



ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS

ENSAIOS APB

**A CRISE DOS RECURSOS  
HUMANOS EM BIBLIOTECAS**

**Silas Marques de Oliveira**

**Ensaio APB, n. 5**

**APB - ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE BIBLIOTECÁRIOS - APB**

**A CRISE DOS RECURSOS  
HUMANOS EM BIBLIOTECAS**

**Silas Marques de Oliveira**

**Ensaio APB, n. 5**

APB - Associação Paulista de Bibliotecários - APB

A Crise dos Recursos Humanos em Bibliotecas

Silas Marques de Oliveira

Ensaio APB, 5

São Paulo  
1994

## ENSAIOS APB

MELO, José Marques de. Comunicação de Massa x Leitura. (Ensaaios APB, 1)

MOSTAFA, Solange Puntel Mostafa. Balcão de Informações: o mercado emergente. (Ensaaios APB, 2)

TAVARES, Maria Christina de Moraes. Atuação da Biblioteca Infanto-Juvenil. (Ensaaios APB, 3)

MURGIA, Eduardo. A Crise na Informação. (Ensaaios APB, 4)



## *A Crise dos Recursos Humanos em Bibliotecas*

*Silas Marques de Oliveira*<sup>(\*)</sup>

### **Introdução**

Há mais de 15 anos se fala em crise neste país. Pelo que me lembro, começou com a crise do petróleo. Outros países saíram da crise do combustível e o Brasil não só permaneceu nela como adentrou em outras mais. Hoje, o termo "crise" se prolifera nos jornais, revistas, noticiários de t.v., conversas de botequim, círculos sociais e familiares -- crise econômica, crise social, crise das instituições governamentais, crise política, crise do meio-ambiente, crise no sistema de saúde, e agora, "A Biblioteca Num País em Crise". Eu fui convidado a vos falar a "Crise dos Recursos Humanos".

O dicionário define como sendo uma "conjuntura difícil, perigosa; momento decisivo; ponto de transição entre uma fase de prosperidade e outra de depressão." Na realidade, não gosto de pensar que existem crises. Não acho este termo muito apropriado. Prefiro pensar que as organizações e as pessoas que nelas trabalham enfrentam, de tempos em tempos, situações diferentes criadas **ou** pelo ambiente que forma o contexto para a atuação destes grupos (ambiente externo), **ou** pela própria organização (ambiente interno), que, neste caso, está tentando alterar este ambiente, **ou** mesmo por uma combinação destes dois ambientes.

Estas situações criadas por mudanças nestes ambientes afetam a atitude, a maneira de pensar, o comportamento e as decisões dos recursos humanos. A crise, portanto, nada mais é que a vivência de uma situação desconhecida, e para lidar com ela, é necessário desenvolver estratégias diferentes e apropriadas, levando-se em consideração todas as variáveis que estão contribuindo para a existência desta nova situação.

---

<sup>(\*)</sup> Prof. Dr. do Departamento de Pós-Graduação em Biblioteconomia - PUCCAMP

Diversas mudanças no ambiente externo da organização podem criar situações novas para as bibliotecas, afetando, em última análise, seu quadro de recursos humanos -- as pessoas.

### **Mudanças no Ambiente Externo**

Mudanças Demográficas - Veja-se, como exemplo demográfico, o fator "idade". A biblioteca eficaz precisa adotar políticas e desenvolver serviços baseada nas necessidades e interesses de seu público principal. Uma biblioteca pública que serve uma comunidade composta basicamente por adultos e idosos precisa canalizar seus recursos e implantar serviços que venham atender às necessidades específicas de pessoas nesta faixa etária.

Uma biblioteca pública de um município inserida em uma comunidade com esta característica precisou mudar todo seu conjunto de metas e grande parte de seus serviços, quando em um período de 10 anos esta característica mudou. Com a implantação de duas escolas de 1. e 2. graus na região, jovens adultos com filhos em idade escolar começaram a migrar para este bairro, e os idosos, sentindo esta "invasão" e a conseqüente perda de tranquilidade antes existente, imigraram para outras partes. Ou a biblioteca mudava toda sua política e estratégia de ação para atender às necessidades educacionais, recreativas, informacionais e culturais de crianças e juvenis, ou ela perderia sua eficácia na comunidade.

