1992, p. 9).

Sobre o administrador interagindo na organização, Hampton (1992, p. 35) conclui,

A organização é um sistema. O administrador intervém nesse sistema freqüentemente sob condições turbulentas com planos, estruturas, direção e controles para vários fins. Mas a principal função do administrador é desenvolver e manter uma adaptação dinâmica entre as pessoas e as tarefas, necessária para produzir a eficiência da organização e a satisfação humana.

O bibliotecário responsável pela unidade deve trabalhar para atingir os objetivos e as metas organizacionais, que geralmente estão voltadas em atender as necessidades dos usuários, e para isto é preciso gerenciar planos traçados, pessoas da equipe, tarefas e recursos materiais, físicos e financeiros. Para administrar é necessário conhecer e seguir as funções administrativas, a fim de atingir os objetivos, que de acordo com Ferreira e Oliveira seriam,

a) *Planejamento*: Função que estabelece as metas e os métodos para atingi-las, [...]. b) *Organização*: Função que reúne os diversos fatores e recursos essenciais para a execução dos planos. [...]. c) *Direção*: Função administrativa de gerir a organização à medida que se executam os planos, procurando convertê-los em resultados. d) *Controle*: Função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que os planos e projetos sejam executados [...]. e) *Tomada de decisão*: Pode ser encarada como uma função administrativa, mas, também, como um elemento comum às demais funções administrativas (de planejar, organizar, dirigir e controlar). (FERREIRA; OLIVEIRA, 1989, p. 17-18).

Estas funções da administração evoluíram para novos conceitos que as complementam, sendo eles mais amplos e modernos, Miranda (2001) afirma que são as sete atividades ou pilares, são eles a orientação, a informação, o planejamento, a organização, a comunicação, a motivação e a liderança,

O que chamamos de *orientação* (ou orientação estratégica) é a sinalização de destino e rumo da empresa. A orientação engloba tanto os conceitos e visão, missão, credo e valores, muito em voga ao longo das últimas décadas, quanto os conceitos e objetivos e metas intensamente explorados nas décadas precedentes, além dos conceitos de “sonho” do pequeno empreendedor ou de qualquer gerente ou trabalhador.

O que chamamos de *informação* é a reunião de conhecimento, ou seja, o processo e os sistemas de captação de dados e informações, em todas as áreas, para alimentar o processo de tomada de decisões e de gerenciamento de ações ao longo de todos os pilares que se seguem.

Planejamento é o desdobramento das decisões e da orientação estratégica em termos de ações operacionais, contendo a descrição dos caminhos, tarefas, meios e prazos para a realização de objetivos, assim como os orçamentos, cronogramas e inerentes procedimentos e instrumentos de controle.

O que chamamos de *organização* é a mobilização de recursos (naturais, tecnológicos, humanos, físico-financeiros) para que o planejamento possa ser executado com a máxima eficácia e eficiência.

O que chamamos de *comunicação* é a troca de informações e a coordenação interpessoal e interdepartamental, destinada a assegurar a fluência dos processos que envolvem a participação de diferentes departamentos e pessoas, dentro e fora da empresa.

Motivação é o provimento de ações adequadas à obtenção de respostas positivas para a movimentação dos processos de conscientização, envolvimento e comprometimento de toda a organização para a busca vigorosa, persistente e animada de seus objetivos em todas as áreas.

Liderança é o acionamento, monitoração e controle de todos os processos desencadeados através de ações de comando, persuasão, negociação, educação e capacitação contínua de todas as pessoas envolvidas. (MIRANDA, 2001).

Esses conceitos mostram as necessidades atuais de ter uma administração dinâmica e integrada com a equipe. Sabemos que a sociedade atualmente é marcada por constantes mudanças como afirma Hampton (1992), na área da administração essas mudanças são caracterizadas como dentro e fora da empresa, ou seja, fora da empresa temos as condições ambientais e as condições econômicas que são instáveis; e dentro da empresa os empregados estão mudando, para obter maior nível educacional, eles estão

colocando maior ênfase nos valores humanos a fim de melhorar a qualidade de suas vidas de trabalho.

