



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 1 – Gestão de bibliotecas

A pandemia de COVID-19 e os desafios da gestão de pessoas em bibliotecas universitárias

The COVID-19 pandemic and the challenges of people management in university libraries

Ana Maria Pinheiro Lima – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
anamariaufmg@gmail.com

Fernanda Pereira – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
fernanda.ufmg@gmail.com

Hugo Avelar Cardoso Pires – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
hugoavelar.pires@gmail.com

Maryne Mirydyane Medeiros – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
marynemedeiros@gmail.com

Resumo: O retorno aos atendimentos presenciais após a pandemia de coronavírus provocou ajustes nas relações de trabalho e trouxe desafios para as bibliotecas universitárias. Um deles é identificado na área de gestão de pessoas, pois as equipes sofreram impactos pelo isolamento social e modificações na configuração das atividades. O presente texto baseia-se em levantamento bibliográfico e busca refletir sobre a importância da gestão de pessoas no contexto pós-pandêmico nas bibliotecas universitárias e quais estratégias podem ser adotadas pelo bibliotecário para mitigar os efeitos prejudiciais causados pela pandemia. Considera-se, neste contexto, que a gestão de pessoas ganha mais importância nas unidades de informação.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias. Gestão de pessoas. Covid-19. Pós-pandemia.

Abstract: The return to face-to-face consultations after the coronavirus pandemic led to adjustments in labor relations and brought challenges to university libraries. One of them is identified in the area of people management, as the teams were impacted by social isolation and changes in the configuration of activities. This text is based on a bibliographical survey and seeks to reflect on the importance of people management in the post-pandemic context in university libraries and what strategies can be adopted by the librarian to mitigate the harmful effects caused by the pandemic. It is



considered, in this context, that people management gains more importance in the information units.

Keywords: University libraries. People management. Covid-19. Post-pandemic.

1 INTRODUÇÃO

O panorama de incertezas e novas formas de trabalho, provocados pela pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) em 2020, também conhecida como síndrome respiratória aguda grave e nomeada pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023) como Covid-19, abalou toda a sociedade, demandando vários ajustes sociais, financeiros e grande mudanças comportamentais. No contexto administrativo, os gestores foram submetidos ao desenvolvimento de novas competências, adaptação de funções e aprofundamento do uso das tecnologias em favor da comunicação.

Após o retorno das atividades presenciais – permitido após a vacinação de grande parte da população e da diminuição da curva de contágio da pandemia – novos desafios surgiram nas bibliotecas, também no que tange à gestão de pessoas. Tornou-se necessário promover a construção de uma nova vivência entre os membros das equipes, que devido ao período de teletrabalho, atendimento remoto aos leitores e isolamento social tiveram impactos ainda não quantificados na prática. Danielle Wellichan e Edneia Rocha¹ (2020) reforçam que o bibliotecário, em seu papel de gestor, deve ter sensibilidade para compreender os possíveis impactos da pandemia na saúde mental da sua equipe, “devido aos períodos de isolamento e perdas que possa ter sofrido, além de outros sentimentos que podem ter sido despertados durante a pandemia” (WELICHAN; ROCHA, 2020, p. 500).

De acordo com Luiz César e Lívia Neves (2020), houve alteração na relação entre os indivíduos, provocada pelo distanciamento e isolamento social, alterações estas que também apresentaram consequências negativas em relação ao comprometimento com o trabalho. Neste sentido, são questões relevantes para apoio na atuação das equipes destas unidades de informação (UIs), considerando este novo momento, a flexibilidade e capacidade de adaptação, o treinamento e a delegação para novos serviços, a gestão de conflitos, a habilidade comunicacional, o *feedback* e a

¹ Optou-se por apresentar o primeiro nome das pessoas citadas de forma direta, destacando e dando visibilidade para quem colaborou para o embasamento bibliográfico na construção deste trabalho.

motivação. Todos esses fatores introduzem novos enfoques referentes à eficiência da organização, ao modelo de gestão, perfil de qualificação dos trabalhadores e estratégias de gerenciamento das pessoas.

