UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE PRÁTICA DE SAÚDE PÚBLICA

O COMPROMETIMENTO DE PESSOAS INTEGRADAS A UM SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Tese apresentada ao Departamento de Prática de Saúde Pública, da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, para obtenção do grau de Doutor em Saúde Pública

Área de concentração: Serviços de Saúde Pública

Aluna: Maria Fazanelli Crestana

Orientador: Profª Drª Vitoria Kedy Cornetta

**São Paulo
2006**

“... Nem tudo é verdadeiro, mas em todo lugar e a todo momento existe uma verdade a ser dita e a ser vista, uma verdade talvez adormecida, mas que, no entanto, está somente à espera de nosso olhar para aparecer, à espera de nossa mão para ser desvelada. A nós cabe achar as boas perspectivas, o ângulo correto, os instrumentos necessários, pois de qualquer maneira ela está presente aqui e em todo lugar.”

Michel Foucault

*Dou Graças a Deus por tudo e agradeço, de
coração, à minha família*

Agradecimentos

À minha orientadora Prof^a Dr^a Vitória Kedy Cornetta, que mais uma vez com sua incansável disposição, me apoiou, incentivou e tranquilizou.

Aos Lefèvre, Prof. Dr. Fernando e Dr^a Ana Maria, mestres em todas as horas.

A todos os meus colegas do Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, companheiros do trabalho diário.

À minha amiga Izabel Cristina Amaral Pereira, e seu apoio sempre e em tudo.

À Mariza Leal de Meirelles do Coutto, pelas conversas e esclarecimentos.

Ao Prof. Dr. Joel Cláudio Heimann, pelo incentivo recebido.

A todos os profissionais, meus colegas das equipes das bibliotecas, que se dispuseram a participar das entrevistas para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	2
2 SAÚDE PÚBLICA, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA.....	7
2.1 INFORMAÇÃO EM SAÚDE	7
2.2 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA.....	12
2.3 OS BIBLIOTECÁRIOS - PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO	17
3 A QUALIDADE E SEUS ASPECTOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	24
4 GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO	34
4.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	35
4.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	38
4.3 A BUSCA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	43
4.3.1 A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO	52
5 O SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - SIBI/USP.....	56
5.1 A AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PARA O COMPROMETIMENTO	57
6 JUSTIFICATIVA	64
7 OBJETIVOS	67
8 MÉTODO	69
8.1 O TIPO DA PESQUISA.....	69
8.2 A METODOLOGIA	70
8.3 O UNIVERSO E A AMOSTRA DA PESQUISA.....	72
8.3.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	73
9 RESULTADOS E ANÁLISE	77
9.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	78
9.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALI-QUANTITATIVOS	81

ÍNDICE

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
-------------------------------------	------------

11 REFERÊNCIAS	128
-----------------------------	------------

ANEXOS	139
---------------------	------------

I - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

II - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

III - RESUMO DE IDÉIAS CENTRAIS

RESUMO

Crestana, MF. **O comprometimento de pessoas de um Sistema de Bibliotecas Universitárias** [tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 2006. 138p.

Aborda o desenvolvimento profissional e intelectual de equipes bibliotecárias, compostas por diferentes categorias profissionais e que atuam no contexto da tecnologia da informação, da globalização, do acesso à informação e das transformações sociais, e que, tendo qualificação profissional específica, devem ser objetos de contínua capacitação. No cenário de evolução dos modelos administrativos e da gestão de pessoas, aborda as ações de capacitação e desenvolvimento promovidas para essas equipes, pelo Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – DT/SIBi/USP, e em que medida essas ações de capacitação promovem o comprometimento das pessoas que compõem essas equipes, com as bibliotecas. Objetivo: identificar nos bibliotecários e profissionais de níveis técnico e básico das bibliotecas do SIBi/USP, na área de saúde, suas opiniões sobre comprometimento organizacional. Método: análise do material verbal colhido através de entrevistas feitas com os três grupos de profissionais, transcrito e tratado com a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Resultados: os resultados qualiquantitativos revelam o que pensam esses profissionais a respeito do tema e os discursos constituem material que poderá apoiar o Departamento Técnico do SIBi/USP a delinear e propor, a partir das suas diretrizes e políticas, as ações para o comprometimento e desenvolvimento das equipes do Sistema.

Descritores: *Bibliotecas Médicas, recursos humanos. Administração de Recursos Humanos. Desenvolvimento de pessoal.*

ABSTRACT

Crestana, MF. **The personal commitment of a Academic Library System** [tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 2006. 138p.

It approaches the professional and intellectual development of the librarians teams, which are composed by unlike professional classes, who perform on the context of technological information, about globalization, about the access to information and social transformations, so that to aiming a specific professional qualification, their purpose must be of continuous capability. In the evolution scenery of administrative patterns, as well as of human management, it approaches capability and evolution actions and development, promoted for those teams by the Technical Department of the Integrated System of the University of São Paulo Libraries (Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo) – DT/SIBi/USP, and in which proportion these capability actions promote the committment of all the persons who compose these teams towards libraries. Purpose: to identify among librarians and professionals of technical level and basic level of the SIBi/USP libraries, in health area, their opinions about organizational pledge. Methodology: the analysis of the collected verbal material, throughout the interviews done, with the three professional groups, which has been transcribed and handled with the methodology of the Collective Citizen Speech (Discurso do Sujeito Coletivo). The results: the qualiquantitavive results bring out what these professionals think about the matter, and the speeches represent the material which might support the Technical Department of SIBi/USP (Departamento Técnico do SIBi/USP) to outline and propose, from their line of directions and policies, the actions for the committment and development of the system's teams.

Descriptors: *Libraries, medical, manpower. Personnel Management. Staff Development*

1 Introdução

Os desafios enfrentados pelas empresas de produção de bens ou serviços são de modo geral, reflexos das mudanças ocorridas na economia, nas relações sociais e políticas, na evolução da tecnologia, na organização da produção, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no contexto social e produtivo.

As conseqüentes novas demandas surgidas desse novo cenário, representam por sua vez, a necessidade de mudanças de ordem tecnológica nos sistemas de gestão, especialmente no que se refere à gestão dos recursos humanos, ou gestão de pessoas, termo que tem sido cada vez mais adotado.

Mesmo a mais elaborada estratégia de negócio e o mais moderno aparato tecnológico não conseguem alavancar resultados positivos, sem que haja o engajamento dos seus colaboradores com as organizações, e conseqüentemente, com os seus resultados.

Prevendo esta nova realidade, já há algum tempo as escolas voltadas para negócios e para a área de gestão de pessoas, bem como as organizações, consultorias, técnicos e demais profissionais têm se ocupado com o tema do comprometimento de seus colaboradores.

Como relatado em HYPÓLITO, LINGUANOTTO, DE GRANDI, ROSETTO, SAMPAIO, DO COUTTO e TEIXEIRA (1999), a biblioteca é uma organização similar à empresa, quando intermedia a informação como insumo ou matéria prima, com as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, seus usuários, e produtos e serviços que determinam

um fluxo a partir do mercado. As mesmas estratégias adotadas pelas empresas se ajustam à organização/biblioteca: padrões de qualidade nos produtos e nos serviços, manutenção da produtividade e competitividade, estabelecimento de parcerias com agregação de valor a ambas as partes e flexibilidade não só na articulação dos processos como no realinhamento com novas tendências ou para novas demandas.

As equipes bibliotecárias compostas por diferentes categorias funcionais e atuando no contexto da tecnologia da informação, da decantada globalização, do acesso à informação e das transformações sociais, além das exigências de qualificação profissional específica, devem ser objeto de contínua capacitação. Segundo BELLUZZO (1995, p. 20),

“... visando à conscientização, motivação e desenvolvimento de habilidades de todas as pessoas envolvidas, em relação a uma nova filosofia operacional, de forma a assegurar que cada indivíduo venha a realizar suas atividades de maneira correta e eficaz.”

Tratando-se de equipes bibliotecárias, com *corpus* específico de conhecimento e prática, é um campo de atividade favorável na busca do comprometimento de pessoas.

De acordo com ALBUQUERQUE (1999, p. 235),

“... alguns setores de atividade e ambientes são mais propícios do que outros, ao desenvolvimento de uma estratégia de comprometimento, ou sua aplicabilidade é mais evidente. É o caso, por exemplo, do setor de prestação de serviços técnicos especializados, que utiliza pessoas de alto nível de qualificação

para as quais o desenvolvimento e o aprendizado contínuo são fundamentais.”

No sentido de alcançar níveis desejáveis de qualidade na prestação de serviços, de acordo com as demandas do cliente e *pari passu* com o desempenho de qualidade pretendido pelas organizações em que se inserem, devem ser desenvolvidos programas de treinamento para as pessoas, com o envolvimento de todos e sempre com vistas ao comprometimento delas com os objetivos dessas organizações.

Nessas condições pesquisadores e estudiosos tem estudado o comprometimento dos empregados com os seus trabalhos, desde a década de 80, para compreender as principais variáveis que explicam o comportamento humano frente ao trabalho, valendo-se das diversas abordagens conceituais e fontes teóricas.

As bibliotecas, assim como as empresas necessitam de colaboradores altamente motivados, focados nas exigências do cliente, na execução da estratégia e na capacidade de "entregar" estas exigências.

Tudo isso somente poderá ser apurado utilizando recursos/instrumentos capazes de fornecer um diagnóstico correto da situação, identificando os diferentes níveis de comprometimento, para então estabelecer diretrizes de aprimoramento.

Compreender portanto, o que pensam a respeito do tema Comprometimento organizacional e suas implicações no trabalho desenvolvido pelas equipes bibliotecárias, torna-se um dado importante para

a gestão de pessoas no âmbito das bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – SIBi/USP.

Cabe ressaltar que o Departamento Técnico do SIBi/USP, como outras Unidades da Universidade de São Paulo, aderiu ao Programa de Qualidade e Produtividade da USP, e o desdobramento dessa adesão está presente em todas as outras ações ocorridas no Sistema, no sentido de buscar padrões de qualidade no desempenho e resultados das atividades exercidas nas suas bibliotecas, bem como de investimentos na capacitação e qualidade de vida de suas equipes profissionais.

Essa pesquisa volta-se portanto, para o universo das bibliotecas do Sistema que fazem parte da área de ciências biológicas, no trato da saúde humana, e que direta ou indiretamente, de forma essencial ou complementar são órgãos de apoio às atividades de ensino e pesquisa da Universidade e onde alunos e pesquisadores da saúde pública ou das ciências da saúde buscam informações, incorporadas as abrangências e os delineamentos do que se entende por saúde:

“... desde há alguns anos a nossa visão de saúde passou da mera ausência da doença para a noção de bem-estar físico e mental, e daí para conceito mais amplo que inclui uma adequação de vida social. Ocorre claramente uma mudança de paradigma, inclusive com ruptura semântica entre o conceito atual de saúde e o anterior. Modifica-se a prática sanitária, passando-se da antiga - curativista - para a atual - a vigilância da saúde. Retomando a exposição inicial, o Brasil vive hoje a experiência inédita da implementação, na prática, dessa revolução teórica. (SANTOS e WESTPHAL, 1999, p. 72)

2 Saúde pública, ciência da informação e Biblioteconomia

2.1 INFORMAÇÃO EM SAÚDE

A exemplo das organizações de prestação de serviços, as instituições de saúde, incluindo os órgãos de planejamento, gerenciamento e assistência à saúde e as atividades educacionais, necessitam contar com informações de natureza variada, além das informações tradicionalmente ofertadas pelos sistemas de bibliotecas universitárias especializadas ou centros de informação.

DIAS e BELLUZZO (2003), apresentam um diagrama do contexto da informação nas organizações, o qual pode ser adaptado para o contexto das atividades inerentes à saúde das populações.

A informação nas Unidades de Ensino e Pesquisa			
Classificação	Dimensões	Objetivos	Fontes
<i>Quanto à Natureza</i> Informação Científica: Resultante das atividades de pesquisas científicas e literatura na área Informação de Negócios: Resultante da prestação de Serviços	<i>Formato</i> - Impressa e/ou eletrônica - Texto e/ou audio-visual e/ou multimídia <i>Local</i> - Interna e/ou externa <i>Nível</i> - Bruta e/ou organizada e/ou tratada e/ou avançada <i>Status</i> - Publicada e/ou de divulgação - Pessoal e/ou pública <i>Cliente</i> - Interno e/ou externo	<i>Ensino, Pesquisa e Extensão</i> - Apoio e desenvolvimento das atividades didático-científicas - Propósitos da extensão e pesquisa <i>Gestão</i> - Processos - Serviços - RH	- Literatura científica - Bases e bancos de dados - Normas técnicas e patentes - Manuais - Diretórios de instituições, especialistas e eventos - Regulamentações e legislação - Serviços de informação, bibliotecas e centros de documentação
<i>Quanto à função</i> Informação acadêmica: Para o ensino, a pesquisa e a extensão Informação estratégica: Relacionada aos processos de gestão			

Adaptado de DIAS, Maria Matilde Kronka. *O gerenciamento de unidades de informação tecnológica sob enfoque da qualidade: do estudo das percepções e reações do cliente ao desenho de novas condutas*. 2001. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

Segundo CARVALHO (1998), as ações de planejamento, organização e administração das ações em saúde, incorporam em suas teorias as noções de sistemas de informação, que implicam na interação entre os componentes da realidade que deverá ser captada por eles, buscando a recomposição de um todo, mediante o conhecimento e a comunicação.

Esses sistemas de informação em saúde, congregam ainda informações sobre indicadores sociais relevantes para a prestação e o consumo de serviços de saúde, que no Brasil estão nos diversos sistemas de informação (SIS) do país, sob responsabilidade do Departamento de Informática do SUS (DATASUS), do Centro Nacional de Epidemiologia (Cenepi) e da Fundação Nacional de Saúde (Funasa), todos órgãos do Ministério da Saúde.

Estatísticas vitais são fornecidas pelo Sistema de Informações de Mortalidade (SIM), desde 1979 e pelo Sistema de Informações de Nascidos Vivos (Sinasc) desde 1944. Doenças de notificação compulsória são registradas de maneira estruturada, desde 1995, no Sistema de Notificação de Agravos (SINAM).

No nível federal esses mesmos dados estão no Boletim Epidemiológico do SUS.

O Sistema de Informações Hospitalares (SIH-SUS) contém dados sobre internações hospitalares e o Sistema de Informações Ambulatoriais (SAI-SUS).

O Sistema de Informação de Atenção Básica (Siab) subsidia municípios, estados e federação com informações desenvolvidas no Programa de Agentes Comunitários de Saúde (Pacs) e do Programa de Saúde da Família (PSF).

Dados de pesquisas e censos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) são também usados em saúde, como o Censo Demográfico e Contagem de População e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD. (TRAVASSOS, SANTOS, SZWARCOWALD, BARCELLOS, ROMERO, BASTOS, VIACAVA e AZEVEDO, 2000)

As informações em saúde, estão ainda nas unidades de informação ligadas aos órgãos e instituições do setores públicos e privados da área de saúde, além das unidades de ensino e pesquisa, nas suas bibliotecas e centros de documentação e podem ser acessadas, tradicionalmente, nos locais em que se encontram os acervos ou remotamente, quando estão organizadas em portais eletrônicos e o acesso é online.

