

Recebido em: 31-01-2022

Aceito em: 14-09-2022

## Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: capacitação de equipes frente às tecnologias de informação e comunicação (TICs)

Sabrina Valadão<sup>1</sup>

**Resumo:** o presente artigo tem por objetivo propor alternativas para auxiliar os bibliotecários, na capacitação da equipe de trabalho, tendo como foco principal bibliotecas universitárias e as novas tecnologias que vem sendo empregadas no setor. A gestão de pessoas se constitui uma realidade atemporal para qualquer profissional, inclusive os bibliotecários, e, pela importância do tema, buscou-se identificar, através desta revisão de literatura, soluções aplicáveis ao ambiente informacional, alinhando as técnicas da área da biblioteconomia e da administração, com intuito de formar equipes capacitadas e de alta performance, para um melhor desempenho profissional.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; capacitação; bibliotecas universitárias; tecnologias de informação e comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

O artigo apresenta uma revisão de literatura acerca da gestão de pessoas e as formas que o bibliotecário gestor pode utilizar para a capacitação de colaboradores em bibliotecas universitárias.

Aplicou-se a metodologia de pesquisa exploratória e qualitativa, com o objetivo de descrever, compreender e classificar os processos relacionados ao assunto, na busca de soluções plausíveis. Foram realizadas buscas de publicações científicas, utilizando as bases de dados Scielo, Ebsco e Portal Capes, além da literatura disponível na área de Biblioteconomia e Administração, com foco em gestão de pessoas.

O tema foi explorado em virtude da sua importância nas organizações e dos saberes necessários quanto às novas tendências que conciliam o trabalho da equipe com uso de tecnologias. É nessa perspectiva que os auxiliares de biblioteca são tomados aqui como objeto

<sup>1</sup> Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologias de Informação e Comunicação nos Processos Educacionais (TICPE) da Universidade Estácio de Sá (UNESA). Graduação em Biblioteconomia pelo Centro Universitário de Formiga (UNIFOR-MG). Especialização em MBA pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá (UNESA). Especialização em MBA pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições de Ensino Superior da Universidade Presidentes Antônio Carlos (UNIPAC). Bibliotecária Coordenadora da Biblioteca da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora - SUPREMA. E-mail: [sabrinavaladão@yahoo.com.br](mailto:sabrinavaladão@yahoo.com.br)



de estudo. Tal interesse foi delineado a partir da constatação de que, na era do conhecimento, faz-se necessário o trabalho de um líder, uma vez que a liderança está intrinsecamente alinhada com a área de gestão de pessoas. Ser líder implica gerir pessoas, e essa ciência vai muito além da teoria, pois, para tornar-se um bom gestor, é crucial ter muita experiência e conhecimento sobre o assunto (LIPINSKI; MEURER, 2020).

A gestão de pessoas é uma atividade essencial para realização das atividades estratégicas e empresariais, independentemente do ramo de atuação. É conceituada como um conjunto de metodologias, relacionadas à área de recursos humanos (RH), que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações. A gestão de pessoas trabalha diretamente com a maximização do desempenho dos colaboradores e mitigação de possíveis falhas, que, quando trabalhadas, podem ser convertidas em resultados positivos, impactando diretamente as metas de negócio da empresa. As pessoas não são mais consideradas como simples recursos ou insumos dos processos produtivos, passaram a ser valorizadas e vistas como parte integrante da organização, já que possuem a responsabilidade de gerenciar ações, promover transformações, estabelecer potencialidades e tomar decisões que conduzam a empresa rumo a sua visão, missão e valores. Sem o contingente de pessoas, a instituição não se sustenta e não obtém sucesso.

As pessoas ou capital humano constituem elementos essenciais para as organizações, sendo da competência dos seus gestores a criação e a manutenção de condições ideais nos seus respectivos ambientes de trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Gerenciar pessoas que trabalham em ambientes informacionais se tornou uma realidade para os bibliotecários gestores. Diante dessa perspectiva, alguns desafios são percebidos, um deles é a capacitação de equipes específicas para atuarem em bibliotecas universitárias. Para buscar uma solução pertinente ao tema, procurou-se compreender alguns conceitos e métodos apontados pela literatura para o melhor entendimento sobre treinamento e capacitação de pessoas.

É função do bibliotecário qualificar e capacitar a equipe de trabalho, para que ela esteja preparada para atender às necessidades da comunidade acadêmica. Segundo Silva (2000), é essencial estabelecer uma relação de vinculação entre a excelência dos serviços, desempenho e capacidade administrativa do bibliotecário, responsável não somente por promover a qualidade do serviço, como também por investir e desenvolver as habilidades de

seus auxiliares, bem como acionar efetivamente a organização para que os recursos necessários à garantia de qualidade do trabalho sejam oferecidos.

Como enfoque da pesquisa, destacar-se-ão a importância da capacitação e da aprendizagem para um bom desempenho profissional e a forma como o gestor bibliotecário pode auxiliar nesse processo.

Para um melhor entendimento sobre o tema, foi realizada uma abordagem detalhada da situação, com relato sobre a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), gestão de pessoas em bibliotecas, as atribuições dos auxiliares de bibliotecas nesse contexto e, por fim, a capacitação e treinamento na área.

## **2 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) surgiram a partir da revolução digital, e, já no século passado, algumas dessas tecnologias já permeavam entre nós, produzindo profundas alterações em vários setores da sociedade como na economia, cultura, política, além das áreas educacional e empresarial. Porém, foi a partir do século XX que vivenciamos a terceira revolução industrial, conhecida como revolução digital, que foi marcada pela expansão da área de telecomunicações e da tecnologia da informação. Para Rodrigues, Bechara e Grubba (2020), a indústria 3.0, também chamada de revolução digital ou do computador, contribuiu com o desenvolvimento da eletrônica e da automação, da robótica, dos computadores, com a criação da internet e o desenvolvimento e popularização de equipamentos eletrônicos.