Este trabalho tem por objetivo sensibilizar acerca dos desafios da gestão de pessoas em um contexto pós-pandêmico. Para tal, foi realizado levantamento bibliográfico de trabalhos acadêmicos publicados no período entre 2020 e 2023, na Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Foram utilizadas as palavras-chave "biblioteca universitária", "gestão de pessoas" e "pandemia" para identificação de publicações que versassem sobre os temas supracitados e embasassem a discussão acerca de como a gestão das bibliotecas pode adotar estratégias para mitigar os efeitos prejudiciais provocados pela pandemia de coronavírus. Foi privilegiada, na busca, a qualidade do conteúdo dos textos em detrimento do simples levantamento quantitativo de artigos.

2 O CENÁRIO PÓS-PANDÊMICO E O DESAFIO DA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA

Durante o período da pandemia foram registrados na literatura científica relatos sobre a atuação e os desafios das bibliotecas universitárias (BUs), como a reformulação na oferta dos serviços, necessidade de uso de novas tecnologias, formas de comunicação para manter o atendimento à distância e também garantir subsídios para o trabalho das equipes (BAPTISTA, SERVI, 2020; SILVESTRE, 2022; TANUS, SÁNCHEZ-TARRAGÓ, 2020; WELICHAN, ROCHA, 2020).

Aliado a estes conteúdos e fundamentados nas instituições renomadas de saúde e de bibliotecas² foram elaborados protocolos de segurança para orientar as bibliotecas no período de transição entre o isolamento e retomada dos atendimentos presenciais. Com relação às equipes das bibliotecas, em geral, foram apresentadas orientações direcionadas especificamente à proteção da saúde, como exemplo, foram sugestões da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU, 2020) o adiamento do retorno das atividades presenciais do pessoal dos grupos de risco; a

²Podem ser citadas a Organização Mundial da Saúde (OMS), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Associação Americana de Bibliotecas (ALA), Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU), Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA).

reorganização das atividades com condições de teletrabalho; a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) recomendados pelas organizações de saúde; a redistribuição de estações de trabalho para promoção do distanciamento social; dentre outras.

Neste sentido, cabe ao bibliotecário gestor considerar as variáveis e estruturar o planejamento das ações que irão coordenar os demais procedimentos no trabalho, pois nesta avaliação sistêmica pode-se vislumbrar as adversidades e oportunidades na administração de pessoal. Além das interferências nas atividades, serviços e ferramentas de trabalho após o retorno presencial, no levantamento realizado por Gabrielle Tanus e Nancy Sánchez-Tarragó (2020), são vislumbradas perspectivas de modificação nas competências, habilidades e atitudes dos profissionais quanto ao uso das ferramentas digitais, proatividade, colaboração, criatividade e nas relações interpessoais.

Ademais, os aspectos concernentes ao perfil do profissional da informação, em ambientes organizacionais tanto públicos quanto privados, movimentam-se nas relações entre o comportamento informacional e as ciências cognitivas, levando em consideração as ações e decisões dos gestores. Na perspectiva gerencial, o profissional bibliotecário tem natureza mediadora pois promove a conexão dos processos operativos, equipes, ambiente externo, serviços e demais dimensões das UIs. Entende-se então que as “abordagens referentes ao desempenho de UIs relacionadas aos métodos e técnicas administrativas a serem adotados pelo gerente ou responsável pelo seu funcionamento devem ser estudadas” (AMARAL, 1998, p. 47).

Em sua abordagem sobre o profissional da informação, Marta Valentim (2002) descreve as suas características principais, como a capacidade de aprimoramento constante para alcance dos resultados com qualidade e o aprimoramento contínuo. Para a autora, “o profissional da informação precisa buscar informação e conhecimento de forma contínua, pois estes são os mais valiosos recursos estratégicos” (VALENTIM, 2002, p. 119). Avançando na descrição, a autora reforça que o profissional da informação deve ter uma postura investigativa e crítica, para assumir as mudanças sociais de forma natural. Entende-se aqui a necessidade de exercer a capacidade e flexibilidade para adequação nos momentos de mudança, pois é vital a busca por melhoria contínua na execução das atividades profissionais.

