

MOTIVANDO BIBLIOTECÁRIOS

Ana Maria Ferracin, CRB-4/754¹
Maria Elizabeth B. C. de Albuquerque, CRB-4/806²

RESUMO: Aborda as mudanças ocorridas na biblioteca, devido as redes de comunicação informatizadas e motiva os bibliotecários a integrarem como agentes de participação na sociedade mundial de informação.

Palavras-chave: motivação – bibliotecários; gestão de bibliotecas.

Quem já dirigiu um serviço, uma unidade ou um sistema de bibliotecas sabe o quanto é difícil trabalhar em instituições públicas ou privadas que não possuem um programa sistemático de atualização e treinamento para seus funcionários.

Não é difícil prever o que acontece numa biblioteca que possui funcionários desatualizados, e por isso insatisfeitos, além de desmotivados. A busca pela inovação e criatividade exige antes de mais nada, satisfação plena dos funcionários, para que estes fiquem estimulados à integração com os colegas da biblioteca, com os clientes e com os demais funcionários da instituição.

Muitos bibliotecários queixam-se das dificuldades encontradas quando no exercício da função de gerentes. Desconhecem

¹ Mestre em Biblioteconomia – PUCCAMP; Diretora da Biblioteca da UNESP – Marília; Coordenadora do Curso de Biblioteconomia da UNESP; Diretora do Serviço de Bibliotecas e Documentação da FFLCH – USP; Coordenadora do Curso de Biblioteconomia da UFPE; Diretora do Sistema de Bibliotecas da UFPE; Membro do Conselho Federal de Biblioteconomia; Professora Adjunto do Departamento de Ciência da Informação da UFPE. (fam@npd.ufpe.br)

² Mestre em Biblioteconomia – UFPB; Coordenadora do Curso de Biblioteconomia da UFPB; Membro do Conselho Federal de Biblioteconomia; Diretora da Revista Informação & Sociedade: Estudos; Professora Assistente do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da UFPB. (ebaltar@openline.com.br)

que o processo de mudança ameaça as pessoas surgindo um clima de insegurança e comportamentos de resistência.

A forma pela qual os funcionários percebem a importância de suas tarefas pode ser um fator de bloqueio às mudanças. Os chefes possuem a tendência de maximizar a importância de suas atividades no contexto da biblioteca e, assim, tendem resistir à mudanças que lhes reduzam poder, recursos e prestígio.

Uma maneira de minimizar essas resistências seria não fazer mudanças fundamentais restrita a tarefas ou pessoas. Ao mesmo tempo, o gerente deve incentivar a interação entre os grupos, a fim de evitar sentimentos de alienação ou falta de interrelação entre os vários setores.

Buscou-se através de leituras sobre gerenciamento contribuir com bibliotecários que estão no início da profissão atuando como chefes de setores ou gestores de uma unidade de informação.

REVISANDO...

É fascinante a época que estamos vivendo. Está havendo uma ruptura histórica com mudanças no cenário mundial. Segundo IANNI (1999) “estamos sendo desafiados por processos e estruturas que estão se desenvolvendo em escala mundial e que são fortes. Eles dizem respeito à mundialização, à globalização, à formação de uma sociedade civil mundial.”

As empresas que queiram ter êxito num mercado sujeito a mudanças rápidas “devem manter-se a um passo à frente da concorrência, monitorando e reagindo a qualquer transformação. As redes de informática são vistas como forma de tornar isso possível: encurtam o tempo e a distância; ajudam a empresa a distribuir a produção pelo mundo inteiro, colocando-a nos lugares que sejam melhores e mais baratos e onde os serviços sejam mais eficientes,

independentemente de fusos horários e custo de transporte. Para que isto ocorra, existe o fluxo transnacional de dados, ou seja, a transmissão eletrônica de dados através das fronteiras políticas.”
McGARRY (1999)

A globalização está mudando as estratégias de negócio e o trabalho que é realizado nas instituições, está gerando incertezas na forma de administrar os recursos alocados na produção de bens e serviços sejam eles comerciais ou culturais.

