

Gestão do plano individual de trabalho em Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba

André Domingos da Silva

Bibliotecário

Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior
domingosdasilva.andre@gmail.com

Genoveva Batista Nascimento

Bibliotecária

Doutora em Educação
Professora do DCI/UFPB
genoveva_batista@hotmail.com

Recebido em: 01/08/2021
Publicado em: 02/09/2021

Resumo

A história das organizações é marcada por etapas vivenciadas em consonância com as demandas oriundas de sua época, no sentido de levá-las a atingir resultados que atendam satisfatoriamente seu público de interesse. Nesta perspectiva, a administração através do planejamento e estratégias de gestão nas organizações tem um papel fundamental no alcance dos resultados, gerenciando rotinas e processos que atendam a estas demandas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais na gestão do Plano Individual de Trabalho (PIT) dos servidores técnico-administrativos, das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba. Se caracterizou como um estudo de caso descritivo e exploratório com enfoque qualitativo, e a coleta dos dados foi realizada em documentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o PIT e a cartilha do Sistema de Desempenho por Competências (SGDCom), e também por meio da aplicação de questionário, com perguntas fechadas e abertas. A técnica utilizada para tratamento dos dados coletados foi a análise de conteúdo de Bardin. Como resultados, percebeu-se que a maioria dos diretores veem o PIT de forma positiva, e que serve como um instrumento facilitador na gerência das competências individuais dos servidores, tanto na identificação de suas potencialidades quanto das dificuldades e limitações de cada um. Também entendem que o PIT possibilita a identificação das competências individuais, gerenciar as atividades diárias, e também identificar as limitações que ocorrem no desempenho de cada servidor.

Palavras-chave: Gestão de bibliotecas; Planejamento em bibliotecas; Gestão estratégica em bibliotecas; Plano Individual de Trabalho (PIT).

Management of individual work plans in sector libraries of the Federal University of Paraíba

Abstract

The history of organizations is marked by steps experienced in line with the demands of their time, in order to get them to achieve results that satisfy their audience of interest satisfactorily. From this perspective, administration through planning and management strategies in organizations has a key role in achieving results, managing routines and processes that meet these demands. The purpose of this research was therefore to analyze the main potential and limitations identified by the directors of sectorial libraries in the management of the Individual Work Plan (PIT) of the technical-administrative servers, of the Sectorial Libraries of the Federal University of Paraíba. It characterized itself as a descriptive and exploratory case study with a qualitative focus, and the collection of the data was carried out in institutional documents such as the Institutional Development Plan (IDP), the ITP and the Performance System by Competences (SGDCom) primer, and also by the application of a questionnaire, with closed and open questions. The technique used to treat the collected data was the Bardin's content analysis. As a result, it was realized that most directors see the PIT positively, and that it serves as a facilitator tool in managing the individual competencies of the servers, both in identifying their potential and the difficulties and limitations of each. They also understand that the PIT enables them to identify individual competencies, manage day-to-day activities, and identify the performance limitations that occur on each server.

Keywords: Library management; Planning in libraries; Strategic management in libraries; Individual Work Plan.

1 INTRODUÇÃO

A Reforma do Aparelho do Estado instituída a partir dos anos 1990 representou um divisor temporal na história da administração pública, tendo como um de seus focos a implantação de projetos e programas direcionados para com a melhoria dos serviços prestados pelo Estado, não apenas na perspectiva de implementação de tecnologias e ferramentas que propiciassem a melhoria no funcionamento destes serviços, mas também no empenho constante para o desenvolvimento de pessoal, de modo a oportunizar estudos, pesquisas e investimentos na promoção de uma administração pública eficiente e de qualidade.

Uma das características que marcam o modelo de administração implementado pela Reforma do Estado é a gestão por resultados. A capacitação de pessoal passou a ser uma necessidade frente a esta realidade, bem como também a melhoria na condução dos processos administrativos, viabilizando assim a melhoria do serviço prestado. Desta forma, os esforços das gestões da administração pública, seja na

esfera federal, estadual ou municipal, têm se concentrado na criação de políticas públicas para a qualificação do seu quadro de pessoal.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o governo tem direcionado investimentos por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em cursos de pós-graduação *strictu sensu* – mestrado profissional, regulamentados pela Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009, objetivando dentre outros aspectos, atender às demandas de profissionais com alta qualificação; exploração de áreas de demandas por formação em recursos humanos, com formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* e assim contribuir na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento socioeconômico e cultural da nação (BRASIL, 2009).

