

O BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DE PESSOAS: um estudo baseado na gestão do Banco de Dados do Jornal O POVO

LIBRARIAN AND PEOPLE'S MANAGEMENT: a study based on the manager of the Database Center of Jornal O POVO

Francisco Edvander Pires Santos*

Ana Kelly Pereira da Silva**

Maria Teresa Lima Ayres***

RESUMO

Discute as principais competências do bibliotecário enquanto gestor, tanto na gestão de unidades de informação quanto na Gestão de Pessoas. Apresenta as competências do bibliotecário que atua em veículos de comunicação. Contextualiza o ambiente do Jornal O POVO, localizado na cidade de Fortaleza-CE, bem como as atividades desenvolvidas pelo seu Banco de Dados. Analisa as competências e o perfil da gestão do Banco de Dados do Jornal O POVO, tendo como procedimentos metodológicos a observação participante e a realização de uma entrevista semiestruturada.

Palavras-chave: Bibliotecários. Competências profissionais. Gestão de Pessoas. Jornal - veículo de comunicação.

ABSTRACT

This article focuses on discussing the main competences of the librarian who works as a manager in information centers and especially in people's management. It also presents some competences of the librarian who works in the media. In this respect, the environment of Jornal O POVO, which is a local newspaper placed in the city of Fortaleza, will be presented aiming to describe the activities that have

been developed by its Database Center, which is managed by a librarian. Finally, the professional competences of that librarian will be analyzed based on data which were collected through two scientific methods: participant observation and semi-structured interview.

Keywords: Librarians. Professional competences. People's management. Newspaper - the media.

1 INTRODUÇÃO

Traçar o perfil profissional do bibliotecário que atua como um gestor de uma determinada unidade de informação nem sempre é uma tarefa das mais fáceis, ainda mais em se tratando de Gestão de Pessoas. Isso nos motivou a levar adiante um estudo baseado nas competências do bibliotecário como gestor de pessoas, o que depende de um perfil profissional que abrange outras competências em gestão. Nesse sentido, discutiremos as competências do bibliotecário enquanto gestor de unidades de informação, tendo como base as publicações de Bueno (2005), Ferreira (2003), Pepe e Quadros (2008) e Valentim (2002, 2004, 2008), enfocando o perfil do bibliotecário que atua na Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1999, 2005, 2010) e

nos veículos de comunicação. Visando desenvolver este estudo de acordo com as definições e características da Gestão de Pessoas, iremos discorrer acerca dos principais conceitos que norteiam a formação profissional do bibliotecário no ambiente acadêmico, o seu perfil de liderança, as ações de motivação junto à equipe de trabalho, a educação continuada em nível de instituição, dentre outras variáveis.

Nosso principal objetivo é aliar a teoria da Gestão de Pessoas com a práxis bibliotecária no Banco de Dados do Jornal O POVO, um dos principais veículos de comunicação do estado do Ceará. Para tanto, serão apresentadas as principais políticas, características e ações que têm sido desenvolvidas, até então, no Jornal O POVO, com o fim de contextualizarmos o nosso ambiente de pesquisa. Salientamos que houve a expressa autorização por parte da direção institucional do Grupo de Comunicação O POVO para que este estudo pudesse ser desenvolvido no ambiente do Banco de Dados e publicado posteriormente. Além da visita *in loco*, ter acesso à Carta de Princípios do Jornal (EMPRESA JORNALÍSTICA O POVO, 1996) nos possibilitou compreender a missão, visão, objetivos e valores dessa instituição. Aliado a isso, recorreremos à observação participante (CUNHA, 1982) com a finalidade de acompanhar o cotidiano de trabalho do Banco de Dados, tendo em vista definirmos o perfil do bibliotecário que atua como gestor em veículos de comunicação.

Por fim, será apresentado o posicionamento da gestão do Banco de Dados do Jornal O POVO no que se refere à sua atuação na Gestão de Pessoas. Esse seu posicionamento foi descrito neste estudo com base nas respostas obtidas por meio de entrevista semiestruturada (BONI;

QUARESMA, 2005) realizada na sede do Jornal. As respostas dadas a cada questionamento que fizemos serão discutidas em consonância com a teoria da Gestão de Pessoas.

2 O BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR

Sabendo que a competência de gestão está intrinsecamente relacionada à práxis bibliotecária, iremos abordar, ainda que sucintamente, de que forma consideramos que essa competência vem sendo “*moldada*” no ambiente acadêmico e de que maneira o bibliotecário se insere na Gestão de Pessoas. Além disso, visando aos resultados alcançados neste artigo, consideramos importante definir o perfil do bibliotecário que atua como gestor em veículos de comunicação, bem como descrever os procedimentos metodológicos que nos conduziram ao alcance dos objetivos deste estudo.

2.1 MOLDANDO AS COMPETÊNCIAS EM GESTÃO

É bastante comum pensarmos que o bibliotecário, no que se refere às suas competências ao sair do ambiente acadêmico, deve estar apto para atuar em diversos ambientes informacionais, visto que há um leque de opções no mercado que a nossa profissão é capaz de dar conta. Mas seria isso realmente verdade? Até que ponto a competência profissional do bibliotecário depende de sua formação acadêmica? Entendemos que a universidade contribui positivamente para a formação do bibliotecário, mas também defendemos o pensamento de que é a partir de suas experiências no mercado de trabalho, seja iniciando como estagiário ou graduado, que ele estará realmente preparado para desenvolver as suas competências, pois é no mercado que ele irá moldar o seu perfil profissional e se

aperfeiçoar para alcançar o sucesso na carreira.

