

O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE PESSOAS
THE PROFESSIONAL LIBRARIAN AS MANAGER OF PEOPLE

Adilson Luiz Pinto
Universidade Federal de Mato Grosso
adilsonluiz@ufmt.br

José Antonio Moreira González
Universidad Carlos III de Madrid
jamore@bib.uc3m.es

Resumo

Este artigo procura motivar o profissional bibliotecário a assumir dentro das Bibliotecas ou Centros de Documentação, atividades de gestor de pessoas. Alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas são revisados de forma simples, a fim de facilitar o desenvolvimento de técnicas e da adequação da metodologia nesta atividade. A condição proposta visa promover a reflexão e fornecer subsídios para a realização da propagação desta atividade nas instituições de informação.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas – Bibliotecário. Administração de Bibliotecas. Monitoramento de Pessoal. Motivação.



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

DOI 10.5007/1518-2924.2010v15n29p52

1 INTRODUÇÃO

Desde o nascimento, o ser humano está inserido em sistemas - familiar, econômico, cultural, educativo, etc. - onde existem regras, procedimentos e condutas éticas e morais que priorizam o desenvolvimento de ações para o alcance dos objetivos estabelecidos de acordo com as características de cada sistema. De acordo com Chiavenato (2000), qualquer que seja o sistema, o seu desempenho depende do papel exercido por cada um de seus componentes, que devem interagir de forma harmônica e integrada para a obtenção dos resultados almejados.

No caso dos sistemas econômicos, mais especificamente das organizações – como sistemas que congregam o trabalhador profissional – a interação necessária ao seu bom desempenho depende diretamente da integração dos indivíduos que o constituem, contribuindo para isso o bom exercício da gestão de pessoas. A gestão de pessoas visa incentivar o poder de criatividade e também de responsabilidades conjuntas, entre gerentes e operários, onde todos respondem pelos erros e acertos, tendo como alvo o aprimoramento de informações e conhecimentos necessários para os indivíduos e para a organização. (SALM E AMBONI, 1997).

O termo *gestão* aparece frequentemente no dicionário como sinônimo de *gerência* e *administração*, mas Valeriano (1998) os diferencia afirmando que *Administrar* e *Gerenciar* representam as atividades de planejar, decidir, agir e utilizar os recursos necessários para alcançar seus objetivos; enquanto a *Gestão* se traduz por meio de atividades específicas delegadas pela gerência para serem desenvolvidas, tais como: gestão da qualidade, gestão da documentação, gestão ambiental, etc. Complementando este raciocínio, Faria (1995, p.36), aponta a *Gestão* como “um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do foco no negócio da organização, o qual determina sua missão, seus valores e sua filosofia.”

Porém, a gestão de pessoas é uma atividade executada pelos gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos e tem como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Apesar da disseminação em tempos recentes da aplicação da gestão de pessoas, esta prática ainda é confundida com a atividade do setor de recursos humanos. A grande diferença entre ambas as denominações é que os recursos humanos estão calcados nos modelos clássicos, científicos e

burocráticos, fundamentados em um sistema econômico industrial, e, a gestão de pessoas está fundamentada na especialidade individual, no talento de seus agentes¹.

2 A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

No momento atual, vivenciado pela sociedade da “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento”, ou ainda, “Sociedade da informação ou Sociedade do Conhecimento”, o ambiente organizacional estruturado dentro de uma gestão competitiva (interna ou externa) determina, de acordo com Klein (1998), que o conhecimento se apresente como diferencial competitivo para as organizações. No centro desta afirmação, encontram-se as pessoas como parte essencial desse processo, determinando que a gestão de pessoas seja bem organizada para que se alcance esse fim. As atitudes e filosofias de uma instituição transparente – compartilhamento de tarefas e responsabilidades; descentralização das tomadas de decisão menos complexas – contribuem para o diferencial competitivo dentro da organização.