No âmbito brasileiro, da América Latina e do Caribe, no que se refere à pesquisa em saúde, a convergência das tendências do processo de produção e de utilização do conhecimento produzido se dá pela criação de plataformas e espaços, que permitem a interação dos atores de ambos os processos. A Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) da BIREME/OPS é um exemplo disso, ao permitir o acesso universal em tempo real aos produtores, intermediários e usuários das redes de colaboração e de intercâmbio das informações em saúde.

As principais fontes de informação nela contidas são:

- SCAD – Serviço corporativo de acesso a documentos em formato eletrônico
- Catálogos de Publicações
- Bases de dados bibliográficas
- Serviço de disseminação seletiva da informação
- Publicações Eletrônicas – SciELO (Scientific Electronic Library Online)
- Diretórios de instituições e eventos
- Informações para apoio aos processos de tomada de decisão
- Informações de apoio a cursos
- Localizador de Informações em Saúde (LIS)

Também da OPS, o Decides – Democratizando o conhecimento e a Informação para o Direito à Saúde, com a cooperação técnica através das novas tecnologias de comunicação e informação, propicia a produção, disseminação e utilização da informação em saúde, com três componentes básicos:

- Agenda Interativa de Investigação em Saúde (Agenda)
- Rede de Intercâmbio de Investigadores (Rediisal)
- Cidades Solidárias (Cisol)

Além das informações de caráter epidemiológico e daquelas geradas na assistência à saúde, há a informação acadêmica, utilizada para a geração do conhecimento necessário à formação acadêmica em saúde, em todas as categorias profissionais da área da saúde e que de modo geral, está nos acervos das instituições de ensino de graduação e pós-graduação.

São os acervos das bibliotecas especializadas, formados e tratados especialmente para dar suporte às atividades de ensino e pesquisa; no caso da Universidade devem ainda contemplar as atividades de extensão – dirigidas à comunidade.

Esses acervos são formados a partir das necessidades informacionais das disciplinas, suas bibliografias básicas e recomendadas, das linhas de pesquisa e especialidades de cada uma dessas unidades de ensino e pesquisa.

Essas bibliotecas especializadas são assim definidas por RAVE, URIBE e PÉREZ (2001, p. 12),

“... se caracteriza no solamente porque cubre un área del conocimiento específica sino por el tipo de usuario que atiende, el cual es también específico, con necesidades muy puntuales y por lo tanto los servicios que ofrecen son especializados, personalizados, cuidadosamente dirigidos a atender sus necesidades alrededor a sus funciones relacionadas con la investigación, la toma decisiones y el soporte administrativo, la información que ofrece es de alta calidad. Su misión es adelantarse a las necesidades del usuario, sus funciones son del tipo técnico, informativo y administrativo con objetivos concretos que son definidos por la institución a que pertenese.”

2.2 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

O conceito guarda estreitas relações com o fenômeno denominado “explosão da informação” ocorrido logo após a 2ª Grande Guerra e do esforço do “controle bibliográfico” e de tratamento da documentação implícita no processo.

O surgimento da Ciência da Informação estaria relacionado com a atividade subsequente ao controle da produção científica e à regularidade do fenômeno relativo à sua dispersão e uso, obsolescência, epidemiologia de propagação e outros aspectos do processo de manipulação e análise da literatura.

MIRANDA (2003, p. 93) aborda a importância da definição da palavra informação e vale-se de Wersig e Neveling (1975), para afirmar que,

“... a Ciência da Informação, a julgar por sua origem programática, tem menos a ver com informação e mais com documentação”; complementando que embora o conteúdo informacional dos documentos seria objeto de análise de cada ciência a ele relacionada, “... o documento em si, enquanto registro, requer abordagens próprias, dentre elas a da Ciência da Informação que o toma como fenômeno independente.

GALVÃO e BORGES (2000, p. 48) contextualizam esse ambiente de proliferação da informação e de produção do conhecimento, com base nos textos do Programa Sociedade da Informação, do Ministério da Ciência e Tecnologia (2000), e afirmam que nessa sociedade, comunicação e

informação permeiam as atividades e processos nas diferentes esferas da sociedade, que passam progressivamente, a funcionar em rede.

Além disso, abordam o papel das instituições ligadas ao ensino, à pesquisa, à tecnologia e à saúde, para a geração e comunicação do conhecimento e a promoção da educação e da saúde, para a melhoria da qualidade de vida das comunidades e concluem:

“... A ciência da informação se caracteriza pelo estudo da informação, pelo relacionamento com várias ciências e insere-se no contexto da sociedade, tendo aqui o profissional da informação um papel importante e necessário.”

A informação como objeto de estudo da Ciência da Informação é assim definida por SMIT e BARRETO (2002, p. 18):

“... estruturas simbolicamente significantes, codificadas de forma socialmente decodificável e registradas (para garantir permanência no tempo e portabilidade no espaço) e que apresentam a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e para o seu meio. Estas estruturas significantes são estocadas em função de um uso futuro, causando a institucionalização da informação.”

Os autores acrescentam que a formação do profissional que vai lidar com essa informação incorpora técnicas e procedimentos da Biblioteconomia, acrescidos dos aspectos de trato dessa informação e da compreensão de suas origens e finalidades sociais.

OLIVEIRA e ARAUJO (2002, p. 38) recorrem aos estudos de Francis Miksa (1991) ao discorrerem sobre os diferentes paradigmas de Ciência da Informação e Biblioteconomia e afirmam que o ponto focal da Biblioteconomia é a própria biblioteca, como uma instituição social e como tal, com material organizacional e características que expressam suas funções em uma estrutura social, incluindo suas propriedades materiais, organizacionais e intelectuais que viabilizam sua função mediadora entre os indivíduos e o conhecimento que eles necessitam: “... importante organização social dentre as demais instituições associadas com o processo de transferência de conhecimento.”

Segundo o mesmo autor o paradigma da Ciência da Informação refere-se às idéias relativas ao processo, que tem como fenômeno central o movimento da informação em um sistema de comunicação humana, paradigma que tem inclusive, influenciado a Biblioteconomia, não só por conta da palavra informação mas também de um conjunto de outros termos que caracterizam as atividades dessa área.

Antecederam a ciência da informação, a documentação e a recuperação da informação e o grande desafio passou a ser de recuperar por especialidade, grandes massas de documentos produzidos, principalmente a partir de 1945, utilizando novas tecnologias de organização e disseminação da informação.

Para LE COADIC (1996, p. 7) que trata a informação como “... um conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa), oral ou audiovisual...” a Ciência da informação “... tem por objeto o estudo das

propriedades gerais da informação (natureza, gêneses e efeitos), mas sejam quais forem os conceitos adotados, o certo é que ela surge numa sociedade que atribui à informação, novos paradigmas, sempre relacionados ao desenvolvimento científico e tecnológico.

A Ciência da informação desenvolveu-se no Brasil, mais do que nos países desenvolvidos, imbricada com a biblioteconomia, mesmo sendo orientadas por paradigmas diferentes; em alguns momentos e situações “... é possível observar conflitos dessas duas áreas em outros compartilhamento e cooperação.”(LE COADIC, 1996, p. 45)

A formalização do curso de Ciência da informação foi no ano de 1972 pelo antigo Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação - IBBD, hoje denominado Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, com o primeiro curso de pós-graduação dessa área e a partir disso outras instituições como a Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo – ECA-USP, a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, a Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUCCAMP, a Universidade Federal da Paraíba – UFPB e a Universidade de Brasília – UnB também tiveram seus programas de mestrado ou doutorado. Neste mesmo ano teve início a edição de duas revistas da área: Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação e a Revista Ciência da Informação.

MARCHIORI (2002, p. 61) resume um recorte da Ciência da Informação,

“... ocupa-se do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática que envolve sua criação, identificação, coleta, validação,

representação, recuperação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um sentido e uma finalidade.”

No Brasil, a Biblioteconomia ao lado dos cursos de Arquivologia e Museologia, é um dos cursos da Ciência da Informação, na carreira de Ciências Sociais Aplicadas, de acordo com critério Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo estabelecimento de Diretrizes Curriculares, Resolução CNE/CES 19, de 13 de março de 2002 (DOU 9 abr 2002).

É nesse contexto que atuam os bibliotecários, no campo que, de acordo com as Diretrizes,

“... abarca todos os fenômenos ligados à produção, organização, difusão e utilização de informações...”, tendo como objeto “... a informação registrada, acatadas as respectivas formas de vê-la, processá-la e utiliza-la, consoante diferentes tradições e marcos teóricos e, como disciplinas instituidoras de ambientes de mediação entre acervos (estoques informacionais) e necessidades do usuário.”

MIRANDA (2003, p. 177) ao abordar o tratamento da produção intelectual afirma, que uma vez produzido, o texto é público, sujeito a críticas, apropriações e reformulações, até mesmo por quem o produziu, e refere-se aos bibliotecários e sua atividades de trabalho:

“... sempre coisificaram seus acervos, criando medidas e parâmetros relativos às suas propriedades físicas que permitem a

sua seleção, aquisição, tratamento técnico, armazenamento, o uso, sua propagação por diferentes tipos de mídia, etc. Informação no sentido tangível, mensurável, deteriorável física e intrinsecamente, com volume, peso, preço e outras propriedades administráveis.”

A despeito dos debates e estudos que buscam diferenciar e identificar os bibliotecários e sua prática profissional com relação a outros profissionais, por vezes chamados de profissionais da informação, categoria que inclui várias outras formações acadêmicas , ou os documentalistas, é necessário que se estabeleça o que significa a formação do profissional bibliotecário.

2.3 Os BIBLIOTECÁRIOS – PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO

LOUREIRO e JANNUZZI (2005, p. 132) consideram que o conceito de profissional da informação encontra-se ainda em construção; tendo estudado opiniões de um grande número de autores a respeito das diferenças e dos pontos comuns entre esses profissionais, os documentalistas e os bibliotecários, as autoras pontuam as diversas fases pelas quais passou a profissão bibliotecária,

“ Destaca-se.o registro da informação como ponto fundamental para o nascimento das profissões ligadas à organização e à difusão de informações”... “... a profissão de bibliotecário, se formou inicialmente pautada em largo conhecimento cultural e humanístico, passando até a ser considerada elitista, devido ao grande conhecimento e erudição de seus profissionais, para

depois mergulhar na técnica, perdendo sua visão crítica...”... Com o advento das TIC (tecnologias de informação e comunicação), a categoria resolveu assimilar o ambiente virtual como campo de trabalho... “

No mesmo estudo é citado o papel social do bibliotecário para uma das funções mais recentes a ele atribuídas, a *information literacy*, ou um dos seus aspectos, a alfabetização em informação como refere-se a autora.

...”a tarefa de promover a formação de uma cultura informacional na sociedade, ajudando-a a melhor utilizar as informações e, nesse sentido, conseguir que ela ingresse na Era da Informação e do Conhecimento com uma visão mais crítica e com mais bagagem, para resolver problemas ou tomar decisões.”...”a info-alfabetização é uma parte dessa alfabetização em informação, em que as pessoas aprendem a usar o computador e acessar as informações desejadas, sempre com uma reflexão crítica sobre elas. Como principal característica o profissional da informação é o mediador entre o mundo digital e a capacidade real de entendimento do receptor da informação, garantindo a efetiva comunicação e a satisfação da necessidade informacional do usuário dessa tecnologia.”

(TARAPANOFF, SUAIDEN e OLIVEIRA, 2004, p. 4)

Para ALMEIDA JUNIOR (2000, p. 42) profissional da informação é um termo, ou ainda uma designação não específica do bibliotecário, mas que abrange um vasto grupo de outros profissionais que atuam em áreas que

têm como base a informação em “... seus vários aspectos, abordagens, suportes e momentos.”

A formação dos profissionais bibliotecários, no Brasil, teve duas linhas de influência, uma humanista, pela École Nationale des Chartres, fundada em 1821, na cidade de Paris e outra de caráter mais tecnicista, vinda dos Estados Unidos, pela fundação da School of Library Economy, por Melvill Dewey, na Columbia University de New York, em 1887; prevaleceu no entanto, o modelo norteamericano.

A regulamentação da profissão é assegurada pela lei 4.084 promulgada em 30 de junho de 1962, regulamentada pelo Decreto nº 56.725 de 16 de agosto de 1965.

A fiscalização do exercício da profissão “... fica a cargo do Conselho Federal de Biblioteconomia, com sede no Distrito Federal e dos Conselhos Regionais de Biblioteconomia...” (CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA 8ª REGIÃO, p.6)

No documento que normaliza o reconhecimento, a nomeação e a codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, o título Bibliotecário, encontra-se na família de ocupações denominadas Profissionais da informação, de nº 2612, e são apontados sinônimos dessa ocupação: bibliógrafo, biblioteconomista, cientista da informação, consultor de informação, especialista de informação, gerente de informação, gestor de informação.

A descrição sumária refere-se a

“... Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e a geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.”
(<http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp>)

Acrescenta também, que o exercício dessas ocupações requer o grau de bacharelado em Biblioteconomia e Documentação.

Para a categoria dos técnicos em biblioteconomia, família de ocupações nº 3711, a CBO identifica como sinônimos: técnico de biblioteca, técnico de documentação e informação, técnico em documentação, tratador de documentos. Para o exercício da profissão é apontada a obrigatoriedade da formação técnica em biblioteconomia em nível médio e entre quatro e cinco anos de experiência para o exercício pleno das atividades.

Independente da escola de formação profissional dos bibliotecários, algumas habilidades e competências são consensuais e ponto de partida para discussões e propostas de perfis ideais desse profissional. Dentre elas está a citada por VALENTIM (2002, p. 122), extraída e traduzida do documento final Programa, da Reunião de Diretores do IV Encuentro de

Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información del Mercosur, realizado em Montevideo, em 2000:

“Por competências profissionais se entende o conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de um modo socialmente reconhecível e aceitável. Em suma, as competências profissionais compreendem o conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos que um profissional de qualquer área do conhecimento humano precisa contar, para cumprir as atividades especializadas, oferecendo o mínimo de garantia sobre os resultados de seu trabalho, tanto em relação ao seu público, quanto em relação ao seu empregador, em última instância, a sociedade da qual faz parte.”

A formação do profissional bibliotecário, estudada por ARRUDA, MARTELETO e SOUZA (2000, p. 17), é vista como um grupo cuja atuação profissional vem sofrendo transformações, e aborda as discussões em torno das qualificações necessárias para que o bibliotecário interaja como sujeito diante dos novos requerimentos do mundo do trabalho: novos ambientes de trabalho, inovações tecnológicas e exigências do mercado, apontando para a importância da educação continuada e para a ampliação das competências pessoais. “... um novo perfil profissional que requer, além de maior qualificação profissional, maior envolvimento emocional e social do trabalhador.”