Dentre as várias competências do bibliotecário, algumas são primordiais. De acordo com Valentim (2004, p. 167),

[...] a formação do profissional da informação, no caso do bibliotecário, deve apoiar-se nas competências e habilidades de comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas, ou seja, nos quatro 'eixos' mínimos que devem atender às exigências do mercado de trabalho atual [...]

Percebemos, então, que a nossa formação está voltada atualmente para suprir algumas das principais necessidades do mercado. No ambiente acadêmico, somos "*capacitados*" para lidar com as teorias e tecnologias da informação, com o seu processamento técnico, bem como para explorar os recursos e serviços de informação. Somos sempre incentivados a desenvolver pesquisas, a conhecer a gestão em unidades de informação e a nos engajar cada vez mais na Gestão de Pessoas. Mas o que nos falta para efetivamente sermos profissionais "*competentes*"?

Acreditamos que é preciso, em primeiro lugar, a conscientização de que somos capazes de atuar, inseridos num mercado cada vez mais exigente, não somente como meros profissionais que "*tratam*" a informação, mas, principalmente, como profissionais capazes de gerir unidades de informação. Essa "*gerência*" exige que o bibliotecário seja proativo, aberto a mudanças, motivado e, principalmente, apto para liderar. É a partir da competência de liderança que o bibliotecário como gestor passará a desenvolver as demais, bem como a influenciar seus colaboradores na busca por atingir os objetivos e as metas preestabelecidas pela instituição. Para que

sejamos líderes na prática, é preciso que tenhamos sempre em mente a definição de liderança. Nesse sentido, concordamos com Pepe e Quadros (2008, p. 2) que liderança pode ser definida como sendo:

[...] uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos pelo líder, é fundamental que haja uma relação muito grande de confiança entre os envolvidos. Porém, para adquirir essa confiança, o líder deve se entregar ao desenvolvimento pessoal, de forma que busque continuamente a atualização e qualificação, pois, quando for exigida alguma de suas habilidades, ele deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

Fica-nos claro, portanto, que o bibliotecário, ao assumir uma posição de gestor, deve incorporar uma postura de liderança. Ele precisará ter "*pulso firme*" nas principais tomadas de decisão; saber traçar um planejamento estratégico para a execução de todas as atividades da instituição; ter bom relacionamento interpessoal; promover ações de integração e saber motivar a sua equipe de trabalho; ser um incentivador da educação continuada; ser criativo e inovador; observar e "*explorar*" os talentos e as habilidades de seus colaboradores, dentre outras características. Todas essas ações estão diretamente inseridas dentro de políticas administrativas, conhecidas atualmente como Gestão de Pessoas.

2.2 O BIBLIOTECÁRIO NA GESTÃO DE PESSOAS

Conceituando Gestão de Pessoas, Chiavenato (2010, p. 8) afirma que:

[...] é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Com base nesse conceito, entendemos que cada organização institui políticas, diretrizes e/ou normas de conduta próprias visando nortear a forma de gerenciar o seu quadro de colaboradores. Também podemos considerar Gestão de Pessoas como sendo a prática administrativa que tem como finalidade reconhecer a importância do colaborador como um agente fundamental no crescimento da instituição, possibilitando o desenvolvimento holístico de ambos (instituição e colaborador). As pessoas tornam-se e são tratadas como parceiras da organização, tendo em vista que “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.” (CHIAVENATO, 2010, p. 8). Consequentemente, o bibliotecário como gestor deverá enxergar as pessoas como parceiras, sujeitos ativos, com opiniões a serem levadas em consideração e que contribuem para o crescimento coletivo. Foi-se o tempo em que predominava o “eu” nas grandes organizações, agora é o “nós” que impera, o que leva, por conseguinte, ao sucesso profissional de todos. E é por isso que existe a Gestão de Pessoas, a qual se fundamenta em três aspectos essenciais: ver as pessoas como seres humanos, como ativadores

inteligentes e como parceiros da organização (CHIAVENATO, 1999).

Nesse contexto, o bibliotecário precisa se adequar e estar pronto para promover ações que valorizem e que permitam a qualidade de vida de sua equipe de colaboradores, o que dependerá, em grande parte, da política da instituição e da filosofia adotada pelo setor e/ou departamento responsável pela Gestão de Pessoas. Dentre outras ações, baseado nas publicações de Chiavenato (1999, 2005, 2010) e de Mascarenhas (2009), compreendemos que o bibliotecário que atua na Gestão de Pessoas deverá, em conjunto com a sua gestão superior:

- ✓ Avaliar o desempenho de seus colaboradores;
- ✓ Participar das etapas de recrutamento e seleção;
- ✓ Saber planejar uma remuneração estratégica;
- ✓ Distribuir lucros e resultados de maneira coerente e imparcial;
- ✓ Promover, participar e incentivar treinamentos e cursos de aperfeiçoamento e/ou capacitação (educação continuada);
- ✓ Delinear estratégias que favoreçam a motivação de seus colaboradores;
- ✓ Desenvolver lideranças, “*explorando*” os talentos e as habilidades de seus colaboradores.