Esta realidade frente ao conjunto de medidas e ações supracitadas pode refletir na rotina diária de trabalho, viabilizando o bom funcionamento e ordenamento institucional das repartições públicas, na perspectiva da gestão pautada no planejamento de suas atividades, bem como no controle da execução e na avaliação de resultados, em consonância com o adequado aproveitamento e utilização dos recursos humanos disponíveis em seu quadro de pessoal.

À luz da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais vinculadas ao Ministério da Educação, em consonância com a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990, 2005), existe um elenco de funções e atribuições que definem a atuação de cada servidor público.

Na UFPB, cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) administrar os processos que envolvem a política de gestão de seus recursos humanos, avaliados anualmente pelas chefias imediatas de cada setor. Entretanto, é percebida no processo de gestão, a existência de algumas dificuldades na execução, controle e avaliação em relação às metas planejadas no Plano Individual de Trabalho (PIT).

Diante deste arcabouço institucional e legal que desenvolvemos a pesquisa sobre o processo de gestão do PIT, no âmbito das bibliotecas setoriais da UFPB, que juntas integram o Sistema de Bibliotecas da UFPB (SISTEMOTECA/ UFPB), buscando conhecer a respeito da gestão do PIT, instrumento de gestão utilizado pela PROGEP e que tem a função de viabilizar o processo de gestão de pessoas e de atividades no âmbito da instituição.

A pesquisa objetivou analisar as principais potencialidades e limitações identificadas pelos diretores das bibliotecas setoriais na gestão do Plano Individual de Trabalho dos servidores técnico-administrativos das Bibliotecas Setoriais da Universidade Federal da Paraíba.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pensar no universo das organizações é certamente buscar compreender a relação indissociável que há entre estas e os indivíduos. A razão da existência das organizações são as pessoas, quer seja porque as organizações existem com um objetivo comum de atender às demandas geradas pela sociedade, quer seja também porque, para atender a estas demandas, é preciso que pessoas se dediquem psicológica e fisicamente no desenvolvimento de produtos que atendam as referidas

demandas. E também pelo motivo de que as pessoas trabalham porque têm necessidades particulares e profissionais a realizar. É uma relação simbiótica, por assim dizer, considerando que ambas as partes, organizações e pessoas necessitam satisfazer suas necessidades.

A gestão de pessoas passou por significativa evolução no último século, atuando com diferentes modelos, adaptando o comportamento humano à realidade do espaço organizacional, em consonância com as demandas oriundas do ambiente externo. Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004), os modelos de gestão de pessoas tem o intuito de sistematizar os componentes políticos, ideológicos e sociais que envolvem a organização. Estes componentes relacionam-se às relações estabelecidas entre chefes e subordinados, no comportamento dos funcionários, na forma como estes se relacionam com o público, dentre outros aspectos.

A lei nº 5.707/2006 trata em sua maior abrangência sobre a capacitação de pessoal, o que está diretamente ligado à necessidade da existência nas instituições públicas de sistemas e mecanismos de gestão de pessoal que acompanhem e avaliem o seu desempenho, tratando da gestão por competência. No art. 5º item III é citado o sistema de gestão por competência como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, disciplinado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2006). Motiva também, as organizações a desenvolverem ações estratégicas no que concerne à gestão de pessoal, considerando seu desenvolvimento permanente e efetivo, de forma à adequar o potencial de cada indivíduo às atividades e objetivos da organização.

Bergue (2007, p. 18) afirma que a gestão de pessoas no âmbito do setor público é “[...] o esforço orientado para o suprimento, manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Entretanto, para que a gestão de pessoas aconteça estrategicamente, é necessário realizá-la por todos que administram a organização, e não somente por um setor específico. Cada gerência atua direta ou indiretamente no processo de gestão de pessoas, em consonância com as demandas de sua área, adotando estratégias que contribuam neste processo de envolvimento entre pessoas e organização.