Elege-se como ideal o profissional que potencialize a comunicação, a interpretação de dados, a flexibilização, a integração funcional e a geração, absorção e troca de conhecimento,

“Os indivíduos interagem em grupos, mas não são parceiros do grupo, e sim da organização, comprometidos com sua visão estratégica e sua missão organizacional. “(MACHADO, 1996, p. 175)

De acordo com CASTRO (2002, p. 192) a formação delineada como ideal prevê no entanto, que além da habilitação pela graduação e/ou pós-graduação, que esses profissionais continuem a desenvolver capacidades e construir competências, para uma formação profissional que,

“...vise ao universo do trabalho [e a não somente ele], tal como hoje se configura , deve situar no foco das atenções algo que não é novo, que sempre existiu, mas que produzia seus efeitos de modo coadjuvante ou colateral: as competências básicas a serem desenvolvidas dizem respeito à formação pessoal, às capacidades pessoais, que transcendem os temas estudados, que sobrevivem às transformações cada vez mais rápidas nos cenários dos equipamentos e da produção material.”

3 A qualidade e seus aspectos na prestação de serviços de informação

No ambiente de mudanças em que vivemos, na busca de soluções gerenciais e alternativas de incentivo à produção e à prestação de serviço, as organizações têm voltado seus olhares para as questões que apontam e valorizam a satisfação de seus clientes internos e externos e lançam mão das mais diversas ferramentas, técnicas e programas para alcançar qualidade e produtividade, que de acordo com FLEURY (1993) têm como pontos comuns, as estratégias organizacionais voltadas para as necessidades dos clientes.

Na busca pela Qualidade, como preocupação que permeia o desenvolvimento de produtos e serviços, principalmente a partir de meados de 1945, com o término da 2ª Guerra Mundial, o americano William Edwards Deming apresenta sua filosofia, composta de catorze pontos, que iniciaram, por assim dizer, a era da qualidade; DEMING (1990, p. 18):

“1. Estabelecer a constância de propósitos para melhoria do produto;

2. Adotar a nova filosofia;
3. Cessar a dependência da inspeção em massa;
4. Acabar com a prática de avaliar os orçamentos apenas com base no preço;
5. Melhorar constantemente os sistemas de produção e serviços;
6. Instituir o treinamento e o retreinamento;
7. Adotar e instituir a liderança;
8. Afastar o medo;
9. Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal;

10. Eliminar slogans, exortações e metas para a mão-de-obra;
11. Eliminar as cotas numéricas para a mão-de-obra;
12. Remover as barreiras ao orgulho da execução;
13. Instituir um sólido programa de educação e re-treinamento;
14. Agir no sentido de concretizar a transformação.”

Para BELLUZZO e MACEDO (1993), a filosofia de Deming e seus 14 princípios são passíveis de adaptação e adoção pelas bibliotecas universitárias; a mesma opinião, foi expressa por BARBALHO (1996) ao analisar a atuação das unidades de informação no cenário nacional e internacional.

PINHEIRO e COSTA (2005) analisam o método na administração e sua aplicabilidade no trabalho informacional, com vistas à otimização nos resultados e ao melhor desempenho na produção de serviços e produtos, gerados nas bibliotecas universitárias; afirmam que é possível absorver e cultivar a filosofia de Deming, desenvolvendo criatividade e capacidade para acertar os caminhos que levam à excelência do trabalho informacional. Ressaltam que sua implantação deve observar algumas questões básicas, como:

- a) todos devem estar envolvidos e acreditar na mudança;
- b) é preciso que os profissionais da informação saibam gerenciar, sem perder de vista a importância das relações humanas, na organização;
- c) que o usuário é a fonte de toda avaliação sobre a qualidade dos produtos e serviços;

- d) que exista um *feedback* de informações e as metas da qualidade sejam claramente definidas;

Atendidas essas observações, as autoras acreditam ser possível utilizar aspectos do método como aliado no combate às barreiras que impedem a modernização da unidade de informação e sua gestão.

PINTO (1993) ao propor elementos para a qualidade dos produtos e serviços em centros de informação no Brasil, refere-se a essas instituições, como dotadas, da mesma forma que as bibliotecas, de uma estrutura organizacional, com o equivalente a divisões, departamentos e seções responsáveis pelas fases que antecedem a sua implantação, até a disponibilização das informações aos seus usuários, e ressaltam a importância dos seus recursos humanos como fundamentais, para a oferta de informação de qualidade.

Geralmente a implementação desses processos de qualidade têm o intuito de reorganizar a empresa, alterar o comportamento das pessoas, quebrar paradigmas e aumentar o nível de comprometimento organizacional, com a possibilidade de conseguir, desse modo, a mudança na cultura organizacional.

Em 1957, Armand V. Feigenbaum, publicou artigo sobre o controle da qualidade, de conformações mais abrangentes, como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento e manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento de qualidade dos diversos grupos em uma organização, propiciando a produção de bens e serviços em níveis mais

econômicos, e levando em conta a satisfação total do consumidor. Estava assim lançado o Total Quality Control, ou Controle da Qualidade Total, com vistas a propiciar satisfação ao cliente, gerando produtos e serviços por meio de ações organizadas de forma econômica, com assistência ao usuário, e com a participação de todos os empregados da organização participando e contribuindo para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global. (DIAS, 2001).

No Japão, o Controle da Qualidade Total teve sua aplicação de forma descentralizada, ampliando a preocupação com a qualidade para todos os níveis executivos e operacionais das empresas. Mas embora assumisse como princípios básicos, a orientação pelo cliente, a qualidade em primeiro lugar, as ações orientadas por fatos e dados, o controle dos processos e o respeito pelos empregados, não incorporava nenhuma metodologia para medir e desenvolver a satisfação, a motivação e o envolvimento e comprometimento no trabalho.

Foi Peter Drucker, quando publicou “A prática da administração de empresas”, nos anos 50, que delineou os princípios da Administração por Objetivos, modelo que orienta a empresa a preocupar-se mais com as atividades que devem ser desenvolvidas para que os fins propostos sejam atingidos.

Esse autor refere-se às mudanças ambientais, à definição dos objetivos, à criação de oportunidades, ao desenvolvimento pessoal, à descentralização administrativa, à multiplicidade de objetivos, ao autocontrole e à autoridade e liderança.

No Brasil, a Qualidade começou a ser difundida nas décadas de 70 e 80, com a aplicação do Círculo de Controle da Qualidade – CCQ, trazido pelas empresas multinacionais em operação; evoluiu, ainda que pela aplicação de ferramentas ou instrumentos com a finalidade de organizar os sistemas de produção, mas ao mesmo tempo relacionada com a competitividade na indústria e nos serviços, propiciando,

“... uma nova forma de se relacionar, e que somente através da participação ativa de cada um dos funcionários, e pela somatória desses esforços, se consegue trabalhar diferentemente uma atividade, ou um conjunto de tarefas. Além do aprendizado técnico necessário quando se busca a normalização de certas atividades da empresa, os funcionários necessitam reconhecer os novos conceitos implícitos nessa nova sistemática, precisam desenvolver confiança, nessa nova visão do trabalho, estarem prontos às mudanças provenientes dessa nova visão e concepção para a realização do trabalho.”(PAULINO, 2000, p. 202)

No contexto das bibliotecas, como organizações que oferecem serviços ou produtos de informação, cabem as ponderações de LE COADIC (1996) sobre como podem ser avaliadas quanto ao atendimento de seus clientes, em termos da qualidade, que é determinada pela interação do serviço com o cliente e pela capacidade que o serviço tem em responder às necessidades desse cliente e do valor, que é a estimativa do cliente em relação à capacidade global de satisfação das suas necessidades, por determinado produto. Essa avaliação tem dois enfoques: a relevância e

confiabilidade da informação fornecida e o seu impacto para os clientes, na precisão e nos efeitos resultantes do uso dessas informações nas atividades desses clientes ou usuários.

Ainda que não sejam utilizados na sua totalidade, os modelos de gestão com foco na qualidade têm fornecido ferramentas, que tem sido utilizadas pelas bibliotecas, de forma pontual e indicam a preocupação genuína com os padrões de qualidade no intuito de oferecer serviços com a qualidade esperada por seus usuários.

“ O gestor empreendedor de uma unidade de informação deve conceber uma idéia global dos seus mercados, dos seus clientes e fornecedores, das práticas comerciais, dos hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido o seu negócio e também como seu negócio é ofertado pelo restante da sociedade. “(RAMOS, 1995, p 37)

NASCIMENTO, TROMPIERI e BARROS (2005, p. 240) ao estudar a preocupação com a qualidade, por parte dos gerentes de serviços e unidades de informação, afirmam haver uma tendência na sociedade atual, para a valorização do papel do usuário como elemento principal na avaliação e uso de produtos e serviços, tendência que também tem sido adotada pelos gerentes que pretendem fazer a gestão da qualidade em suas bibliotecas ou unidades de informação,

“A qualidade em serviços de informação é de valor agregado ao produto, em face do problema de valorização, isto é, da visualização da expressividade do usuário satisfeito ou não com o serviço oferecido ou com a informação obtida. Isto reforça o

princípio de que a satisfação do usuário é o ponto mais destacado nos programas de busca de qualidade em serviços.”

Neste contexto de busca da qualidade, os autores referem-se a “uma cíclica e re-adaptação dos recursos humanos às novas mudanças e evolução da sociedade, facilitando constantemente o melhor atendimento aos usuários.”

DIAS e BELLUZZO (2003, p. 164), sintetizam as qualidades do gestor nesse ambiente,

“... manter-se atento às necessidades dos clientes significa criar facilidades para uma comunicação permanente, personalizar a relação organização/cliente, transmitir ao cliente toda informação privilegiada que possa aumentar sua relação de confiança e, acima de tudo, significa tratar o cliente com respeito e profissionalismo, inserindo-se a ética como um dos principais valores desse relacionamento em ambientes informacionais, diminuindo o distanciamento entre os sujeitos e a informação. “

As exigências colocadas aos recursos humanos no ambiente da qualidade, têm merecido investimento por parte da maioria das organizações, que reconhecem que seu capital intelectual, deve ser gerido de forma sistemática e com investimentos que promovam ou enfatizem novas habilidades e competências: a combinação de conhecimentos, do saber-fazer, de experiências e de comportamentos utilizados no desempenho profissional.

FARIA, OLIVEIRA, FORNER e D'ASTUTO (2005, p. 31) analisam as competências do profissional da informação em comparação com as características e descrições da Classificação Brasileira de Ocupações para o universo das profissões da informação, e a despeito de não haver consenso na literatura, em relação ao conceito de profissional da informação, esses autores apontam para organização e suas estratégias para a gestão de pessoas,

“Diante das transformações nas estratégias organizacionais decorrentes dos processos de globalização e convergências dos meios de comunicação, o principal *input* dos trabalhadores passou a ser a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados no conhecimento. O imperativo de se inserir nessa dinâmica induz o profissional da informação a buscar alinhamento de suas competências e seus respectivos desempenhos aos paradigmas em pauta.”

Segundo DIAS e BELLUZZO(2003), na dinâmica da prestação de serviços de informação e da satisfação das necessidades e expectativas do usuário, cabe ao gestor a motivação da equipe, embora quem tenha o contato com o usuário é quem produz a qualidade do atendimento; para atender ou não as expectativas. Assim sendo, várias dimensões gerenciais devem estar envolvidas para a prestação de um serviço de qualidade.

As pessoas precisam entender e querer assumir novos papéis para provocar a melhoria da qualidade,

“... o caminho da Qualidade, mais do que um controle de processos, depende fundamentalmente das pessoas, os trabalhadores, envolvidos; depende sobretudo, da educação que promova um clima de comprometimento e de motivação entre os funcionários, em todos os níveis da organização.” (PAULINO, 2000, p. 208)

VANTI (1999, p. 338) relata a utilização da ferramenta denominada 5 S, na gestão de biblioteca, que tem por finalidade aprimorar o ambiente de trabalho, gerar estímulos para relacionamentos mais humanos e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Aponta como vantagem o baixo custo para sua utilização, frente às vantagens obtidas, “... substancial melhoria na prestação dos serviços e criar um clima de confiança, autodisciplina e responsabilidade que resultaram em um ambiente de qualidade no local de trabalho.”

4 Gestão de pessoas e comprometimento

O comportamento humano tem grande importância na vida e no desempenho das organizações, que dependem em diferentes graus, do desempenho humano para a consecução dos seus objetivos. Para alcançar isso, desenvolvem e organizam as relações organizacionais, e é nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de seus recursos humanos, as pessoas.

“Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização; a partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los com os demais fatores organizacionais será o objetivo principal”(FISCHER, 2002, p. 13)

O modelo de gestão de pessoas é portanto, a maneira pela qual uma empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho, definida e estruturada por alguns princípios, estratégias, políticas, práticas e mecanismos, através dos quais implementa as diretrizes e orienta a atuação dos gestores e suas equipes.

Algumas organizações produzem mais com mais qualidade do que outras, e isto não se deve apenas a aspectos de tecnologia, mas sobretudo à cultura inerente ou subjacente ao modelo administrativo adotado, que se reflete no envolvimento dos recursos humanos, bem como sua participação no processo produtivo, e na conseqüente garantia ou não da satisfação do cliente.

O envolvimento das pessoas com a organização, está portanto, integralmente aliado ao comprometimento esperado, desses indivíduos com os objetivos e metas dessa organização.

ALBUQUERQUE (1999, p. 218) refere-se às organizações de concepção tradicional onde “... a participação do trabalhador individual deve estar limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa...” e àquelas com visão transformada, para as quais os objetivos passam a ser aqueles que atendem aos variados interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos, e cuja função crítica passa a ser “... coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela a longo prazo e à rede social em que está inserida.”

O autor recorre a Pfeffer (1995) para explicitar essa tendência,

“... atingir o sucesso competitivo através de pessoas, envolve fundamentalmente alterar como nós pensamos sobre a força de trabalho e as relações de emprego. Isso significa alcançar o escopo de suas atividades. E implica em visualizar a força de trabalho como uma fonte de vantagens estratégicas, e não como um custo a ser minimizado ou evitado.”

4.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações necessitam de um corpo gerencial e de colaboradores com nível de educação, formação e qualificação profissional cada vez mais maior, e nessa concepção, tecnologia e RH qualificados

caminham juntos, na busca de inovação, qualidade dos serviços e produtividade (BONATO, 2003).

Desde o lançamento do “Princípios de Administração Científica” de Taylor, em 1911, e as recomendações de Fayol (1916) que preconizava a gerência composta por cinco partes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, muitos foram os caminhos trilhados pela administração nas organizações, até meados de 1927 e 1932, quando Elton Mayo aponta em seus estudos, que o que fazia a produção aumentar e melhorar era a possibilidade que o ser humano tem de satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa; assim, cria a Escola de Relações Humanas, com subsídios para o atendimento, só então, das necessidades do ser humano, tendo como pontos principais, de acordo com MAXIMIANO (1990, p.77):

“1. O sistema social, formado pelos grupos, determina o resultado do trabalhador individual, que quase nunca coincide com os padrões impostos pela administração;

2. A administração não deve estabelecer relações com o indivíduo, mas com o grupo;

3. O supervisor de primeira linha deixa de ser um controlador para assumir o papel de intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho.”

É nessa década, de acordo com VIVAN, FRIES e ZANOTELLI (1998, p. 47),

“... que os operários iniciaram sua caminhada, no que se refere à participação conjunta aos objetivos próprios da empresa, estabelecendo-se um maior poder de comunicação entre empregado/empregador, que buscava a necessidade de ambos.”