Simon citado por Ferreira e Oliveira (1989) reúne algumas características necessárias para que o bibliotecário-gerente acompanhe as mudanças, como: tomar decisões; buscar formas de melhorar o desempenho e alcançar objetivos; elaborar planos e relatórios; estabelecer comunicação entre os dirigentes e subordinados; fazer atividades em grupos. Essas atividades administrativas se diferem das atividades operacionais, que são, por exemplo, a catalogação, a classificação, a indexação, o empréstimo, a seleção de material, e o atendimento ao usuário.

Por isso, de acordo com Ferreira e Oliveira (1989), o bibliotecário precisa de constante atualização de conhecimentos para desenvolver habilidades que lhe permitam relacionar recursos e pessoas, a fim de atingir os objetivos.

A fim de demonstrar a preocupação com as mudanças e a ênfase na valorização das pessoas apresentamos as tendências da administração que refletem características da sociedade, elas também podem ser pensadas e aplicadas às unidades de informação (bibliotecas) de acordo com suas necessidades. As tendências destacadas são:

♣ A competitividade e inovações: constituem-se na necessidade das organizações alcançarem o desenvolvimento econômico e organizacional, esses fatores também estão aliados ao uso de tecnologia de informação que contribui para a melhoria dos processos e atualização dos serviços. Isso acaba gerando a necessidade de aprendizado contínuo devido às constantes mudanças e inovações. Trabalhar para aprimorar a competitividade contribui para a qualidade nas decisões, melhora a satisfação e a motivação da equipe. Neste cenário é importante manter o canal de comunicação aberto entre gerentes e funcionários (LASTRES; FERRAZ, 1999; MAXIMIANO, 2000; LEMOS, 1999; CAVALCANTE, 2000; BRIDGES 1995; PORTER, 1990).

♣ A administração participativa: envolve todas as pessoas ligadas à organização (*stakeholders*) no processo de tomar decisões e propor objetivos. Isso acontece quando todos os envolvidos opinam de acordo com suas necessidades e conhecimentos, a fim de que todos cheguem em um consenso, por exemplo, sobre os melhores processos a serem planejados e executados, e a melhor forma de conduzir um determinado processo aos resultados esperados. Portanto utilizam o potencial intelectual das pessoas valorizando-as

na organização. Esse fator contribui para a satisfação pessoal (MAXIMIANO, 2000; LERNER, 1991).

♣ A reengenharia de processos: propõe a inovação total para a melhoria de processos que vão garantir a competitividade entre as organizações. Está ligada com o uso de tecnologias. Como se trata de uma inovação quase sempre, ou sempre, necessita de que a equipe seja capacitada para as novas práticas de trabalho. A reengenharia utiliza também o *benchmarking* (DAVENPORT, 1994; MAXIMIANO, 2000).

♣ O benchmarking: consiste no processo de identificar e copiar as melhores práticas administrativas e de trabalho. Tem a finalidade de buscar inovações e competências necessárias à competitividade. Mas, é importante que antes de copiar uma prática, que verifiquem suas reais dimensões para prever se será necessária uma adaptação para a realidade da organização. Dependendo do tipo de inovação proposta também necessita de capacitação para a equipe (MAXIMIANO, 2000; CAMP, 1995).

♣ A realidade virtual na administração: corresponde ao que é chamado de tecnologia digital, pois as organizações ainda não trabalham intensamente com a realidade virtual. Essa denominação é usada quando se referem ao uso de computadores e redes de comunicação nas organizações. Acontece pelo avanço da tecnologia de informação, permitindo que as organizações se estruturam em meio eletrônico (espaços virtuais), ou que a comunicação de seus funcionários e clientes seja feita por meio das tecnologias de comunicação (e-mail, telefone, fax, etc). Essas organizações estão em constante preocupação com o aprendizado, devido às mudanças que ocorrem com as tecnologias e outros fatores (MAXIMIANO, 2000; DAVIDOW; MALONE, 1993).

♣ A qualidade de vida no trabalho: procura proporcionar o bem estar físico, psicológico e social das pessoas, constitui-se, portanto na valorização do bem estar das pessoas no trabalho (MAXIMIANO, 2000).

♣ A inteligência emocional: propõe que as pessoas tenham autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais. Estimula o bom relacionamento da pessoa com ela mesma para melhorar a vida no campo emocional e conseqüentemente social e de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Todas essas tendências apontam aspectos de melhoria organizacional e das pessoas, por meio de fatores como a participação e motivação, inovações para a competitividade, capacitação e valorização das pessoas. O bibliotecário deve utilizar as

tendências de administração e gestão que julgar necessárias e aplicáveis, e adaptá-las para sua realidade quando necessário. Neste novo século, caberá ao bibliotecário gerente da unidade de informação, um novo papel, ou seja, valorizar os aspectos humanos da equipe que coordena, para o melhor desempenho da organização em que atua.

GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O bibliotecário responsável por gerenciar a unidade de informação é responsável para que sua instituição (biblioteca) atinja os objetivos e as metas organizacionais, as quais são voltadas para atender as expectativas dos usuários. Para isto, é preciso gerenciar os recursos humanos, ou seja, as pessoas que compõem sua equipe, fazendo com que estejam motivados e abertos ao desenvolvimento a fim de corresponder ao trabalho e às inovações.

Para gerenciar há papéis que o gerente deve desenvolver, destacaremos aqui as tendências desses papéis gerenciais começando pelos papéis interpessoais dentro e fora da empresa, descritos por Maximiano (2000) são chamados de: figura de proa (o gerente atua como um representante da organização); líder (a liderança permeia as atividades do gerente e a direção de pessoas); e ligação (relacionamentos que o gerente deve ter com seus pares para o intercâmbio de informações).

Os papéis de informação, de acordo com o mesmo autor, referem-se à obtenção e transmissão de informações, são chamados de: monitor (o gerente recebe ou procura informações para entender sua organização e o meio ambiente, para isso é necessário que saiba lidar com uma grande variedade de fontes de informação); disseminador (complementa o papel do monitor, dissemina a informação externa para dentro da organização, e faz isso também com informação interna entre subordinados); porta-voz (transmite a informação interna para o meio ambiente da organização).

Para resolver problemas e tomar decisões temos os papéis de decisão, segundo Maximiano (2000) são denominados de: *entrepreneur* (significa empreendedor, ele planeja a maior parte das mudanças controladas para a melhoria e aproveitamento de novos negócios); controlador de distúrbios (o gerente tenta controlar situações imprevistas como crises ou conflitos); administrador de recursos (consiste em administrar o próprio tempo,

programar o trabalho dos outros, e autorizar decisões tomadas por terceiros); negociador (o gerente representa sua organização).

Maximiano (2000), afirma que há habilidades gerenciais que podem explicar um pouco do papel dos gerentes em qualquer nível gerencial. Para isso ele reuniu estudos de dois autores, o primeiro é Robert L. Katz (que se baseou em Fayol), ele divide as habilidades gerenciais em: habilidade técnica (o gerente deve ter conhecimentos, saber dos métodos e equipamentos utilizados na realização de tarefas); habilidade humana (é a compreensão que ele deve ter das pessoas, de suas necessidades, e interesses; e também a capacidade de liderança); habilidade conceitual (entender e lidar com a complexidade da organização usando o intelecto para formular estratégias).

Além de desempenhar bem esses papéis há mais habilidades exigidas ao gerente de acordo com Mintzberg, o outro autor destacado por Maximiano (2000), que acredita que existem habilidades: de relacionamento com os colegas (construir e manter relações formais e informais com as pessoas da organização); de liderança (para realizar tarefas como orientação, treinamento, motivação); de resolução de conflitos; de processamento de informações (expressar eficazmente suas idéias); de tomar decisões em condições de ambigüidade; de alocação de recursos; de empreendedor (buscar oportunidades e promover mudanças na organização); e de introspecção (reflexão e auto-análise do próprio gerente sobre seu cargo e suas experiências vividas).

Esses fatores apresentados refletem as características atuais dos papéis desempenhados pelos gerentes, as quais estão relacionadas com as características de gestão que segundo Belluzzo (2000a) são as interdisciplinaridades (equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens), a complexidade (existência muitas variáveis em todas as situações de trabalho), o processo de decisão deve ser feito cada vez mais em menos tempo, a multiculturalidade (diversidade cultural), a inovação, e competitividade (os ambientes de mercado são mais exigentes em termos de qualidade e satisfação).

A mesma autora aponta aspectos para se melhorar as formas de gestão como a ênfase para o talento das pessoas e na sinergia do trabalho em equipe, e o aprendizado organizacional (educação corporativa permanente ou educação contínua), qualidade de vida (harmonizar objetivos, pessoas e espaços), entre outros aspectos. Outras tendências de gestão de pessoas são apontadas por Belluzzo (2000b), e consistem em administrar e gerenciar com pessoas, enfatizar a participação, motivar o pessoal, valorizar o cliente

preocupar-se com o futuro e voltar a visão para os ambientes interno e externo da organização.