A gestão por competências no âmbito das instituições governamentais se vincula ou se representa na gestão de pessoas por meio do aparato legislativo que baliza o ordenamento jurídico na administração pública. Por competência entende-se, a gama de conhecimentos, habilidades e atitudes que impulsionam o alto desempenho do indivíduo em suas atividades, de acordo com sua inteligência e personalidade (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014). Esse comportamento contribui para o alcance dos objetivos da organização, que, de acordo com a sensibilidade e percepção dos gestores, consegue delinear percursos adequados para seus funcionários, otimizando os talentos e aptidões que cada indivíduo possui. A competência não se limita ao conhecimento e habilidades que o indivíduo possui, mas abrange também seu comportamento e atitudes frente à situações complexas que exigem da organização e do indivíduo medidas estratégicas para o alcance de resultados satisfatórios.

3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Os novos modelos de gestão e de paradigmas têm alterado os conceitos de trabalhos contemporâneos, a natureza de sua atividade e a forma como são

concebidos, induzindo ao surgimento de uma metalinguagem, decorrente da comunicação existente para a realização do trabalho, com características singulares à cada organização. Neste cenário, as palavras e atitudes que comunicam o conhecimento oriundo do próprio espaço de trabalho tomam identidade própria.

Desta forma, mudar a elaboração do planejamento da gestão de pessoas e em decorrência disto, da matriz do capital intelectual existente nas organizações, passa a ser o caminho do planejamento numa perspectiva de ampliar a capacidade de agregar valor ao negócio da organização (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 269),

O processo de gestão nas organizações vem sofrendo mudanças em função da necessidade de se adequar às exigências da sociedade atual, cujo capital é valorizado de acordo com a capacidade que o homem detém de explorar suas competências. Como as organizações são formadas de pessoas, e elas são as detentoras do conhecimento, o que diferencia uma organização de outra é como esse conhecimento é percebido, valorizado, utilizado, enfim, gerenciado.

O conhecimento é, portanto, decorrente da informação interpretada e do seu uso, que gera uma nova ideia soluciona problemas ou impulsiona a tomada de novas decisões, existindo, pois quando a informação é explicada e compreendida por alguém. Atualmente, a gestão do conhecimento se atém ao processo pelo qual os indivíduos podem contribuir com a permuta do conhecimento, por meio de um ambiente que viabilize o compartilhamento (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

A gestão do conhecimento nas organizações vem se ampliando, sobretudo com o apoio de ferramentas e aportes tecnológicos, ultrapassando os limites físicos, e se consolidando através da rede mundial de computadores, vistos na prática através dos portais corporativos, repositórios institucionais, memória organizacional, mapeamento e avaliação de competência, entre outros meios onde a gestão do conhecimento possa se evidenciar nas organizações (DE BEM; AMBONI, 2013).

Neste contexto, as bibliotecas são elementos constituintes e relevantes neste cenário, tendo em vista seu papel fundamental de além da salvaguardar, de também disseminar informações que subsidiam a construção do conhecimento.

Malacarne (2013) afirma que em se tratando das organizações sem fins lucrativos, que o caso das IES públicas, o retorno que a gestão do conhecimento proporciona por meio de suas bibliotecas é a qualidade dos serviços e produtos oferecidos ao usuário, além do envolvimento e motivação da equipe de trabalho interno da instituição, dentre outros benefícios que a instituição pode obter.

Oliveira e Andrade (2014) afirmam que a gestão do conhecimento contribui com o auxílio à identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e utilização do conhecimento, e da experiência de seus profissionais e do conhecimento que as bibliotecas promovem, colaborando assim por torná-las mais produtivas, operacionais, orientadas para os usuários, e viabilizando o desenvolvimento destas para o bom desempenho de suas funções.

3.1 GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A globalização exigiu das organizações novos modelos de gestão, com o enxugamento de seu quadro de pessoal bem como da efetivação de sistemas gerenciais que contribuam para a produção de bens e serviços com menores custos e melhor qualidade. No que tange à biblioteca universitária, a otimização do uso de seus

recursos tornou-se condição primeira tendo em vista a redução em seus orçamentos por parte das instituições mantenedoras.