Os trabalhadores não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões e os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que resulta em diferenças de comportamento; essa motivação portanto, pode ser caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo e que o impulsiona, o leva a atuar e a comportar-se de determinada maneira com relação ao mundo exterior.

“A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e satisfação dos trabalhadores. O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.”(CASADO, 2000, p. 257)

BERGAMINI e BERALDO (1992, p. 29) valem-se de O'Shaughnessy

para explicar o conceito:

“... quando estimulados dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em número e pudessem se identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo dessa forma, para os objetivos gerais da organização.”

Ao se voltar para a importância capital das pessoas, no que tange ao desenvolvimento e capacitação, e a adoção do termo “pessoas”, no lugar de “recursos humanos”, cabe destacar o que considera Fischer (2002, p. 32),

“Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vem sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.”

4.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Além da evolução dos modelos administrativos convergindo para a administração estratégica de pessoas, segundo ALBUQUERQUE (1999, p. 232), há também uma evolução do conceito de administração de Recursos Humanos como resultado da necessidade de planejamento e intervenções

com orientação estratégica, visando à mudança do antigo modelo de controle para o modelo de comprometimento, que se contrapõem.

Ao discorrer sobre a gestão de Recursos Humanos, que anteriormente tinha seu foco maior na orientação para resultados, o autor aponta tendências que possibilitariam às organizações, o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, pela força de trabalho:

“... deverão assumir como premissas as necessidades de:

a) valorização dos talentos humanos na empresa – trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números; b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; d) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; e) oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal e coletiva; f) adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político no qual atua.”

A Administração Participativa dos anos 50, com base na ampliação de tarefas, no trabalho em equipe, na rotação de cargos, na delegação de poder, na autogestão e auto-liderança, juntamente com os novos instrumentos da Administração Estratégica dos anos 60, são vistas como as antecessoras da preocupação que as organizações têm demonstrado em

buscar formas de gestão mais participativas, através da negociação para o envolvimento de seus funcionários, ao invés da imposição e do condicionamento financeiro.

Para SÁ e LEMOINE (1998), que investigaram a influência das condições de trabalho e as relações pessoais no comprometimento das pessoas, o estilo de liderança também influencia no comprometimento, que verifica-se ser maior nas gestões do tipo mais participativa.

DRUCKER (1990, p. 1) refere-se ao papel do líder,

“... o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e coloca-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio.

Já Burns, citado por LAPIERRE (1995, p. 71) aborda liderança como,

“... um processo recíproco de mobilização de recursos econômicos, políticos e outros, vivido num contexto de cooperação e conflito, por pessoas que possuem certas motivações e valores, para atingir objetivos perseguidos individual ou conjuntamente pelos líderes e seus seguidores.”

Isso transposto para as bibliotecas, continua sendo verdadeira a afirmativa de que liderança é caracterizada pela atitude integrada e dirigida para um objetivo comum ao líder e ao grupo; depende da aceitação do líder pelo grupo de modo a conseguir uma integração também dos esforços; acontece num ambiente condicionado por forças sociais, formais e informais.

Nas décadas de 70 e 80 foi introduzido o caráter estratégico, pela necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, que de acordo com FISCHER (2002), ao citar Staehle (1990) e na perspectiva da Harvard Business School, para a gestão estratégica de pessoas deverá ser buscado o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais, considerando a influência sobre os funcionários, os processos de recursos humanos, o sistema de recompensas e os sistemas de trabalho.

Ainda nos anos 80 o autor Michael Porter edita as obras “*Estratégia competitiva*” e “*Vantagem Competitiva das nações*”, com novos conceitos de estratégia e competitividade no âmbito empresarial, e em 1995, Prahalad e Hamel – “*Competindo pelo futuro*” - trazem, entre outros, o conceito de competências essenciais, para a busca de sobrevivência competitiva das empresas.

Por competências entendem FLEURY e FLEURY (2004, p. 27), baseados em Parry (1996) é,

o “...conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.”

Um quadro sinótico das escolas/teorias de administração estratégica, é apresentado por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), que

apontam para as perspectivas de cada uma delas, como: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Cada uma delas complementa o quadro administrativo que trata da estratégia como um processo de mudança.

Numa definição mais ampla, ALBUQUERQUE (1999) cita Hyden (1986) e afirma que administração estratégica é o processo de administrar uma entidade de forma a atingir seu propósito. A administração da vantagem competitiva inclui identificar objetivos analisando o ambiente, reconhecer as ameaças e oportunidades formulando estratégias, implementado e monitorando-as de forma a sustentar as vantagens competitivas no mercado; é um enfoque que permeia a administração de todos os aspectos da companhia.

Ao abordar a administração estratégica dirigida aos recursos humanos, ALBUQUERQUE (2002, p. 38) relaciona as características relatadas por Anthony (1996):

- reconhece os impactos do ambiente organizacional externo,
- reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho,
- apresenta foco no longo prazo'
- enfatiza a escolha e a tomada de decisão
- considera todas as pessoas da empresa
- está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

JUNQUEIRA e BARRETO (www.institutomvc.com.br/insight72.htm) referem-se a estudos e pesquisas realizadas na Europa e EUA, que apontam que os colaboradores tornam-se

“... engajados/comprometidos quando: compreendem a organização; são envolvidos nas decisões; podem falar francamente de suas percepções/sentimentos; encontram espaço para crescerem e se desenvolverem profissionalmente; percebem que a empresa tem foco na orientação para resultados; sentem-se reconhecidos e recompensados por suas contribuições; sentem-se competentes em sua capacidade de fazer diferença; sentem-se satisfeitos em relação aos diversos aspectos da organização; participam das decisões com a liderança; se identificam com os valores da organização; se identificam com as metas e objetivos da empresa.”

Portanto, conhecer o engajamento e comprometimento dos funcionários pode representar um diferencial de competitividade e a obtenção de benefícios tangíveis em relação aos resultados finais.

4.3 A BUSCA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nascida na Alemanha, após a 2ª Guerra Mundial, pode ser sintetizada, de acordo com CHANG JUNIOR (2001, p. 21) como,

“... a procura pela dinamização das relações internas, incentivando e utilizando as potencialidades dos empregados,

para alcançar os objetivos: responsabilidades sociais da empresa, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, cultura democrática, redução da alienação, utilização do potencial das pessoas, diminuição dos conflitos mediante a cooperação, satisfação das pessoas e maior competitividade.”

ALBUQUERQUE, em 2002, realiza estudo retrospectivo da literatura a respeito do tema Comprometimento, e vale-se para isso da definição anteriormente dada por MOWDAY, STEERS e PORTER (1996, p. 226),

“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: 1 – estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização, 2 – uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, e 3 - um forte desejo de se manter membro da organização.”

A partir dessa definição esses autores propuseram e validaram um instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ, e no Brasil, utilizando o mesmo instrumento, BORGES-ANDRADE, AFANASIEFF e SILVA (1989), construíram modelos que explicam o comprometimento para amostras de trabalhadores brasileiros e os resultados ressaltam a importância da oportunidade oferecida ao trabalhador (servidores públicos) para o seu crescimento e realização profissional.

MEYER e ALLEN (1997), ao estudar o comprometimento organizacional, identificam três enfoques como principais:

- 1 - O comprometimento afetivo com a organização;
- 2 - O comprometimento instrumental, em que os empregados são movidos mais pela necessidade do emprego do que por estarem dispostos a fazer esforços em prol da organização;
- 3 - O comprometimento normativo, obtido por um conjunto de pressões normativas exercendo influência sobre o comportamento no trabalho.

O enfoque instrumental, que deriva dos estudos realizados por BECKER (1960) indica uma tendência do indivíduo permanecer na empresa devido aos custos e benefícios decorrentes de sua saída, chamadas pelo autor, de *side bet*, ou trocas laterais, como denominou BASTOS (1994) e assim esse indivíduo se engaja em linhas consistentes de atividades, para se manter no emprego; essa noção de linhas consistentes de atividades significa a escolha feita pelo indivíduo, entre diversas alternativas, daquela que atende melhor os seus propósitos.

No enfoque normativo, o elemento central da definição é a aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e objetivos organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas. WIENER (1982, p. 421) o denomina de normativo-instrumental, e alega que os indivíduos comprometidos adotam determinados comportamentos, porque consideram que é “certo” fazê-lo, e o autor assim explica o conceito: “... a

totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontra os objetivos e interesses organizacionais.”

MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA e MARQUES (2005), compilaram, o que chamaram de componentes do comprometimento e descreveram suas dimensões de acordo com os principais autores:

Kelman (1958)	<ul style="list-style-type: none"> a) Submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) Identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação c) Internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais
Gouldner(1960)	<ul style="list-style-type: none"> a) Integração – o grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte b) Introjeção – o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais.
Etzioni (1961)	<ul style="list-style-type: none"> a) Envolvimento oral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais; b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. É uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições. c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Tem orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.
Kanter (1968)	<ul style="list-style-type: none"> a) Coesão – vínculo às relações sociais da organização, realizadas em técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser de um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) Continuação – requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; c) Controle – vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.
Meyer e Allen (1990, 1991, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> a) Afetivo – como um apego, um envolvimento, onde ocorre identificação coma a organização b) Tratado na literatura como instrumental – percebido como custos associados a deixar a organização (“... os empregados permanecem porque precisam...”) c) Obrigação de permanecer na organização. Os autores reconceitualizaram (1993) como normativo

Popper e Lipshitz (1992), citados por BASTOS (1994, p. 41) em estudo quantitativo, apontam a inexistência de consenso sobre comprometimento organizacional, na literatura mundial:

“À diversidade de definições, com raízes em distintas disciplinas científicas que contribuem para a compreensão do comprometimento organizacional, associam-se operacionalizações diversas do *constructo*, o que constitui uma fonte adicional e importante de fragmentação da área.”

Outros estudos brasileiros ressaltam que os principais antecedentes do comprometimento têm ênfase na troca indivíduo-organização na medida em que estas oferecem suporte para a realização dos objetivos de crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional, distribuídos eqüitativamente entre seus recursos humanos.

DESSLER (1996, p. 11) a partir de estudo com duração de trinta anos, depõe,

“Uma coisa que tornou-se cada vez mais óbvia, à medida que meu estudo prosseguia foi a criação do comprometimento que requeria um programa administrativo abrangente, composto de um pacote de práticas administrativas concretas e políticas de pessoal. Na falta de tal programa, os resultados dos esforços relativamente unidimensionais, como programas de aumento de qualidade ou planos de incentivo estão fadados ao fracasso.”

DINIZ DE SÁ (1998), constata que o comprometimento é função da coerência entre a cultura da empresa, pelo estilo de liderança e da cultura dos empregados.

Uma importante variável que precede o comprometimento é a comunicação; representando um importante processo administrativo; é pela comunicação que a empresa se relaciona com os ambientes internos e externos, principalmente se considerado que o resultado final é alcançado por um conjunto de pessoas ou equipes, que devem estar dispostas a receber informações passadas por outras pessoas.

Representam, em alguns casos, pré-condição para o sucesso do trabalho em equipes, pela importância fundamental da comunicação que deve ocorrer entre os grupos e suas chefias, além de manter claro para os membros dessas equipes, o desafio que juntos devem enfrentar. A discussão das metas tem papel crucial, no sentido do conhecimento e do comprometimentos de todos os membros, e a divulgação final do desafio superado e de seus resultados significa a coroação da satisfação alcançada pelo grupo. (ALBUQUERQUE, 1999)

Na visão de LIKERT (1971) as teorias clássicas da administração não dão à comunicação a mesma importância que dão ao controle e às cadeias de comando, o que faz com que fatores humanos como, relacionamentos interpessoais e percepções sobre o trabalho, fiquem em segundo plano, e isso não promove o comprometimento das equipes.

Também a criatividade, definida como “... 1. qualidade de criativo; 2. Capacidade criadora; engenho, inventividade.” no Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa de 1986, é incluída no estudo de CHANG JUNIOR (2001, p. 40), ao propor um modelo teórico para a explicação do comprometimento organizacional, como uma variável quantitativa, “... o fator criatividade é confiável e único como uma medida de característica da organização ou do trabalho.”

Esse autor ainda considera que o comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para a consecução de seus objetivos de crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

DERTOUZOS e LESTER (1990), reconhecendo a relevância do comprometimento da força de trabalho, incorporada com os contornos da humanização, afirmam que empresas bem sucedidas reconhecem que incrementos na qualidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento por parte das equipes e que estes incrementos não podem ser obtidos por coerção ou melhorias cosméticas nas políticas de recursos humanos.

Embora só o comprometimento não garanta a qualidade e o sucesso de produtos ou serviços, a ausência dele, ou em nível muito aquém do desejado, podem inviabilizar um processo ainda que bem definido e estruturado, bem como levar à desagregação do grupo de pessoas que se pretende envolver.

Fundamentalmente, o comprometimento das pessoas depende da junção dos objetivos da empresa e de seus colaboradores, tal como na abordagem de DESSLER (1996, p. 16):

“... a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da organização é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários – garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da organização; criar comprometimento significa realizar essa síntese”.

Reitera que a criação do comprometimento pressupõe um programa administrativo abrangente, com práticas administrativas concretas e políticas de recursos humanos.

Com vistas ao comprometimento das equipes de funcionários, a cultura organizacional precisa ser conhecida pelos administradores, inclusive como requisito para eventuais necessidades de mudança, da cultura das organizações com as quais estão envolvidos, e é geralmente explicada como o conjunto dos pressupostos básicos que um grupo define, ao lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que são considerados válidos e são ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, com relação a estes mesmos problemas.

Planos e estratégias tem sido utilizados, na busca do comprometimento da força de trabalho para alcançar resultados e o

envolvimento dos colaboradores com os objetivos da organização, favorece a consecução desses resultados, portanto é importante identificar fatores, acontecimentos ou ações que influenciam o ambiente e o comportamento das equipes. Promover a capacitação das pessoas leva ao aperfeiçoamento e alinhamento das equipes na consecução dos objetivos pretendidos pela organização.

KOTLER e FOX (1994, p. 148), ao tratar especificamente das instituições educacionais, no que se refere à composição da missão da instituição, afirmam “... que as mesmas precisam prestar atenção às suas competências exclusivas que são aqueles recursos e habilidades em que a instituição é especialmente forte.”

O trabalho em equipes tem sido uma das alternativas viáveis de gestão de recursos humanos e tem como objetivo aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência, tornando o trabalho mais ágil, integrado e entrosado, em que a multifuncionalidade e as habilidades contribuem para o crescimento global do trabalhador. (CASADO e MATOSO, 1996)

4.3.1 A PESQUISA SOBRE COMPROMETIMENTO

BASTOS (1993) examinando a literatura sobre o tema, reconstituiu a investigação sobre o tema comprometimento organizacional, discutindo as vertentes de conceituação da sociologia, das teorias organizacionais e da psicologia social, apresentadas a seguir:

Enfoque	Autoridade no contexto de trabalho	Instrumental	Afetivo	Normativo	Comportamental
Conceitos de comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação; • O papel da subordinação envolve códigos normativos sobre modos corretos de dominação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades; • Mecanismo psicossocial que envolve trocas e investimentos limitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A força relativa da identificação e envolvimento com uma organização particular; • Forte crença e aceitação dos objetivos e valores; • Desejo de esforçar-se pela organização; • Forte desejo de permanecer como membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento.