Em um ambiente organizacional é essencial que todo o pessoal envolvido tenha em mente a definição da missão e dos objetivos incorporados na organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. É importante também, que nesse contexto, as gerências desenvolvam uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização, “gerando” subsídios ao desenvolvimento criativo da(s) equipe(s) e sua participação nas tomadas de decisão. A participação das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances de que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas com excelência. Justifica-se assim a importância da gestão de pessoas, pois, segundo Davel e Vergara (2001, p.31).

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

¹ Conteúdo retirado da ideia central de Wikipedia - http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_recursos_humanos

O sucesso ou fracasso de uma instituição depende, entre outros fatores, da sensibilidade e habilidades das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento de sua equipe no conjunto de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos traçados pela instituição.

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, agentes e demais recursos humanos, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados é importante que os gerentes no desempenho de suas funções clássicas - planejar, organizar, dirigir e controlar – incentivem a colaboração, através da motivação e “ensinamento administrativo” dos demais funcionários.

Para que a gestão de pessoas possa surtir algum efeito positivo e se consolide na organização é essencial que se observe as seguintes etapas:

- identificar, a partir do perfil estabelecido pela instituição, as pessoas que estão dentro da média, abaixo ou acima das expectativas;
- informar o “*gap*” (lacuna que é o que a empresa espera e o que a pessoa apresenta naquele momento);
- desenhar um plano individual de capacitação por competências, com vista à redução de custos;
- fornecer *feedback* sobre o potencial individual em tempo recorde;
- tomar decisões relativas a rodízios, promoções, formação de grupos de sucessão, aconselhamento, remanejamentos;
- preparar as pessoas para a avaliação do desempenho.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A POSSIBILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS NA BIBLIOTECONOMIA

O bibliotecário é o profissional que atua no mercado de trabalho dentro das bibliotecas, centros de informação, centros de documentação e empresas públicas e privadas que, além da função de agente produtor e mediador de conteúdos informacionais desenvolvendo, com o uso de técnicas e

métodos, melhorias na recuperação e disseminação da informação para um público-alvo, desempenha também a função de gestor.

O profissional bibliotecário também está habilitado a auxiliar na estrutura institucional, no que diz respeito ao planejamento administrativo e físico das bibliotecas. Sua formação acadêmica o capacita para calcular espaço com a quantidade adequada de material para o ambiente; organizar o acervo; normalizar documentos em geral; participar do desenvolvimento de bases de dados; associar-se ao trabalho de gestor da informação e do conhecimento; e desempenhar serviços técnicos e administrativos nas unidades de informação. (GUIMARÃES, 1996).

Em uma biblioteca, o trabalho do bibliotecário se fundamenta na proposta de refinamento de material final para usuários, organizando e disseminando a informação adequada para o consumo. Além disso, existe ainda a responsabilidade de administrar a própria biblioteca, exigindo do bibliotecário responsável pela unidade conhecimentos que lhe possibilitem exercer o papel de comando e coordenação das atividades desenvolvidas. Em todas as atividades exercidas em seu trabalho, o bibliotecário tem a responsabilidade de desenvolver ações orientadas por uma filosofia de relação com pessoas, porém é no comando e coordenação dos funcionários, quando for o administrador da unidade de informação, que ressalta seu papel como gestor de pessoas.

Na administração das organizações em geral, a essência da gestão de pessoas reside no compartilhamento das responsabilidades e soluções, investindo de diversas formas no *aprimoramento profissional* de seus funcionários. Nesse cenário, os processos aplicados na gestão de pessoas têm apresentado funções auto-sustentáveis para serem agregadas ao ambiente informacional. Dessa forma, compreendendo a gestão de pessoas como um capital de processos (EDVINSSON E MALONE, 1998) - evidenciado, mas abaixo -, onde se criam valores ou não criam valores², é de suma importância que, nas unidades de informação, o gestor tenha habilidade de colocar em prática os seguintes procedimentos deste processo:

a) agregar pessoas

1. criar ambiente propício para a formação de uma equipe dinâmica, tendo como foco a valorização desse capital intelectual (Stewart, 1998), por meio de investimentos em treinamento, competência, e futuro do funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores.