A revolução tecnológica da informação possibilitou e possibilita às organizações dinamismo, segurança, transparência e celeridade no tratamento de dados e informações que subsidiam e racionalizam suas atividades e processos de rotina. A usabilidade das TIs possibilita a veiculação de informações não só de interesse das organizações, mas da sociedade em geral, com mais rapidez e abrangência, estreitando as relações entre estes dois personagens.

As competências profissionais é um dos fatores que influenciam o macroambiente organizacional, tendo em vista que diante dos processos contemporâneos de gestão, é primordial a participação efetiva do funcionário ou servidor neste processo, seja na contribuição de ideias e sugestões de melhoria, seja na execução plena de suas atividades, em consonância com uma política de gestão de pessoas que contribua para a utilização dos fundamentos da administração gerencial, capacitando assim seus colaboradores para que não sejam simplesmente mão de obra em suas organizações, mas efetivos agentes transformadores.

O olhar sobre as pessoas também é de suma relevância para a gestão da biblioteca universitária, tendo em vista o potencial e o anseio de cada indivíduo dentro do ambiente de trabalho. É importante saber conduzir as competências de cada um, estimulando e desenvolvendo o trabalho em equipe, com foco nos resultados.

Compreender a biblioteca universitária enquanto organização que promove serviços exige o entendimento sobre a sua estrutura, que vai desde a definição de estratégias, metas e valores, à gestão da produção de seus serviços. Assim, o planejamento estratégico de suas atividades de forma a permitir a alocação correta de seus recursos, e o conhecimento da capacidade produtiva de seu corpo funcional são determinantes para se obter resultados positivos, tendo como consequência a satisfação de seus usuários.

As pessoas são elementos importantes e peças-chave no processo de gestão da biblioteca assim como em toda organização, tendo em vista que o delineamento das metas e também dos percursos estabelecidos para seu alcance é feito em decorrência da junção da capacidade produtiva da equipe de trabalho, com os recursos tecnológicos disponíveis para o desenvolvimento das atividades no ambiente da organização e alcance das metas, na expectativa de resultados satisfatórios.

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória com enfoque qualitativo. O instrumento utilizado foi o questionário, aplicado por meio da ferramenta *online Google Docs*. A técnica utilizada para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016, p. 44) é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. O cenário de estudo da pesquisa é composto pelas bibliotecas setoriais da UFPB, totalizando dezesseis bibliotecas, tendo como sujeitos da pesquisa os gestores das bibliotecas setoriais dos Centros de Ensino: CCEN, CCHLA, CCM, CCS, CCSA, CE, CI, CT, CTDR, HU, CCTA, CCJ (Campus I – João Pessoa) e CCJ (Campus I – Santa Rita); CCA (Campus II – Areia); CCHSA (Campus III – Bananeiras); CCAE (Campus IV – Mamanguape/Rio Tinto).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observou-se, por meio da análise um reflexo do atual entendimento dos diretores de bibliotecas setoriais da UFPB a respeito do Plano Individual de Trabalho (PIT), da sua atuação enquanto gestor do PIT, bem como algumas vantagens e desvantagens apontadas pelos respondentes durante o planejamento e execução do PIT. Os resultados indicaram que a maioria dos diretores são ocupantes do cargo de bibliotecário na instituição.

Referente à compreensão dos diretores das bibliotecas setoriais em relação à gestão do Plano Individual de Trabalho (PIT), afirmaram que a principal contribuição que o PIT proporciona na gestão das atividades diárias dos servidores da biblioteca é a identificação de algumas limitações de acordo com as atividades/ funções exercidas, que podem ser melhoradas por meio de capacitações. Esse número reflete a importância da gestão de pessoas no âmbito da organização pública, na busca da qualidade dos serviços prestados, e a atenção dos gestores envolvidos na pesquisa em identificar estas limitações e direcionar os servidores das bibliotecas para cursos de capacitação, melhorando assim o seu trabalho e os serviços prestados pela biblioteca.

Afirmaram também que o PIT é importante para o controle das atividades diárias, de acordo com o que fora estabelecido como meta de trabalho para cada servidor, e disseram ver no PIT como contribuição, a oportunidade de identificar as competências e habilidades de cada servidor. Ainda de acordo com as respostas, afirmaram que a principal contribuição é sensibilizar o servidor quanto ao compromisso no desempenho de sua função. Percebe-se a preocupação e o comprometimento dos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB em identificar as dificuldades que os servidores das bibliotecas têm com as atividades e funções exercidas, no intuito de poder saná-las mediante as capacitações disponibilizadas pela PROGEP.