Os autores SALM & AMBONI (1997) afirmam que “numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. A criação do conhecimento vem da experimentação e de se correrem riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.”

A administração, “tradicionalmente entendida como a ciência que trata de uma série de atividades integradas e interdependentes, que se destinam a gerar otimização da combinação de meios gerenciais, humanos, financeiros, materiais, de informação e de tempo, segundo TONET(1998), está sendo desafiada a encontrar novos caminhos para navegar no mundo globalizado. Cabe à Administração reunir as condições para que as pessoas consigam adquirir e desenvolver o conhecimento que delas é demandado, e prover a sustentação para que essas mesmas pessoas se empenhem naquilo que devem fazer, ou seja, se mantenham comprometidas com a tarefa, a instituição e os clientes a quem servem.”

Acredita-se que a Administração através da gestão de pessoas não dispõe de poderes para mudar as pessoas, porem é

detentora da possibilidade de criar mecanismos para que as pessoas se transformem e abandonem a postura defensiva e sem resultados.

Na visão de NOKARA(1991) citado por SALM & AMBONI (1997), “o aprendizado envolve mudanças, e estas, quaisquer que sejam, em qualquer situação, nem sempre são confortáveis. Por isso é que existe uma diferença fundamental e qualitativa na espécie de aprendizado provocada pelo treinamento de aptidões, que mantém e reforça o *status quo*, e aprendizado que cria um desejo de mudanças e identifica oportunidades para mais aprendizado.”

“Reafirmo o quanto será cada vez mais importante a idéia de que o aprendizado na organização, com o posterior conhecimento gerado e utilizado, é o seu principal diferencial competitivo. Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a natureza do trabalho já não surtem efeito. Até porque ser um bom profissional já não é suficiente para manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar seu conhecimento.” (SERAFIM FILHO,1999)

Para a autora TONET(1998) “bons profissionais buscam dar sentido ao que fazem e se motivam frente a desafios que lhes dão oportunidade de crescimento e conquistas pessoais. Competência e motivação são resultantes de postura pessoal e de políticas organizacionais coerentes com esses estados. Organizações de grande sucesso têm evidenciado que profissionais vencedores conhecem seu próprio potencial e acreditam que são capazes de realizar grandes feitos. Mesmo quando apenas quebrando pedras, conseguem fazê-lo imprimindo sentido e qualidade à tarefa, como se estivessem construindo catedrais”.

A GESTÃO NA BIBLIOTECA

A tecnologia das redes de comunicação mudou todo o processo de geração, uso e gestão da informação. Com a INTERNET as pessoas se comunicam informalmente através de correio eletrônico, grupos de discussão, sala de bate papos, servidores de arquivos, entre outros meios. Muito raramente dispõem de tempo livre para irem até uma biblioteca.

É nessa cultura, “que todos estamos a construir em torno das redes, que vai despontando uma inteligência coletiva e vai surgindo um novo paradigma para a função das próprias bibliotecas: o “*just in case*” do passado (adquiria-se um livro, ou assinava-se uma revista, para o caso de um dia ser preciso), deu lugar ao “*just in time*”. O isolado deu lugar ao coletivo. Do passivo (as bases de dados inertes) passou-se ao ativo, e do ativo passou-se ao interativo: os motores de pesquisa, os mecanismos de diálogo, e a interação entre usuários, são instrumentos de uma nova vivência, multifacetada, da relação com a fonte de informação, seja ela livro, revista, ser humano ou instituição” FIGUEIREDO (1999).

A instituição que almeja o sucesso de suas bibliotecas deve elaborar um programa sistemático para capacitação de funcionários com treinamentos no local de trabalho, cujos instrutores deverão ser da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, com experiência profissional comprovadamente aceita e requeridas pelos próprios funcionários das bibliotecas. Porém, é de fundamental importância que profissionais de outras áreas, propiciem treinamentos que estimulem a criatividade para melhor desempenho no processo de inovação de serviços e produtos a serem prestados para a comunidade interna e externa da instituição.