Adaptado de Bastos, AVB. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. RAE (São Paulo) 33 (3): 52-64, 1993.

MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA e MARQUES (2005) realizaram estudo retrospectivo das vertentes conceituais do comprometimento e da literatura e pesquisas internacionais e nacionais do tema, nas suas diversas abordagens e focos, na década de 90. Das agendas internacionais de pesquisa, são citadas:

- Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Steers e Porter, 1979);
- Employee-Organization Linkage: The psychology of commitment, absenteeism and turnover (Mowday, Porter e Steers, 1982);

- Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1997) e Mowday (1998);
- além das pesquisas e ensaios apresentados nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

Concluem que o conceito do comprometimento ainda está em construção e que futuras pesquisas deverão ampliar a dimensionalidade do conceito, com novos componentes e novas mensurações e buscar provar a relação do elevado nível de comprometimento dos empregados com o desempenho superior da organização, uma vez que as pesquisas o indicam como variável determinante nos resultados organizacionais. Recomendam ainda a avaliação de sistemas de recursos humanos para a promoção do comprometimento organizacional e afirmam a importância crescente do tema no campo da ciência administrativa, bem como dos progressos em termos de quantidade e qualidade das pesquisas brasileiras do comprometimento.

BASTOS (1994, p. 58) considerando as mudanças ocorridas nas arquiteturas organizacionais e nas hierarquias das carreiras profissionais e as implicações dessas mudanças, acrescidas do impacto das novas tecnologias sobre o comprometimento organizacional, aponta esse contexto como especial para a investigação sobre como os trabalhadores articulam seus vínculos afetivos, cognitivos e comportamentais com as organizações e as suas profissões/carreiras. À luz de descrições e achados internacionais sobre o tema comprometimento, propõe quatro padrões de comprometimento tomando como focos a organização e a carreira/profissão.

1 - Duplo compromisso (mesmo nível de comprometimento com a organização e com a profissão),

2 - Duplo descompromisso (o nível do comprometimento organizacional é maior do que o do comprometimento profissional),

3 - Unilateral com a organização (elevado nível de comprometimento com a organização),

4 - Unilateral com a profissão (elevado comprometimento com a profissão).

De acordo com o autor,

“... percebe-se que o comprometimento ante os dois focos é mediado pelo nível em que a profissão exercida é compatível com os interesses e a vocação individual e pelo nível em que o indivíduo encontra, na organização e no trabalho que aí realiza, condições propícias à realização profissional.”

5 O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – SIBi/USP

A partir do Diagnóstico das bibliotecas da Universidade de São Paulo, elaborado por um grupo de trabalho designado pelo Magnífico Reitor, em 1980, com uma análise das bibliotecas universitárias, foi estabelecido em 1981, e aprovado em 1985, o denominado Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – SIBi/USP, integrando tanto as bibliotecas dos *campi* da cidade de São Paulo como do interior, tendo como finalidade “...criar condições para as atividades sistêmicas das bibliotecas da USP, para oferecer suporte ao desenvolvimento da pesquisa e do ensino” (PASQUARELLI e KRZYZANOWSKI, 1988, p. 60).

Integra portanto, bibliotecas universitárias que tiveram sua origem, de acordo com McGARRY (1999, p. 76), “...em instituições chamadas *studia generalia universitatis*, reconhecida pela última palavra como uma universidade...”. Nestes locais, intelectualmente mais autônomos do que os estabelecimentos monásticos estritamente regulados, clérigos e leigos eram educados e freqüentemente voltavam às instituições e doavam suas anotações de aulas e textos, frutos de seus aprendizados às respectivas bibliotecas universitárias que se então se iniciavam.

De acordo com seu Regimento Interno, consolidado pela Resolução da Reitoria, nº 3571 de 29/08/1989, o SIBi/USP é composto de um Conselho Supervisor – CS/SIBi, um Departamento Técnico – DT/SIBi e de um conjunto de 41 bibliotecas, instaladas junto às Unidades dos diversos *campi*.

O SIBi/USP tem como visão: Estabelecer modelo de sistema de bibliotecas a partir da definição de políticas, desenvolvimento de programas

cooperativos intra e interinstitucionais para geração de produtos e serviços, centrados no interesse do usuário, e em consonância com normas e padrões internacionais de transcrição e de intercâmbio de informação a seguinte estrutura:

O SIBi/USP tem como missão: Promover o acesso à informação, por meio de programas cooperativos e de racionalização, com o estabelecimento de políticas, compartilhamento de recursos e normalização de procedimentos, no âmbito das bibliotecas da USP.

5.1 AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PARA O COMPROMETIMENTO

No cumprimento dos papéis que cabem às bibliotecas do Sistema, o DT-SIBi, recebe de cada uma delas, sugestões de estratégias e ações a serem incorporadas ao seu Planejamento Estratégico - PE; e essas sugestões podem ser somadas, integradas ou adotadas separadamente e representam tanto a especificidade e as necessidades cada uma das

Bibliotecas como o caminho para a consolidação da estratégia maior e geral do DT/SIBi.

Com base nessa prática e do uso dessa ferramenta que é o planejamento estratégico, são delineadas e depois estabelecidas diretrizes administrativas e de condução das atividades a serem desenvolvidas no âmbito sistêmico.

Ao abordar o planejamento estratégico em Unidades de Informação, que neste caso, cabe perfeitamente às bibliotecas e ao Departamento Técnico do SIBi/USP, BARBALHO e BERAQUET (1995, p. 45), consideram dois aspectos importantes:

“...a - Unidade de Informação não existe como um órgão isolado, está sempre subordinada a uma instituição maior, necessitando conhecer as estratégias institucionais adotadas e sob elas elaborar o planejamento estratégico para si; b – o planejamento estratégico deve ser integrado em todos os setores da Unidade de Informação, sendo portanto necessário que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas”.

Identificadas no PE, além de estarem previstas nas políticas estabelecidas pelo DT, as questões que envolvem capacitação e qualificação de pessoas, tem recebido especial importância nas atividades e Projetos do DT-SIBi, uma vez que, os resultados de desempenho e os padrões de Qualidade, da prestação de serviços nas Bibliotecas do Sistema, dependem das competências de suas equipes.

Diversas ações para o alcance da Qualidade foram implantadas e desenvolvidas no âmbito do Sistema, por iniciativa do DT-SIBi no bojo do Decreto nº 40.536, assinado pelo então Governador Mario Covas, em 12 de dezembro de 1995, instituindo o Programa Permanente de qualidade e Produtividade no Serviço Público do Estado de São Paulo, incluindo as universidades, com o objetivo de ...”garantir ao cidadão o atendimento eficaz de suas necessidades, pela melhoria contínua e permanente dos serviços prestados, com redução de custos e ganjos de produtividade.”

O Programa de Avaliação da Qualidade e o Sistema de Gestão para a Qualidade foram assim descritos em NOGUEIRA DA CRUZ e MIRANDA (2005, p. 35) em relatório do Programa Permanente da Qualidade e Produtividade da Universidade de São Paulo: “ O SIBi, a partir de 2002, instituiu o Programa de Avaliação de Qualidade (PAQ) das Bibliotecas, com o objetivo de avaliar continuamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas 40 bibliotecas integrantes do SIBi/USP. A partir dessa avaliação foram implementadas ações que atendem às necessidades dos usuários. Ainda no SIBi, e a partir da experiência de gestão de qualidade, na biblioteca da ESALQ, já referenciado e concluído com a conquista da medalha de bronze em 2003, foi iniciado em 2004, um processo semelhante em 15 bibliotecas e no Departamento Técnico do Sistema.”

KOTLER e FOX (1994, p. 148), ao tratar especificamente das instituições educacionais, no que se refere à composição da missão da instituição, afirmam “... que as mesmas precisam prestar atenção às suas

competências exclusivas que são aqueles recursos e habilidades em que a instituição é especialmente forte.”

Dentre as sugestões que compõem o PE, estão presentes aquelas que tratam das necessidades de capacitação para as equipes das bibliotecas (bibliotecários, técnicos e funcionários básicos de biblioteca), o dimensionamento das equipes, competências e características individuais e das equipes para o bom desempenho de suas atividades, e outros quesitos, na busca do ideal da Qualidade na prestação dos serviços de informação.

Tem merecido destaque, como uma das metas do DT/SIBi, a promoção de capacitação das pessoas que trabalham no Sistema, para o aperfeiçoamento e alinhamento das equipes das bibliotecas na consecução dos objetivos pretendidos.

“Em 2005 o Programa de Capacitação foi desenvolvido de acordo com as Diretrizes para capacitação de equipes do SIBi/USP, documento norteador do processo, para atendimento à demanda de capacitação: necessidades individuais dos funcionários das bibliotecas e do DT/SIBi, remanescente de levantamento anterior, (2002); projetos em andamento, decorrentes do Planejamento Estratégico do SIBi/USP – 2005, e de projetos de contingência, identificados pelo DT/SIBi.” (USP/SIBi/DT 2006 p. 15).

De acordo com o mesmo relatório foram capacitados 2.468 funcionários do Sistema, nos níveis superior, técnico e básico, nas áreas:

gerencial, capacitação para serviços e tecnologia de informação e comunicação.

Através da análise de documentação do Departamento Técnico que culminou com o Programa de Capacitação de Recursos Humanos, no Curso: Comprometimento e Inovação – Revitalização do SIBi/USP, é possível conhecer a trajetória do DT na busca do crescimento profissional, pela capacitação, dos profissionais das três categorias de todas as Bibliotecas do Sistema.

Desde a capacitação dada às equipes das bibliotecas do Sistema para a automação do Banco Bibliográfico Institucional Dédalus, em 1990, e do I Seminário de Preservação e Conservação de Bens Culturais: Papel, tem sido adotadas pelas diversas equipes gestoras que se seguiram, outras iniciativas para capacitar equipes dessas bibliotecas:

- ✓ 1992 – A partir de reuniões para avaliar produtividade e aperfeiçoamento do do Sistema, são montadas equipes de melhorias chamadas “Metas”, em número de 9, cad uma delas trabalhando num tema específico, do rol de atividades das bibliotecas;
- ✓ 1994 – Projeto de Modernização do SIBi/USP. Projeto apresentado à FAPESP para capacitação de Equipes em Conservação e Restauro. Criação do espaço no DT/SIBi, do Centro de Capacitação SIBi/USP;
- ✓ 1995 – Início de treinamentos para o Sistema Aleph no DT/SIBi;
- ✓ 1996 – PROCAP SIBi/USP : Programa de Capacitação do SIBi/USP para o triênio 1996/1998;

- ✓ 1997 – Treinamento do Aleph, extensivo a todas as Bibliotecas do Sistema. Catalogação cooperativa em linguagem MARC no Catalogo Coletivo Internacional da OCLC – Online Computer Library Center (Ohio, EUA);
- ✓ 1998 – Implantação da Comutação Bibliográfica Eletrônica com treinamento no uso do *software* Ariel;
- ✓ 1999 – Biblioteca Virtual na SIBiNet;
- ✓ 2001 – Vocabulário Controlado da USP: descritores para indexação e recuperação de informações na USP. Participação no Portal do Conhecimento SABER (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP). PROTAP I e II – Programa de Administração da Inovação Científica e Tecnológica nos Serviços de Informação. Novo Modelo de Gestão;
- ✓ 2002 – PAQ – Programa de Avaliação da Qualidade;
- ✓ 2003 – Programa de Capacitação “Comprometimento e inovação: revitalização do SIBi/USP – quando foram treinados 370 funcionários do Sistema.
- ✓ 2004 – SDG - Sistema de Gestão para a Qualidade, sob orientação da FEALQ– Fundação da Escola de Agronomia Luiz de Queiroz;
- ✓ 2005 – Continuidade do SDG, com a implantação de novas fases do Sistema de Gestão.

O Sistema Integrado de Bibliotecas da USP – SIBi/USP, composto de 41 bibliotecas, tem investido na capacitação e desenvolvimento profissional de suas equipes, com vistas à melhoria da qualidade na prestação de serviços. Tem adotado “... uma política de adequação dos recursos humanos às inovações e/ou modernizações de processos/atividades ocorridas em função da implementação de novas tecnologias e posturas gerenciais.” (BELLUZZO, CARVALHO, FERRARI, SOUZA e FLEXA, 1996, 6.11)

A autora, ao pesquisar o que pensam os integrantes das equipes bibliotecárias, ou seja, os profissionais bibliotecários e funcionários dos níveis técnico e básico do SIBi/USP, pretende conhecer a representação social desses grupos profissionais em relação ao tema do Comprometimento Organizacional.

Estudos de natureza quantitativa têm sido publicados, abordando a validação e a utilização de instrumentos que avaliam o Comprometimento, assim como a evolução do conceito, contribuindo para a construção e o enriquecimento do tema, uma vez que não há consenso na literatura.

As abordagens acontecem, geralmente, na vertente que expressa o interesse dos gerentes em saber o quanto ou de que maneira as equipes estão comprometidas e nos instrumentos e metodologias utilizados para isso.

Mais do que entender, sob o ponto de vista da literatura existente, ou avaliar o Comprometimento desses profissionais sob a ótica dos gerentes ou

dos gestores, este trabalho pretende dar voz aos sujeitos da pesquisa, considerando a possibilidade que os próprios sujeitos, como atores nas relações com a instituição, no caso das bibliotecas do SIBi/USP, possam explicitar suas opiniões sobre o tema.

O desenho da pesquisa, além de apreender as opiniões, as contextualiza no Sistema de Bibliotecas, de forma a oferecer, tanto quanto possível, um panorama do Comprometimento e suas relações com as atividades e com o ambiente de trabalho, sob a ótica e as particularidades de cada um desses atores: suas razões, suas escolhas e suas disposições para comprometer-se.

Como norteadoras de ações de sensibilização das pessoas do Sistema de Bibliotecas, as representações contidas nesse estudo poderão constituir-se em informação, tanto para as pessoas que compõem as equipes, como para aqueles que as gerenciam e estabelecem as diretrizes, para as ações ou para os programas de capacitação e desenvolvimento profissional no âmbito das bibliotecas, com vistas ao comprometimento das equipes.

7 Objetivos

- ✓ Identificar, através dos discursos dos profissionais de biblioteca (bibliotecários, técnicos e básicos) do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP – SIBi/USP, que atuam na área da saúde suas opiniões sobre Comprometimento organizacional;
- ✓ Apreender as opiniões desses profissionais do SIBi/USP a respeito do que, para eles significa, Comprometimento organizacional no contexto da missão do Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi/USP;
- ✓ Analisar as respostas ao questionário, verificando quais são, para os sujeitos de pesquisa das bibliotecas do SIBi/USP na área da saúde, suas opiniões sobre os esforços empreendidos pelo Departamento Técnico – DT/SIBi/USP, na busca de equipes comprometidas.