Isto ratifica a necessidade da avaliação das atividades e do desempenho de cada servidor, onde Lima e Carneiro (2015) destacam a relevância de um método proveitoso de avaliação para os servidores, amparados por legislatura, de maneira que mesmo sendo efetivados, não parem de realizar suas atividades de forma eficientemente.

Referentes à principal dificuldade que os gestores identificam no PIT em relação à gestão das atividades diárias dos servidores foi identificada como principal dificuldade o fato do PIT evidenciar possíveis falhas e limitações dos servidores perante o grupo, causando constrangimento e a principal dificuldade enxergada por eles é que o PIT demanda tempo da direção da biblioteca setorial, uma vez que a mesma necessita de disponibilidade, comprometimento e dedicação para planejar e preencher as metas individuais, para cada servidor da biblioteca. A maioria dos respondentes apontaram outras dificuldades, a falta de um instrumento que possibilite o acompanhamento das metas de cada servidor. Outros apontaram a ferramenta como “generalista”, afirmando que o PIT impossibilita a identificação de problemas no decorrer da sua execução, e também não apresenta mecanismos de sanar os referidos problemas.

Inferimos, pois, que a maioria dos diretores enxergam a ferramenta de gestão como um elemento importante, mas que ainda encontram dificuldades em sua execução. Isso corrobora com o que afirma Dziekaniak (2008), que aponta o uso de sistemas de gestão como essencial para o controle da gestão das atividades de uma

biblioteca universitária, possibilitando a execução e a qualidade dos serviços ofertados. Também foram consideradas pelos diretores como dificuldades o fato do PIT engessar os servidores, impossibilitando-os de desenvolver outras habilidades e de ser proativo, e que a ferramenta também promove a imparcialidade no momento de avaliação dos pares, atribuindo notas altas aos colegas de trabalho, não levando em consideração se os mesmos cumprem com as metas estabelecidas no PIT.

Esta última resposta demonstra possivelmente a não compreensão correta por parte do respondente, tendo confundido a questão com avaliação de desempenho do servidor. Perguntados como estabelecem as metas individuais no PIT, os diretores responderam que estabelecem as metas e posteriormente comunicam a cada servidor para que ele revise e sugira alterações, outros definem as metas em conjunto com a equipe de trabalho e que as metas são estabelecidas individualmente com cada membro da equipe.

É importante que o ambiente organizacional seja participativo no estabelecimento de metas e objetivos, e da melhoria contínua do trabalho, contribuindo assim para o desenvolvimento da gestão estratégica na organização. Isto além de fortalecer o diálogo entre o grupo canaliza possíveis ruídos na comunicação do PIT, minimizando os obstáculos e promovendo a confiança mútua, além do conhecimento efetivo das principais potencialidades e limitações de todos que compõem a organização.

Procurou-se também identificar qual a principal dificuldade que os diretores de bibliotecas setoriais encontram ao estabelecer as metas individuais dos servidores no PIT e foram apontadas: falta ou dificuldade de compreensão e o desenvolvimento das metas estabelecidas, assiduidade e o comprometimento com o trabalho e a competência profissional apresenta mais dificuldades no estabelecimento das metas individuais no PIT.

Analisando do ponto de vista que, ao compreender bem as metas estabelecidas, bem como executá-las em consonância com os objetivos e a missão do setor e da instituição, é de suma relevância para o alcance de resultados satisfatórios, estes critérios apontados pela maioria são efetivamente importantes para o estabelecimento das metas, muito embora as demais alternativas sejam complementares e subsídios para a definição das metas individuais.

Isto depende, porém, da forma como são estabelecidas as metas no Plano Setorial, haja vista ser o planejamento macro para todo o setor, antes de serem estabelecidas as metas individuais. E, para isto, é fundamental que as etapas do planejamento sejam efetivamente cumpridas com clareza e objetividade. Compreender e desenvolver as metas estabelecidas pela organização é, também, segundo Castro (2005), um dos fatores de benefícios que a gestão do conhecimento propicia na prática para a biblioteca universitária.