O desafio para o bibliotecário administrador e gerente das bibliotecas consiste em saber lidar com esses fatores, fazendo com que as pessoas de sua equipe e os recursos tecnológicos trabalhem juntos, se adaptando um ao outro. O bibliotecário deve acompanhar as tendências de administração e de gestão de pessoas, a fim de que possa tomar decisões mais adequadas, pois a teoria constitui-se em um apoio para o processo na prática.

USO DE TECNOLOGIAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

As tecnologias de informação estão proporcionando novos meios de comunicação e conseqüentemente, aquisição de conhecimento, por isso as pessoas em geral e os usuários de unidades de informação estão se tornando cada vez mais exigentes, pois querem que a informação esteja veiculada pelas tecnologias de informação, já que esse novo meio pode suprir determinada necessidade informacional.

O profissional da informação deve analisar e acompanhar as mudanças ocorridas na área de informática em geral, pois o seu serviço e o de sua equipe dependem cada vez mais do sucesso e da boa utilização do computador como ferramenta no auxílio de serviços como: descrever, armazenar, selecionar, disseminar, e produzir informação para o usuário, além do apoio à parte administrativa da unidade de informação. Para isto ele conta com vários meios tecnológicos como, por exemplo, a rede Internet, os softwares específicos e CD-ROMs de base de dados.

As tecnologias proporcionam fácil recuperação da informação e auxílio às tarefas tradicionais da unidade de informação. Como tecnologias específicas ao uso do gerenciamento de serviços de bibliotecas, temos, segundo Rowley (1994, p. 3-4),

Os sistemas de gerenciamento de bibliotecas concentram-se nas atividades de processamento de encomendas e aquisições de materiais, catalogação, catálogos em linha de acesso ao público, controle de circulação e controle de periódicos, muitas vezes dispendo de módulos auxiliares relativos a informações de caráter administrativo, empréstimos entre bibliotecas, além de outras áreas, como, por exemplo informação comunitária. A introdução dos computadores nas bibliotecas resultou em padronização, aumento da eficiência, cooperação e melhores serviços.

A autora destaca que a importância desses sistemas informatizados em unidades de informação está em comportar um maior volume de trabalho, conseguir maior eficiência, introduzir novos serviços, e tirar vantagem da cooperação e da centralização (ROWLEY, 1994).

A rede Internet ajuda o trabalho cooperativo em rede entre bibliotecas, Rowley (1994, p. 300) destaca que, “Os objetivos principais das redes são: revelar o conteúdo de um grande número de bibliotecas e tornar esses recursos disponíveis para bibliotecas e usuários específicos.” Ainda segundo Rowley (1994), outro tipo de tecnologia utilizada por bibliotecas são as bases de dados eletrônicas, elas abrangem uma série de registros relacionados entre si e formatados de modo semelhante. Elas encontram-se em servidores on-line ou em CD-ROM.

Na área de Biblioteconomia é importante acompanhar o desenvolvimento das tecnologias de informação, e das redes de comunicação. Um exemplo do potencial das redes de comunicação por computador é a Internet como aponta Catarino (1999), pois é uma ferramenta que atinge todos os segmentos, como comunidades acadêmicas, empresas, governos e residências. Na rede Internet é possível acessar informações científicas, de lazer, e comerciais; comprar e vender produtos; transmitir dados, disseminar mensagens; publicar documentos eletrônicos; participar de grupos de discussão. Para os bibliotecários a Internet é também importante, tendo em vista que suas funções são as de disponibilizar ou mediar o acesso à informação. Por isso, devem utilizar-se das novas tecnologias e ter habilidades para lidar com ela, disponibilizando informações institucionais, catálogos, organizando bases de dados, índices, desenvolvendo bibliotecas digitais e outros serviços. Catarino (1999) ainda afirma que, para isso acontecer, é necessário dispor de recursos de informática, de profissionais hábeis para a criação de *home-pages* e gerenciamento eletrônico de documentos.