8.1 O TIPO DA PESQUISA

Para pesquisar o que pensam os indivíduos que fazem parte da coletividade denominada Equipes Bibliotecárias (bibliotecários e funcionários de nível técnico e básico) do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo, foi utilizado estudo de natureza exploratória, de método qualitativo, ou de acordo com MINAYO (2000, p. 22), “...o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade”, qual seja, de acordo com a mesma autora - capaz de incorporar o significado e a intencionalidade inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais.

A mesma autora, pondera a respeito da representação social de indivíduos e grupos,

“... de um lado temos que o homem é o produto de seu produto: as estruturas da sociedade criam seu ponto de partida; de outro, temos que esse homem constrói a história dentro das condições recebidas ultrapassando-as, e inscreve sua significação por toda parte, em todo o tempo e na ordem das coisas.”

Segundo JODELET (2001, p. 17),

“... há necessidade de estarmos informados sobre o mundo à nossa volta. Além de nos ajustarmos a ele, precisamos saber como nos comportar, domina-lo física ou intelectualmente, identificar e resolver os problemas que se apresentam: é por isso que criamos representações ... elas circulam nos discursos, são

trazidas pelas palavras e veiculadas em mensagens e imagens midiáticas, cristalizadas em condutas e em organizações ...”

A autora, reconhece as representações sociais,

“... enquanto sistemas de interpretação que regem nossa relação com o mundo e com os outros – orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais Da mesma forma, elas intervêm em processos variados, tais como a difusão e a assimilação dos conhecimentos, o desenvolvimento individual e o coletivo, a definição das identidades pessoais e sociais, a expressão dos grupos e as transformações sociais.”(p 22)

LEFÈVRE, LEFÈVRE e TEIXEIRA (2000, p. 13) referem-se a um modo de conceber as representações sociais,

“... consiste em entendê-las como a expressão do que pensa ou acha determinada população sobre determinado tema. Este pensar, por sua vez, pode se manifestar ,dentre outros modos, através do conjunto de discursos verbais emitidos por pessoas dessa população.”

8.2 A METODOLOGIA

Foi utilizado o proposto no livro O Discurso do Sujeito Coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos), dos autores Fernando Lefèvre e Ana Maria Simioni Lefèvre, de 2003, como uma proposta desses autores para organizar e tabular dados qualitativos de

natureza verbal e que “...consiste basicamente, em analisar o material verbal coletado extraindo-se de cada um dos depoimentos, artigos, cartas, papers as idéias-centrais e/ou ancoragens e suas correspondentes expressões-chave...”, com as quais compõe-se um ou vários discursos-síntese (p.16).

- ✓ **Expressões-chave** (ECH) são trechos ou transcrições literais do discurso, sublinhadas pelo pesquisador e que revelam a essência do depoimento ou, mais precisamente, do conteúdo discursivo dos segmentos do depoimento. O que se busca é resgatar a literalidade do depoimento. É com a matéria-prima das expressões-chave que se constroem os Discursos do Sujeito Coletivo.
- ✓ **Idéias centrais** (IC) é o nome ou expressão linguística que revela e descreve sinteticamente o sentido de cada um dos discursos analisados e de cada conjunto homogêneo de ECH.
- ✓ **Ancoragem** (AC) é considerada a “... manifestação lingüística explícita de uma dada teoria ou ideologia ou crença que o autor do discurso professa...”, podendo aparecer ou não no depoimento colhido e correspondem a mais uma figura metodológica inspirada na teoria da representação social.
- ✓ **Discurso do Sujeito Coletivo** (DSC) é um discurso-síntese, redigido na primeira pessoa do singular, composto pelas ECH que têm a mesma IC ou AC.

“... com o DSC os discursos dos depoimentos não se anulam ou se reduzem a uma categoria comum unificadora já que o que se

busca fazer é reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese quantos se julgue necessários para expressar uma dada “figura”, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre um fenômeno” (p. 19).

Os mesmos autores (1998) recomendam a utilização de entrevista semi-estruturada, com os sujeitos de pesquisa, pois este tipo de entrevista nos permite, através de um discurso, que é o modo como naturalmente as pessoas pensam, o acesso a dados da realidade que são de caráter subjetivo, mas podem trazer à luz questões, que de outro modo permaneceriam obscuras.

MINAYO (2000, p. 110) considera a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações pela,

“... possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos... e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.”

8.3 O UNIVERSO E A AMOSTRA DA PESQUISA

Considerando o desenho geral da pesquisa, foram selecionadas para o estudo, as bibliotecas da área da saúde humana, que no Sistema Integrado de Bibliotecas da USP, estão no grupo de bibliotecas da área biológica nas seguintes Unidades de ensino:

Prefeitura Campus Administrativo de Ribeirão Preto - Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto / Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto / Faculdade de Enfermagem de Ribeirão Preto / Instituto de Psicologia de Ribeirão Preto

Faculdade de Medicina

Hospital Universitário

Instituto de Ciências Biomédicas

Faculdade de Saúde Pública

Instituto de Psicologia

Faculdade de Odontologia de Bauru

Faculdade de Odontologia de Bauru – Seção de referência especializada em malformações congênitas craniofaciais

Faculdade de Odontologia

Escola de Educação Física e Esporte

Escola de Enfermagem

8.3.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA

A população alvo foi composta pelos funcionários bibliotecários, técnicos e básicos dessas bibliotecas, escolhidos aleatoriamente pelo menos três profissionais: 01 bibliotecário, 01 técnico de biblioteca e 01 profissional de nível básico, para cada uma das 14 bibliotecas da área da saúde, uma vez que, essas três categorias funcionais do SIBi/USP, têm sido alvo de incentivo à capacitação e têm participado dos programas institucionais de treinamento. As pessoas ouvidas foram abordadas nos seus locais de

trabalho, para a aplicação das entrevistas ou ofereceram-se para a entrevista ou ainda foram sugeridas, no momento da aplicação do questionário, pela Diretora técnica das bibliotecas visitadas. No total são 44 os sujeitos de pesquisa, pois foram ouvidos também os sujeitos que se ofereceram à participação, quando da visita da pesquisadora às bibliotecas para o recolhimento dos depoimentos, além daquelas cujos depoimentos já haviam sido colhidos.

A entrevista com cada um desses sujeitos de pesquisa, foi feita com base em um roteiro de pesquisa (Anexo II) constante de 06 perguntas, as mesmas, para as três categorias de profissionais (bibliotecários, técnicos e básicos).

Antecedendo as entrevistas, foi apresentado para cada um dos sujeitos de pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, (Anexo I) elaborado pela pesquisadora, conforme recomendação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, atendendo à Resolução 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde.

O roteiro para as entrevistas tem seis questões e dados pessoais como, o nome da biblioteca onde trabalha, idade, tempo de serviço na função e gênero. As respostas foram gravadas e transcritas integralmente para posterior tratamento, utilizando as figuras metodológicas propostas por LEFÈVRE e LEFÈVRE (2003).

A fim de expor quantitativamente o total de respostas e o peso relativo de um determinado DSC, são construídos gráficos, do tipo histograma, para cada uma das Idéias Centrais, apresentados como Resultados Quantitativos.

9 Resultados e Análise

De posse dos discursos obtidos por gravação das entrevistas e transcritos na íntegra, são procedidas as operações necessárias para a pesquisa com o DSC, com o processamento em separado de cada uma das questões e a utilização do software QualiQuantiSoft.

A análise é feita na resposta de cada indivíduo, às perguntas do Roteiro de Entrevistas (Anexo II), extraídas as Idéias centrais das Expressões-chave (Anexo III) e a posterior construção dos DSCs, um para cada Idéia central, utilizando artifícios de retórica discursiva.

Antecedem a apresentação dos DSCs, quadros e gráficos que revelam também a intensidade, medida pelo peso de cada DSC e representada por percentuais.

São apresentados também os critérios que orientaram a análise para o agrupamento e inserção das Expressões-chave nas Idéias centrais.

Posteriormente é apresentado o Perfil dos Entrevistados com quadros que trazem os percentuais referentes ao sexo, ao tempo na função e à idade; a seguir são apresentadas as análises dos DSCs, separadamente para cada pergunta.

Para a 2ª e 3ª perguntas a análise foi feita em conjunto, pois nos dois casos o que se quer saber são os fatores ou situações que afetam o comprometimento organizacional; na 2ª pergunta fatores impeditivos e na 3ª fatores e situações que favorecem o comprometimento.

9.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram ouvidos funcionários das equipes das catorze bibliotecas selecionadas, sendo que foi entrevistado pelo menos um funcionário para cada categoria profissional, a dos bibliotecários, dos técnicos e dos básicos em cada uma das catorze bibliotecas. Além desses, dois funcionários ofereceram-se para serem entrevistados, e portanto o número de sujeitos da pesquisa totalizou quarenta e quatro funcionários.

Dos bibliotecários entrevistados, 11,12% são do sexo masculino e 88,88% do sexo feminino; para os técnicos os percentuais são de 37,5% no sexo masculino e 62,5 no sexo feminino. Os básicos estão divididos em 50% para cada sexo, no entanto, observa-se entre os entrevistados que há predominância do sexo feminino entre os bibliotecários e técnicos.

QUADRO 1: PERFIL DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO SEXO

	MASC		FEM		Total	
	N	%	N	%	N	%
BIBLIOTECÁRIOS	2	11.12	16	88.88	18	100
TÉCNICOS	6	37.5	10	62.5	16	100
BÁSICOS	5	50	5	50	10	100
TOTAL	13	29.54	31	70.46	44	100

O número total dos entrevistados foi dividido em três grupos para o tempo de serviço na função; para aqueles que tem uma experiência de

trabalho de até dois anos, os percentuais são de 11,12% para os bibliotecários, 6,25% para os técnicos sendo que não há básicos nesta categoria. No grupo que tem de 2 anos até dez anos na função, bibliotecários somam 16,67%, técnicos 37,5% e básicos 40%. Entre aqueles que têm mais de dez anos na função, os bibliotecários são representados por 72,21%, os técnicos por 56,25%, e os básicos apresentam o percentual de 60% para esse grupo de funcionários com mais de 10 anos na função.

QUADRO 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO TEMPO NA FUNÇÃO

	< 2 anos		>2 e <10		+ de 10 anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
BIBLIOTECÁRIOS	2	11.12	3	16.67	13	72.21	18	100
TÉCNICOS	1	6.25	6	37.5	9	56.25	16	100
BÁSICOS	-	-	4	40	6	60	10	100
TOTAL	3	6.82	13	29.54	28	36.36	44	100

Quanto à idade, bibliotecários somam 11,12% e técnicos 6,25% entre aqueles que tem até 30 anos. Na faixa de 30 até 45 anos, os bibliotecários são 55,56%, os técnicos 62,5% e os básicos dividem-se igualmente entre esta faixa e a de 45 anos e mais, onde os bibliotecários somam 33,32% e os técnicos 31,25%. Observa-se que entre os entrevistados, o percentual para funcionários com idade abaixo de 30 anos é de 6,82% e entre esses, nenhum é de nível básico.

QUADRO 3: PERFIL DOS ENTREVISTADOS QUANTO À IDADE

	Até 30 anos		de 30 a < 45		45 e + anos		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
BIBLIOTECÁRIOS	2	11.12	10	55.56	6	33.32	18	100
TÉCNICOS	1	6.25	10	62.5	5	31.25	16	100
BÁSICOS	-	-	5	50	5	50	10	100
TOTAL	3	6.82	25	56.82	16	36.36	44	100

9.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALI-QUANTITATIVOS

1ª Pergunta

A seu ver o que é comprometimento organizacional?

QUADRO1 - SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS PARA A 1ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição	25	36,76
B	Ter o comprometimento como atitude	2	2,94
C	Gostar do ambiente de trabalho e do trabalho que executa	3	4,41
D	Saber que seu papel e as atividades que executa são importantes para a instituição	10	14,71
E	Reconhecer seu dever e sua responsabilidade com a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição	16	23,53
F	“Vestir a camisa” da instituição	12	17,65
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		68	100

GRÁFICO 1 - PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 1ª PERGUNTA A SEU VER O QUE É COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL?

Critérios utilizados para a inserção nas idéias centrais**A - Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição**

É mencionada a existência e o conhecimento da missão, valores e objetivos ou metas da instituição ou de parte dela.

B – Ter o comprometimento como atitude

O comprometimento é relatado como postura pessoal e presente em outros aspectos da vida

C – Gostar do ambiente de trabalho e do trabalho que executa

Há identificação e gosto pela atividade desempenhada, pelos processos de trabalho e o ambiente onde isso ocorre.

D – Saber que seu papel e as atividades que executa são importantes para a instituição

Reconhece-se como parte da instituição e o seu trabalho como resultado que gera para essa instituição

E - Reconhecer seu dever e sua responsabilidade com a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição

Noção de dever e responsabilidade e referência à qualidade do serviço prestado

F - “Vestir a camisa” da instituição

A inserção e o engajamento do funcionário na instituição

A – Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição**DSC**

Comprometimento organizacional é quando o funcionário ou as equipes de funcionários inseridos na biblioteca, na Unidade e mesmo na Universidade têm interesse, conhecem, compreendem o negócio, e assumem como seus, os valores, a missão da organização, seus objetivos, suas diretrizes e suas políticas, com as normas, as leis e as regras definidas para a organização como um todo. Em concordância com isso, e afinados com os objetivos da instituição, os funcionários têm comportamentos, atitudes e realizam suas ações, dispostos a trabalhar sabendo o que a instituição espera deles e com o compromisso de obter os resultados que a instituição estipulou para alcançar suas metas e seus objetivos e até superá-los.

B – Ter o comprometimento como atitude**DSC**

Pessoas que são comprometidas com o trabalho também são comprometidas com outras áreas de sua vida, comprometido primeiro com você mesma. No trabalho sempre é exigido comprometimento dos funcionários e ultimamente isso vem sendo bastante falado, tem gente que já é comprometido mas não sabia exatamente o que significava isso.

C – Gostar do ambiente de trabalho e do trabalho que executa**DSC**

Está relacionado a vários aspectos que envolvem o indivíduo com seu ambiente de trabalho, fatores ligados à motivação, ao comprometimento com o trabalho, ao ambiente na equipe e gostar do trabalho; o grau de envolvimento deve ser grande.

D – Saber que seu papel e as atividades que executa são importantes para a instituição**DSC**

Eu conheço o que faço e sei o que fazer pra cumprir meu papel na instituição, com capacidade e a responsabilidade de desempenhar bem o trabalho, com a perspectiva de atingir um objetivo que a Unidade definiu e que você vai ajudar a realizar da melhor forma possível, com consciência sobre a importância desse trabalho para a organização, de modo a somar com todo o resto e ajudar a instituição a cumprir o seu papel dentro daquilo. Comprometimento tem a ver com entendimento que ele tem da importância dele dentro da instituição, ter o conhecimento prévio das atividades que vai desenvolver e ter muita consideração pela instituição onde atua, sabendo que tudo o que faz significa para a instituição, e é capaz de responder com trabalho e cada um deve saber qual é o seu papel e se comprometer com ele.