Constatou-se também a necessidade de haver um instrumento institucionalizado que contribua para o acompanhamento das metas individuais, haja vista que a maioria respondeu não realizar o acompanhamento do que é proposto como meta de trabalho para cada servidor, o que pode comprometer as metas setoriais e também o que está proposto como metas estabelecidas no PDI em vigência, sobretudo no tocante à qualidade dos serviços prestados pela instituição, que, de acordo com Dal Magro e Raush (2012), o PDI tem por finalidade englobar métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, na uniformidade das atividades

administrativas e na eficiência da gestão financeira da instituição. Desta forma, o uso de ferramentas que contribuam para o acompanhamento das metas reflete no alcance da qualidade do ensino e dos serviços que a instituição disponibiliza para a sociedade, pois possibilita aos gestores o controle efetivo do trabalho desenvolvido por sua equipe.

Perguntou-se aos diretores de bibliotecas setoriais da UFPB que outras vantagens e desvantagens, eles identificam que o Plano Individual de Trabalho (PIT) apresenta para a gestão das atividades de rotina dos servidores da biblioteca setorial e obtivemos (Quadro 1):

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do PIT

	Respondentes	Respostas
Vantagens e desvantagens do PIT	R1	<i>Poder identificar as competências individuais e designar as atividades de cada servidor com base em seus conhecimentos, fazendo com que o mesmo se sinta estimulado a contribuir com o alcance dos objetivos.</i>
	R2	<i>Estabelecer as rotinas de atividades a serem desenvolvidas por cada servidor.</i>
	R4	<i>Serve como guia para o comprimento dos serviços prestados pela biblioteca e alcance de sua missão. E como morte para cada membro da equipe. Fazendo o mesmo compreender um pouco mais os objetivos e missão da biblioteca.</i>
	R5	<i>Uma das vantagens é que o PIT permite um certo controle no cumprimento das atividades, incentiva a necessidade de melhorar. Porém a desvantagem é que não há ferramenta que auxilie no controle e treinamento/orientações com os gestores das unidades quanto realização do PIT.</i>
	R6	<i>Considero o PIT uma ferramenta ainda recente implantado no SIGRH, não alcança a amplitude de sua utilidade para a gestão do setor e para a gestão de pessoas e até o momento não senti o impacto de mudança no desenvolvimento das atividades. Os servidores se atêm mais ao processo de avaliação de desempenho, que é bem anterior ao PIT e resulta em aumento salarial, conforme o plano de cargos, carreiras e salários das IFES.</i>
	R7	<i>Um plano bem desenvolvido com participação de todos da biblioteca representará um melhor entrosamento dos processos rotineiros evitando duplicidade no trabalho e regando as atividades para todos.</i>
	R9	<i>A vantagem é detectar as necessidades profissionais de cada funcionário.</i>
	R10	<i>Entendo que é possível através deste estudo do PIT, conseguirmos identificar onde podemos melhorar e agir em relação ao desempenho do servidor.</i>
	R12	<i>Penso que a principal vantagem é a otimização e organização da rotina de trabalho do servidor.</i>
	R13	<i>O PIT poderia ser mais flexível, possibilitando alterações ou adaptações conforme o decorrer do período e também que o mesmo fosse cadastro/aplicado em um maior período de tempo, por exemplo, a partir do início do calendário administrativo.</i>
R14	<i>Não verifico desvantagens. A maior vantagem é oferecer condição de todos os servidores do setor trabalharem com metas a serem atendidas.</i>	
R15	<i>Que nossas metas sejam cumpridas como propomos na avaliação.</i>	

Fonte: dados da pesquisa

As respostas indicaram que os diretores enxergam no PIT a possibilidade de identificação das competências pessoais e profissionais dos servidores técnico-administrativos, e também a gestão das atividades de rotina diária da biblioteca. Vislumbram a vantagem do estabelecimento de metas para os servidores, e também destacam a possibilidade de participação coletiva, envolvimento efetivo dos servidores com o seu trabalho, padronização e otimização dos serviços, redução ou eliminação de retrabalho, e melhoria no desempenho.

