

# BIBLIOTECÁRIOS CRIATIVOS PODEM GERAR TALENTOS E SUPERAR DESAFIOS NO NOVO MILÊNIO

**Maria Aparecida Pardini, CRB-8/4944\***

**Maricy Favaro Braga, CRB-8/1622\*\***

**Marta Alves de Souza, CRB-8/5199\*\*\***

RESUMO: Enfrentamos nova etapa da história onde vivenciamos uma revolução tecnológica em que a rapidez das informações tomam dimensões imensas, mas, não devemos esquecer que o **homem** é sempre o elemento de destaque principal em qualquer processo de inovação. Portanto, pretendo apresentar neste trabalho a importância do aprimoramento, da criatividade, do comprometimento, do estímulo, da valorização das idéias, da comunicação produtiva, da coragem e vontade de enfrentar desafios e vencer barreiras neste novo milênio.

Palavras-chave: marketing interno, comprometimento, competência

## Introdução

Precisamos encontrar caminhos que nos possibilitem conviver com as mudanças nas novas estruturas da sociedade. Cidadania começa no seu ambiente interno, quando você se preocupa com o seu colega, com a equipe, com a instituição e com a sociedade de forma geral. Não adianta quereremos atingir o público externo, se o interno não estiver capacitado, fortalecido e encorajado. De que forma deve ser a atuação do bibliotecário? Trabalhando a sua equipe de acordo com os conhecimentos reais das necessidades dos serviços. À medida que

---

\* Bibliotecária da Seção Técnica de Aquisição e Tratamento da Informação da Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação UNESP – Campus de Bauru

\*\* Bibliotecária da Seção Técnica de Referência, Atendimento ao Usuário e Documentação da Divisão Técnica de Biblioteca e Documentação UNESP – Campus de Bauru. Especialista em “Uso estratégico das Tecnologias em Informação

\*\*\* Docente da UNIP – Universidade Paulista - Campus de Bauru. Mestre em Biblioteconomia pela PUCAMP

conhecemos a importância de cada trabalho que realizamos e nos sentirmos valorizados por isso, acreditaremos que quanto maior for o nosso desempenho e comprometimento, melhor serão os resultados obtidos. Segundo (BRUM, p.29) *Quando a mudança é trabalhada centrada no conhecimento, a comunicação interna deve ser centrada na “informação”. Somente assim é possível a explicação do procedimento, ou seja, “porque estamos modificando nossa visão e nossa forma de trabalhar”.*

## **Considerações importantes para um bom desempenho da equipe**

### **1. Planejamento**

Aprender planejar é uma das mais importantes necessidades para o bom desempenho de um trabalho. Planejam as nossas atividades pessoais, isto é, se recebemos um convite para uma festa ou para sermos padrinhos começamos logo a pensar na roupa, no presente, nos gastos, no prazo para a preparação. Quando se trata de atividades profissionais normalmente temos uma certa resistência para colocarmos os passos num papel. Por que será? Sabemos que nenhum esportista entra em campo sem antes fazer um aquecimento que possibilitará a ele capacidades físicas para enfrentar o desafio. O cérebro também precisa de aquecimento para liberar boas idéias. Imaginar uma situação desejada, que por ser diferente da atual, exige a construção de uma ponte entre elas. Para atravessá-la as pessoas precisam confiar na ponte o bastante para abrir mão da sua posição e invadir o futuro. Se pensarmos positivamente e estarmos atentos para atingirmos da melhor maneira possível os objetivos propostos, nos sentiremos melhores preparados para colocarmos as idéias no papel e defende-las. Não devemos ter medo de arriscar, há um provérbio que diz que *só quem se arrisca a ir longe sabe até onde pode chegar* e há um poema que diz : *arriscar é viver, minha vida não melhorará no futuro se eu não arriscar*

*no presente. Às vezes as pessoas não se arriscam por medo de parecer ridículo, portanto, se conseguirmos enxergar a capacidade, o talento e as virtudes delas poderemos encorajá-las a correr riscos acreditando que poderão vencê-los. Qual seria o grau de criatividade da pessoa que não te incentiva a correr riscos? Será que ela teria a coragem e vontade de correr riscos? Sabemos que a “*inteligência é um farol que ilumina, mas é a vontade que te faz caminhar*”*