As inovações são produto de muito esforço, treinamento e educação dos funcionários. A Instituição deve prepará-los a enfrentar contínuos desafios pela melhoria da produtividade e competitividade. Inovação é sobretudo o resultado de uma predisposição organizacional para facilitar as condições propícias a seus gestores e funcionários à conquista de novas oportunidades

Em ambientes onde existe comunicação franca existe criatividade para se inovar, isto deve ser um compromisso de ação, por parte do gestor da biblioteca. A identificação das bibliotecas como ferramentas de sucesso ou insucesso organizacional, não pode mais ser vista pelos dirigentes das instituições com uma simples observação descompromissada. A biblioteca extrapola os muros da instituição. As redes de comunicação transportam e transformam a informação volátil em produtos e serviços concretos, o que concorre para que a biblioteca seja vista e respeitada como sendo um dos recursos estratégicos da área de informação da instituição.

Para o gerente a grande dificuldade com a mudança se encontra dentre aquelas pessoas que mais a desejam. Elas acreditam que as mudanças vão ocorrer e quando não ocorrem, elas tem poucas possibilidades de realização profissional e ficam infelizes e desmotivadas para o trabalho.

Gerenciar é “exercitar-se na liberdade de criar e progredir; estimular a produção de idéias novas e sua associação a problemas organizacionais; saber conviver com contradições e questionamentos; buscar aderentes às novidades; eliminar e contornar resistências; ver a autonomia individual e reforçar a iniciativa das pessoas; é ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido; ser empreendedor; ser paciente e persistente em perseguir ideais e visões estratégicas; mover-se pelo desejo da

diferença; ser tenaz na busca da novidade e na dedicação ao bem comum.” MOTTA (1998)

CONCLUINDO...

Como se observa a atividade de gerenciamento consiste em contornar resistências, fazendo com que as pessoas que se vêm ameaçadas, abandonem posturas defensivas sem resultados. A partir do momento em que a comunicação deixar de ser franca, e o plano de ação elaborado pela equipe de funcionários da biblioteca não foi eleito dentre as prioridades da gestão da instituição, o gerente da biblioteca terá que ser paciente e demonstrar a seu pessoal que sua frustração é maior que a de toda equipe, sem no entanto, deixar de buscar o bem comum.

O gerente deve estabelecer como princípio, a participação e respeito. Deve reforçar continuamente a interdependência, baseando-se na idéia de equipe. Ele deve procurar, dentre os meios que a biblioteca dispõe, desenvolver atividades profissionais que motive o grupo a estudar e desenvolver novos métodos que se aplicados às técnicas já conhecidas e utilizadas, possam proporcionar-lhes maior satisfação nos resultados obtidos.

Os bibliotecários raramente interagem com outros profissionais de informação na instituição onde trabalham. Esse distanciamento os faz cada vez mais afastados, devido às exigências burocráticas determinadas pelas instituições, do conteúdo das disciplinas apreendidas durante o curso de biblioteconomia, por exemplo: a Referência que ensina ao bibliotecário responsabilizar-se pela indicação das fontes, onde o usuário encontra a informação, esteja ela armazenada num livro, periódico, CD-ROM, jornal ou revista, banco

ou base de dados, pessoas ou instituições. Estudo de Usuários: ensina métodos e técnicas para saber as exigências de informação dos clientes internos e externos. Análise da Informação: Estabelece os critérios de relevância, pertinência, precisão, atualidade, qualidade, procedência, organização e o valor da informação a ser agregado ao sistema.