E - Reconhecer seu dever e sua responsabilidade com a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição

DSC

Eu me comprometo fazendo o meu serviço direito, dentro da minha capacidade eu tento resolver tudo. Prá mim trabalho é trabalho e quem é comprometido não está para brincadeira, leva o trabalho a sério, entende que tem um trabalho que depende dele e ele deve isso pra instituição; é assumir de maneira integral suas atividades e as responsabilidades que são designadas, realizar o trabalho com qualidade, responsabilidade e dedicação e não importa de se é um trabalho complexo ou não.

F - “Vestir a camisa” da instituição

DSC

Comprometimento é o que antes a gente falava de vestir a camisa do lugar de trabalho, da Unidade, estar engajada em todas as atividades do local de trabalho, comprometer-se com a organização, com as tarefas, com as coisas do trabalho, inserir-se no contexto; vestir a camisa mesmo. É um forte envolvimento com tudo o que diz respeito ao trabalho e ao lugar onde trabalha e à dedicação do funcionário para a instituição.

Para qualquer uma das Idéias centrais apresentadas e quaisquer que sejam as razões verbalizadas pelos sujeitos de pesquisa, estão no escopo do que BECKER (1992) chama de diversas dimensões do comprometimento, os componentes presentes no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização.

O vínculo declarado de comprometimento com os pressupostos institucionais, como a missão, os valores e os objetivos, e a disposição do funcionário para reconhecê-los, aparece em trechos do DSC,

“... em concordância com isso, e afinados com os objetivos da instituição, os funcionários têm comportamentos, atitudes e realizam suas ações, dispostos a trabalhar sabendo o que a instituição espera deles e com o compromisso de obter os resultados que a instituição estipulou...”

As bibliotecas universitárias, assim como outras organizações, incorporaram em suas estruturas, e portanto têm presente em suas missões, tanto quanto possível, as características de uma organização que busca flexibilizar-se e adaptar-se às premissas das modernas estruturas organizacionais, fenômeno que vem sendo registrado na literatura, como em BOWERS (1996), que recomenda fatores que devem permear as estruturas organizacionais da bibliotecas universitárias: a maior flexibilidade; a redução da burocracia; equipes treinadas para a tomada de decisão; o aprimoramento da prestação de serviços com qualidade e orientados para a satisfação dos usuários; a adoção de um modelo de organização da aprendizagem; a promoção da integração, trabalho em equipe, comunicação e satisfação no trabalho.

Três Idéias Centrais da 1ª Pergunta:

Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição,

Saber que seu papel e as atividades que executa são importantes para a instituição, e

“Vestir a camisa” da instituição, como um sinônimo de engajamento, representam 77,94% do total para a pergunta, e dizem respeito aos conceitos de papéis e de engajamento na instituição, assumidos como importantes, para os sujeitos de pesquisa.

Chamam a atenção os percentuais de 36,76%, o maior, para a explicação do Comprometimento organizacional pela Idéia central **Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição,**

enquanto que o menor, 4,41%, refere-se a **Gostar do ambiente de trabalho e do trabalho que executa.**

Os motivos declarados para o Comprometimento organizacional referem-se em maior percentual àqueles que dizem respeito à instituição e seus pressupostos, em comparação com motivos pessoais com relação ao trabalho e ao ambiente, ficando claro que os respondentes “olham” mais para a instituição do que para os aspectos de sua inserção profissional.

Na Idéia central **Ter o comprometimento como atitude**, o compromisso antecede as relações com a organização, estando presente em aspectos da vida do indivíduo, mesmo fora da instituição na qual desenvolve suas atividades; isso transposto para dentro da instituição assume perspectivas atitudinais, dando conta de tudo o que o indivíduo traz consigo para a situação de trabalho, relacionado ao enfoque afetivo do comprometimento organizacional, principal objeto de estudo de MOWDAY, PORTER e STEERS, na década de 80.

A qualidade como um atributo de produtos e serviços que atendem às necessidades dos usuários, é assumida como responsabilidade dos sujeitos de pesquisa e demonstra a apreensão do que os usuários significam para prestação dos serviços, e principalmente na demanda de desenvolvimento de novos produtos.

HERNON, NITECKI e ALTMAN (2005) consideram um indicador da satisfação dos usuários, a utilização efetiva dos serviços, que conferem a esses usuários, um papel ativo no processo de transferência da informação, ao considerá-los co-produtores do serviço e de sua qualidade.

2ª Pergunta

Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho, no ambiente das bibliotecas?

QUADRO 2 – SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS PARA A 2ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	Insuficiência de conhecimento e informações para o desempenho da atividade, de equipamentos e de clareza do papel que deve ser desempenhado	18	24,00
B	Desrespeito	2	2,67
C	Injustiça no tratamento pessoal ou nas oportunidades oferecidas	11	14,67
D	Falta de incentivo ou de reconhecimento pelo trabalho executado	16	21,33
E	Insatisfação com o trabalho que executa ou com o ambiente de trabalho	21	28,00
F	Ausência de metas para a carreira.	4	5,33
G	Relações conflituosas com as chefias.	2	2,67
H	O caráter do funcionário	1	1,33
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		75	100

GRÁFICO 2- PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 2ª PERGUNTA VAMOS FALAR UM POUCO DE COMPROMETIMENTO. QUE SITUAÇÕES OU FATORES VOCÊ ACHA QUE IMPEDEM UM INDIVÍDUO DE SE COMPROMETER COM O TRABALHO, NO AMBIENTE DAS BIBLIOTECAS?

Critérios utilizados para a inserção nas idéias centrais

A - Insuficiência de conhecimento e informações para o desempenho da atividade, de equipamentos e de clareza do papel que deve ser desempenhado

Falhas ou faltas sentidas na infra-estrutura necessária para o trabalho, como equipamentos, local apropriado ou mesmo informações essenciais para sua execução.

B - Desrespeito

A importância do respeito ou a falta dele são explicitadas no discurso.

C - Injustiça no tratamento pessoal ou nas oportunidades oferecidas

Sempre que aparecem as questões de diferenças feitas entre os funcionários, na maneira de tratar ou nas oportunidades de participação

D - Falta de incentivo ou de reconhecimento pelo trabalho executado

Ausência do retorno dado ao funcionário, pelo trabalho executado, a contento ou não.

E - Insatisfação com o trabalho que executa ou com o ambiente de trabalho

Verbalizações a respeito de gostar ou não do trabalho que executa ou do ambiente onde trabalha.

F - Ausência de metas para a carreira

O plano de carreira na Universidade ou seus aspectos são abordados.

G - Relações conflituosas com as chefias

Quando são referidas características das chefias, tidas como prejudiciais ao comprometimento.

H – O caráter do funcionário

É referida particularidade do caráter.

A - Insuficiência de conhecimento e informações para o desempenho da atividade, de equipamentos e de clareza do papel que deve ser desempenhado

DSC

Não saber o que está fazendo, pra que está fazendo aquilo, fazer parte de um trabalho mas não saber o que é que aquilo vai completar lá no fim, não ser informado direito, você faz mas não sabe bem pra que e tem medo de errar, ou foi mal orientado ou é novo e ainda não segue bem as regras. Faltar capacitação pra resolver os problemas técnicos, faltar conhecimento e compreensão do trabalho que deve ser feito ou não entender o que está fazendo, afinal, ninguém se compromete com o que não entende. Não ser bem aceito na instituição, ou o chefe não ser claro com ele, não expor todas as regras e depois que alguma coisa não dá certo, cobrar; não tendo clareza dos papeis de cada um. Dá insatisfação e a insegurança dentro do ambiente de trabalho, impede o comprometimento, porque você interage com seus colegas o tempo todo, muito

do seu trabalho depende do outro e é insegurança em relação ao outro, em relação ao ambiente mesmo de trabalho: a falta de condições de trabalho, o lugar que não é adequado ou os instrumentos e equipamentos que não estão em condição ou que faltam.

B - Desrespeito

DSC

Desde uma coisa subjetiva como o respeito pois a falta de respeito acaba com o comprometimento de qualquer um quando o funcionário se sente de alguma forma desrespeitado ou menosprezado. Afinal você trata seus colegas de profissão com respeito e quer também ser tratada com respeito. Claro que dinheiro é bom mas se você ganha bem mas não é respeitado, o que adianta?

C - Injustiça no tratamento pessoal ou nas oportunidades oferecidas

DSC

Um ambiente de trabalho que faz diferenças entre os direitos dos funcionários ou injustiça, como um funcionário que dedica seu tempo ao trabalho e outros que não fazem isso, mas ninguém fala ou chama a atenção, ou mesmo a empresa não faz sua parte: é um ambiente onde nem todos se dão bem e isso não é bom, pois as regras não são claras e só alguns seguem essas regras e outros são tratados diferente, só determinadas pessoas tem oportunidades, não havendo justiça para se aprimorar, fazer cursos e treinamentos e participação. Uns conseguem mais coisas que outros, podem algumas coisa, tem a preferência da chefia e fazem mais cursos e são privilegiados mas só alguns os outros não podem. A falta de oportunidades de crescimento profissional, ou a mesma oportunidade para todos se desenvolverem tecnicamente, a ausência de abertura e participação com novas idéias dentro da atividade que desenvolve. O indivíduo não se sente parte integrante da organização para a qual trabalha e quando falta alguma coisa pra pessoa, seja ela material ou do tipo de diferença entre funcionários, ela vai ali faz o que tem que fazer só pra receber o salário; até pode ser que ela goste do que ela faz mas talvez não encontre amparo pra fazer melhor o seu serviço, não sente respaldo pra trabalhar melhor. Isso tudo também é frustrante e ninguém gosta, além de atrapalhar o comprometimento e impedir o bom andamento do grupo todo e do serviço, porque a pessoa sabe que mesmo que se esforçar não vai conseguir nada. Não pode dar moleza, tem que exigir igual de todos e dar as mesmas oportunidades para todos, afinal somos uma equipe e todos devem ter as mesmas obrigações, mesmo nas diferentes atividades.

D - Falta de incentivo ou de reconhecimento pelo trabalho executado

DSC

Fatores que desgastam o funcionário e o ambiente de trabalho e não levam a nada, como fofoca, falta de estímulo dos chefes, a falta de motivação, falta de incentivo e de reconhecimento por parte de seus superiores e falta de feedback de quem chefia a equipe. Isso é uma forma de falta de reconhecimento e se você não é reconhecido é muito duro, e ninguém fica comprometido, até trabalha contra, pois se os funcionários não são incentivados não querem saber de comprometimento, nem querem ficar naquela biblioteca. Não ter retorno do trabalho que foi entregue, a falta de valorização desse trabalho pelos outros membros da equipe, a falta de incentivo para o crescimento intelectual, incentivo de palavras mesmo, até porque todos nós sabemos que é praticamente impossível o incentivo financeiro; isso vai deixando você desanimado até se descomprometer. O diferencial seria uma palavra de incentivo e de força, pois ouvir que o seu trabalho está bem feito ajuda muuuuito, mas eu sinto que isso não tem sido pra todos e as pessoas vão se sentindo inferiorizadas.

E - Insatisfação com o trabalho que executa ou com o ambiente de trabalho

DSC

Intriga e confusão no trabalho, desinteresse pela atividade desenvolvida, não gostar do que faz, a responsabilidade que ele não tiver com as atividades que vão ser feitas, como por exemplo informar as pessoas. Isso envolve também o mau relacionamento com as pessoas à sua volta porque não está satisfeita por motivos profissionais ou financeiros ou se não estiver muito satisfeita com o lugar e quiser mudar, isso não é fácil na Universidade, então fica insatisfeito e não dá o seu melhor. Além disso, se não gostar dos colegas também fica chato pois não tem relacionamentos e não tem ambiente. O perfil do funcionário interfere bastante, a pessoa que não faz o que gosta, não tem um prazer, isso já é 80% para o descomprometimento no desempenho de suas atividades. Quando há conflitos e quando nem todos se dão bem, isso acaba refletido no trabalho e as pessoas trabalham só naquilo que está dentro do perfil delas e não se esforçam para aprender outras coisas, pois o ambiente não favorece. Equipes com problemas de relacionamento e funcionários que não estão interessados em ser parte integrante daquela equipe prejudicam pela falta de cooperação de todos na mesma medida, só alguns estão dispostos a cooperar para todo o grupo, para a equipe; é um fator bem negativo o ambiente de trabalho ruim, isso afeta todos, não existe interação entre as diversas áreas, há falhas de comunicação.

F - Ausência de metas para a carreira

DSC

Os funcionários do nível técnico nas bibliotecas não tem muitas metas de carreira pra serem alcançadas, vai até ali e parou pois você não pode chegar a uma chefia, não pode ter um cargo e isso não incentiva muito. Na Universidade a política de incentivo para os funcionários não é das melhores, inclusive os critérios de carreira são questionáveis

G - Relações conflituosas com as chefias

DSC

Se você tem uma chefia fraca e autoritarismo por parte da direção também impedem que os funcionários se comprometam; os funcionários não se sentem valorizados, porque não são ouvidos.

H – O caráter do funcionário

DSC

Mau caráter mesmo, essa pessoa vai sempre se enrolar.

3ª Pergunta

Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

QUADRO 3 - SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS PARA A 3ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	Ter conhecimento, informações e equipamentos suficientes para o desempenho da atividade, bem como clareza do papel que desempenha	9	14,06
B	Oferecimento de cursos e treinamentos	7	10,94
C	Gostar do trabalho e do ambiente no qual trabalha	14	21,88
D	Obter reconhecimento e incentivo pelo trabalho que executa	16	25,00
E	Justiça e respeito no tratamento pessoal e nas oportunidades	13	20,31
F	Autonomia	3	4,69
G	Existência de carreira	1	1,56
H	Presença de liderança	1	1,56
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		64	100

GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 3ª PERGUNTA Ao CONTRÁRIO, NA SUA OPINIÃO, QUE FATORES VOCÊ ACHA QUE AUXILIARIAM NO COMPROMETIMENTO DOS PROFISSIONAIS NAS BIBLIOTECAS?

Crerios utilizados para a inserão nas Idéias centrais

A - Ter conhecimento, informações e equipamentos suficientes para o desempenho da atividade, bem como clareza do papel que desempenha

A presença e suficiência das informações e equipamentos necessários à execução do trabalho e a clareza do papel desempenhado.

B - Oferecimento de cursos e treinamentos

As oportunidades oferecidas para participar de treinamentos e cursos relacionados com o trabalho, ou outras ações de capacitação.

C - Gostar do trabalho e do ambiente no qual trabalha

Gosto pela atividade e pelo ambiente onde trabalha.

D - Obter reconhecimento e incentivo pelo trabalho executado

São abordados os elogios, as críticas, o incentivo, o reconhecimento e manifestações motivadoras, pelos chefes e colegas de trabalho.

E - Justiça e respeito no tratamento pessoal e nas oportunidades

É referida a justiça e igualdade no tratamento pessoal, pelos chefes e entre os membros da equipes, com as mesmas chances de participação nas oportunidades de crescimento profissional.

F – Autonomia

Importância dada a uma certa autonomia para a realização de tarefas da rotina.

G - Existência de carreira

É abordado o plano de carreira que atenda a bibliotecários, técnicos e básicos como oportunidade para o alcance de cargo.

H - Presença de liderança

O papel do líder.