² *Human capital in transformation: intellectual capital prototype report, skandia Insurance 1998 (HSM Management*, n.22. set./out. 2000, p.78)

b) aplicar pessoas

1. definir os cargos na unidade de informação com a cooperação contínua das outras áreas afins na organização e;
2. estar sempre envolvido em reuniões semanais ou mensais para análise de desempenho da equipe, gerando sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores evidenciados na execução das atividades, viabilizando a consolidação ou criação de valores.

c) desenvolver pessoas

1. proporcionar para a organização empregados bem treinados e motivados;
2. trabalhar o ambiente interno da unidade de informação, com uma administração horizontal;
3. disponibilizar todo o conteúdo informacional possível à sociedade, segundo a figura 1;

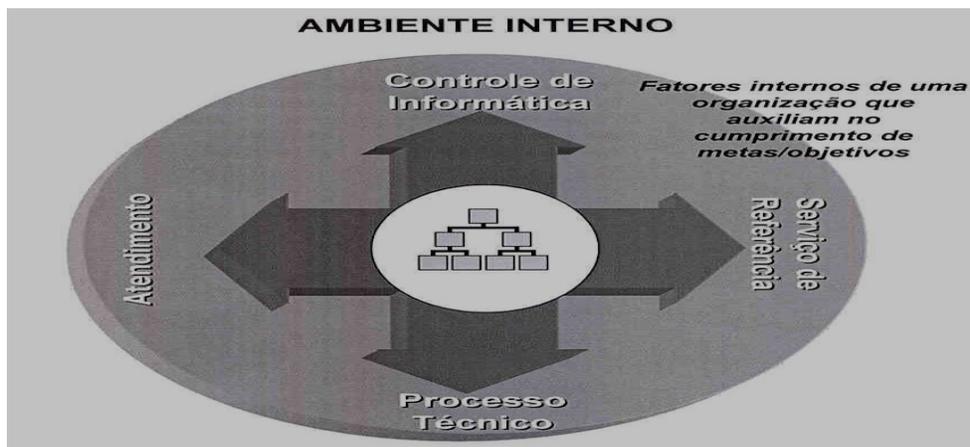


Figura 1: Ambiente interno da unidade de informação.
Fonte: Os autores

4. aplicar *Benchmarking*³, observando o que está sendo adotado em outras organizações (Bibliotecas/Centro de Informação) ou, até mesmo, instituições de fomento no país e no exterior para extrair e aplicar os melhores resultados na unidade de informação;
5. trabalhar a rede informal, pelo menos 15 minutos diários, pois a troca informal, no corredor, no cafezinho, acrescenta na relação mútua de informações;
6. trabalhar via e-mail trocas de informações internas ou até mesmo externas, e;
7. desenvolver uma política de parcerias com outras instituições, visando a democratização da informação e troca de conteúdo, propiciando à unidade de informação uma área de trabalho

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro : Campus, 1999, p.457

sem limitações físicas e aos funcionários a possibilidade de intercâmbio de conhecimentos, contribuindo para uma evolução conjunta de todos os envolvidos.

d) manter pessoas

1. gerar uma administração horizontal, na qual o fundamental é transmitir o modelo administrativo para a estrutura física, ou seja, colocar a direção/presidência/chefia junto ao atendimento, de modo a gerar uma igualdade de comunicação, resultando em preocupação mútua de segurança, qualidade do ambiente interno e uma “solidez” que será exposta ao ambiente externo, e;
2. aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho.

e) recompensar pessoas

1. implantar plano de carreira aos bibliotecários da unidade de informação, com uma proposta de resultados frente à motivação e reconhecimento do trabalho desenvolvido.

f) monitorar pessoas

1. discutir e traçar junto aos funcionários da unidade de informação critérios e indicadores para a criação de uma escala de desempenho individual, a fim de criar subsídios para a aplicação do plano de carreira;
2. desenvolver, juntamente com os profissionais da área de informática, o monitoramento das atividades realizadas diariamente, gerando desta forma o arquivamento de soluções para problemas futuros semelhantes aos atuais, facilitando a tomada de decisão, tendo como resultado final um banco de dados com as pesquisas realizadas, que irá funcionar como “apoio à decisão”;
3. disponibilizar, na intranet ou mural, caso não haja sistema de computadores em rede, o desempenho mensal da equipe e os objetivos e metas determinadas pela instituição e/ou departamento, e;
4. gerar um banco de sugestões e reclamações, agregando valores críticos a organização.

