

PROPOSTA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO ESPECIALIZADA: A FORÇA DA MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS¹

Silvana Beatriz Bueno

RESUMO

O presente artigo expõe uma proposta de gestão de pessoas em uma unidade de informação especializada. Destaca a importância da motivação no ambiente pessoal e profissional do indivíduo e sua relação com os colegas de trabalho. Propõe a melhoria da qualidade dando ênfase à motivação, estimulando a comunicação, o relacionamento globalizado entre usuários, funcionários e gestores.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Gestão de Pessoas; Qualidade; Unidades de Informação.

1 INTRODUÇÃO

Os gestores buscam constantemente conciliar as técnicas administrativas do passado com as exigências do presente. Tais exigências estão voltadas para o esforço do desenvolvimento pessoal e da valorização do ser humano. Aplicam-se formas de gestão que dependem do potencial dos recursos humanos para obterem o sucesso e a qualidade almejada.

A motivação pessoal e profissional é um fator importante a ser considerado. Ela envolve a dedicação ao trabalho, questões de conduta, convivência em equipe, entre outras implicações da sociedade grupal. Esta cadeia de relacionamentos impulsionará todo o ciclo organizacional e todos devem sentir-se satisfeitos em suas atividades.

Entretanto, fatores externos e internos, implícitos e explícitos podem encandear desmotivação e descontentamento. Estes fatores por si só

¹ Baseia-se no trabalho final apresentado à disciplina Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas da Universidade do Estado de Santa Catarina. Professor: Fernando Fernandes de Aquino.

não poderão ser resolvidos sem uma preocupação conjunta e uma visão global dos gestores.

Propõe-se a melhoria da qualidade dando ênfase à motivação, tendo como cenário uma unidade de informação especializada, estimulando a comunicação, o relacionamento globalizado entre usuários, funcionários e gestores.

2 CENÁRIO

Esta abordagem tem como cenário uma unidade de informação especializada que visa incentivar o aprofundamento e aprimoramento científico e tem como missão atender os profissionais na busca da informação para acompanhar a evolução e a inovação. Os usuários caracterizam-se por serem exigentes, criteriosos, necessitam das informações rapidamente, exigem dinamismo e iniciativa do profissional. Têm como desejos e necessidades informacionais obtêrem informações específicas, previamente selecionadas e um serviço fidedigno de análise da informação. São leitores assíduos e preferem literatura atual, freqüentam a biblioteca quando necessário. O atendimento é prestado de segunda a sexta-feira, realizado pessoalmente, por e-mail ou telefone e busca suprir com rapidez os anseios dos usuários no auxílio da recuperação da informação, facilitando a condução de pesquisas.

2.1 Problemática

O ambiente de trabalho é bem estruturado, limpo, infra-estrutura adequada, ergonomia. Existem usuários que quase nem usam a biblioteca, em contra partida outros que solicitam os serviços a todo instante. Estes estão insatisfeitos com o modo de arquivamento que é utilizado e demonstram sua insatisfação de forma muito ríspida. Reclamam freqüentemente e exigem muito das profissionais, chegam a fazer delas suas secretárias para assuntos pessoais além dos serviços da biblioteca. Delegam responsabilidades que não deveriam ser feitas por elas. No cenário descrito, as duas bibliotecárias apresentam-se com as seguintes características:

A **bibliotecária 1**, chamaremos de B1, não tem vínculo empregatício com a empresa, apenas presta serviço como autônoma no período da manhã, cumprindo 20 horas semanais. Procura fazer o trabalho com responsabilidade, manter as tarefas em dia e se frustra se alguma situação impede que ela termine ou conclua um trabalho já começado. Tem problemas com pontualidade, geralmente chega minutos atrasada, mas

compensa no término do expediente. Durante o trabalho tem momentos de dispersão, envolvendo-se com tarefas pessoais, como telefonar para casa, verificar e-mails, etc., mas logo retorna as tarefas com entusiasmo. Tem uma vida pessoal bem definida, considera seu salário bom em relação às horas trabalhadas. Anseia ser contratada pela instituição, pois assim poderá usufruir todos os direitos trabalhistas: FGTS, férias, 13º salário e benefícios que a empresa oferece: vale alimentação e auxílio saúde. Já foi informada que existe a possibilidade de ser contratada até o final do ano. Quando recebe uma advertência ou reclamação dos usuários esforça-se para mudar corrigindo os pontos fracos. Sente-se motivada.