As tecnologias proporcionam fácil armazenamento e recuperação da informação, a fim de facilitar os serviços prestados aos usuários. Frente aos fatores apresentados podemos verificar que é muito importante serem abordados esses aspectos relacionados às mudanças tecnológicas, para que o bibliotecário possa gerenciar a unidade de informação de maneira mais consciente e eficiente, pois conta com o auxílio da

tecnologia de informação, tornando os seus trabalhos mais dinâmicos e, portanto exigindo maior capacitação do pessoal que compõe sua equipe.

CAPACITAÇÃO DE EQUIPES EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O bibliotecário gerente da biblioteca deve se preparar para se adaptar às situações mutáveis com gerências ativas, e com flexibilidade. Há uma grande preocupação com a postura do bibliotecário em gerenciar pessoas e recursos tecnológicos porque ele deve estar em constante atualização de conhecimentos para gerenciar da melhor maneira, segundo Amaral citado por Lima (1998) deve haver um plano para o desenvolvimento de pessoas na organização que permita a participação destas em eventos ou cursos, por exemplo.

Não só deve procurar a capacitação como também precisa estar atento às várias formas de capacitação existentes, algumas delas destacaremos aqui para o melhor entendimento desses fatores. Alguns tipos de desenvolvimento de pessoas são apontados por Chiavenato (1999), como: rotação de cargos (expande as habilidades das pessoas, conhecimentos e capacitação); posições de assessoria (permite que uma pessoa trabalhe sob a supervisão do gerente); treinamento na prática; participar de comissões que compartilham a tomada de decisão; participação em cursos e seminários externos; exercício com jogos simulação de papéis para o treinamento; treinamento fora de empresa; estudo de casos (análise de situações a serem resolvidas); jogos de empresas (equipes competem para tornar decisões a respeito de situações reais ou simuladas no computador); e centros de desenvolvimento internos que desenvolvem exercícios realísticos para melhorar habilidades.

De acordo com Belluzzo (1995), a capacitação pode solucionar sérios problemas, pois atualmente é importante promover serviços de qualidade para a satisfação dos usuários, a função de um sistema de formação-em-serviço é uma das estratégias mais modernas da ciência administrativa. Outro aspecto atual é a humanização do trabalho, pois as pessoas devem se beneficiar das capacidades desenvolvidas, tomando consciência da sua prática profissional e social.

Todas essas propostas de capacitação estão voltadas ao desenvolvimento das pessoas na organização, formando um leque de competências e conhecimentos em cada pessoa. Isso faz com que a organização seja beneficiada, pois, pessoas competentes e com conhecimentos adequados contribuirão para o desenvolvimento do local de trabalho. Esse fator é importante para o que é chamado de organizações na sociedade do conhecimento. Para as organizações da sociedade do conhecimento alcançarem o sucesso segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 50-51) deveriam ter “A capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento, formando o tripé que se complementa para o sucesso das organizações.”

Belluzzo afirma que evolução da Administração de Recursos Humanos, em função dos interesses do processo de produção, para integrar as pessoas ao trabalho nas organizações denominou-se de capacitação de recursos humanos, e envolve o processo de atendimento às seguintes carências, no entender de Fusari citado por Belluzzo (1995, p. 47),

a) **na área da formação geral**, como por exemplo, um mínimo necessário de leitura, escrita e cálculos que lhe permita, basicamente, compreender e executar instruções com precisão; b) **na área das habilidades específicas**, envolvendo um fazer preciso, ritmado e constante de acordo com as exigências específicas da produção; c) **na área das atitudes frente ao trabalho**, ou seja, adaptação psicológica, motivação, interesse, responsabilidade, assiduidade, pontualidade, disponibilidade e, sem dúvida, uma dose significativa de docilidade no “vestir” a camisa da empresa.

Há vários conceitos que permeiam o assunto capacitação e todos possuem o sentido de preparar-se, habilitar-se, tornar-se apto a realizar algo, ou seja, é necessária uma aprendizagem para que o indivíduo possa realizar certo trabalho. Isto aliado a uma tendência, na qual se procura conscientizar as pessoas que estão sendo capacitadas da importância deste processo para eles como seres humanos, e para atingir os objetivos da organização com essa capacitação.