Portanto, é importante que o bibliotecário com a função de gestão tenha a consciência de que estamos numa época de agregar valores, reunindo pessoas que nos auxiliem a atingir os objetivos e as metas preestabelecidas pela instituição, além de contribuir para a harmonia e a

qualidade de vida no ambiente de trabalho. É preciso, pois, que tenhamos bem definidos os seis processos da Gestão de Pessoas, os quais subsidiam as principais tomadas de decisão em nível de pessoal: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar (CHIAVENATO, 1999, 2005, 2010).

Nas situações em que o bibliotecário encontra-se engajado na política de Gestão de Pessoas da instituição onde atua, é possível perceber claramente a aplicação de cada um desses processos, descritos e exemplificados por Chiavenato (1999, 2005, 2010). Agregar pessoas inclui as etapas de recrutamento e seleção, posteriormente se definindo o local onde as funções serão desempenhadas, dentro do processo de aplicar pessoas. Incentivos, benefícios e gratificações fazem parte do processo de recompensar pessoas, enquanto que desenvolver se relaciona aos programas de qualificação e/ou capacitação profissional. Por fim, manter pessoas está diretamente relacionado à qualidade de vida no trabalho, assim como a necessidade de monitorá-las, ainda que sutilmente, recorrendo-se a variáveis como avaliação, rendimento e/ou produção. Na medida em que a organização envolve o bibliotecário em cada um desses processos, o perfil de gestão desse profissional é validado, e a Gestão de Pessoas deixa de ser uma mera teoria e passa a ser colocada em prática também no ambiente da unidade de informação.

Além disso, uma das principais atribuições que recai sobre a Gestão de Pessoas é a solução de conflitos interpessoais. O bibliotecário como gestor, por sua vez, deverá assumir uma postura ética e imparcial. Ele atuará, na verdade, como um mediador, necessitando, assim, estar apto para solucionar não apenas conflitos interpessoais, mas também enfrentar a

desmotivação, a apatia e a insatisfação para com o ambiente físico de trabalho ou para com a remuneração. Ainda há outros fatores que se constituem em grandes desafios a serem enfrentados pelo bibliotecário, tais como os eventuais problemas de saúde; os preconceitos existentes dentro a equipe de trabalho; a falta de comunicação; o choque entre gerações e opiniões; a diversidade religiosa, racial, sexual e socioeconômica, dentre outros fatores.

A educação continuada também é uma das práticas que deve se tornar uma constante na atuação profissional do bibliotecário na Gestão de Pessoas, visto que ele deve saber administrar e incentivar treinamentos e/ou capacitações no ambiente de sua instituição, ou mesmo firmando parcerias com outras instituições. No entanto, o perfil “*ideal*” do bibliotecário como gestor não pode se limitar apenas à Gestão de Pessoas, visto que é preciso que ele desenvolva competências em sua área de atuação, pois se faz necessário que haja um equilíbrio entre a gerência de pessoas e das atividades da unidade de informação, visando sempre ao crescimento holístico da instituição e dos colaboradores. Acerca da importância da educação continuada, independente de qual seja o ambiente de atuação do bibliotecário, Valentim (2008, p. 6) destaca que:

É importante que os bibliotecários que atuam nesses ambientes informacionais dediquem tempo para a leitura de artigos científicos da área, no intuito de conhecer o que há de novo sobre conceitos, pensamentos, correntes, tendências e perspectivas futuras. Essa ação viabiliza, entre outras coisas, a atualização profissional e o contato com teorias que podem ser aplicadas no dia-a-dia, transformando uma dada realidade. Nesse sentido, o sujeito precisa

permitir-se a educação continuada, voltar-se à aprendizagem constante.

Cada uma dessas variáveis discutidas até aqui (competência, liderança, motivação, processos da Gestão de Pessoas, conflitos interpessoais e educação continuada) foi levada em consideração na aplicação deste estudo, cujos procedimentos metodológicos serão apresentados na seção 2.4. Antes disso, tendo em vista a nossa escolha em estudar a gestão do Banco de Dados do Jornal O POVO, consideramos importante traçar o perfil profissional do bibliotecário como gestor em veículos de comunicação.

2.3 O PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Sabemos que é essencial ao bibliotecário especializar-se na área em que escolheu para atuar. Conhecer a linguagem dessa área, o comportamento e as necessidades de seus usuários, a rotina de trabalho da unidade de informação, estar aberto a novas experiências etc. O bibliotecário que atua na área da Comunicação, voltada para a TV, jornal ou publicidade, deve conhecer e saber trabalhar com essas plataformas da maneira adequada. Conhecer a linguagem da Comunicação, bem como as necessidades de seus usuários, constitui-se em fator primordial para o seu sucesso profissional. No entanto, é preciso ir mais além. Buscar aperfeiçoamento, seminários motivacionais, aproximar-se de seus colaboradores, participar ativamente da política organizacional, orgulhar-se do que faz, “*vestir a camisa*” da organização, por exemplo.

A dinamicidade é uma das características principais das unidades de informação inseridas nos veículos de comunicação. Isso significa que o bibliotecário que atuar

nessa área terá que se adaptar a essa dinâmica. É preciso estar atento à velocidade com que se dá o ciclo informacional dentro desses veículos e, conseqüentemente, à crescente produção documental. São imagens fotográficas e em movimento, textos em linguagem coloquial, campanhas publicitárias, cartazes de divulgação, digitalização de documentos, mídias com conteúdos diversos a serem arquivados, enfim, o bibliotecário como gestor necessitará ter competência para tratar esse leque de conteúdo informacional. Para isso, ele deve estar atento e fazer conexões entre as informações que são veiculadas na TV, no rádio, nos jornais, nas revistas e na Internet, visando estabelecer relações que venham ao encontro da melhor maneira de tratar e gerir a informação.