A **bibliotecária 2**, chamaremos de B2, é contratada pela empresa, usufrui todos os direitos e benefícios. Cumpre uma jornada de 30 horas semanais no período da tarde e presta outro serviço no período da manhã três vezes por semana. É pontual, atenciosa, simpática e um pouco ingênua. Observa-se que ela cumpre as atividades imediatas eficazmente, mas as atividades em atraso são deixadas de lado. Nem sempre consegue terminar uma tarefa, deixando-a para o dia seguinte. Ocupa-se muito com atividades pessoais durante o trabalho e esquece com facilidade o que estava fazendo. O senso de responsabilidade é muito inconstante, quando as coisas vão bem, cumpre as tarefas, quando as coisas vão mal, não se importa muito e até inventa desculpas para faltar ao trabalho. Quando recebe uma advertência preocupa-se, mas inconscientemente continua realizando as tarefas do mesmo jeito e errando nos mesmos pontos. Sente-se desmotivada.

2.2 Análise Pontual

B1 é motivada porque:

- A instituição demonstrou a possibilidade de uma futura contratação;
- Imagina que está exercendo um bom trabalho, pois a instituição pretende contratá-la;
- Procura fazer um bom trabalho e chamar a atenção.

B2 é desmotivada porque:

- Não vê nenhuma possibilidade de ascensão na empresa;
- Tem um nível de *stress* maior que B1, pois trabalha em outra empresa no período matutino;
- Sente-se sobrecarregada.

3 A MOTIVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES

Assim como qualquer instituição, uma unidade de informação, pode e deve sofrer várias mudanças em seu processo administrativo, gerencial e de serviço. São essas mudanças que proporcionam o seu crescimento, expansão e durabilidade.

Em se tratando de uma unidade de informação particular e especializada, em que o foco é a prestação de serviços aos seus usuários, deve-se considerar que, o bibliotecário enfrentará uma situação-problema que o colocará perante uma série de decisões a serem tomadas para alcançar um objetivo escolhido por ele ou proposto por alguém.

Dentro deste contexto é importante que o bibliotecário obtenha experiência prática em administrar e gerenciar toda a unidade de informação, principalmente quando ocorrem situações inesperadas que dependem de decisões inovadoras e manter seu posicionamento crítico, técnico e ético para a diversidade de ações a serem realizadas no cotidiano.

Na sociedade industrial moderna há cinco níveis de desenvolvimento motivacional: 1) privação crônica e frustração; 2) dependência ou nível básico; 3) contradependência ou segurança; 4) desenvolvimento de identidade e valor e 5) autonomia criativa; auto-realização. (MOSCÓVIVI, Felá, 1999, p. 80-81). A questão da motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho, não depende de somente uma pessoa; esta pode ser uma alavanca para começo de uma estrutura grupal voltada para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto.

As pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo. Resultante da interação entre os membros, a cultura grupal reúne os produtos materiais e não-materiais desse processo, tais como objetos, documentos, obras de arte, conhecimentos, vocabulário próprio, experiências, sentimentos, atitudes, preconceitos, valores e normas de conduta. (MOSCOVIVI, 1997, p. 99).

Para a motivação não existe “receita pronta”, o que existe é a sensação de ‘bem estar’ ao realizar um trabalho em que todos participam. Esta sensação provoca uma satisfação que nos faz enxergar as dificuldades como um desafio a ser superado e não como um obstáculo negativo.

Para conseguir este equilíbrio alguns princípios básicos são indispensáveis aos membros da organização:

Com relação à vida pessoal segundo Magalhães (1999):

- parar para pensar em coisas importantes para você;
- pensar no amanhã: o que ele representa e o que você almeja;
- saber usar os acontecimentos do passado remoto ou recente como modelo;
- saber acolher aqueles que estão ao nosso redor.

Com relação ao trabalho profissional:

- estar atento para qualquer tipo de comentário positivo ou negativo, realizado a respeito da instituição ou do seu trabalho;
- saber ouvir e saber o momento de falar;
- fazer uma análise crítica a respeito da situação e não deixar se influenciar por pré-conceitos;
- não se satisfazer com as aparências;
- ter consciência que a realidade onde vive é mutável;
- unir a teoria à prática, adaptando-as conforme as necessidades dos usuários e a realidade da instituição;
- aceitar a opinião dos outros mesmo que lhe pareçam óbvias.