Cita-se apenas a Referência, Estudo de Usuários e Análise da Informação para dizer que, se o bibliotecário fizer parte da equipe de pessoas interessadas na tecnologia da informação da instituição onde trabalha, com certeza a desmotivação gerada pela rotina do trabalho burocrático irá desaparecer, dando lugar ao prazer de estar desenvolvendo um trabalho feito com criatividade, cujos conhecimentos acima apontados são essenciais para que uma informação seja útil a quem dela for precisar, esteja ela em qualquer tipo de suporte, dentro ou fora da biblioteca da instituição, ou ainda, dentre o rol de conhecimentos armazenados na memória de pesquisadores, ou de qualquer pessoa que tenha alguma informação a ser considerada.

O conhecimento humano classificado em dez áreas é uma via por onde os bibliotecários transitam pelas ruas, com suas divisões e subdivisões, procurando sempre o melhor endereço onde estacionar uma informação, que na grande maioria das vezes não são por eles utilizadas.

Nessa sociedade da informação automatizada, onde várias universidades já oferecem cursos de atualização ou de pós-graduação, através de ensino à distância, convém ao bibliotecário procurar especializar-se naquela área do conhecimento que ele sente maior prazer em estudar e aprender mais verticalmente sobre seu conteúdo.

O gerente da biblioteca deve incentivar seus funcionários a buscar e obter esses conhecimentos através de cursos

presenciais ou à distância, em nível de especialização, mestrado ou doutorado, visando a participação dos mesmos como membros de equipes de especialistas sobre o assunto, só então, pode-se concordar com McGarry (1999) que escreveu “esse profissional do futuro teria que possuir um conhecimento íntimo dos territórios intelectuais das disciplinas e dos atalhos dentre eles.”

A simples consulta a bancos e bases de dados on-line não deve ser uma constante atividade do bibliotecário, isto o usuário faz sozinho, ou com o auxílio de um funcionário ou estagiário, o diferencial em tarefas de recuperação de informação on-line é utilizá-la para demonstrar tendências, e distribuí-la via correio eletrônico, ou correio normal ou até mesmo por serviço via malote na própria instituição, através de um processo já elaborado de estudo de usuários, que se efetiva através da disseminação seletiva de informação.

É importante para a biblioteca ter um cadastro de quem pesquisou ou está pesquisando sobre determinado assunto, para poder além de possibilitar o envio de novas informações às pessoas certas, poder também orientar outras pessoas interessadas sobre o mesmo assunto, e ainda, possibilitar o contato pessoal entre pesquisadores. Essa atividade é fermento que faz crescer e evoluir “colégios invisíveis” que deles o bibliotecário deve fazer parte.

Tanto o gerente quanto os demais funcionários da biblioteca não podem esquecer que a biblioteca é um espaço democrático e que sua função é eminentemente social, portanto, o acesso à informação é um direito de todo o cidadão que a ela recorre, e ainda, é dever de todos que nela trabalham, facilitar o acesso e a obtenção de informações úteis e necessárias ao exercício da cidadania plena.

MOTIVATING LIBRARIANS

ABSTRACT: Changes occurred in libraries due to communication networks motivates librarians to join the worldwide information society as partnership agents.

Keywords: librarians motivation; libraries - management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, A. Dias de. *Nova universidade, nova informação: bibliotecas em rede/online/ disponível na Internet* 26.06.1999 – <http://www.dei.uc.pt/~adf/bibrede.htm>

IANNI, Octavio. A era da globalização. In: DINES, A., NASSAR, P., KUNSCH, W.L. *Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais*. Brasília: Banco do Brasil, 1999. p.12-21.

McGARRY, Kevin. *O contexto dinâmico da informação*. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1999. 206p.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 224p.

SALM, J. F., AMBONI, Nério. A empresa que aprende baseada no conhecimento. *R.Bras.Adm.*, v.7, n.19, p.44-49, maio 1997.

SERAFIM FILHO, Pedro. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. *Rev.Decidir*, p.7, 1999.

TONET, Helena. Globalização: um novo desafio para a administração. *R.Bras. Adm.*, v.8, n.21, p.20-29, mar. 1998.