Palacios (2004, online) atenta para a existência de arquivos abertos para pesquisa no ambiente informacional dos veículos de comunicação, traçando um paralelo no que concerne à relação entre usuário e Banco de Dados, enfatizando que:

Os jornais impressos, desde longa data, mantêm arquivos físicos das suas edições passadas, abertas à consulta do público e utilizadas por seus editores e jornalistas no processo de produção de informação noticiosa.

No jornalismo impresso moderno é comum a publicação de pesquisas, baseadas em informação de arquivo, que complementam, ampliam ou ilustram o material noticioso corrente. O mesmo ocorre com relação às emissoras de rádio e TV, que mantêm arquivos sonoro e de imagem, eventualmente utilizados na produção de material noticioso de carácter jornalístico.

É preciso, então, que o bibliotecário conheça toda a estrutura (*workflow*) do veículo de comunicação onde atua para que atenda a seu usuário eficazmente, já inferindo quais são as suas necessidades informacionais. Além disso, faz-se necessário que, enquanto gestor, ele tenha sempre em mente que a organização do conteúdo informacional já não se limita apenas aos acervos físicos, mas também aos digitais, uma vez que grande parte da informação encontra-se digitalizada, visando proporcionar uma maior dinamicidade e interatividade na relação entre acervo, sistema de recuperação da informação e usuário.

O tratamento dado a esse universo informacional é bastante diferenciado. É, na verdade, um trabalho realizado por uma equipe multidisciplinar, composta não apenas por bibliotecários, mas também por técnicos de informática, historiadores, administradores, publicitários, jornalistas, dentre outros profissionais. Contudo, o bibliotecário responsável pela unidade de informação deverá saber administrar coerente e imparcialmente essa equipe multidisciplinar, além de adaptar as técnicas biblioteconômicas à realidade do ambiente, valorizando a sua profissão e ocupando, assim, o seu espaço na gestão da informação. Daí a importância das seguintes competências: trabalho em equipe, criatividade e inovação, conforme descrito por Valentim (2008, p. 8):

Os bibliotecários precisam investir em ambientes cujo paradigma vigente seja voltado à criatividade e à inovação, visto que o fazer bibliotecário recebe influências constantes das transformações que ocorrem no mundo. Nesse sentido, a atuação do profissional requer a característica criativa [...] A criatividade é essencial aos bibliotecários, pois é por meio dela

que será possível inovar o fazer da área [...]

Portanto, o bibliotecário que atue na área da Comunicação deverá se adaptar às mudanças e enxergar novas possibilidades em seu ambiente de trabalho e no fazer da Biblioteconomia. Criar políticas organizacionais, desenvolver novos serviços de informação, ser capaz de elaborar projetos ousados, estar atento à dinâmica dos veículos de comunicação, estar disposto a pesquisar novos produtos, novas ferramentas e *softwares*, dentre outras atitudes. Entendemos, por experiência própria, que essa deve ser a postura de competência em gestão do bibliotecário numa unidade de informação inserida em quaisquer veículos de comunicação.

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de dar suporte à nossa fundamentação teórica, subsidiada por meio de pesquisa bibliográfica acerca das competências profissionais do bibliotecário e da Gestão de Pessoas, conforme visto anteriormente, recorreremos a métodos de pesquisa que viabilizaram a análise e aplicação deste estudo, o qual apresenta caráter exploratório, tendo como fontes de informação o levantamento bibliográfico e o de campo. Segundo Gil (2010, p. 27, grifo nosso),

[...] as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, **entrevistas não**

padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas [...]

Este estudo também se caracteriza como sendo de natureza aplicada. Para tanto, visando coletar as impressões a respeito de como se dá a Gestão de Pessoas em nosso ambiente de análise, optamos pela observação participante como mais uma metodologia de pesquisa, também conhecida como observação espontânea, não-sistemática ou não-controlada, definida por Cunha (1982, p. 13) como sendo:

[...] aquela em que um participante vai captando os acontecimentos fazendo o papel de um repórter, sem, entretanto, participar ou influir no fluxo dos acontecimentos [...] a) é útil para o fornecimento de idéias iniciais e opiniões que podem levar a uma hipótese mais explícita; b) permite o registro dos acontecimentos simultaneamente com a sua ocorrência espontânea [...]

Aliada à observação participante, recorreremos ainda à entrevista semiestruturada, a qual é composta por:

[...] perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal [...] Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Tanto a observação participante quanto a entrevista semiestruturada nos possibilitaram descrever o perfil do bibliotecário que atua em veículos de comunicação, com base nas características principais desses ambientes, assim como discorrer acerca das principais ações voltadas para a Gestão de Pessoas em nosso ambiente de pesquisa, em nível organizacional (abrangendo a empresa como um todo) e em nível departamental (com destaque para o Banco de Dados).