Os processos de gestão de pessoas, de certa forma, são desenhados de acordo com as exigências do ambiente para o qual se destinam, a fim de obter a melhor compatibilização entre si e de corresponder à constituição de princípios ativos estabelecidos pela organização que os desenvolve. No contexto de sua aplicação, todos esses processos estão relacionados entre si, de tal forma que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, sendo que cada um deles tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

Na realização dos processos relacionados, à gestão de pessoas é importante que também se desenvolva uma política de resultados, tendo como ponto crucial a distribuição da responsabilidade e dos méritos à equipe. Tal procedimento contribui para a efetivação de um “espírito competitivo” da biblioteca na prestação de serviços, possibilitando, assim, qualidade no ambiente interno (tanto emocional, quanto funcional) e agregando valores no ambiente externo, fortalecendo parcerias na disseminação e produção de informação.

4 A FUNÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A gestão de pessoas dentro de qualquer que seja a instituição é caracterizada por ser hierárquica e distributiva, principalmente no que competem as atividades pessoais de cada agente (funcionário) e para que a máquina administrativa funcione de forma correta.

Para uma unidade de informação a gestão de pessoas assume todas estas características, envolvendo também o comportamento e a cultura do grupo de trabalho; o gerenciamento das mudanças e dos conflitos organizacionais; a promoção e o desenvolvimento profissional dos agentes; a gestão do conhecimento do grupo; e a avaliação constante do desempenho do grupo. (PESTANHA ET AL, 2003).

Todas estas medidas são fundamentais para uma otimização da gestão de pessoas dentro das unidades de informação, porém sem validade se não existir uma visão gerencial de descentralização do poder nas competências técnicas e de atendimento. Mesmo porque é possível trabalhar com uma estrutura hierárquica sem uma centralização total das tarefas e funções, no qual o gerente somente informa os objetivos a serem cumpridos e o grupo, em comum acordo, estuda as possibilidades de êxito.

A filosofia é bem simples, trabalhar com a motivação e a auto-estima dos agentes para uma melhor qualidade dos serviços. Caso este processo não tenha sucesso, sempre existe a possibilidade de mudar o foco, de descentralizador para centralizador.

Dentro da unidade de informação é fundamental que o gestor saiba a quem ele está delegando, entendendo o comportamento e a cultura do grupo e da própria instituição administrativa da unidade de informação.

Neste caso é importante que exista aptidão para uma dinâmica do grupo, onde todos saibam as dificuldades e as facilidades dos seus parceiros para as atividades que estão destinadas, podendo assim, enriquecer a troca de experiência. Para esta ação é importante que o gestor também seja exposto, para que saiba quais são suas fortalezas e debilidades dentro do grupo. A intenção desta ação é verificar todos os possíveis problemas que podem acontecer através das habilidades individuais de cada agente.

Outra função é o controle das mudanças e dos conflitos dos agentes, no qual o gestor deve, por ordem, colocar, pelo menos uma vez no mês, os funcionários em atividades trocadas, para que cada pessoa do grupo possa sentir as dificuldades de seus parceiros laborais e em uma emergência possa suprir a falta de algum dos agentes em caso de desligamento da instituição. (FLEURY, 2002).

Com esta ação evitam-se dois problemas, o primeiro de mudança gerencial, caso seja destituído o gestor e o novo administrador queira direcionar os funcionários a outras ações por crer que estão desperdiçando o talento em uma atividade que não condiz com suas características profissionais; e a segunda (conflitos organizacionais) ajuda a controlar as diferenças internas, onde todos os participantes da gestão aprendem as virtudes de seus parceiros e também conseguem identificar suas dificuldades e debilidades no processo. (NASCIMENTO, 2006).