Deve-se no planejamento, procurar abrandar as deficiências e ressaltar os aspectos positivos, procurando trabalhar os pontos fracos e destacar os pontos fortes. Para facilitar o planejamento é importante :

- Registrar o que se faz
- Verificar se o que está fazendo é certo
- O que pode ser feito para melhorar
- Onde estamos, para onde iremos, onde poderemos chegar?
- Conhecer o ambiente interno e externo

De acordo com as palavras de (OLIVEIRA, p.29) *A administração participativa trata das expectativas pessoais através de conquistas negociadas; e, neste contexto, a estrutura organizacional considera os focos de liderança, as responsabilidades compartilhadas, a noção de conjunto e de diferenças, bem como o processo integrativo para o alcance dos objetivos estabelecidos.*

Devemos fazer parte, tomar parte, ter parte para sermos participativos. Numa equipe de trabalho, deveríamos agir como os membros de uma orquestra, que enfrentam os mesmos problemas e dificuldades, mas se esforçam, corrigem e buscam a harmonia para atingir o público de forma afinada e satisfatória.

## **2. Liderança e chefia**

Há uma grande diferença entre líder e chefe a qual é apresentada no quadro abaixo. Após o quadro apresento partes de um artigo muito

importante sobre pesquisa feita em empresas que mostram a importância na maneira do chefe atuar.

Segundo (BRUM p.52) *“é inegável que cada funcionário, ao perceber que sua chefia é parte integrante do processo e realmente acredita em tudo o que está sendo implantado, sentir-se-á à vontade para dar a sua contribuição e repartir com o restante do grupo todo seu entusiasmo”.*

<b>Nº</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
1	Cultura organizacional	Aceitam como fato consumado	Desenvolvem e criam culturas
2	Resultado	Atuam via controles. Procuram resultados satisfatórios	Atuam via delegação de autoridade. Procuram resultados otimizados
3	Comprometimento	Consideram secundário e atuam com manipulação e medo	Consideram prioritário e atuam com voluntariedade e entusiasmo
4	Força de trabalho	Consideram custo a ser reduzido	Consideram o recurso mais importante da empresa
5	Forma de trabalho	A estabelecida pelo chefe	De qualquer maneira desde que consolidem os resultados da empresa
6	Expressão pelos funcionários	É restrita	É encorajada
7	Nível de risco envolvido	Aceitam o mínimo, querem certezas e fatos	Aceita, e encorajam. Trabalham com certezas e ambiguidades
8	Problemas organizacionais	Eliminam ou resolvem os problemas	Eliminam as causas dos problemas. Procuram problemas para serem resolvidos
9	Abordagem sistêmica	Enfocam sua própria pessoa	Enfocam a empresa como um todo
10	Abordagem	São práticos, racionais e	São intuitivos e criativos mas

	aplicativa	diretos	também práticos, racionais e diretos
11	Parâmetro básico	Eficiência	Eficácia e efetividade
12	Visão	Basicamente a curto prazo	Enfocam também o longo prazo

Tabela extraída do livro : OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica** : a competitividade para administrar o futuro das empresas, 1997, 3.ed. São Paulo, Atlas. P.158

### 2.1 Chefia

Pesquisa realizada por (BERNARDI) mostra que “o *mais importante para que alguém goste, respeite e admire a empresa onde trabalha é, talvez, ter um ótimo chefe direto*” e continua.. “*é com o chefe que as pessoas convivem no dia-a-dia. É ele que as orienta, ou conforme o caso, desorienta. É o chefe que as ajuda a crescer ou a estagnar. Que as faz terem vontade de ficar ali ou saírem na primeira oportunidade*”. E acrescenta... “*Se ele for competente, souber lidar com as pessoas, orientar e aproveitar o que elas tem de melhor, for bom administrador e justo, os subordinados vão gostar cada vez mais da empresa. Mas, se o chefe for desmotivador, autoritário, não souber estimular e não tiver as qualidades profissionais e humanas básicas, o pessoal vai deixar a empresa na primeira oportunidade. Não importa o quanto ele é bom tecnicamente e o quanto entende do negócio. Quando a convivência é pesada, quem liga para as qualidades?* E diz : **Porque um bom chefe é a alma do negócio** (negrito meu), *ele define, inspira e impregna o ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, que ele confie, acredite e incentive quem trabalha com ele. Isso é o principal, mas se espera de um chefe muitas outras coisas. Que passe seus conhecimentos, mostre o que está certo e o que está errado e dê*