O que as organizações buscam é a potencialização do funcionário e o que o funcionário busca nas organizações é o reconhecimento do seu trabalho e valorização explícita de alguma forma, seja ela em relação salarial, promoção, elogios, demonstração de que é notado e de que faz a diferença, estabilidade. Robbins (1987, p.327) afirma: “É crucial para os gerentes saber o valor mais alto na hierarquia de valores de seus empregados” .

Num primeiro momento, parece ser fácil seguir estes princípios, mas refletindo bem, estamos lidando com pessoas e deduzir que algo está errado só será possível se houver um bom convívio, um diálogo permanente e aberto, sem restrições ou medos.

4 PROPOSTA

Propõe-se para favorecer a motivação e conseqüente melhoria da qualidade na instituição uma metodologia baseada na comunicação, que contemple:

- reuniões quinzenais entre os principais usuários insatisfeitos, funcionários e diretoria para analisar os pontos fortes e fracos do ciclo de serviços;
- reconhecimento dos problemas e sugestões para a sua melhoria analisados por todos os principais envolvidos;
- divisão justa de tarefas entre os funcionários;
- descentralização para que todos saibam realizar as atividades;
- premiação por desempenho: folga, diminuição da jornada de trabalho, etc.;
- encontros informais entre os funcionários (festas, danças, jantares, etc.) para estimular um ciclo de amizade e companheirismo.

5 CONCLUSÃO

As organizações que valorizam o potencial humano buscam a qualidade estimulando as equipes a terem idéias, sentimentos, interesses e necessidades compartilhadas. No nosso dia-a-dia nos relacionamos com pessoas e com conflitos individuais (internos e externos). Devemos compreender e perceber as características de cada pessoa que compõe o grupo, suas necessidades, dificuldades e expectativas. Porém, é imprescindível a compreensão de nós mesmos para então poder reconhecer e aceitar as diferenças nos outros. Após esta autocompreensão e o redescobrimto dos nossos verdadeiros valores seremos capazes de trabalhar em equipe e desenvolver a potencialidade de cada um. (FIELD, 1993).

Está explícito que o grau de envolvimento e comprometimento do funcionário depende de fatores como motivação, relações humanas, fraquezas, capacidades e valorização. Um ambiente adequado exige, além de bens tangíveis, uma ligação e um relacionamento interpessoal aberto e amigável.

Dentre as variadas práticas administrativas e gerenciais existentes a mais adequada certamente é aquela que tem como principio a democracia e o envolvimento de todos os membros no processo de tomada de decisões. Estas ações exigem um esforço constante da equipe, de quebras de paradigmas e mudanças.

Sendo assim, se bem aplicada, à metodologia baseada na comunicação, voltada para o relacionamento globalizado entre usuários, funcionários e gestores fornecerá subsídios para a aplicação de programas de qualidade, envolvendo melhoria da qualidade no trabalho, favorecendo o

processo de tomada de decisão e complementando e contribuindo as atividades organizacionais de gerenciamento.

REFERÊNCIAS

FIELD, Lynda. *Como desenvolver a auto estima*. São Paulo: Cultux, 1993.

MAGALHÃES, Lucila Rupp de. *Aprendendo a lidar com gente: relações interpessoais no cotidiano*. Salvador: EUFBA, 1999.

MOSCOVICI, Felá. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Jose Olimpio, 1997.

ROBBINS, Anthony. *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

PROPOSAL OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN UNIT OF SPECIALIZED INFORMATION: THE FORCE OF THE MOTIVATION AND THEIR IMPLICATIONS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF PEOPLE

ABSTRACT

The present article exposes a proposal of people's management in an unit of specialized information. It detaches the importance of the motivation in the individual's personal and professional atmosphere and his relationship with the work friends. It proposes the improvement of the quality giving emphasis to the motivation, stimulating the communication, the relationship global among users, employees and managers.

KEYWORDS: Motivation; Management of People; Quality; Units of Information.

Silvana Beatriz Bueno

Bacharel em Biblioteconomia pela UFSC.

Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas da UDESC.

Bibliotecária da Escola Desdobrada Municipal João Francisco Garcez.

Prefeitura Municipal de Florianópolis.

E-mail: silvanabueno@yahoo.com.br