Como consequência, o gestor consegue identificar quais são os agentes com melhor habilidade e virtude administrativa, podendo assim avaliar o desenvolvimento de seus profissionais, podendo promovê-los, trocá-los de funções e até mesmo desligá-los se seus objetivos não estão sendo satisfatórios para o bem de todo o processo.

Para as instituições privadas este processo, como um todo, pode ser aplicado sem nenhum problema, bastando que o gestor tenha autoridade sobre toda a sua equipe. Para uma instituição pública as coisas são bem mais complicadas, principalmente porque os agentes são concursados e detêm uma série de fatores administrativos burocráticos que os mantêm contratados.

Neste caso, a melhor solução é entrar em acordo com o agente sem envolver nenhuma outra pessoa e direcionar as atividades deste indivíduo para outro processo dentro da unidade de informação, caso esta mudança não modifique a atitude do agente problemático, deve-se tentar fazer uma troca com outra unidade da instituição pública. No caso de universidades, existem várias bibliotecas e a possibilidade de fazer uma troca de funcionários de unidades distintas para o bem comum, ajudando, desta forma, o funcionário com problemas nesta unidade dando uma

nova chance a ele e ao mesmo tempo incorporando outra pessoa mais motivada a exercer esta função.

Em uma unidade de informação, como em qualquer instituição do mundo, não existe nenhuma pessoa insubstituível, as pessoas têm defeitos e virtudes e por este motivo o serviço nunca vai deixar de ter êxito somente por uma pessoa. O trabalho deixa de ser bem desempenhado se não existe um gestor competente e com apoio dos demais funcionários.

Outro aspecto importante é gerenciar o conhecimento do grupo, pois esse conhecimento tácito deve servir para diferenciar os serviços prestados por esta instituição frente às demais do segmento. (BUENO, 2005).

Para as empresas privadas esta característica dos funcionários deve ser bem remunerada, para que este agente não deixe a instituição e vá trabalhar na empresa concorrente. Em relação às instituições públicas a visão deveria ser igual, porém existem pisos salariais que não deveriam ser remunerados por ano ou por períodos, este processo deveria ser reconhecido a cada momento que se identifique que o funcionário mereça. Para isso é fundamental que o gestor de pessoas tenha bom senso e não faça de seu departamento ou unidade uma constante vitrine salarial de promoções constantes.

Nas empresas privadas existe um controle deste conhecimento tácito em forma de manuais, principalmente para administrar ações que o grupo possa passar em uma consultoria ou até mesmo para preservar esta informação nas horas de dificuldade. Na instituição pública deveria ser feita da mesma maneira, principalmente para que os novatos não tenham que aprender com os erros e sim aproveitar o conhecimento vivenciado pelos anteriores no controle das dificuldades.

O gestor deve também discutir constantemente as carências laborais dos agentes, sempre que estas carências refiram-se ao desenvolvimento e melhora das funções desempenhas (KOROBINSKI E PEREIRA, 2000). É importante que exista um incentivo em cursos de aprimoramento, cursos de novos conteúdos e incentivar os funcionários a estarem em constante aprendizado, com uma pós-graduação.

É essencial que o gestor tenha pessoas que saibam solucionar conflitos e problemas, considerando que a forma de aprender a lidar com estes problemas não é somente no dia-a-dia, mas também em cursos de reciclagem ou até mesmo em um texto em outro idioma, por esta razão que é fundamental a motivação no constante aprendizado dos funcionários.

Outra ação interessante para as unidades públicas é desenvolver mapas cognitivos para que os agentes cumpram suas tarefas, identificando em um quadro todas as dificuldades e os sucessos encontrados no processo, evitando discussões desnecessárias e dando material de “controle” ao gestor, principalmente para que este gestor possa saber em que ações ele deve intervir e ajudar seus “comandados”.