Diante destas colocações, é de importância que o diretor da biblioteca tenha um pensamento estratégico, diante não só das dificuldades, mas também das possibilidades que o PIT proporciona à sua gestão. É preciso enxergar a biblioteca universitária como um elemento constitutivo de um macrossistema universitário, com características singulares, como a própria cultura universitária, e que, em consequência disto, possui mecanismos de avaliação e controle que direcionam a medidas específicas diante de determinado ambiente de avaliação. Isto reflete na necessidade de o diretor movimentar-se e buscar metodologias de controle e avaliação que viabilizem os resultados de seu setor que, em não havendo mecanismos próprios oficiais institucionalizados, eles enquanto diretores utilizem alternativas que efetivem a gerência de suas atividades, e reflitam na satisfação de seus usuários com os serviços que lhes são prestados.

De acordo com os resultados apresentados pelos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB, mediante a aplicação do questionário, é perceptível a necessidade de um instrumento que contribua com a operacionalização do PIT. Assim, o Plano de Ação 5W2H permite a possibilidade de desdobramento das metas estabelecidas, e também o acompanhamento efetivo do trabalho desenvolvido para o alcance das referidas metas.

De acordo com Brum (2013), com o crescimento complexo no gerenciamento de processos e informações, a metodologia 5W2H, por meio de respostas simples e objetivas, possibilita a identificação de informações cruciais e importantes para a contextualização e execução de um planejamento.

Para Grosbelli (2014), o Plano de Ação 5W2H possibilita que as atividades planejadas sejam discutidas em equipe, e que estas atividades tenham visibilidade por todos os integrantes do grupo, fazendo com que as metas estabelecidas tenham o envolvimento de todas as partes envolvidas no processo, para que o pensamento em comum possa contribuir para resultados satisfatórios. O Plano de Ação 5W2H pode ser utilizado sozinho, porém, segundo o SEBRAE [(20--)], a referida ferramenta ganha potencial quando atrelada a outras ferramentas como a Análise SWOT, ou o Balanced Scorecard, dentre outras ferramentas de gestão, que viabilizam à organização e o detalhamento de suas atividades, por mais simples que estas sejam, o conhecimento amplo e a possibilidade de resultados bem sucedidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como potencialidades na gestão do PIT, foram apontadas pelos diretores das referidas bibliotecas a possibilidade de identificar algumas limitações que cada servidor tem de acordo com a atividade e a função que o mesmo exerce no ambiente de trabalho, limitações e dificuldades estas que segundo os próprios diretores podem ser sanadas por meio de capacitações disponibilizadas pela PROGEP.

O PIT pode proporcionar à gestão de atividades dos servidores a possibilidade de identificar as competências pessoais e profissionais dos servidores técnico-administrativos, considerando também a oportunidade que a gestão do PIT proporciona em estabelecer diálogos entre as partes envolvidas no referido processo de gestão.

Foi apontado pelos diretores, como principal vantagem que o SIGRH possui para o acompanhamento das metas estabelecidas no PIT, a facilidade na descrição e no preenchimento das metas individuais, ou seja, para a maioria dos diretores, o PIT é uma ferramenta compreensível em sua elaboração e gestão, no que concerne ao acompanhamento das atividades dos servidores.

Percebe-se que a maioria dos diretores veem a ferramenta de forma positiva, e que serve como um instrumento facilitador na gerência das competências individuais dos servidores, tanto na identificação de suas potencialidades quanto das dificuldades e limitações de cada um. Mas por outro lado, há opiniões pontuais sobre a subutilização do PIT, não enxergando na ferramenta o devido potencial de gestão de pessoas que a mesma pode proporcionar ao setor de trabalho.

No que concerne ao controle e avaliação das metas estabelecidas no Plano Individual de Trabalho, percebeu-se que a maioria dos diretores já desenvolvem algum tipo de controle na execução das atividades propostas no PIT, porém é evidente a necessidade de uma ferramenta auxiliar que contribua nessa execução.

Embora tenha se evidenciado nas respostas dos diretores a necessidade de um instrumento auxiliar na execução e avaliação do PIT, percebe-se que algumas opiniões vão de encontro à outra em relação ao Plano Individual de Trabalho. Isto reflete, portanto, a necessidade da abertura de um diálogo entre Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e chefias imediatas, ampliando e reforçando a comunicação sobre a referida ferramenta de gestão.