*espaço e liberdade para que os outros possam desenvolver o seu potencial. É igualmente importante que aceite críticas, e, principalmente, que não fique melindrado e procure melhorar. Em uma palavra, espera-se que tenha maturidade. Por fim, algo que faz toda a diferença : o bom chefe precisa ter bom caráter. É difícil encontrar chefe assim? Claro que sim, e aí está um desafio que as empresas deveriam colocar em primeiro plano”.*

Pois é! Este é um momento onde o bibliotecário deve ser o agente procurando inclusive ser capaz de resolver conflitos pessoais e grupais na empresa. É o momento de quebrar os paradigmas para vencer barreiras e superar desafios, procurando atuar de forma harmoniosa entre o trabalho e a equipe, proporcionando um ambiente saudável de forma efetiva procurando alcançar os resultados esperados. Deve administrar estrategicamente, assumindo responsabilidades, ser generalista além de especialista e atuar de forma inovadora. Existem 10 mandamentos do inovador: vivei prazerosamente; sede visionário; fazei algo diferente; deixai acontecer; tomai riscos; pensai grande; reconhecei e validai vosso processo; esperai pelo inesperado; daí suporte, recebei suporte; agi imediatamente. Tomara que consigamos lembrar destes mandamentos na hora dos planejamentos.

## **2.2 Liderança**

Segundo (OLIVEIRA, p.207) *“o líder deixará de ser manipulador e começará a administrar os talentos pessoais de forma otimizada. Considerar cada funcionário como portador de talento pessoal significa dar a cada um a visão total do negócio e exata dimensão da sua participação; permitir o questionamento das decisões empresariais e estar disposto a revê-las, quando for necessário; incentivar a contribuição advinda de novas idéias e implementa-las, desde que viáveis; permitir que cada um sinta-se importante e parte de um time*

*coeso, bem como reconhecer e premiar aos méritos individuais e da equipe”.*

É muito bom lembrar que uma reunião com toda a equipe para perguntar se ela tem interesse em trabalhar de forma participativa já é um bom começo quando ainda não se trabalha desta forma. Neste momento, todos são convidados a expor as idéias, compartilhar e aprender crescer com a comunicação produtiva.

Em plena era de globalização devemos batalhar para que todos ganhem, não tem sentido alguém querer crescer sozinho quando faz parte do contexto. Dentro de um time, nem todos são goleiros, mas todos se esforçam para atingir a meta. Antes falávamos em grupos de trabalho, depois em equipe e hoje em time. O que tem sido feito para que dentro das bibliotecas, todos tenham a consciência de que esforços sincrozinados, incluindo inclusive o chefe neste pensamento, os objetivos serão alcançados e as metas atingidas em tempo real, com comprometimento de todos nos produtos finais? De que forma as oportunidades tem sido viabilizadas para que as pessoas se destaquem na melhoria da atuação do ambiente profissional?

### **2.3 Repensando o papel do gerente**

As mudanças que ocorrem na sociedade exigem novas formas de pensar, buscando maneiras alternativas de atuar. A visão do gerente precisa ser humanista para que ele tenha maior compreensão sobre as motivações humanas, da importância da influência no ambiente social interno e externo. Deixa de pensar na instituição apenas buscando valores, para ver também, interesse, necessidades e objetivos das pessoas que desempenham papel importantíssimo na concretização dos objetivos.

Hoje, nas organizações modernas está mudando o conceito de gerente e chefe para líder oportunizando às pessoas desenvolver

talentos, compartilhar poder entre toda a equipe, delegar responsabilidades. Cabe a ele descobrir os motivos e encontrar mecanismos que favoreçam a mudança no comportamento gerada pela liberdade e criatividade da equipe.

O que fazer para entrar no novo milênio como profissional produtivo? Conhecer melhor o seu mundo; desenvolver espírito empreendedor; buscar, se informar, analisar, conhecer, mudar; planejar, criar.

Saber trabalhar com as diferenças, comprometido com novos valores é que o tornará inovador. Este é um desafio que o torna qualificado, apto a encontrar as melhores estratégias para lidar inclusive com os conflitos e as contradições. Sabemos que os conflitos muitas vezes, se bem trabalhados, se tornam fatores positivos para que busquemos novos rumos de ação e encontremos melhorias na atuação.