Todas estas ações facilitam a determinação dos objetivos e ao mesmo tempo permitem identificar o desempenho do grupo, onde é fundamental ter em conta que o gestor de pessoas não é somente administrador, mas fundamentalmente parte de todo o processo funcional.

Finalmente, é necessário que todas as atitudes sejam discutidas com todo o grupo, sem colocar em evidencia nenhum agente, mas simplesmente delegando responsabilidades a todos os funcionários e mostrando que eles são parte fundamental do processo, e que sem eles não é possível executar. Para isso é importante que sejam realizadas reuniões periódicas, a fim de reafirmar os objetivos e, ao mesmo tempo, que se possa avaliar o desempenho do grupo, de forma democrática e que todos tenham o mesmo peso nas decisões. Porém é importante que algumas coisas não tenham a visão democrática, em especial quando as mudanças ou ações exigidas são de decisões de outra esfera, as que estão acima dos gestores da unidade de informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aliado ao conceito estipulado sobre organização e sobre gestão de pessoas, o profissional bibliotecário pode contribuir para uma nova postura na administração das unidades de informação, com uma visão gerencial – estrutura esta que deve ser adquirida no curso de graduação – no exercício de suas funções. Essa visão de gestor na prática das atividades das pessoas sob seu comando, coordenação e controle, fundamentam-se nas premissas de:

1. uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas;
2. transferência de decisões e ações para a gerência de linha;
3. utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal;
4. adequação das práticas de recursos humanos às diferenças individuais dos funcionários;

5. contínua preparação das pessoas para o futuro.

Toda organização é formada por pessoas, logo, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho e do conhecimento de cada agente humano no sistema. Considerando que o conhecimento produzido por estas pessoas é, hoje, um fator de suma importância para a conquista da vantagem competitiva dessas organizações, a gestão de pessoas se apresenta como uma prática cada vez mais necessária para todos.

Para a Ciência da Informação e a Biblioteconomia, esta atividade gestora pode marcar a diferença dos seus serviços, na qual acreditamos que na prática estas duas áreas executam de forma indireta a gestão de pessoas em suas unidades, principalmente nas atividades de serviços de referência, onde exige uma maior liberdade e autonomia de quem as executa. Para as demais atividades, mais técnicas, as ações gestores não podem dar total autonomia para não cometerem erros em grande escala.

O que deve existir no processo técnico é uma discussão periódica da forma de execução das atividades para uma melhora constante e uma troca de experiências entre os agentes/funcionários e o gestor, e, até mesmo, poder identificar se existe a necessidade de cursos de aperfeiçoamento para os funcionários ou se deve-se fundamentar estas atividades em outras unidades ou instituições, como um *Benchmarking*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, S. B. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 1124-1130, 2005.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998. **Gestão do conhecimento, um novo caminho: Dossiê**. HSM Management, n.22, set./out. 2000.

FARIA, L.J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **RAE Light/EAESP/FGV**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 2, n. 4, 1995, p. 35-40.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: _____. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 51-61.

GUIMARÃES, J.A.C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. In: **Encontro de dirigentes dos Cursos Superiores de Biblioteconomia dos Países do Mercosul**. Porto Alegre: ABEDB, 1996.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

NASCIMENTO, L.M.F. **Gestores de pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

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

SALM, J.F., AMBONI, N. A empresa que aprende baseada no conhecimento. **Revista Brasileira de Administração**, v.7, n.19, p.44-49, maio 1997.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALERIANO, D.L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

Abstract

This paper looks for to motivate the professional librarian to inside assume of the Libraries or Documentation Centers, people manager activities. Some aspects related to the administration of people are revised by simple way, in order to facilitate the development of techniques and of the adaptation of the methodology in this activity. The proposed condition seeks to promote the reflection and supply subsidies the accomplishment of the for propagation of this activity at the information institutions.

Keywords: People's Administration – Librarian. Administration of Libraries. People Survey. Motivation.

Originais recebidos em: 24/02/2009

Aceito para publicação em: 14/04/2010