As atividades de treinamento e capacitação são feitas a partir dos seguintes motivos ou necessidades que segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220) são,

a) as deficiências observadas na educação regular fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimentos muito aquém do desejável; b) as características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados; c) a constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados; d) cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), não existem técnicas melhores ou piores de treinamento e capacitação, e sim técnicas mais ou menos adequadas conforme os objetivos que se deseja atingir; o treinamento se baseia nos princípios do ensino convencional, mas com os ajustamentos necessários. Os autores ainda afirmam que os principais objetivos do treinamento são de preparar as pessoas para a execução de tarefas, dar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo que está ocupando, e mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório na organização.

O processo de aprendizado se tornou a essência do desenvolvimento de pessoas e de organizações de acordo com Lastres e Ferraz (1999, p. 49), “A necessidade de investir constantemente em inovação implica, necessariamente, promover processos que estimulem o aprendizado, a capacitação e a acumulação contínua de conhecimento.” Além disso, se tornou vital para o emprego das pessoas e para o desenvolvimento das organizações, devido às exigências da competitividade, a adequação da organização às inovações tecnológicas e à quantidade de informações que devem ser processadas para atingir o conhecimento certo, segundo Lemos (1999). Um exemplo necessidade de aprendizado devido à implementação de tecnologia é destacado por Cooper (1996), quando afirma que a capacitação em tecnologias em bibliotecas depende de um planejamento estabelecido para a implantação de uma tecnologia, ou seja, deve-se fazer um projeto, e na fase de implantação da tecnologia é que ocorre o treinamento das pessoas envolvidas segundo o autor. O sucesso da automação de uma biblioteca, por exemplo, depende de um bom planejamento e da atuação do gerente que deve entender a tarefa a ser executada e envolver os indivíduos.

Há vários conceitos sobre a capacitação de equipes que podemos explorar, e alguns deles estão sendo demonstrados neste trabalho, continuamos a destacar alguns outros conceitos como os descritos a seguir.

♣ *Programa de capacitação*

Sobre a capacitação Belluzzo (1995, p. 3-4) afirma que, “Por capacitação de recursos têm-se entendido basicamente os cursos, com certa carga/horária, explicitação de objetivos, conteúdos, estratégias de ensino e avaliação.” Fusari citado por Belluzzo (1995) diz que a capacitação é um processo no qual fica explícito o para quê fazer a capacitação, o como fazer, o para quem fazer e o quando fazer, estimulando assim uma reflexão desta ação.

Para Ramos (1996, p. 20),

A capacitação de equipe constitui uma necessidade constante e se revela sempre um excelente investimento. O programa de capacitação deve ser montado anualmente, prevendo, entre outros eventos, visitas, estágios, cursos de pós-graduação, cursos de média duração fora da instituição e internamente de curta duração [...].

Um bom programa de capacitação sempre contempla: a) levantamento das necessidades de treinamento; b) ofertas de treinamento e eventos programados dentro e fora da instituição; c) orçamento e/ou dotação orçamentária disponível; d) proposta individualizada dos treinamentos a serem realizados no ano pela equipe; e) calendário de realização; f) custos de realização; g) justificativa, resultados e benefícios esperados com os treinamentos a serem cumpridos; h) ficha interna de avaliação do treinamento recebido a ser preenchida pelo profissional treinado; i) relatórios de acompanhamento da aplicação em serviço do conhecimento adquirido pelo profissional.

O programa de capacitação pode incluir os processos de aprendizagem em nível técnico ou profissionalizante. Há empresas que pagam esses cursos para os empregados custeiam também cursos universitários e de pós-graduação, outros cursos que também são oferecidos são os de reciclagem, assim como os eventos e as palestras.

♣ *Treinamento e desenvolvimento*

Atualmente o conceito de treinamento está ligado com o de desenvolvimento das capacidades e habilidades da pessoa e também para que esta reconheça a importância de seu trabalho na organização. Também observamos uma evolução no conceito de treinamento, pois segundo Belluzzo (1995, p. 49),

[...] o conceito de treinamento evoluiu para o ser humano como centro de sua ação e visando aumento da produtividade por meio da capacitação e integração do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem estar social.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que, o desenvolvimento das pessoas representa um conjunto de atividades e processos com objetivo de explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva dessas pessoas, visando à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos, como também à modificação de comportamentos nas organizações. Esse plano de desenvolvimento motiva as pessoas, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados. Segundo esses autores, o treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo do desenvolvimento, visa o aperfeiçoamento do desempenho, o aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.