A comunicação, por sua vez, é um dos elementos mais importantes em todo e qualquer processo de gestão, desde à sua prática mais informal existente entre os indivíduos, até os mais sofisticados e padronizados processos e modelos de gerenciamento organizacional. Mas ela precisa ser fortalecida, através de canais eficazes e eficientes que viabilizem o fluxo e minimizem os ruídos possivelmente existentes no processo comunicativo. Assim, o Plano de Ação 5W2H se apresenta como um efetivo instrumento de comunicação, por sua simplicidade e objetividade, viabilizando o diálogo entre diretores e servidores.

Naturalmente, os esforços em relação à prática e ao fortalecimento da comunicação e conseqüentemente, melhoria nos processos de gestão não dependem unicamente dos órgãos superiores de gestão como, no caso, a PROGEP, mas também do empenho das chefias imediatas que precisam absorver a filosofia e a compreensão do seu papel enquanto servidor público, que de prover serviços que atendam satisfatoriamente à demanda dos usuários dos referidos serviços.

A pesquisa também percebeu a importância do bibliotecário enquanto gestor, que, em linhas gerais, não tem em sua formação acadêmica o aprofundamento em estudos sobre administração e gestão, e em muitos casos o que dá suporte a esta lacuna é a formação em nível de pós-graduação, ou uma segunda graduação em Administração ou cursos correlacionados. É sabido que a função de gestor não é tarefa fácil, sobretudo atualmente, com os aparatos das Tecnologias Digitais de Informação e

Comunicação (TDIC), que exigem do profissional dinamismo e flexibilidade, além de envolvimento efetivo no desempenho de suas atividades.

Do ponto de vista conclusivo para a realização desta pesquisa, compreendeu-se a relevância do estabelecimento de diálogos entre a gestão superior da instituição e demais departamentos e setores, com o alinhamento da comunicação e consequente efetivação da divulgação de seus planos, metas e objetivos. A comunicação neste sentido é o mecanismo fundamental de se conseguir a participação plena ou pelo menos o máximo de envolvimento possível de todos os servidores ativos da instituição, para que se alcance os resultados almejados.

Saber lidar com a equipe de trabalho em seu dia a dia, conhecer as limitações e competências de cada um, agir com liderança e ser prudente com o gerenciamento de pessoas na realidade diária de trabalho é um desafio para quem ocupa a função de gestor. Entender que existem regras institucionais que precisam ser seguidas e adaptá-las à equipe de trabalho é um esforço de liderança e coletivo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2009. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 04 set. 2019.

_____. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 mai. 2006. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>. Acesso em: 18 set. 2019.

BRUM, Tarcísio Costa. **Oportunidades da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas: o caso da Política Nacional de Resíduos Sólidos para a construção civil**. Juiz de Fora: [S.n.], 2013.

DAL MAGRO, Cristian Baú; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. Rio de Janeiro, **Administração: ensino e pesquisa**, v.3, n.13, p.427-454, jul.-ago. 2012. Disponível em: http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1374.pdf. Acesso em: 18 dez. 2019.

DE BEM, Roberta; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Florianópolis, Revista ABC: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v.18, n.1, p. 736-751, jan./jun., 2013. Disponível em: <https://revista.acbcs.org.br/racb/article/view/874/pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

DUARTE, Emeide Nóbrega; LIRA, Suzana de Lucena; LIRA, Waleska Silveira. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, Emeide Nóbrega; Llerena, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena. **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora UFPB, 2014, p. 269.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. [S.l.], **Biblios**, [S.v.], n.31, abr.-jun. 2008. Disponível em: <<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/biblios/n31/a04n31.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA; Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competência no setor público: exemplos de organizações que adotam o modelo. São Paulo, **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.4, n.2, p. 128-142, mai/jun/jul/ago 2014. Disponível em: <http://www.progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%A2ncias%20no%20setor%20p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Medianeira, 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf. Acesso em: jan. 2020.

LIMA, Ildevania Felix de; CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. **Gestão de pessoas na administração pública**: pessoas competentes, melhores resultados. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>. Acesso em: 01 jan. 2020.

MALACARNE, Fernanda Campos Ashidachi. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS. Porto Alegre: [S.n.], 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78376/000898708.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 out. 2019.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.