3 PRÁXIS BIBLIOTECÁRIA EM GESTÃO DE PESSOAS

Tendo em vista aplicar a teoria da Gestão de Pessoas no ambiente do Banco de Dados do Jornal O POVO, localizado na cidade de Fortaleza-CE, iremos contextualizar nosso ambiente de pesquisa, nos níveis organizacional e departamental, e, em seguida, apresentar o resultado da entrevista semiestruturada realizada com a gestão do Banco de Dados.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Consolidado e com merecido reconhecimento no cenário cearense há quase 90 anos, o Jornal O POVO tem como missão, de acordo com a sua Carta de Princípios (EMPRESA JORNALÍSTICA O POVO, 1996, p. 9), “contribuir para o crescimento do Ceará, estimulando a consciência crítica e buscando o sucesso empresarial”. A referida Carta ainda destaca os valores da empresa: liberdade, imparcialidade, lealdade, democracia, justiça, ética, política, ideologia, regionalidade, cultura, educação, modernidade, amor, respeito e sinergia. Além disso, ela também nos define perfeitamente a “*essência*” do Jornal:

[...] somos Instituição e Empresa. Integradas, cada uma deve dar suporte à outra. Nossos interesses e nossos deveres nos obrigam a bem identificar os limites de cada uma, que não devem conflitar, mas serem harmonizados, sem sobreposição. A união desses dois conceitos surge do fato de lidarmos com a informação, bem essencial nas sociedades contemporâneas e patrimônio da comunidade, o que confere a O POVO papel decisivo na difusão das ideias, na aceleração da economia, na elevação do padrão da cidadania, enfim, em todas as instâncias do interesse coletivo e privado. Tal consciência nos impele a lançar e tornar público nossos princípios e compromissos empresariais. (EMPRESA JORNALÍSTICA O POVO, 1996, p. 9).

Essa Carta de Princípios foi elaborada, aprovada e tornada pública no ano de 1989, pelos membros do Conselho Editorial. Grandes nomes do Ceará participaram desse Conselho, dentre eles, Demócrito Rocha Dummar, Paulo Bonavides, Adísia Sá e Rachel de Queiroz. Ela também discorre acerca das “*normas de conduta*” e dos principais objetivos da gestão do Jornal O POVO:

- ✓ Consolidar a lucratividade e a independência da empresa;
- ✓ Racionalizar e aperfeiçoar a gestão dos negócios;
- ✓ Manter uma posição de liderança e vanguarda;
- ✓ Avançar tecnologicamente, antecipando-se às exigências do mercado;
- ✓ Treinar, valorizar e integrar o pessoal, mantendo ambiente favorável a ganhos de produtividade e à realização pessoal.

O Jornal é um veículo integrante do Grupo de Comunicação O POVO, ao qual também está vinculada a Fundação Demócrito Rocha. O Grupo encontra-se consolidado no estado do Ceará por meio de diferentes plataformas: jornal, revistas, rádios, TV, portal de notícias na Internet, perfis institucionais nas redes sociais, editora e universidade aberta. Atualmente, o Grupo vem adotando em sua gestão políticas que vão diretamente ao encontro dos objetivos e processos da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1999, 2005, 2010).

3.1.1 A Gestão de Pessoas no O POVO

Por meio da observação participante (CUNHA, 1982), constatamos que a integração entre os colaboradores do Grupo de Comunicação O POVO é bastante comum no que diz respeito à busca pela harmonia nas relações interpessoais. O processo de seleção e recrutamento, por exemplo, é realizado de forma “*descontraída*”, na qual as psicólogas deixam o candidato bastante à vontade e enturmado com o ambiente, bem como as entrevistas com os gestores dos departamentos fluem naturalmente. O endomarketing do Grupo fica responsável por dar as boas vindas aos novos colaboradores, bem como divulgar informações internas que sejam relevantes, além de promover ações de integração entre os recém-chegados e os veteranos, tais como: práticas esportivas, incentivo a talentos musicais e grupos de oração. Cabe também ao endomarketing promover as comemorações mensais dos aniversariantes e as festas temáticas do Grupo, bem como divulgar treinamentos e benefícios aos colaboradores, dentre outras ações.

A preocupação com a qualidade de vida e segurança do trabalho é uma constante no

Grupo, ficando a cargo da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – analisar e avaliar as condições do ambiente de trabalho, deixando o corpo gestor a par da situação. Há, também, as terapias holísticas, que consolidam ainda mais as ações de integração e bem-estar na empresa. São encontros realizados periodicamente nos quais os colaboradores do Grupo têm a oportunidade de se conhecer melhor, bem como aliviar a tensão e o estresse do dia-a-dia. Além disso, existe também a ginástica laboral, realizada semanalmente em cada departamento das empresas do Grupo.

Se por um lado o desempenho dos colaboradores é constantemente avaliado pelos gestores, por outro os colaboradores também os avaliam. O departamento de Recursos Humanos é o responsável por realizar essa “*pesquisa de opinião*” com cada colaborador, visando avaliar o desempenho não apenas dos gestores, mas também das atividades executadas, das relações interpessoais, da perspectiva de futuro do colaborador dentro da empresa, dentre outros fatores. Urnas de opinião também se encontram espalhadas pelas empresas do Grupo. Essas urnas funcionam como um canal direto entre colaborador e gestor, e entendemos que é de suma importância para a exposição de ideias, sugestões e/ou críticas. Nesse sentido, acontecem também reuniões mensais entre colaboradores e gestores, com a finalidade de avaliar a situação de cada departamento, compartilhar as principais tomadas de decisão por parte da gestão e traçar novas metas em curto, médio ou longo prazo.

Vale ressaltar que o Jornal O POVO coleciona vários prêmios nacionais e internacionais, mas também tem feito parcerias de sucesso visando premiar outras empresas e instituições. Uma dessas

parcerias é com o Great Place To Work – GPTW, uma empresa de consultoria, com sede nos EUA e com escritórios afiliados em diversos países, que analisa os melhores lugares para se trabalhar, com base também nas políticas de Gestão de Pessoas. O objetivo principal da pesquisa é incentivar as empresas a manter a qualidade em seus serviços.