Essas tecnologias digitais foram responsáveis por agilizar os processos e automatizar algumas etapas de produção de bens e serviços, seja na indústria ou negócios, por meio do uso de máquinas e computadores, que proporcionaram inovação e eficiência. Nas bibliotecas, ferramentas como as bases de dados melhoraram a recuperação e coleta de informações, enquanto as redes sociais facilitaram a conexão dos estudantes e as fontes de conhecimento. No meio acadêmico, as tecnologias permitiram maior desenvolvimento e comunicação, entre professores e alunos nos processos de ensino-aprendizagem.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são ferramentas tecnológicas utilizadas para integrar a comunicação e o intercâmbio de informações entre os indivíduos, ou

seja, compreende o uso de *hardwares*, *softwares*, sistemas de telecomunicações e tecnologias digitais. Nesse contexto, incluem-se por exemplo, dispositivos eletrônicos e tecnológicos, como computadores, *tablets* e *smartphones*. No entanto, para Veloso (2012, p. 3):

São diversas as conceituações de tecnologia. Em uma perspectiva mais superficial, o conceito de tecnologia pode ser aplicado a tudo aquilo que, não existindo na natureza, o ser humano inventa para expandir seus poderes, superar suas limitações físicas, tornar seu trabalho mais fácil e a sua vida mais agradável. Além disso, tecnologia não é apenas instrumento, ferramenta ou equipamento tangível. Ela pode constituir-se por elementos intangíveis, como procedimentos, métodos e técnicas.

São tão antigas quanto a nossa espécie; na verdade, foi a engenhosidade humana, em todos os tempos, que geraram as mais diferenciadas tecnologias. O uso do raciocínio tem garantido ao homem um processo crescente de conhecimentos, que, quando colocados em prática, dão origem a diferentes equipamentos, instrumentos, recursos, produtos, ferramentas, enfim, uma infinidade de inovações tecnológicas (KENSKI, 2007).

Após o advento das TICs, foram evidenciadas transformações nas práticas e nas organizações sociais de diversos setores, e, hoje, graças ao advento da internet e de outros recursos tecnológicos, os processos de consumo e troca de informação e comunicação se tornaram cada vez mais interativos, dinâmicos e personalizados.

O conceito de biblioteca tradicional, apenas com livros impressos, já não é suficiente para atender à necessidade dos usuários, por isso é imprescindível a disponibilização de mais serviços e produtos que se pautam nas TICs, para inovar e conseqüentemente melhorar a fluidez dos procedimentos internos, o que permite um processamento, armazenamento e tratamento de dados mais eficiente.

De forma prática, é perceptível como as tecnologias já fazem parte do cotidiano das bibliotecas, seja no uso do catálogo *online*, das bases de dados especializadas e através de páginas de serviços, disponibilizadas em endereços eletrônicos, onde o usuário pode fazer um passeio virtual pelo acervo, consultar itens, fazer reservas e renovações de empréstimos (CARVALHO, 2009).

A automação das bibliotecas impulsionou o surgimento de novos sistemas de gerenciamento, ferramentas para acervos digitais, organização do conhecimento na *Web*, gestão eletrônica de documentos, *blogs*, banco de imagens, *book marks*, redes sociais, enfim,

um arsenal de possibilidades para se trabalhar no espaço cibernético, proveniente das TICs (POTY et al., 2011).

Essas mudanças tecnológicas tiveram impactos diretos que puderam ser notados com clareza no contexto das bibliotecas universitárias. Entre eles podem-se citar: a fluidez das relações interpessoais, o aumento do fluxo de informações, a automação de processos e o surgimento de novos conceitos como a globalização e as TICs. A nova sociedade digital que surge não somente valoriza a informação e o conhecimento, mas também os reconhece como essenciais (SILVEIRA, 2014).

É possível mencionar outras inovações tecnológicas importantes para a qualidade nas rotinas da biblioteca como: os sistemas de gerenciamento de acervo, sistemas de segurança contra furtos, terminais de autoatendimento, serviço de referência virtual, bibliotecas virtuais, além de *softwares* e *hardwares* modernos que permitiram uma interação entre o conhecimento e o usuário, proporcionando agilidade e precisão na busca e recuperação das informações. Descrever-se-ão, a seguir, outros exemplos de TICs que transformaram profundamente o cenário das bibliotecas, bem como a forma de disponibilização dos serviços e produtos:

1. **Digital Object Identifier (DOI):** é um padrão para identificação de documentos em redes digitais. Composto por números e letras, é atribuído a um objeto digital para que este seja identificado de forma única e persistente no ambiente *Web* (FERREIRA et al., 2015).
2. **Open Journal System (OJS):** é um *software* desenvolvido para a construção e gestão de publicações periódicas eletrônicas. Tal ferramenta contempla ações essenciais à automação das atividades de editoração de periódicos científicos (BRITO et al., 2018).
3. **Autoatendimento:** é um equipamento intuitivo de fácil utilização, que agiliza os empréstimos e devoluções dos materiais bibliográficos. Além de diminuir o tempo de atendimento, proporciona mais autonomia aos estudantes.
4. **Tecnologia assistiva e de acessibilidade:** são produtos, equipamentos, dispositivos, recursos e serviços que promovem a funcionalidade, relacionada à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, visando a sua independência e qualidade de vida (BRASIL, 2015). É imperativo que a biblioteca universitária disponha de dispositivos para assegurar o acesso à informação aos estudantes portadores de deficiências. Podem-se citar algumas TICs relacionadas: impressoras

*braille, scanners, softwares* de gráficos, *softwares* leitores e ampliadores de tela, *display braille* ou linha *braille*, *softwares* para ampliação de recursos sonoros, teclados alternativos, programas de reconhecimento de voz, entre outros.