Mas o que isto tem a ver com "crise" de recursos humanos? Uma situação demográfica mudou, no caso, a idade média da comunidade, forçando mudanças radicais no funcionamento da biblioteca. Esta mudança trouxe consigo a necessidade de pessoal com tipos e graus de competência, especialização, conhecimento e experiências diferentes das existentes no quadro anterior. Os profissionais e funcionários precisaram passar por diversos treinamentos para adquirirem a competência necessária para lidar com este novo público. Esta fase de transição foi considerada como sendo uma "crise" que a biblioteca precisou enfrentar. Medidas alternativas e inovadoras foram tomadas para enfrentar esta nova situação.

Imposições Econômicas - As imposições econômicas (inflação, taxa de juros, preços em elevação, cortes de verbas, falta de fundos, etc.) restringem a



atuação das organizações, principalmente daquelas que não visam lucros, como é o caso de bibliotecas. Os profissionais da informação conhecem de sobejo as implicações destas imposições.

Esta situação afeta o pessoal no que diz respeito à motivação (falta de perspectiva para o desenvolvimento organizacional e pessoal). A alternativa é buscar outro emprego ou trabalhar insatisfeito pelo fato de não ser capaz de vislumbrar a possibilidade de uma promoção, afetando assim, seu desempenho geral. A falta de produtividade e interesse por parte do pessoal provocada por imposições econômicas é uma situação nova ou diferente que o administrador terá que contornar.

Desenvolvimento Tecnológico - A tecnologia avança a passos largos, e a organização que não conseguir acompanhar este desenvolvimento está fadada ao fracasso e até mesmo ao desaparecimento. As bibliotecas precisam adotar as "novas tecnologias" para desenvolver serviços mais eficientes a seus usuários. Contudo, de acordo com Marchant & England, em trabalho recente, os indivíduos sofrem um impacto ou positivo ou negativo do uso da tecnologia.

Aqueles que a vêem como sendo prejudicial ou que têm receio em utilizá-la, precisam ser conscientizados e redirecionados para poder trabalhar no novo contexto de trabalho que a tecnologia provoca. As consequências da tecnologia para o trabalho em bibliotecas e seus funcionários são óbvios. A tecnologia tem afetado não só o conteúdo de distribuição de serviços, mas tem também criado tipos totalmente novos de trabalho, forçando a redefinição de algumas funções e influenciando relacionamentos interpessoais.

O funcionário que não conseguir se adaptar às mudanças proporcionadas pela tecnologia certamente entrará em "crise". A administração terá em suas mãos uma "crise" de pessoal, terá que lidar com esta nova situação em termos de recursos humanos.

Mudanças Sociais - Uma nova consciência social está surgindo no ambiente organizacional. Trabalhadores estão se tornando mais ecléticos, independentes e treinados. Mais do que nunca se reconhece o direito de cada ser humano à liberdade de pensamento e expressão, a participar do processo democrático e a atingir todo o seu potencial.

Em contrapartida, a existência do homem e seu relacionamento com o ambiente de trabalho continua sendo afetado por racionamento de energia, instabilidade econômica e social, dilemas com respeito ao aproveitamento e uso do meio-ambiente, e mudanças dramáticas no cenário político e comércio internacional.

As mudanças sociais e mudanças de valores afetam diretamente o comportamento dos indivíduos no trabalho; Howe & Mindell relacionam as diferenças entre o trabalhador tradicional e o contemporâneo. Hoje, os trabalhadores:

1. Estão mais preocupados com reconhecimento profissional que com a compensação;
2. Estão mais preocupados com objetivos organizacionais a curto que a longo prazo;
3. Colocam prioridade em relação ao lazer e família que na lealdade à organização;
4. Querem estar envolvidos no processo decisório, e, portanto, exigem seu direito à informação;
5. Querem trabalhar em um ambiente interessante, desafiador, criativo e que promove o desenvolvimento.