Para ser eficaz, o programa de treinamento deve, de acordo com que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 222),

a) considerar o seu plano estratégico; b) observar o seu plano de desenvolvimento; c) limitar-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício; d) eleger os projetos prioritários; e) evitar a discriminação de pessoas.

Um programa de treinamento deve responder às seguintes indagações: a) por que treinar? b) em que treinar? c) quem treinar? d) como treinar? e) quando treinar?

São quatro etapas de elaboração de um programa de treinamento: a) diagnóstico das necessidades de treinamento; b) programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; c) implementação e execução; d) avaliação dos resultados.

Atualmente há uma preocupação para que no processo de treinamento não haja somente ensino de tarefa, pois o treinamento é específico para ensinar funções a serem desempenhadas. Abrangendo seu conceito e aprendizado, concordando assim com outros conceitos aqui apresentados com o mesmo objetivo de explorar a capacidade produtiva do ser humano a melhorar sua motivação, desempenho no trabalho e desenvolvimento pessoal.

♣ *Educação continuada*

De acordo com Reis (2000, p. 19), “Os estudos para as pessoas que já estão empregadas e que já possuem alguma qualificação profissional são conhecidos como Educação Continuada.”

Pereira (2000) afirma que o termo Educação Continuada é considerado por muitos autores como sinônimo do termo Educação Permanente, e os dois possuem o

significado de educação contínua e ininterrupta. A autora interpreta este conceito como sendo um processo contínuo que se prolonga desde a educação básica e estende-se por toda a vida, permitindo ao ser humano renovar seus conhecimentos de acordo com suas necessidades e as mudanças culturais.

♣ *Ensino-aprendizagem*

A capacitação envolve processos de aprendizagem que são explicados por Belluzzo (1995, p. 49-50),

O *ensino* refere-se à educação formalizada, intencional, geralmente desenvolvida em instituições. É programado em termos de tempo, objetivos, conteúdos, procedimentos, formas de avaliação. É pedagogicamente orientado por pessoas habilitadas mediante ensino, sendo prevista uma adequação às características do aprendiz, à área ensinada, ao grau em que o ensino se processa.

O ato ou ação de assimilar o que foi ensinado, tornando cognoscível o que não o era, é a *aprendizagem*. Seu efeito final é a aquisição e/ou modificação de um modo de agir (ou de se comportar ou de ser) pelo aprendiz. Acontece *no* e *com* o sujeito que aprende.

Modernamente ensino e aprendizagem são considerados como um processo único - *o ensino-aprendizagem*, evidenciando que o ensino tem sua efetividade, eficiência e eficácia comprovados se resulta na aprendizagem pelo aluno.

A questão da *mudança de comportamento*, por sua vez, é considerada como o resultado de um processo educacional, através do qual as reações do aprendiz apresentam características novas, desenhando um perfil atual diferente daquele encontrado anteriormente e previsto como desejável.

O processo de ensino-aprendizagem está implícito no programa de capacitação, no treinamento e na educação continuada, pois todos, sem exceção dependem deste processo, mas cada um com os ajustes necessários a cada atividade proposta.

As exigências impostas aos gerentes das organizações para a capacitação de equipes podem ser as mesmas dos que trabalham nas unidades de informação universitárias e/ou especializadas na atualidade. Eles precisam atuar em gerências ativas, com flexibilidade para acompanhar mudanças sociais e tecnológicas, mantendo a equipe aberta ao desenvolvimento.

Precisam também estar atualizado para promover a capacitação da equipe, e do próprio gerente, pois agora contam com o auxílio das novas tecnologias, as quais tornam os seus trabalhos mais dinâmicos e, exige, portanto, maior conhecimento. Nesta área de

capacitação de pessoas a aprendizagem contínua é importante para o melhor desempenho profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tecnologias da informação estão influenciando as práticas de trabalho e de comunicação na sociedade. Este novo cenário informacional ocasionado por essas tecnologias de informação e de comunicação causou grandes inovações e busca de competitividade. Isto devido à facilidade de processamento de informações pelas tecnologias nas organizações que as utilizam. Os processos de trabalho se tornaram mais rápidos, e para vencer a concorrência é necessário estar em constante atualização de conhecimentos.