De acordo com (OLIVEIRA, p.208) *“o administrador estratégico emprega meios e medidas honestas para alcançar seus objetivos. A propaganda utilizada, por exemplo, deve ser verdadeira, para não desenvolver processo de enganar os clientes e consumidores, bem como seus funcionários. Portanto, ele é ético e sabe a diferença que esta situação representa para si e para a empresa”*.

## **2.4 Marketing interno**

Se o funcionário demonstrar ter boas idéias, criatividade, boa comunicação ou boa vontade em aprender fazer e fazer bem e for valorizado por isso, com certeza se tornará um aliado, tornando-se cada vez mais comprometido com os serviços.

(BRUM) define endomarketing como *“um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”*. Tenho conhecimento que há empresas que trabalham com painéis onde o funcionário ao chegar ao

trabalho, registra por meio de códigos o seu estado de espírito naquele dia e todas as informações são observadas e consideradas.

Há técnicas para serem aplicadas entre a equipe que mostram a importância da soma dos esforços para se atingir um objetivo. Há outras que mostram o quanto podemos vencer barreiras e superar desafios e que para o bom êxito de qualquer uma delas é necessário o empenho de todas.

Que bom seria se as organizações se preocupassem em aplicar estas técnicas, convidar palestrantes da área de recursos humanos, psicologia e administração para preparar as pessoas para o trabalho em equipe de forma harmoniosa e compensadora.

### **3. Fatores que motivam**

- Feedback constante
- Informações claras e objetivas
- Valorização de idéias
- Envolvimento da equipe nas decisões
- Reconhecimento das capacidades
- Proporcionar capacitação e aperfeiçoamento
- Oferecer boas condições de trabalho
- Estimular a boa comunicação
- Reconhecimento

### **4. Fatores que desmotivam**

- Ameaças ou coação
- Tarefas complexas sem preparo para tal
- Não cumprimento das promessas
- Não ouvir as idéias
- Não acreditar no potencial
- Subestimar

- Não tratar a equipe como colaboradores e sim como empregados

## **5. Administração estratégica**

Importante e necessário a atualização constante das pessoas envolvidas em um ambiente de trabalho. É preciso conhecer o que há de novo; participar de cursos e palestras que orientem a trabalhar cada vez melhor. Se você ainda não sabe compartilhar, ou tem medo que o colega da equipe saiba mais que você, com certeza ainda precisa evoluir muito. Se o teu chefe ou o teu colega, após uma colocação sua disser: você é um sonhador! Diga que todos tem o direito de sonhar e cada um o de ser dono do seu sonho e não deixe que o seu sonho não se torne realidade. O importante é estar atento, pois, o pensamento pode estar nas estrelas, mas os pés precisam estar no chão. Thomas Jefferson escreveu esta frase *“vivemos mais dos sonhos do futuro do que dos planos do passado”*. Já Marins diz : *75% do tempo passamos lembrando o passado, 20% pensando no futuro e 5% vivemos o momento presente. O passado já passou, o futuro ainda não chegou, devemos atuar bem no momento presente.* Não que devemos deixar de pensar no futuro, devemos planejar à curto, médio e longo prazo, mas não podemos esquecer que o momento presente é agora e este deve ser bem planejado para que seja o alicerce de um futuro promissor.

Vocês podem estar perguntando : o que tem a ver o planejamento estratégico com a biblioteca? Afinal, o bibliotecário deve ser um administrador! Ele precisa conhecer a empresa, as necessidades dos seus cliente e a capacidade da sua equipe para desempenhar um bom trabalho. Na administração de uma biblioteca, assim como na administração de qualquer outro seguimento, deve-se agir de forma estruturada, consolidando idéias e esforços, minimizando situações de conflitos interpessoais. O bibliotecário além das suas habilidades

essenciais (catalogar, classificar, tomar... ) precisa administrar! Deve ter qualidades adicionais : ser intuitivo, ter percepção, ser humano, flexível, organizado mas simpático e educado. Precisa respeitar seu chefe e seu subordinado, mas acima de tudo, precisa respeitar a si mesmo, ser inteligente, mas humilde.