5. **Repositórios institucionais online:** são sistemas de informação que organizam, armazenam, preservam, divulgam e dão acesso aos documentos desenvolvidos nas Universidades, que se constituem de teses, dissertações, monografias e demais produções científicas de pesquisadores. Com os avanços da tecnologia, os repositórios institucionais, em sua maioria, estão disponibilizados em rede, para garantir o amplo acesso à informação, e também por questões relacionadas à sustentabilidade e consequente redução de utilização do espaço físico nas bibliotecas. Corroborando tal concepção de acessibilidade, a UNIFESP (2020) expõe que a noção de repositório está intimamente relacionada aos conceitos de acesso aberto (*open access*) ou acesso livre à informação, de arquivos abertos (*open archives*) e de *softwares* livres (*open source*), conceitos que, embora não sejam novos, vêm sendo incrementados de modo significativo com o advento de tecnologias de última geração, a otimização dos espaços de armazenagem e a variedade de pontos de compartilhamento de informações.
6. **Fontes de informação online:** são quaisquer recursos que respondam a uma demanda de informação por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços disponibilizados de forma digital, como *e-books*, trabalhos apresentados em congressos, palestras, artigos, manuais, literatura cinzenta, entre outros. Confirmando o exposto, o *Online Dictionary of Library and Information Science About the Dictionary* (ODLIS, 2002), conceitua fonte de informação como qualquer documento que forneça informações solicitadas por um escritor, investigador, usuário de biblioteca ou pessoa que esteja pesquisando num catálogo *online* ou num banco de dados bibliográficos.
7. **Sistemas antiplágio:** são *softwares* que analisam trabalhos acadêmicos e documentos em busca de trechos copiados da internet ou de outros arquivos, detectando, assim, possíveis plágios. A referida ferramenta é essencial na rotina da biblioteca e se configura um avanço para garantir a qualidade e fidedignidade das produções científicas apresentadas nas faculdades e universidades. Ademais, ao desenvolver iniciativas voltadas a essa questão, a Biblioteca está contribuindo para que a universidade cumpra a recomendação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal

de Nível Superior (2011, p. 1) no que se refere ao desenvolvimento, por partes das instituições de ensino, de criar:

[...] políticas de conscientização e informação sobre a propriedade intelectual, adotando procedimentos específicos que visem coibir a prática do plágio quando da redação de teses, monografias, artigos e outros textos por parte de alunos e outros membros de suas comunidades.

8. **Plataformas digitais de periódicos e bibliotecas digitais:** são bases de dados nas quais é possível localizar e acessar o conteúdo de revistas científicas e seus respectivos artigos. Com a inovação das plataformas digitais, as bibliotecas universitárias ampliaram o acesso a esse tipo de material, visto que as bases de dados possuem milhares de publicações, não ficando limitadas somente ao suporte físico e ao impresso. Além dos periódicos, há também as bibliotecas digitais, que unem o conhecimento disponível nos acervos físicos à praticidade proporcionada pela *Web*. Com o recurso, é possível acessar os conteúdos dos *e-books* em todos os dispositivos conectados à internet em qualquer lugar e horário.

As coleções eletrônicas, compostas de livros, periódicos e bases de dados, fornecidas mediante licenciamento ou de acesso livre, as bibliotecas também passaram a lidar com os acervos em formato digital. As bibliotecas digitais, em geral, abrigam acervos que as instituições detêm de forma característica ou exclusiva - fotografias, monografias e periódicos antigos, coleções especiais, materiais raros ou únicos, que muitas vezes são parte das coleções das bibliotecas, e que podem ser interessantes para os pesquisadores se ficarem à disposição para consulta e acesso via Web (ABADAL; ANGLADA, 2017).

9. **Sistemas de segurança com tecnologias RFID e EM:** em bibliotecas e centros de informação a tecnologia *Radio-Frequency Identification* (RFID) é utilizada para identificação do acervo com a finalidade de evitar furtos e extravios, possibilitando o reconhecimento e rastreamento de exemplares físicos. Funciona com a presença: de uma *tag* RFID, que pode ser colocada em qualquer parte do livro; dispositivos fixos, que são os portais e/ou antenas; e ativadores e reativadores de mesa ou portáteis, que possibilitam a codificação e leitura dos dados da etiqueta. A tecnologia eletromagnética (EM) funciona com um campo magnético produzido por energia elétrica. Os sistemas de tecnologia eletromagnética atuais oferecem detecção tridimensional. Operam tanto no modo *by-pass* ou desvio quanto no modo livre

acesso, já que possibilitam desativar e reativar a proteção da etiqueta (SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Essas particularidades inovadoras põem o ser humano ligado diretamente a um novo contexto social. Diante disso, os centros de informação e bibliotecas devem estar equipados com tecnologias avançadas que atendam às necessidades de seus usuários de forma rápida, precisa e eficiente.

Corroborando tal afirmativa, Reis (2012, p. 9) explana que:

A biblioteca universitária, conectada às novas tecnologias é responsável pela integração entre usuários e fontes de informação, reforçando o desenvolvimento dos cidadãos. As tecnologias permitem o acesso ao conhecimento e as bibliotecas devem buscar ações e ferramentas para localizar, filtrar e organizar informações que sejam úteis ao usuário independente do lugar em que eles se encontrem (2012, p. 9).