De acordo com a atual presidente do Grupo, a escolha do Jornal na divulgação das melhores empresas aumenta a credibilidade da informação ao leitor. Ela também diz que se orgulha em firmar uma parceria com um prêmio de padrão internacional como o GPTW. Numa de suas entrevistas concedidas a um dos telejornais da emissora, ela afirma que:

[...] o Jornal fica muito honrado em estar aliado a um prêmio dessa envergadura, um prêmio mundial, e estamos trabalhando para sermos o segundo estado com o maior número de inscritos no país, e isso é bem a característica do O POVO, “*a gente*” gosta de se aliar com quem tem envergadura, com quem tem consistência [...]

Essa visão é também a dos colaboradores do Grupo, visto que a gestão compartilha as suas conquistas com todos, pois entende que o sucesso somente é possível graças ao trabalho em sinergia. Essa integração entre gestores e colaboradores faz parte da política institucional do Grupo, o que reflete na produção de cada empresa, departamento e setor.

3.1.2 As atividades do Banco de Dados do Jornal O POVO

É nesse cenário de busca pela qualidade nos serviços que está inserido o Banco de Dados do Jornal O POVO, o qual é o departamento responsável pela gestão do

acervo de jornal impresso e em formato digital, do banco de imagens fotográficas, da biblioteca do Jornal e do arquivo de imagens da TV O POVO.

O trabalho de digitalização do jornal ocorre desde o ano de 1997, quando os textos eram enviados para o Banco de Dados com o fim de serem cadastrados e armazenados. Posteriormente, deu-se o tratamento digital das imagens. A partir do ano de 2005, o jornal passou a “nascer” em formato digital, sendo analisado conceitualmente pelos profissionais de indexação do Banco de Dados. O jornal impresso fica armazenado pelo período de três anos no arquivo anexo ao Banco de Dados, sendo, posteriormente, encaminhado para o Memorial da Família Rocha Dummar, onde estão armazenadas todas as edições do jornal, desde a sua primeira edição, no dia 07 de janeiro de 1928.

A divisão dos trabalhos de indexação das matérias do jornal se dá, basicamente, com a formação de equipes que trabalham com texto e imagem. Ambas as equipes seguem o padrão de indexação preestabelecido pelo Vocabulário Controlado do Banco de Dados, assim como os trabalhos no arquivo da TV. A biblioteca do Jornal, que divide o mesmo espaço do Banco de Dados, contabiliza, em média, 14.000 exemplares, sendo composta não apenas por livros de variadas áreas, mas também por CDs, DVDs e obras de referência, tais como revistas, enciclopédias, dicionários, folhetos, manuais, guias e anuários. Quanto ao arquivo de imagens da TV, a gestão se dá no sentido de acompanhar o desenvolvimento das atividades de preparação e controle das mídias para as gravações dos programas, indexação do conteúdo de cada programa, dentre outras atribuições.

Tendo em vista as competências do bibliotecário como gestor, a missão e os valores do Jornal O POVO, assim como a rotina de trabalho do Banco de Dados do Jornal, realizamos uma entrevista semiestruturada (BONI; QUARESMA, 2005) levando em consideração as seguintes variáveis: liderança; gestão participativa e planejamento estratégico; gestão de talentos e por competências; educação continuada; motivação e solução de conflitos interpessoais. As perguntas foram estruturadas baseadas na teoria da Gestão de Pessoas apresentada anteriormente, e o resultado da aplicação deste estudo será apresentado a seguir.

3.2 A GESTÃO DO BANCO DE DADOS DO JORNAL O POVO

Fazendo uso da entrevista semiestruturada (BONI; QUARESMA, 2005), e com base na teoria estudada sobre a Gestão de Pessoas, percebemos a gestora do Banco de Dados do Jornal O POVO bastante acessível e mais do que disposta a responder aos nossos questionamentos, o que nos confirma mais uma das principais características que qualquer gestor deve possuir: a humildade.

Inicialmente, nossa gestora citou as principais variáveis que, a seu ver, contribuem para com a motivação de seus colaboradores. Ela resumiu todos os pontos em apenas cinco palavras: direito, justiça, respeito, sinceridade e consideração. Contudo, faz-se importante frisarmos o que ela realmente pontuou como fatores motivadores: remuneração, ambiente de trabalho, valorização, reconhecimento, capacitação profissional, gentilezas, cuidado com os “detalhes”, olhar as pessoas como seres humanos, promover ações humanas e adequar o colaborador numa função que seja compatível com o seu perfil, o que resulta nele fazer o que gosta e produzir positivamente. Também há a preocupação

quanto ao ajuste de horários de acordo com as condições de cada colaborador, desde que não interfira na produção. A gestora do Banco de Dados também decidiu abolir a tabela de produtividade, visto que há a confiança no trabalho de seus colaboradores, bem como está atenta à produção de maneira “*sutil*”.

Constatamos que a liderança é uma habilidade que tende a ser adquirida com o passar do tempo, pois, nas palavras de nossa entrevistada, “um gestor aprende a ser líder no dia-a-dia”. Também foram dadas outras definições para liderança, tais como: estar próximo dos colaboradores, descentralizar e delegar funções, acompanhar de perto o desenvolvimento das atividades, incentivar a participação dos liderados, bem como preparar futuros líderes entre os colaboradores. Foi enfatizado que ser líder “é saber aglutinar pessoas. É ser, acima de tudo, inspirador de muita gente. É praticar a humildade e simplicidade de tal ponto que não precise dizer às pessoas como agirem, pois elas já sabem como fazer”.