Devido à situação social existente no país hoje, os indivíduos estão voltando a se preocupar mais com a segurança no trabalho e o tamanho do líquido a receber no contra-cheque. E isto não é difícil de entender. Mas para aqueles que já alcançaram uma certa estabilidade econômica e social, o reconhecimento organizacional é muito importante. O trabalhador contemporâneo, nesta circunstância, geralmente tende a querer tomar decisões, principalmente em áreas que terão maior impacto sobre sua vida.

O indivíduo que cresceu em um ambiente de autonomia e oportunidade de auto-reconhecimento, irá resistir a uma administração muito



autocrática. Parte disto vem da desconfiança generalizada com relação à autoridade. E na sociedade em que se vive hoje no Brasil, é difícil encontrar alguém que não esteja passando por esta "crise".

As mudanças sociais também trouxeram um senso de maior necessidade e acesso à informação. Informações que afetarão suas decisões. Precisa de informação para tornar seu trabalho mais "interessante", "compensador", "desafiante" e criativo". Termos estes que invadirão cada vez mais o ambiente de trabalho.

As consequências deste novo modo de pensar podem refletir para o administrador como sendo uma "crise" de recursos humanos.

### **Mudanças no Ambiente Interno**

As mudanças efetuadas no próprio ambiente interno da biblioteca podem provocar diferentes situações que afetarão a atitude e comportamento de seus recursos humanos. Este "novo" comportamento poderá ser interpretado pelos administradores como sendo uma "crise" de pessoal.

Mudanças de Metas e Políticas - Uma das formas de lidar com as mudanças do ambiente externo que afetam a organização é redirecionar suas metas para que fiquem mais alinhadas e compatíveis com as novas necessidades detectadas no e oriundas do contexto externo.

Estas metas e políticas precisam refletir a intenção e direcionamento da biblioteca, em termos de estratégias de ação, serviços e produtos que serão oferecidos aos usuários na tentativa de satisfazer suas necessidades.

Para que estas metas sejam alcançadas de forma eficaz, a participação do pessoal em sua formulação é imprescindível, bem como sua disposição e compromisso em acatar e agir de acordo com as novas políticas de ação propostas. No entanto, é normal em se tratando de escalões mais baixos na hierarquia, o indivíduo não se sentir à vontade para discutir, opinar e tomar decisões. Muitos

preferem simplesmente acatar ordens e executar suas tarefas conforme o estabelecido pelos superiores.

Com o estabelecimento de novas metas e políticas, muitos indivíduos terão que rever suas posições anteriores, rever seu modo de pensar e agir para que seu quadro de objetivos pessoais se adapte a este novo conjunto de metas organizacionais. Nem sempre eles vão aceitar ou agir positivamente diante destas mudanças. Provavelmente haverá resistência caso novos conhecimentos e habilidades sejam exigidos para a execução destas novas tarefas, caso suas funções fiquem diminuídas ou percam importância, ou se eles já vinham desempenhando com sucesso seus trabalhos.

Este estado de insegurança diante de novos desafios refletirá em suas atitudes, comportamentos e desempenho, gerando uma "crise" de recursos humanos que o administrador terá que enfrentar.

Mudança de Estrutura - Se as mudanças de objetivos, metas e políticas forem profundas suficientes, elas certamente provocarão mudanças na estrutura hierárquica da biblioteca. Estas mudanças podem ser no sentido de diminuir ou aumentar o número de cargos, achatando ou verticalizando a estrutura e responsabilidades que antes pertenciam a diferentes unidades, agora passam a pertencer a uma só, eliminando assim, cargos de chefia.

O contrário também pode ocorrer para que a biblioteca se adapte às novas exigências de mercado e atenda melhor as necessidades de seus usuários. Ela pode criar novas unidades desmembrando funções que antes eram executadas por um mesmo setor.

De qualquer forma, uma boa parte dos recursos humanos sofrerá algum impacto diante desta re-estruturação. Aqueles que perderam cargos se sentirão diminuídos, desvalorizados, insatisfeitos e poderão até tentar sabotar o trabalho. Os que forem promovidos poderão se sentir incompetentes e desqualificados para exercer suas novas responsabilidades de liderança e comando, e mesmo inseguros diante desta nova função.