A exemplo, não se deve deixar de mencionar a importância da Indústria 4.0 e como a biblioteca se enquadra nesse contexto de transformações tecnológicas:

É nesse ambiente de mudanças que emerge uma visão de futuro que permeia também as bibliotecas e a rede. A quarta revolução industrial ou Indústria 4.0 (I4.0) é um novo modelo produtivo que, tal qual as revoluções anteriores, tendem a impactar toda a sociedade, inclusive as bibliotecas e demais unidades de informação. A característica central da I4.0 é a digitalização total. Sob este viés, é possível realizar algumas inferências sobre o possível impacto desse novo paradigma nas bibliotecas e demais fontes de informação. Os sinais se mostram claramente, não apenas em relação aos processos produtivos, mas as relações sociais já são mediadas pela rede. O mesmo acontece com a busca de informação (FORESTI; VARVAKIS, 2019).

Cita-se outro modelo inovador que tem ganhado adeptos, o *Design Thinking* (DT), conceituado como os serviços de uma área emergente, focada na criação de experiências planejadas, por meio do uso de combinações de mídias tangíveis e intangíveis. Isso oferece inúmeros benefícios à experiência final do usuário, quando aplicado a setores como varejo, bancos, transportes, educação e saúde. O DT, enquanto prática, geralmente resulta no *design* de sistemas e processos, que tem como objetivo oferecer um serviço holístico. Essa prática interdisciplinar combina inúmeras habilidades de *design*, gestão e engenharia de processos (THE COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN, 2008).

Filatro e Cavalcanti (2017, p. 6) definem *Design Thinking* como:

Uma dimensão comum para criação de algo (um produto, um serviço, uma estratégia, um artefato) que possibilita às pessoas agir ou responder a alguma necessidade ou desafio identificados. Essa criação, na verdade, ocorre como resultado de um processo, ou seja, um conjunto de atividades que se realiza com certa regularidade e continuidade.

Essa metodologia, que tem sido cada vez mais utilizada na educação e nas bibliotecas, pode ajudar a melhorar os procedimentos da área (SILVEIRA, 2020), pois, à medida que as tecnologias são incorporadas em novos negócios, há uma tendência crescente de que produtos estáticos e tradicionais evoluam para serviços e experiências mais complexas, visando à incorporação de valor agregado para os usuários finais. Corroborando a ideia, Oliveira (2014, p. 115) expõe que o método “significa ter a possibilidade de acreditar que se pode fazer a diferença, desenvolvendo um processo intencional para se chegar ao novo, com soluções criativas e produzir um impacto positivo”.

Diante de toda a tecnologia disponível, verifica-se que essas transformações foram extremamente benéficas para a área, visto que melhores serviços e produtos puderam ser disponibilizados, porém é imprescindível que a biblioteca se adapte às novas TICs para o atendimento das necessidades informacionais dos seus usuários, tendo por base a especificidade e realidade de cada instituição.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O conceito de **gestão de pessoas** ou **administração de recursos humanos** é uma associação de **habilidades, métodos, técnicas e práticas** definidas, com o objetivo de **gerir os comportamentos internos e potencializar a força de trabalho** nas empresas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 11), “a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Indubitavelmente, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 2014).

O bibliotecário gestor é o responsável para que sua instituição (biblioteca) atinja os objetivos e suas metas organizacionais, as quais são voltadas para atender às expectativas dos usuários. Para isso, é preciso gerenciar os recursos humanos, ou seja, as pessoas que compõem sua equipe, fazendo com que estejam motivadas e abertas ao desenvolvimento, a fim de corresponder ao trabalho e às inovações (ALVES, 2004).

A busca pela eficiência e eficácia profissional é questão fundamental para qualquer organização, na medida em que ela dificilmente sobreviverá, caso não considere esse princípio indiscutível da administração: a gestão de pessoas.

Os gestores necessitam de conhecimentos diferenciados e qualificação para atuar em áreas fundamentais ao desenvolvimento das bibliotecas universitárias, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, processos internos, bem como o gerenciamento de recursos físicos e humanos. Devem assumir a responsabilidade pela gestão das atividades específicas, como formação e desenvolvimento de coleções, tratamento técnico dos documentos e de recursos de informação, inclusão de novas tecnologias e metodologias que facilitem o trabalho e proporcionem benefícios em sua comunidade de usuários (SILVEIRA, 2014).

Para administrar, é necessário conhecer e seguir as funções gerenciais, com o intuito de se alcançar os objetivos da instituição. De acordo com Ferreira e Oliveira, estes objetivos seriam:

- a) Planejamento: Função que estabelece as metas e os métodos para atingi-las, [...].
- b) Organização: Função que reúne os diversos fatores e recursos essenciais para a execução dos planos. [...].
- c) Direção: Função administrativa de gerir a organização à medida que se executam os planos, procurando convertê-los em resultados.
- d) Controle: Função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que os planos e projetos sejam executados [...].
- e) Tomada de decisão: Pode ser considerada como uma função administrativa, mas, também, como um elemento comum às demais funções administrativas (de planejar, organizar, dirigir e controlar) (FERREIRA; OLIVEIRA, 1989, p. 17–18).

Fiúza, Paim e Ferreira (1987, p. 52), citados por Silveira (2014), afirmam que habilidades gerenciais se adquirem a partir do conhecimento das bases teóricas de administração e destacam a necessidade de “conhecer vários tipos de estilos gerenciais e desenvolver a capacidade de sintetizá-los e aplicá-los a uma instituição específica”.