De acordo com Roberto Satur e Armando Silva (2020, p. 35), “se o profissional usar as estratégias e as informações adequadas é possível ele agir eticamente e proteger as pessoas de suas próprias fragilidades e vulnerabilidades”. Percebe-se neste trecho a importância da postura gerencial, pertinente ao suporte das equipes no que se refere ao apoio além do operacional, pois demonstra a oportunidade de fornecer subsídios informacionais e de conhecimento no enfrentamento de situações adversas.

Diante do novo contexto de trabalho ocasionado pela pandemia de Covid-19 são necessários ajustes na atuação deste profissional gestor para minimizar os efeitos negativos refletidos na gestão de pessoas, decorrentes desta recente mudança, pois “percebe-se que as transformações por que passam a sociedade acarretam múltiplas consequências, o que altera radicalmente os conceitos teóricos que subsidiam os modelos de gestão” (VENTURA, 2016, p. 94).

De acordo com Eliane Araújo (2017, p. 65) “este aspecto de dinamicidade da estratégia é fundamental à sobrevivência da organização, que pode estar mais vinculada à flexibilidade e agilidade no enfrentamento de desafios”. Portanto, estudar a complexidade deste novo comportamento é fator relevante para evolução e produção de conhecimento da área de Ciência da Informação, no que se refere à temática de práticas e cultura informacional, bem como o perfil dos profissionais gestores como sujeitos ativos nas dinâmicas relacionadas ao contexto organizacional.

3 GESTÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Considerada um dos elementos principais do ambiente acadêmico, as BUs “têm por função essencial subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados” (SILVEIRA, 2009, p. 127).

Para realizar essas atividades é necessário que haja um profissional habilitado e engajado tanto nas questões técnicas, mas também com caráter gestor, pois como salienta Sueli Amaral (1998, p. 47) “medidas de ordem administrativa podem favorecer o alcance do desempenho efetivo de uma unidade de informação”.

Em seu trabalho sobre gestão de recursos humanos em BUs, Júlia Silveira (2009) reforça que é necessária uma visão gerencial proativa por parte das equipes

gestoras de bibliotecas universitárias, com a elaboração de planos estratégicos que privilegiem a formação de recursos humanos que irão atuar em ambientes mutáveis.

Particularmente em BUs, que possuem o caráter de acompanhar e subsidiar a evolução da sociedade, através do apoio acadêmico dos pesquisadores, toda transformação assimilada requer a renovação das instituições, das modalidades de organização interna do trabalho e das relações pessoais. Dessa forma, a área de gestão de pessoas pode colaborar para fundamentar as ações necessárias para estas adaptações.

De acordo com Idalberto Chiavenato (1999, p. 34), a gestão de pessoas na era da informação significa que “lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

No âmbito das bibliotecas, o apoio da área de administração para a gestão de pessoas é essencial, pois, conforme Anízia Nogueira e Maria Bernardino (2020, p. 3),

[...] faz-se necessário que o bibliotecário gestor possua equipes empenhadas em desenvolver um trabalho diferenciado com foco na excelência de serviços, produtos e processos, levando sempre em consideração que colaboradores bem coordenados rendem mais. É necessário ainda que o bibliotecário à frente dessas equipes consiga estimular o trabalho em equipe, desenvolvendo bons processos de comunicação, e que saiba lidar com conflitos, aplicando *feedbacks* frequentes e assertivos.

Peter Drucker (1999, p. 3) reforça que “o papel da administração não deve nunca se preocupar em restaurar ou manter a normalidade, porque normalidade é a condição de ontem”, ou seja, é a base para manter-se preparado para constantes mudanças e adaptar conforme as novas demandas.

Acompanhando as mudanças na gestão de pessoas, o profissional deve observar e buscar soluções para problemas cada vez mais distintos, pois, diante da nova realidade, “o comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. (...) monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente” (CHIAVENATO, 1999, p. 401).