No que se refere à descentralização das funções, um ponto relevante a ser considerado, observado pela própria gestora por meio de uma analogia que define o seu modo de gerir, é que: “há pessoas que *‘fecham a gaveta’* em sua gestão, mas a minha [*‘gaveta’*] está sempre aberta, e ainda sem *‘chave’*”. Isso nos mostra a profunda confiança e credibilidade que a gestão do Banco de Dados dá ao trabalho de seus colaboradores. Segundo a nossa entrevistada:

Existe um termo fundamental na questão da gestão que se chama delegar. É imprescindível que o gestor vá delegando responsabilidades para sua equipe, e

ele terá que acompanhar e, sempre que necessário, ajustar a rota. No mais, é só crescer junto, criar um grupo que se sinta um só (“*no mesmo barco*”), com o mesmo DNA, e que responsabilidades, vitórias e erros sejam compartilhados. A alegria e o sucesso de um têm que ser sentida por todos.

Entendemos que todas essas atitudes vão diretamente ao encontro da gestão participativa, na qual o indivíduo não é tratado como um mero funcionário, mas sim como um colaborador atuante e de fundamental importância para que a organização atinja os seus objetivos e metas. É essa a opinião compartilhada não somente pela gestora do Banco de Dados, mas sim pelo Grupo como um todo, tanto que faz parte de sua política institucional. Nossa entrevistada concorda que a gestão participativa só tende a trazer benefícios e resultados mais que positivos e satisfatórios, possibilitando, assim, a participação dos colaboradores nas principais tomadas de decisão. Foi definido como gestão participativa “tornar as pessoas que você gere autossuficientes e responsáveis pelo seu próprio trabalho, ao mesmo tempo em que essa pessoa entende que não está sozinha e se solidariza com o trabalho das demais”. Sabemos que, como consequência, é alcançado o sucesso das atividades, dos colaboradores e da organização, ou seja, o conjunto é que sai ganhando com a gestão participativa.

Quanto a conhecer e “*explorar*” talentos e habilidades, nossa gestora frisou como fatores determinantes: “a entrevista de seleção, observação de comportamento, aproximação e diálogo com os colaboradores”. Ela afirmou que é a partir desse *feeling*, dessa “*troca de energia*”, que passa a motivar e “*explorar*” os talentos e as habilidades de seus

colaboradores. Também atribuiu significativa importância em dar oportunidades de acordo com as particularidades de cada colaborador, como, por exemplo, concedendo voz nas visitas guiadas pelo Banco de Dados. Normalmente, essas ações variam conforme a área de formação e atuação de seus colaboradores.

Nossa entrevistada concordou que a educação continuada deve ser incentivada em todas as instituições. Ela cita a atualização e o aperfeiçoamento como fatores que norteiam esse incentivo, pois “o conhecimento é algo que se leva para toda a vida, independente do local em que o colaborador vá trabalhar”. Para a gestão, a educação continuada é fundamental para “o aprimoramento e atualização de um gestor. Ele precisa estar sempre atento aos avanços, às tecnologias vigentes, mas, principalmente, às novas abordagens na Gestão de Pessoas”. Por outro lado, há a importância da educação continuada voltada para os colaboradores, pois “eles necessitam sentir-se valorizados, e a educação continuada é uma oportunidade do colaborador aprimorar seus conhecimentos e agregar valor ao seu currículo profissional”.

No ambiente do Banco de Dados, observamos que a busca pela educação continuada vai além da instituição O POVO, ou seja, toda vez que surge algum treinamento ou curso de capacitação pertinente, a gestora sempre procura encaixar seus colaboradores de acordo com o perfil de cada um, solicitando, inclusive, o custeio por parte da administração superior do Grupo. Essas ações de incentivo à educação continuada certamente resultam em benefício não apenas para o colaborador, mas também para a organização, pois há o compartilhamento do aprendizado entre

os colaboradores, o que gera motivação e sinergia no desenvolvimento das atividades.

Discutimos também, durante a entrevista, a importância do planejamento estratégico na execução das ações. A gestora corroborou a ideia de que “o planejamento estratégico traz diretrizes para uma boa equipe de trabalho, assim como ajuda na administração do ambiente de trabalho”. Nesse sentido, foi mencionada a reunião anual de planejamento, que tem como finalidades, nas próprias palavras de nossa entrevistada:

[...] a avaliação dos pontos fortes e fracos dos trabalhos e do departamento como um todo; a análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo; o acompanhamento, em conjunto, das atividades desenvolvidas no decorrer do ano; a determinação das metas a serem alcançadas no ano seguinte, bem como a avaliação da demanda do departamento no que concerne à necessidade de contratação de novos colaboradores.

Por fim, conversamos a respeito dos conflitos interpessoais, ao que foi respondido que a melhor maneira de agir é colocar os envolvidos frente a frente, com diálogo, transparência e sinceridade, não permitindo que os conflitos se acumulem, mas resolvê-los de imediato, como uma prioridade para a boa convivência em grupo e, conseqüentemente, para a harmonização do ambiente. Segundo ela, “é importante que não se dê ouvidos a fofocas, e se houver alguma insatisfação que atrapalhe a boa convivência entre os colaboradores a maneira mais correta é sentar-se, conversar e resolver de uma vez, botar os pingos nos ‘is’”.