O estilo gerencial é o modo pessoal pelo qual se exercita a liderança com os funcionários, direcionando-os às ações organizacionais adequadas. Sendo assim, de acordo

com a concepção administrativa estabelecida por Chiavenato (2007, p. 309), observa-se que os três principais estilos de gestão possuem diferentes características organizacionais, conforme visto a seguir:

- a) Autocrático: O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível ao grupo.
- b) Democrático: As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher e sugerindo novas perspectivas com debates.
- c) Liberal: Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

Para que se desenvolvam com eficiência e eficácia as tarefas sob sua responsabilidade, o gestor deve ter pleno conhecimento das teorias gerenciais, práticas da administração e da gestão de pessoas. É impreterível que esse profissional tenha conhecimentos interdisciplinares e flexibilidade para se adaptar às exigências de um mercado que evolui com grande rapidez.

Para Chiavenato (2003) e Lacombe e Heilborn (2003), a gestão de pessoas representa a forma como se planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo que constitui uma organização e as atividades realizadas para atingir um resultado comum. Em outras palavras, gestão representa a arte de diagnosticar as deficiências e identificar os pontos positivos da organização, de forma a estabelecer metas e planos para sanar aspectos negativos, bem como expandir e desenvolver os positivos. Para que isso ocorra, a gestão tem como foco principal tomar decisões e providências necessárias para transformar em realidade os planos estabelecidos.

Roberts (1985) ressalta que os gestores de bibliotecas universitárias precisam estar atentos aos problemas decorrentes de sua atuação em uma instituição burocrática, cuja estrutura reforça a fragmentação e o isolamento de seus membros. Para mitigar tal situação, é imprescindível ampliar os atributos positivos do modelo de líder, no sentido de criar uma administração adequada às necessidades das bibliotecas universitárias modernas.

O que se faz necessário, de acordo com Martell (1989), é a criação de uma cultura de biblioteca que tenha, entre suas normas básicas, alta *performance*, serviços e programas

responsivos e direcionados para o cliente, além de forte tendência rumo à inovação e urgência por excelência. Uma forma de se alcançar alto rendimento nesses ambientes seria eliminar deficiências na estrutura das bibliotecas universitárias, capacitar as pessoas e flexibilizar as normas profissionais, que podem tornar as organizações mais versáteis tanto para a sua clientela de usuários quanto para sua comunidade de trabalhadores.

Sob essa perspectiva, Richard Steers e Lyman Porter, citados por Martell (1989, p. 88), afirmam que os administradores deveriam buscar:

- a) Desempenhar um papel ativo na administração dos processos de motivação no trabalho, mediante comportamento consciente e intencional; b) estar atento quanto às próprias forças e fraquezas e quanto ao seu papel na organização; c) aumentar sua sensibilidade para variações nas necessidades, habilidades e características dos colaboradores; d) ser capaz de identificar colaboradores com performance superior e recompensá-los; e) aumentar a quantidade de atenção dada à qualidade do ambiente de trabalho, incluindo dinâmica de grupo e clima organizacional; f) permitir aos empregados participar mais integralmente em processos destinados a atingir a eficácia organizacional.

Todas essas premissas apontam aspectos de progresso organizacional e desenvolvimento das pessoas, por meio de fatores como a participação, motivação, inovação para a competitividade, capacitação e valorização dos recursos humanos. O bibliotecário deve aproveitar as teorias da administração e da gestão de pessoas que julgar necessárias e aplicáveis, e adaptá-las para sua realidade nas bibliotecas universitárias. Caberá ao bibliotecário gestor da unidade de informação o papel de valorizar os aspectos humanos da equipe que gerencia, para obter melhores resultados na organização em que atua.

#### **4 ATRIBUIÇÕES DOS AUXILIARES EM BIBLIOTECAS UNVERSITÁRIAS**

Os colaboradores que atuam em bibliotecas, chamados por alguns autores de auxiliares de bibliotecários, auxiliares de biblioteca ou mesmo auxiliares administrativos, são os profissionais que trabalham diretamente nas bibliotecas ou centro de informações, considerados essenciais para o funcionamento do setor, no âmbito das instituições de ensino superior.

Segundo Silva (2003, p. 120), a missão do auxiliar de biblioteca é dar apoio e executar variadas tarefas de processamento técnico e atendimento ao público, de modo que as atividades e serviços oferecidos pela biblioteca possam acontecer de forma satisfatória.

Na maioria das vezes, os colaboradores não possuem formação técnica em biblioteconomia, por isso necessitam de treinamentos específicos, para desempenhar suas atividades. Esses profissionais lidam diariamente com as demandas dos usuários por informações, mais especificamente quando são designados para o serviço de referência. No que concerne aos demais serviços peculiares ao ambiente das bibliotecas, eles executam tarefas de apoio ao bibliotecário na aquisição e no processamento técnico, bem como na parte administrativa (FERREIRA, 2006; SILVA; ARAÚJO, 2014).

Os auxiliares trabalham diretamente com as demandas dos usuários e executam diversas tarefas no atendimento de uma clientela específica e bastante exigente quanto à utilização da biblioteca universitária.

Preparar os auxiliares para um ambiente informacional dinâmico, voltado para as necessidades da comunidade atendida, implica uma política de capacitação que melhore as habilidades desses colaboradores. Essa política precisa levar em conta aspectos que contribuam para a melhoria no atendimento aos usuários, tais como a capacidade de comunicação oral e escrita, o aprendizado no uso de recursos computacionais e o desenvolvimento de uma postura empreendedora para lidar com as dificuldades próprias do cotidiano das bibliotecas (FERREIRA, 2006).

A Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal (ABDF), usando as prerrogativas que lhe confere o Estatuto, conceitua o auxiliar/ou técnico de biblioteca como elemento essencial, de apoio ao trabalho do bibliotecário, para o bom desempenho da unidade de informação. Considera-se igualmente que o auxiliar/ou técnico de biblioteca é caracterizado como família afim dos profissionais da informação, em conformidade com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do *Ministério do Trabalho e Emprego* (MTE), de nível médio, que pode prestar serviços em bibliotecas de todos os tipos, salas de leitura e demais unidades de informação (ABDF, 2011).

As funções atribuídas aos auxiliares de bibliotecas estavam expressas na Resolução CFB n.º 75, de 28 de abril de 1973, porém a mesma foi revogada pela Resolução CFB n.º 90, de 22 de agosto de 2008, levando em conta que a redação da Resolução anterior não condizia com o disposto na legislação que regulamenta a profissão de bibliotecário e também que o CFB não reconhece a formação do auxiliar de bibliotecas para fins de concessão de registro profissional (RIBEIRO; BORGES, 2019).

Os auxiliares de biblioteca executam inúmeras atividades, por isso é importante que esse profissional possua conhecimentos técnicos e práticos sobre as rotinas de trabalho para bom desempenho em bibliotecas, centros de informação e documentação.

No mesmo sentido, Sena (2017) expõe que o auxiliar de biblioteca é o profissional responsável por executar atividades secundárias especializadas e administrativas relacionadas à rotina de bibliotecas. O auxiliar de biblioteca contribui no tratamento, recuperação e disseminação da informação em ambientes físicos ou virtuais, atendimento ao usuário, conservação de documentos e equipamentos, além do apoio ao bibliotecário nas etapas de aquisição, catalogação e de classificação de materiais bibliográficos e documentais.

O treinamento dos auxiliares é geralmente realizado pelo bibliotecário gestor, que tem conhecimento e experiência sobre as rotinas que a biblioteca possui. Para Silveira (2009), os bibliotecários “devem assumir a responsabilidade pela gestão de atividades específicas e complexas, como formação e desenvolvimento de pessoas”, ou seja, competem ao bibliotecário as atribuições relacionadas às questões biblioteconômicas, mas também a capacitação de sua equipe, visando a ampliação das competências institucionais desses indivíduos. Isso posto, quanto mais intenso for o treinamento, mais habilitados estarão para contribuir na execução das funções citadas acima.

Atualmente existem cursos técnicos específicos para formação de auxiliares de biblioteca, de toda forma, é importante e recomendável que os bibliotecários promovam capacitações e treinamentos para todos os membros da equipe, principalmente no que diz respeito às principais rotinas do setor e a implantação de novas tecnologias na área.

## **5 GESTÃO DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES**

As organizações que almejam sucesso e rentabilidade no mercado de trabalho devem contar com indivíduos que unam seus esforços e contribuam positivamente no alcance das metas e objetivos institucionais. Sendo assim, desenvolver as competências dos colaboradores é tarefa imprescindível, e, para isso é necessário capacitá-los em termos de conhecimento e atitudes adequadas ao ambiente corporativo.

Segundo Chiavenato (2014, p. 307), “todo modelo de educação, formação, capacitação ou treinamento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas”. As empresas,

juntamente aos seus gestores, devem prover informação e apoio aos colaboradores para que estes possam evoluir e absorver novos conhecimentos para se tornarem mais eficazes e eficientes na realização de suas tarefas diárias.

Nesse sentido, Chiavenato (2008) sustenta que:

O treinamento é o processo de desenvolvimento de qualidades nos recursos humanos para habilitá-los, com o fim de que sejam mais produtivos e contribuam melhor à consecução dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando em seus comportamentos.

Cabe destacar que o conceito de treinamento de pessoal tem um caráter amplo em seu significado e em todas as esferas do trabalho. Isso significa que é um processo contínuo de aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e mudanças de atitudes frente a todos os papéis que possam ser desempenhados no ambiente trabalhista.

O bibliotecário gestor deve estar preparado para organizar e promover os treinamentos de sua equipe, pois existe uma constante busca por atualização e conhecimentos, a fim de desenvolver o perfil profissional e competências dos colaboradores. Nesse contexto, Silva e Araújo (2014, p. 14) sublinham a importância dos auxiliares em uma biblioteca, e como é essencial a prospecção de suas habilidades: “bibliotecários sem auxiliares capacitados são como médicos sem enfermeiros”.

Segundo Amaral, citado por Lima (1998), deve haver um plano para o desenvolvimento das pessoas na organização, que incentive e permita a participação desses profissionais em eventos, cursos, entre outros.

Para que uma capacitação ocorra de maneira eficiente e que traga benefícios, é recomendável que o gestor faça um planejamento prévio de como o treinamento será efetivado. O instrumento chamado de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) estipulará os passos a serem seguidos para sua realização.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 399), “[...] o LNT deve prover informações para que seja traçada a programação de treinamento, são elas: o que deve ser ensinado, quem deve ser ensinado, quando, onde, como e quem deve ensinar”.

A capacitação não deve estar somente focada na preparação dos colaboradores para os cargos que ocupam na empresa, mas também para o desenvolvimento pessoal, o que será

transformado em valor agregado e resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

As atividades de treinamento e capacitação são feitas a partir das limitações dos colaboradores, que segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220), são:

- a) As deficiências observadas na educação regular fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimentos muito aquém do desejável;
- b) as características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados;
- c) a constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados;
- d) cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos.