(OLIVEIRA, p.197) diz que *“Os administradores estratégicos trazem dentro de si um forte impulso à criação e descoberta de coisas novas. São Pessoas que transformam idéias em realidades lucrativas, a despeito de barreiras e riscos que possam existir”*. Diz ainda : *“O desenvolvimento estratégico consolida-se como de qualidade total com respeito e valorização dos executivos e funcionários da empresa; com adequações de comportamentos e atitudes; com motivação; com treinamento “na tarefa”, com constância e perseverança; com o equilibrado posicionamento de todos os envolvidos; com o enfoque nas pessoas, bem como a divulgação e disseminação de todo o processo de administração estratégica na empresa”*.

## **6. Competência**

A maior parte das pessoas competem para ganhar, o mundo globalizado mostra que os esforços devem ser compartilhados para que todos ganhem. Todas as pessoas têm talentos, potencialidades e limitações. Se soubermos aproveitar os talentos e neutralizar as limitações, todos conseguiremos ser competentes.

Os talentos são pessoais, todos podem receber a mesma qualificação e responderem diferentemente aos estímulos.

Você não precisa ter muitos títulos para ser a diferença, basta correr riscos e enfrentar desafios, desde que não seja inseqüente.

Para o bom desempenho de um trabalho em equipe, faz-se necessário ao bibliotecário criar novas formas de atuar e adaptar-se rapidamente a estas transformações. Se a competência não for bem

distribuída, bastará uma pessoa negativa para arruinar a qualidade do trabalho da equipe.

É preciso que tenham competência técnica, aprimorada através de cursos, congressos, etc... para defender o espaço em que atuam; competência humana para conseguir às vezes se colocar no lugar do outro e agir humanamente em certas situações; competência interpessoal, tão importante quanto a técnica, mas uma independe da outra; competência administrativa, para realizar os objetivos propostos utilizando-se das formas adequadas das quais a biblioteca dispõe; competência política, para exercer liderança e competência em lidar com tecnologia.

Conforme (CABRERA), *Competência em lidar com tecnologia é a competência que você tem para lidar com hardware e software variados. Ela mede sua rapidez de integração com novas tecnologias tanto de gestão como de processamento de informação, como ainda de fabricação de produtos. A sua competência em lidar com tecnologia vai medir sua capacidade de ser e continuar sendo atual e moderno”.*

## **7. Considerações finais**

Os bibliotecários poderiam incluir no seu dia-a-dia uma rotina de trabalho onde as contribuições fossem apresentadas por escrito num painel, coletadas todos os finais dos dias e estudadas, compartilhadas e fortalecidas. Que ali ficassem representadas as inspirações, necessidades, interesses, insatisfações e sugestões da equipe como um todo, inclusive direção e chefias intermediárias. Que houvessem também trocas de elogios, agradecimentos e demonstrações de carinho. Que reservassem um dia para as trocas de idéias, um lanche comunitário, um exercício de relaxamento e uma dose grande de humanismo, responsabilidade e comprometimento. Não tenha medo de trocar idéias. Dizem que idéias não tem dono, tem destino. Há uma

música que diz “*afinar os instrumentos, a todo momento, de dentro prá fora, de fora prá dentro, a todo momento*”. Sabemos que esta capacitação em serviço não é freqüente, mas existe. Se pensarmos em uma orquestra, onde após uma apresentação o maestro agradece cada membro da equipe porque reconhece que o sucesso da apresentação dependeu da soma dos esforços de todos os membros, poderemos avaliar a importância dos bibliotecários se preocuparem com a educação continuada da equipe, criando uma cultura de aperfeiçoamento, incentivando os seus colaboradores a participar de eventos, não somente liberando as pessoas que tem interesse, independente de ser um auxiliar ou um bibliotecário, mas se empenhando para conseguir recursos para tal participação . Vale lembrar que a biblioteca deve adotar práticas de administração em suas rotinas, pois nela se processa e dissemina a informação.

E para finalizar, faço uso das palavras de (CHAVES) “*A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão esperada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo*”

## **8. Referências bibliográficas**

OLIVEIRA, D. P. R. O. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1997. p. 29,158, 197, 207.

BRUM, A. M. *Endomarketing*. 3. ed. Porto Alegre, Ortiz, 1994. p.52, 29

CABRERA, L.C. Você tem que ter um plano de carreira. *Você S.A.* (edição especial de aniversário), agosto, 1999. p.113.

CHAVES, A. J. F. *Orientação metodológica*: programa de desenvolvimento e capacitação profissional dos servidores técnicos e administrativos da UNESP/Campus Universitário de Bauru, 1999. p. 28.