Neste trabalho vimos que o contexto das organizações em geral está na influência das tecnologias da informação e comunicação, e também pela valorização da informação e do conhecimento das pessoas no trabalho. Diante deste cenário, os desafios propostos atualmente aos gerentes em relação à capacitação de equipes de trabalho em bibliotecas estão nas características apontadas pela gestão de pessoas.

O desafio para ao bibliotecário administrador e gerente das bibliotecas consiste em saber e fazer com que as pessoas de sua equipe e os recursos tecnológicos trabalhem juntos, se adaptando um ao outro, pois as tecnologias se atualizam constantemente. Os usuários cada vez mais buscam os meios da tecnologia da informação para suprir suas necessidades informacionais, portanto o bibliotecário deve estar atento às mudanças e promover a inovação quando necessário. O bibliotecário deve acompanhar as tendências de administração e de gestão de pessoas, a fim de que possa tomar decisões mais adequadas, pois a teoria constitui-se em um apoio para o processo na prática, ele deve ter conhecimentos atualizados e procurar informação para sua própria capacitação e capacitar sua equipe de acordo com as necessidades que surgem, e até mesmo para se prepararem para as exigências futuras.

Diante da literatura examinada verificamos que atualmente as exigências impostas aos gerentes das organizações podem ser as mesmas dos que trabalham nas unidades de informação universitárias e/ou especializadas na atualidade. Eles precisam

atuar por meio de uma gerência ativa, com flexibilidade para conviver com as mudanças sociais e tecnológicas. Devem desempenhar bem seus papéis e habilidades exigidas atualmente, além disso, devem manter a equipe aberta ao desenvolvimento pela capacitação de equipes de trabalho. E também adotar os métodos apontados pela literatura para a capacitação de equipes em organizações em qualquer tipo de tarefa ou serviço a ser implementado, pois também constituem em um apoio para o processo na prática. Além disso, devem utilizar as tendências de administração e gestão que julgar necessárias e aplicáveis, e adaptá-las para sua realidade.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. *Gerência de equipes multidisciplinares em sistemas de informação*. 2000a. (Apostila do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP de Marília, 2º semestre de 2000).

BELLUZZO, R. C. B. *Tendências e desafios gestão de pessoas*. 2000b. (Apostila do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP de Marília, 2º semestre de 2000).

BELLUZZO, R. C. B. *Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação*. 1995. 259 f. São Paulo. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BRIDGES, W. *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995. 269 p.

CAMP, R. C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995. 250 p.

CATARINO, M. E. Internet: ferramenta de trabalho para os profissionais de informação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA "PROF. DR. PAULO TARCÍSIO MAYRINK", 3, 1999, Marília. *Anais...* Marília: Faculdade de Filosofia e Ciências da Unesp, 1999, p.19-27.

CAVALCANTE, L. E. Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização. *Informação & Informação*, Londrina, v. 5, n. 2, p. 139-147, jul./dez. 2000.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

COOPER, M. D. *Design of library automation systems: file structures, data structures, and tools*. New York: Wiley Computer Publishing, 1996. 638 p.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391p.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. *A corporação virtual: estruturação e revitalização da corporação para o século 21*. São Paulo: Livraria Pioneira. 1993. 271 p.

FERREIRA, G. I. S.; OLIVEIRA, Z. P. de. *Informação para administração de bibliotecas*. Brasília: ABDF, 1989. 57 p.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992. 590 p.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 27-57.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 122-144.

LERNER, W. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio*. São Paulo: Nobel, 1991.

LIMA, M. *Competências/disposições do gerente de unidades de informação acadêmicas: um estudo exploratório*. 1998. 57 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Biblioteconomia) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MIRANDA, R. L. Os sete pilares da sabedoria (empresarial). *Grupo Prime-Notícias*, 2001. Disponível em <<http://www.grupoprime.com.br/noticias/noticia.asp?codigo=17>>. Acesso em 22 maio 2001.

PEREIRA, A. M. *A educação continuada à distância do profissional catalogador*. 2000. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. p. 153-186.

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidade de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 15-25, jan./abr. 1996.

REIS, D. P. dos. *Educação continuada para auxiliares de bibliotecas universitárias da cidade de Marília*. 2000. 70 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Faculdade de Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2000.

ROWLEY, J. *Informática para bibliotecas*. Brasília: Briquet de Lemos, 1994. 307 p.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

ARTIGO RECEBIDO EM 2002.