Para Chiavenato (2014, p. 315–316), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases:

Diagnóstico: levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras; Desenho: elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; Implementação: execução e condução do programa de treinamento; Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

O treinamento pode ser conduzido de diversas maneiras, no próprio ambiente de trabalho, de forma presencial ou a distância. É possível citar: cursos, programas de *trainee* e estágio, programas de multiplicação, palestras, mentoria, universidade corporativa, gamificação, treinamentos colaborativos, *e-learning*, entre outros. Atualmente várias empresas estão utilizando os ambientes virtuais e *websites* para proporcionar mais mobilidade e facilidade durante a execução das capacitações.

Chiavenato, em seu livro “Gestão de Pessoas” (2014, p. 325–326), descreve e conceitua algumas técnicas de treinamento que podem ser empregadas, são elas:

- a) Leitura: a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. Requer uma biblioteca adequada. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes.
- b) Instrução programada: a aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requerem respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos, que podem determinar suas respostas e, quando acertadas, podem seguir diante no processo.
- c) Treinamento em classe: é o treinamento fora do local de trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmite o conhecimento do treinamento.
- d) Computer-based-training (CBT): é o treinamento com a ajuda da TI. Pode ser feito por CD's,

DVD's ou disquetes com a ajuda de multimídias (gráficos, animações, filmes, áudio e vídeo). e) E-learning: refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar ampla variedade de soluções que aumentem o desempenho e o conhecimento das pessoas. Recebe também o nome de web-based training (WBT) ou online training.

Após a aplicação do treinamento, de acordo com a técnica mais apropriada para a organização, é recomendado avaliar se a capacitação atingiu a sua finalidade e, se os objetivos foram alcançados. A forma utilizada para fazer essa constatação é através da avaliação do programa de treinamento, que serve para aferir se as necessidades organizacionais e dos indivíduos foram preenchidas. Para Chiavenato (2014, p. 327), as principais medidas são:

- **Custo:** Qual foi o valor investido no programa de treinamento?
- **Qualidade:** Como o programa atendeu às expectativas?
- **Serviço:** O programa atendeu às necessidades dos participantes?
- **Rapidez:** Como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
- **Resultados:** Quais foram os resultados do programa?

Com a obtenção dessas respostas, a organização saberá se o programa de treinamento foi bem-sucedido ou malsucedido. Esses indicadores poderão ser úteis para verificar as melhorias na empresa após o processo, ou para servir de base para novos empreendimentos.

É importante ressaltar que não existe um tipo de treinamento ideal para todas as bibliotecas, visto que cada instituição tem especificidades e necessidades diferentes, dessa forma, é importante descobrir quais são os tipos de capacitações mais adequadas a cada uma delas.

Os procedimentos que dependem exclusivamente dos bibliotecários gestores geralmente não geram custos extras para a organização. Para que eles sejam concretizados, necessitam apenas de planejamento prévio para sua execução. Outros cursos podem ser úteis para complementar a capacitação dos auxiliares, como, por exemplo, informática, atualização em *word*, *excel*, *power point*, utilização da *internet*, comunicação e atendimento ao cliente. Nesses casos, é preciso analisar as deficiências dos colaboradores e mencioná-las no LNT.

Independentemente do tipo de treinamento realizado, o importante é assessorar os colaboradores e capacitá-los, criando condições para o desenvolvimento de suas competências e habilidades; e considerá-los como indivíduos que merecem a oportunidade de se atualizar para uma atuação efetiva na organização.

## 6 CONCLUSÃO

A literatura consultada, relativa à gestão de recursos humanos, reflete as expectativas e as exigências do mercado de trabalho em termos dos papéis que os administradores deveriam desempenhar perante as situações nas quais exercem sua gerência. A área de gestão de pessoas dispõe de técnicas e alternativas que podem amparar os bibliotecários gestores de bibliotecas universitárias a rever sua prática e postura profissional em prol da *performance* da organização e das pessoas que nelas trabalham. Os métodos da administração e da gestão de pessoas apontados pela literatura para a capacitação de equipes em organizações constituem excelente apoio para o processo de treinamento, sendo possível aplicar as tendências de administração no ambiente da biblioteca universitária.

Cabe ao gestor a ação de estimular a equipe, dando-lhes oportunidades de valorização, incentivo e capacitação profissional como cursos, treinamentos e palestras. O bibliotecário gestor é fundamental na execução dos treinamentos para os auxiliares de biblioteca, uma vez que ele é conhecedor das inovações tecnológicas, serviços e produtos na área de biblioteconomia.

A comunidade acadêmica utiliza de forma exponencial as TICs para suprir suas necessidades informacionais, por isso, para manter uma equipe competente, o bibliotecário precisa buscar conhecimentos tangíveis, objetivando, assim, desenvolver e aperfeiçoar as suas habilidades profissionais, bem como da própria equipe.

Os bibliotecários gestores também devem acompanhar as mudanças no que diz respeito ao gerenciamento de recursos humanos nas empresas. Para isso, faz-se necessário que adotem uma postura proativa e utilizem técnicas específicas da biblioteconomia, em conjunto com a administração para gerenciar suas bibliotecas universitárias. A realização de capacitações, palestras e a promoção de treinamentos voltados para a equipe elevarão o patamar de prestação de serviços, resultando na qualidade dos produtos oferecidos e satisfação dos usuários.

## REFERÊNCIAS

ABADAL, E.; ANGLADA, L. TIC e bibliotecas: situação atual e perspectivas. In: LEMOS, A. C. M.; FERREIRA, P. C. G. F. (Org.). **Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília, DF: IPEA, 2017.

ALVES, R. C. V. A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 4, n. 2, p. 32-51, 2004.

ASSOCIAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS DO DISTRITO FEDERAL. **Resolução nº 02/2011**. Brasília: ABDF, 2011. Disponível em: <https://abdf.org.br/sobre-abdf/legislacao/item/115-rotina-dos-auxiliares-resolucao>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, seção 1, 7 jul. 2015, p. 2.

BRITO, R. F. et al. **Guia do usuário do OJS 3**. Brasília: IBICT, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327640771\\_Guia\\_do\\_usuario\\_do\\_OJS\\_3](https://www.researchgate.net/publication/327640771_Guia_do_usuario_do_OJS_3). Acesso em: 10 jan. 2021

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). Orientações Capes **Combate ao plágio**. Brasília: Capes, 2011. Disponível em: <http://www2.ufac.br/ppgsc/documentos/orientacoes-capes-combate-ao-plagio/@@download/file/Orientacao%20Capes2011.Plagio.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CARVALHO, L. M.; SILVA, A. M. Impacto das tecnologias digitais nas bibliotecas universitárias: reflexões sobre o tema. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 19, n. 3, p. 125-132, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Resolução CFB n. 75, de 28 de abril de 1973**. Brasília: CFB, 1973. Disponível em: <http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/703?mode=full>. Acesso: 03 ago. 2021.

FERREIRA, E. et al. Digital Object Identifier (DOI): o que é, para que serve, como se usa? **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 5-9, set. 2015.



FERREIRA, G. I. S.; OLIVEIRA, Z. P. **Informação para administração de bibliotecas**. Brasília: ABDF, 1989.

FERREIRA, R. S. Auxiliares de biblioteca e trabalho informacional: desafios e possibilidades para o SIBI/UFPA. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 1, p. 102-114, 2006.

FILATRO, A. C.; CAVALCANTI, C. C. **Design thinking na educação presencial**, a distância e corporativa. São Paulo: Saraiva, 2017.

FORESTI, F.; VARVAKIS, G. A biblioteca e o novo paradigma produtivo da indústria 4.0. **Revista ACB**, v. 24, n. 3, p. 513-535, 2019.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papirus, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIPINSKI, B.; MEURER, L. M. O bibliotecário universitário como gestor de pessoas. **Revista ACB**, v. 25, n. 3, p. 686-696, 2020.

MARTELL, C. Achieving high performance in library work. **Library Trends**, v. 38, n. 1, p. 73-91, 1989.

OLIVEIRA, A. C. A. A contribuição do design thinking na educação. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, n. esp, p. 105-121, 2014.

POTY, E. P. et al. O uso de novas tecnologias aplicadas a biblioteca universitária: um estudo de caso. In: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 14., 2011, São Luís, MA. **Anais [...]**. EREBD, 2011, p. 1-16.

REIS, M. F. Biblioteca universitária: acesso à informação e conhecimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado, **Anais [...]**. Gramado: 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6055>. Acesso em: 10 jan. 2021.

RIBEIRO, N. C.; BORGES, E. C. Atividades desenvolvidas pelo auxiliar de biblioteca e pelo técnico em biblioteconomia. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 20., 2019. Bahia. **Anais [...]**. Bahia: CNBU, 2019.

ROBERTS, A. F. The academic librarian as leader or manager. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 11, n. 1, p. 14-18, 1985.

RODRIGUES, H. W.; BECHARA, G. N.; GRUBBA, L. S. Era digital e controle da informação. **Revista em Tempo**, v. 20, n. 1, 2020.

SENA, L. C. R. **Auxiliar bibliotecário**. Traverse City, MI: Independently Published, 2017.

SILVA, D. A.; ARAÚJO, I. A. **Auxiliar de biblioteca: técnicas e práticas para formação profissional**. 7. ed. Brasília: Thesaurus, 2014.

SILVA, M. A.; TEIXEIRA, C. M. S. Segurança eletrônica de acervo em bibliotecas universitárias. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMACAO, 8., 2007, Salvador.

**Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT4--192.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, S. M. G. Qualidade nas bibliotecas universitárias: a influência dos objetivos organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2000.

SILVEIRA, C. Z. Design thinking: aplicação em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 16, p. 1-18, 2020.

SILVEIRA, J. G. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 2, p. 126-141, 2009.

SILVEIRA, N. F. Evolução das bibliotecas universitárias: information commons. **Revista ACB**, v. 19, n. 1, p. 69-76, 2014.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw Hill, 1975.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

THE COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN. **What is service design?** San José: CIID, 2020. Disponível em: <https://ciid.dk/education/digital-learning/past-workshops/service-design/#:~:text=What%20is%20Service%20Design%3F,across%20different%20mediums%20and%20contexts>. Acesso em: 26 abr. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). **Repositórios institucionais**. São Paulo: UNIFESP, 2020. Disponível em: <https://www.unifesp.br/campus/gua/aceso-aberto/repositorios-institucionais>. Acesso em: 22 abr. 2022.

VELOSO, R. S. **Tecnologia da informação e comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2012.

WESTERN CONNECTICUT STATE UNIVERSITY. **ODLIS Online Dictionary of Library and Information Science about the Dictionary**. Danbury, CT: WCST, 2002, p. 629. Disponível em: <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/data/dic/odlis/odlis.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

## **People management in university libraries: training teams in the face of information and communication technologies (ICTs)**

**Abstract:** this article aims to propose alternatives to help librarians in the training of the work team, with the focus on university libraries and new technologies that have been used in the sector. People management is a timeless reality for any professional, including librarians, and due to the importance of the topic, we sought to identify, through this literature review, solutions applicable to the informational environment, aligning with techniques in the area of librarianship and administration, with the aim of forming capable and high-performance teams for better professional performance.

**Keywords:** people management; team training; university libraries; information and communication technologies.