Assim, é importante citar o impacto na cultura organizacional, o comportamento das equipes e o seu monitoramento, pois são afetados os quesitos de valores, rotinas, procedimentos e clima organizacional, que é demonstrado nos

sentimentos das pessoas e na maneira como interagem entre si durante a prática do trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a recente pandemia de COVID-19, as capacidades de adaptação e de renovação do profissional bibliotecário foram novamente testadas, agora diante do desafio de conseguir desenvolver suas funções antes exercidas de forma presencial para a forma remota. Neste sentido, o acompanhamento da área de gestão de pessoas durante momentos críticos em que são necessárias adaptações de processos institucionais é fundamental, pois assim como as mudanças trazem consigo possibilidades de melhorias propiciam também incertezas. A gestão de pessoas busca desenvolver estratégias para manter um clima organizacional seguro e receptivo às mudanças.

Os trabalhos levantados nesta pesquisa focaram nos processos físicos decorrentes da pandemia - como o distanciamento social de estações de trabalho, usos de EPIs e quarentena de livros, por exemplo - e pouco nos processos de gestão de pessoas e relacionamento interpessoal. Em um contexto de pandemia como a de COVID-19, a gestão de pessoas ganha mais importância nas UIs, uma vez que ela pode colaborar nas mudanças dos processos de trabalho e no gerenciamento dos possíveis conflitos e crises que podem surgir em decorrência do isolamento social e dos traumas que um período tão longo de adaptações, perdas e distanciamento trouxeram.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing**: abordagem em unidades de informação. Brasília: Thesaurus, 1998.

ARAÚJO, Eliane Pawlowski de Oliveira. **Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos**: dimensão simbólica do uso da informação por gestores. 2017. 360 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-AXVN94>. Acesso em: 2 jun. 2023.

BAPTISTA, Michele Marques; SERVI, Márcia Gonçalves. Biblioteca universitária em meio à pandemia da Covid-19: relato de experiência das bibliotecas da Universidade de Caxias do Sul. **Revista Informação & Universidade**, São Paulo, v. 2, n. esp. Dossiê

Covid-19, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/afGN7>. Acesso em: 2 jun. 2023.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias; NEVES, Lívia Almada. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. 192-205, set. 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/457>. Acesso em: 2 jun. 2023.

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

COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. Recomendações da Comissão Brasileira de Bibliotecas CBBU para elaboração de planejamento de reabertura das bibliotecas universitárias. [6] p., maio, 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/43>. Acesso em: 2 jun. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

NOGUEIRA, Anízia Maria Lima; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, [S. l.], v. 4, p. 1-23, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/19732>. Acesso em: 2 jun. 2023.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Doença de coronavírus (Covid-19). 23 mar. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>. Acesso em: 2 jun. 2023.

SATUR, Roberto Vilmar; SILVA, Armando Malheiro. Ética na vida, nas profissões e nas organizações: reflexões para debate nos diversos cursos universitários e politécnicos. **Prisma.com (Portugual)**, n. 42, p. 21-41, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/145603>. Acesso em: 2 jun. 2023.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 2, 2009. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1250>. Acesso em: 2 jun. 2023.

SILVESTRE, Flor de Maria; CUNHA, Murilo Bastos da. Desafios enfrentados pelas bibliotecas universitárias no contexto da pandemia da Covid-19. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 20, n. 2022, 2009. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8668168>. Acesso em: 2 jun. 2023.

TANUS, Gabrielle Francinne de Souza Carvalho; SÁNCHEZ-TARRAGÓ, Nancy. Atuação e desafios das bibliotecas universitárias brasileiras durante a pandemia de Covid-19. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**. 2020. p. 1-27. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/744/1007>. Acesso em: 2 jun. 2023.

VALENTIM, Marta Lúcia (org.) **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VENTURA, Rita de Cássia Martins de Oliveira. **Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas**: reflexões acerca de suas relações e implicações. 2016. 212 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AMXHC2>. Acesso em: 2 jun. 2023.

WELLICHAN, Danielle da Silva Pinheiro; ROCHA, Edneia Silva Santos. As bibliotecas diante de uma pandemia: atuação e planejamento devido a Covid-19. **Revista ACB**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 493-508, dez. 2020. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1700>. Acesso em: 2 jun. 2023.