Outros funcionários serão apenas remanejados, de um setor para o outro, sendo obrigados a executar novas e diferentes tarefas, diante de novos parceiros de trabalho, e, principalmente, diante de um novo gerente, dotado de um estilo gerencial muitas vezes incompatível com sua personalidade e modo de pensar e agir, ou mesmo com uma forma de comandar diferente de seu chefe anterior.

Quando uma organização é re-estruturada, os recursos humanos passam por muitas adaptações, tanto a nível emocional quanto cognitivo. Nem sempre estas adaptações são processadas suavemente em um clima de tranquilidade. Resistência, insatisfação, insegurança, doença e stress são comuns. O administrador se depara diante de inúmeras situações a nível de pessoal e desempenho. Este novo contexto dentro da organização causado pela re-estruturação pode ser vista como sendo uma "crise" de pessoal.

Mudança no Estilo Gerencial - A re-estruturação de uma organização geralmente envolve mudanças no quadro gerencial. Cada gerente possui seu estilo peculiar, devido à sua personalidade, criação, natureza, experiência e conhecimento. Sendo assim, o funcionário terá que se adaptar a um novo tipo de relacionamento cada vez que houver mudança na direção da unidade onde trabalha.

Isto pode afetar sua confiança em termos de competência, bem como seu grau de motivação e satisfação. É comum ocorrer atritos devido a certas incompatibilidades entre o estilo gerencial e a forma como o funcionário gostaria de ser tratado e dirigido. Alguns preferem trabalhar em um ambiente mais autocrático, onde as ordens emanam de cima para baixo e as decisões são centralizadas. Estes indivíduos preferem que suas atividades sejam detalhadas passo a passo. Outros, no entanto, se engajam melhor diante de um clima mais democrático, tomando parte das decisões e sugerindo seus próprios caminhos no processo de execução de suas tarefas.

Uma "crise" pode ocorrer quando um subordinado é comandado por um gerente possuidor de um estilo gerencial diferente daquele que ele está acostumado a se relacionar.



## Conclusão

Todas estas mudanças do ambiente externo e interno podem provocar insegurança nos funcionários e profissionais de bibliotecas, gerando mal estar, insatisfação, stress e desmotivação. Este clima afeta, em última análise, o desempenho e produtividade. O gerente terá que adotar estratégias concretas para lidar com estas situações. Algumas delas podem ser:

1. Desenvolver um processo contínuo de crescimento, inovação e desafio;
2. Adotar um sistema de valores em relação a como o gerente percebe os seres humanos, evitando o paternalismo, autoritarismo, e promovendo a confiança e respeito;
3. Criar uma estrutura organizacional onde o pessoal possa desenvolver sua tarefa e responsabilidade com segurança. Ou seja, deixar claro o que é esperado dele, onde e porque; qual é o relacionamento de seu trabalho com o dos outros; a quem ele se reporta e para que;
4. Manter os canais de comunicação sempre abertos e eficazes;
5. Manter um clima organizacional que favoreça a motivação, proporcionando um ambiente de desafios e responsabilidade, reconhecendo que todo esforço é autêntico e importante para a organização;
6. Saber dosar os estilos democráticos e autocráticos, pois alguns preferem ser comandados, e outros a participar do processo decisório;
7. Desenvolver um sistema de recompensas tangíveis;
8. Garantir um ambiente onde a troca de idéias, criatividade, iniciativa, discussão franca e aberta sejam estimuladas.

O gerente que se esforçar por adotar e manter estes princípios não terá que enfrentar muitas "crises" de recursos humanos. O pessoal de sua biblioteca está enfrentando situações novas e diferentes? Tente adotar algumas destas estratégias!

### **Bibliografia**

D'OLIVEIRA, H. M. (org.). *Lisa grande dicionário enciclopédico da língua portuguesa*. São Paulo : LISA, 1981. 742p.

HOWE, R. J. & MINDELL, M. G. Motivating the contemporary employee. *Management Review*, v.63, n.9, p.51-55, sep. 1979.

MARCHANT, M. P. & ENGLAND, M. M. Changing management techniques as libraries automate. *Library Trends*, v.37, n.4, p.469-483, spring 1989.