Acerca dos pontos negativos e dificuldades no âmbito da Gestão de Pessoas no Banco de Dados, nossa gestora mencionou que enfrentar a apatia, desmotivação, divergência de opiniões e, em algumas situações, o descontentamento para com a remuneração e/ou infraestrutura se constitui num desafio diário a ser vencido, destacando também a importância de não se deixar abater por qualquer problema que surja e que exija solução imediata.

Diante da análise de todas as respostas que nos foram dadas, percebemos a maturidade com que o Banco de Dados do Jornal O POVO trata a Gestão de Pessoas. Vale ressaltar que a gestora entrevistada vai além das competências profissionais intrínsecas ao bibliotecário, conforme vimos em nossa fundamentação teórica, visto que vários fatores a exigem isso, dentre eles o trabalho num veículo de comunicação de renome regional, premiado nacional e internacionalmente, e a multidisciplinaridade de sua equipe de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discute-se bastante, tanto na literatura de nossa área quanto no mercado de trabalho, sobre as atribuições do bibliotecário enquanto gestor. E quando falamos de bibliotecário enquanto gestor é preciso que tenhamos em mente não apenas a gestão da unidade de informação em si, mas também dos colaboradores que contribuem para com o sucesso dessa unidade. Nesse sentido, defendemos que o bibliotecário deve saber conduzir, principalmente, as relações interpessoais, pois disso depende o bom andamento das atividades da instituição, bem como o alcance de seus objetivos e metas. Em se tratando de Gestão de Pessoas, é preciso que o bibliotecário assuma uma posição de tomada de decisão e de mediador de

conflitos, ficando, portanto, sob a sua responsabilidade buscar a harmonia, a afetividade, a valorização e o reconhecimento profissional de sua equipe de trabalho.

Constatamos que priorizar o diálogo, o respeito, a justiça e a consideração, dentre outros fatores, constitui-se em fator primordial para a que teoria da Gestão de Pessoas possa efetivamente ser colocada em prática nas organizações. Cada um desses fatores vai diretamente ao encontro do perfil profissional de liderança. Cabe, então, ao líder proporcionar um ambiente “*saudável*” para que seus colaboradores estejam motivados no ambiente de trabalho, seja por meio de uma remuneração adequada a um plano de cargos e salários preestabelecido, seja por ações de integração entre os colaboradores, incentivo à educação continuada, à formação de novos líderes, dentre outras ações.

Empresas e/ou instituições que valorizam as pessoas como parceiras tendem a não somente obter reconhecimento no mercado, mas também passam a contar com colaboradores motivados, sempre dispostos a contribuir para com o crescimento da organização. Se há políticas administrativas inseridas no contexto da Gestão de Pessoas, colaborador e instituição certamente serão constantemente beneficiados. Portanto, tem sido crucial inserir o bibliotecário nas ações voltadas para a Gestão de Pessoas, tendo em vista as suas competências em gestão.

Entendemos que os objetivos e processos da Gestão de Pessoas devem ser colocados em prática em toda e qualquer unidade de informação, visto que a base sustentadora do êxito no trabalho são as relações interpessoais. E essa é, cada vez mais

nitidamente, a nova visão da Administração e das organizações que almejam a qualidade de vida de seus colaboradores e de seus serviços. É preciso, então, que o bibliotecário, ao assumir uma posição de gestor, tenha essa mentalidade, para que os seus colaboradores, a sua gestão superior, a organização onde atua e o mercado de trabalho o reconheçam e valorizem a sua profissão, bem como para que toda a sua formação no ambiente acadêmico não tenha sido em vão.

REFERÊNCIAS

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BUENO, Silvana Beatriz. 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. 124-130, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://revista.acb.org.br/racb/article/view/418>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

_____. _____. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um

excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA, Murilo Bastos da. Metodologia para estudo de usuários de informação científica e tecnológica. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CUNHA_1982.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2014.

EMPRESA JORNALÍSTICA O POVO. **Carta de princípios do O POVO**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 1996.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de; SOLINO, Antônia da Silva. Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do estado Rio Grande do Norte. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 383-397, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n3/a07v11n3.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

O POVO online. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PALACIOS, Marcos. Jornalismo online, informação e memória: apontamentos para debate. **Revista PJ:Br** - Jornalismo Brasileiro, edição 4, 2º semestre 2004. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/pjbr/arquivos/artigos4_f.htm>. Acesso em: 20 dez. 2014.

PEPE, Cassiano Ricardo; QUADROS, Laura Rinaldi de. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso). **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008.

VALENTIM, Marta Lígia. Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.) **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 154-176.

_____. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

_____. Criatividade e inovação na atuação profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul. 2008. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/36/37>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

DADOS SOBRE AUTORIA

*Bibliotecário / Documentalista da Universidade Federal do Ceará. Especialista em Gestão de Documentos e Informações
E-mail: edvanderpires@gmail.com

**Bibliotecária do Banco de Dados do Jornal O POVO
Especialista em Novas Tecnologias aplicadas ao Tratamento, Recuperação e Gestão da Informação.
E-mail: kellypereira@opovo.com.br

***Gerente do Banco de Dados do Jornal O POVO. Bibliotecária atuante na área de Gestão de Pessoas.
E-mail: mariateresa@opovo.com.br