A - Ter conhecimento, informações e equipamentos suficientes para o desempenho da atividade, bem como clareza do papel que desempenha

DSC

São aqueles fatores que eu citei: os equipamentos, a clareza da importância do que é o papel de cada profissional, independente do nível em que está inserido (básico, técnico e superior). Claramente estabelecidos os papéis de cada um e com as informações necessárias, tudo isso ajuda o funcionário a se comprometer, pois faz com que o indivíduo se sinta engajado na equipe, não só na equipe da biblioteca, na faculdade inteira. Saber que o que ele faz no dia a dia faz parte de uma outra coisa maior, saber que a parte que ele faz é importante e que sem ela

não se conseguiria o todo. Quando os objetivos são passados, as atividades são explicadas e são claras, e são bem ensinadas as coisas que devem ser feitas, você está capacitado, bem informado e vai fazer direito; como eu que aprendi o que faço hoje

B - Oferecimento de cursos e treinamentos

DSC

Treinamento é o melhor jeito de comprometer as pessoas, quanto mais treinado o funcionário melhor ele vai responder pro trabalho e isso em todos os níveis, quando aprende direito gosta mais de fazer. Quando é oferecida capacitação e incentivo para educação continuada, para os novos desafios, treinar para as metas a serem atingidas, com cursos e programas para o auto-desenvolvimento, confraternizações, enfim é o investimento em treinamento e capacitação pra que o funcionário tenha segurança do que faz.

C - Gostar do trabalho e do ambiente no qual trabalha

DSC

Fatores como bom ambiente de trabalho, e como eu vou dizer... o todo se dá bem, é isso, é o ambiente de trabalho em si, com as relações boas entre todos os funcionários, entre os pares e também com as chefias, na amizade e apoio, principalmente nas bibliotecas, onde bibliotecários e técnicos trabalham bastante juntos e tem um ambiente harmonioso; é essa coisa de equipe porque hoje só se trabalha em equipe, e você faz parte de uma equipe onde todos se conhecem e mesmo com os defeitos de cada um há respeito, você já está acostumado àquela equipe, cada um já sabe o que esperar e se você der sorte de estar numa boa equipe, uma equipe afinada então é uma maravilha, pois tem um bom ambiente de trabalho. Quem faz o que gosta também é mais fácil de se comprometer, gostar do trabalho e gostar do pessoal que trabalha junto, do ambiente que aliás pode até ser competitivo mas tem que ser ético, pois ambiente de amizade também é um incentivo e compromete mais e quando se está feliz então se compromete com aquilo que faz e gosta do lugar e do ambiente, logo, isso favorece e já ti estimula a buscar mais.

D - Obter reconhecimento e incentivo pelo trabalho executado

DSC

Um ambiente que valoriza, não só pra bibliotecários ou só pra quem tem chefia, mas pr' um todo. Você valoriza a pessoa, ela se envolve mais com o que vai fazer e se compromete; tem que ser assim, com coisas que fazem um bibliotecário se comprometer, fazem um básico e um técnico, pois todos gostam de reforço positivo e elogios ou críticas, com o apoio da chefia. As críticas são para melhorar não pra acabar com o funcionário, se você é elogiado sempre vai

procurar fazer melhor e acho que um trabalho bem feito deve ser sempre reconhecido, é o feedback positivo, ou mesmo um negativo, mostrando que tem alguém ti ajudando a fazer o trabalho, ti dando um retorno que se deve dar pro trabalho realizado pois às vezes o funcionário trabalha um tempão sem que ninguém diga a ele como está seu trabalho, ou ainda por fazer o que sempre faz ou uma coisa nova. Uma palavra é sempre bem-vinda e ouvir outras pessoas da organização dizerem que o que você fez está bem feito é muito importante e você se sente seguro com o que faz, não só na biblioteca, mas na Unidade, afinal os serviços prestados aqui são para a coletividade e para todos da Unidade.

E - Justiça e respeito no tratamento pessoal e nas oportunidades

DSC

Tem que tratar todos iguais e se a biblioteca trata bem todos os seus funcionários com as mesmas chances para todos aprenderem e sabendo o que cada um precisa pra desenvolver melhor seu trabalho, o funcionário sente que tem oportunidades para fazer o que aparece, como cursos e eventos e que têm a mesma chance de crescer. Assim, ele responde melhor quando precisam dele e todos se sentem fazendo parte da equipe, sabendo que podem crescer e que todos têm o mesmo respeito do chefe, mesmo que isso não traga uma promoção, pois a participação de todos de maneira igual nos cursos e palestras incentiva todos e acaba anulando quem não está nem aí. A participação de todos, e o bom relacionamento, também o incentivo para o estudo e para as oportunidades que sempre surgem de se reciclar, de aprender e crescer, afinal todos têm oportunidades de compartilhamento das informações.

F - Autonomia

DSC

Certa autonomia pra resolver os assuntos do cotidiano é importante, faz bem e também ajudam a motivar.

G - Existência de carreira

DSC

... um plano de carreira, mas que fosse bom prá todos. Ser bem avaliado, progredir na carreira ... compromete, faz vestir a camisa ...

H - Presença de liderança

DSC

A liderança é fundamental e o líder tem que estar sempre presente e fazer seu papel.

Os fatores ou situações apontados como impeditivos ao comprometimento, referem-se na sua maioria, à falta de materiais ou falhas no relacionamento ou tratamento pessoal, e são referidos os equipamentos, as informações, as definições de papéis, o respeito, as relações com as chefias, a justiça, as oportunidades e o reconhecimento pelo trabalho executado.

As Idéias centrais para essas opiniões, representam 93,34% das 75 respostas e estão presentes nos trechos de DSCs:

Das chefias é preciso apoio e esclarecimentos pois se não tiver essas coisas básicas, ninguém vai se comprometer porque vai correr o risco de não ter nem como desenvolver direito o seu trabalho e desconhecem o que seu trabalho representa no todo da organização e em que parte está inserido.

... a falta de respeito acaba com o comprometimento de qualquer um quando o funcionário se sente de alguma forma desrespeitado ou menosprezado.

... tem que exigir igual de todos e dar as mesmas oportunidades para todos, afinal somos uma equipe e todos devem ter as mesmas obrigações.

Não ter retorno do trabalho que foi entregue, a falta de valorização desse trabalho pelos outros membros da equipe, a falta de incentivo para o crescimento intelectual, incentivo de palavras mesmo...

... então fica insatisfeito e não dá o seu melhor. Além disso, se não gostar dos colegas também fica chato pois não tem relacionamentos e não tem ambiente.

... uma chefia fraca e autoritarismo por parte da direção também impedem que os funcionários se comprometam uma chefia fraca e autoritarismo por parte da direção também impedem que os funcionários se comprometam

No entanto, ao serem perguntados sobre fatores que auxiliam no comprometimento, não são indicados o respeito e as boas relações com as chefias, mas os sujeitos de pesquisa referem-se principalmente ao

conhecimento e equipamentos adequados, ao gosto pelo trabalho e pelo ambiente, ao reconhecimento e incentivo e à justiça nas oportunidades, e ainda assim essas Idéias centrais somam 81,25% das 64 respostas para a pergunta, enquanto que a Idéia central **Presença de liderança**, que aborda relacionamento e papel do líder, representa apenas 1,56% das respostas e tem o DSC:

A liderança é fundamental e o líder tem que estar sempre presente e fazer seu papel

A falta ou inadequação sentida nos equipamentos e instrumentos essenciais ao trabalho, afetam diretamente a consecução e a qualidade dos serviços prestados na biblioteca, para os quais, há uma avaliação por parte dos usuários, que acontece simultaneamente ao uso.

SANTOS, FACHIN e VARVAKIS (2003) nomeiam as características principais dos serviços: a intangibilidade, a simultaneidade entre produção e consumo e a participação do cliente/usuário; os autores enfatizam que a participação do usuário no processo de produção do serviço faz ressaltar a importância da gestão dos processos de serviços, para a qual existe o fator da qualidade pretendida.

As idéias centrais que tratam de relacionamentos, de ambiente de trabalho e do “gostar “ ou não do trabalho propriamente dito,

- **Desrespeito**
- **Injustiça no tratamento pessoal ou nas oportunidades oferecidas**

- **Falta de incentivo ou de reconhecimento pelo trabalho executado**
- **Insatisfação com o trabalho que executa ou com o ambiente de trabalho**
- **Relações conflituosas com as chefias**

remetem às relações no trabalho ou às situações nas quais o relacionamento afeta a disposição para o comprometimento.

O trabalho é importante no provimento das satisfações humanas, ... os elementos formais – estrutura administrativa e o informais – relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia, integram-se para produzir o padrão real de relacionamento na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas - esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados...” (COSTA, 2002, p. 21).

KOTLER (1998, p. 426) ao abordar a satisfação de funcionários, pondera que as empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores e recorre a ROSENBLUTH e PETERS para ir além; “... os funcionários das empresas, não os consumidores, precisam sentir-se o número um se ela espera satisfazer verdadeiramente seus clientes.”

Para BUENO (2002) o comprometimento das pessoas com a organização tem início com a valorização a elas atribuída e afirma que funcionários comprometidos levarão a empresa a alcançar a produtividade e qualidade, dando o, melhor de si e possivelmente, sem a necessidade de supervisão direta.

A organização composta por pessoas que trazem consigo, suas necessidades, potencialidades e limitações, deve ter uma visão integral do indivíduo, para assim compreender em que medida, ela e os grupos de indivíduos possam integrar-se também na busca dos objetivos e de uma boa relação entre esses grupos e a empresa.

O DSC da Idéia central **Ausência de metas para a carreira** refere-se a aos objetivos relacionados à profissão, representados por 5,33% das respostas:

Os funcionários do nível técnico nas bibliotecas não tem muitas metas de carreira pra serem alcançadas, vai até ali e parou pois você não pode chegar a uma chefia, não pode ter um cargo e isso não incentiva muito. Na Universidade a política de incentivo para os funcionários não é das melhores, inclusive os critérios de carreira são questionáveis...

É referida a impossibilidade de ocupação de um cargo, com seus aspectos funcionais, os relativos às tarefas que desempenha e os hierárquicos, que referem-se à posição ocupada na biblioteca.

Ao adotarmos o que pensa THÉVENET (1992), para quem que o comprometimento do indivíduo existe quando existem também a adesão e as oportunidades, pois o indivíduo retira alguma coisa da sua relação com a

organização, é possível analisar a relação dessa Idéia central com **Justiça e respeito no tratamento pessoal e nas oportunidades**, referida como fator que favorece o Comprometimento organizacional, com maior percentual (20,31%)

4ª Pergunta

Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas três categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa prá você.

QUADRO 4 – SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS PARA A 4ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	Reflete a preocupação do DT/SIBi com a capacitação e atualização das equipes	10	21,28
B	Proporciona a integração das equipes das bibliotecas do Sistema e a troca de experiências.	12	25,53
C	São proveitosos para enriquecer o currículo e concorrer ao Acesso na Carreira	1	2,13
D	Proporcionam as mesmas oportunidades de participação para as três categorias de profissionais das bibliotecas: bibliotecários, técnicos e básicos.	14	29,79
E	São bons, mas ainda não são conhecidos os resultados dessas participações e suas aplicações nas atividades das bibliotecas.	5	10,64
F	O conhecimento adquirido é importante, mas há dificuldades para sua aplicação, nas bibliotecas.	5	10,64
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		47	100

GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 4ª PERGUNTA NÓS OS PROFISSIONAIS DAS BIBLIOTECAS DA USP, NAS TRÊS CATEGORIAS, TEMOS PASSADO POR PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO, NÃO É MESMO? FALE UM POUCO SOBRE O QUE ISSO SIGNIFICA PRÁ VOCÊ?

Critérios utilizados para o agrupamento das idéias centrais nas categorias**A - Reflete a preocupação com a capacitação e atualização das equipes pelo DT/SIBi**

Aborda a importância da realização, por proporcionar a oportunidade de aprendizado nos assuntos e temas de interesse de todas as equipes que compõem o Sistema, bem como pela troca de experiências de trabalho vividas pelos colegas.

B - Proporciona a integração das equipes das bibliotecas do Sistema e a troca de experiências

Aborda a integração propiciada aos funcionários das bibliotecas do Sistema e de convívio pessoal nos aspectos de situações vividas e satisfação no ambiente de trabalho.

C - São proveitosos para enriquecer o currículo e concorrer ao Acesso na Carreira

É referido um caso de mudança de faixa, pelo Programa de Acesso na Carreira da Universidade

D - Proporcionam as mesmas oportunidades de participação para as três categorias de profissionais das bibliotecas: bibliotecários, técnicos e básicos.

Critérios de participação que incluem todos os funcionários das equipes das bibliotecas: os bibliotecários e os funcionários de níveis técnicos e básicos; com mesmas oportunidades.

E - Ainda não são conhecidos ou sistematizados os resultados dessas participações e suas aplicações ou incrementos nos processos e atividades das bibliotecas

Abordam a necessidade de critérios que avaliem os resultados da capacitação nos processos de trabalho

F - A aplicação dos conhecimentos na prática das bibliotecas não ocorre naturalmente

Referem-se às dificuldades encontradas pelos funcionários capacitados para a aplicação do que aprenderam às possíveis situações para que isso aconteça.

A - Reflete a preocupação com a capacitação e atualização das equipes pelo DT/SIBi**DSC**

O SIBi assumiu e está preocupado com que todos, todas as pessoas das equipes das bibliotecas se capacitem, que todos os básicos, técnicos e superiores tenham um domínio maior daquilo que realizam; mas não é só no aspecto técnico, esse programa de capacitação proporcionou que as equipes das diferentes bibliotecas do Sistema se integrassem num Sistema mesmo; há troca de experiências, todos ganham com isso e é muito importante que os

funcionários de uma unidade saibam do trabalho nas outras unidades. Que contato a gente teria com outros campus, se não for quando se faz algum trabalho junto? Quando todos que fazem a mesma atividade e se juntam aparecem coisas muito interessante, não é só como se dessem apostilas pra você ler, são cursos sobre alguma técnica, cursos para serem aplicados no dia a dia, são palestras ou outros cursos que falam de RH e significam muito. É realmente importante, é sempre uma coisa muito legal, tenho aprendido muito e acho que são imprescindíveis porque treinamento é sempre bom, e a capacitação ti dá recursos pra melhorar na profissão, reforçando o comprometimento.

B - Proporciona a integração das equipes das bibliotecas do Sistema e a troca de experiências

DSC

Essa atual administração do SIBi tem desempenhado um papel importante no Sistema, porque possibilita a integração com outras pessoas, dos outros modelos de bibliotecas do SIBi que são mais ou menos parecidas, mas acaba conhecendo o ambiente de trabalho do outro. O bom mesmo é a integração dos profissionais que vão fazer para que tenhamos uma visão sistêmica. Eu tenho achado ótimo pois além de serem ótimos no treinamento dos profissionais para a reciclagem de conhecimentos e para novos conhecimentos é a oportunidade de convivência e acho que não tem porque não conhecer melhor o que é uma biblioteca e se comprometer, acho que tudo é muito bom. Só a integração que isso proporciona já vale, sempre que tiver quero ir.

C - São proveitosos para enriquecer o currículo e concorrer ao Acesso na Carreira

DSC

Prá mim foi muito proveitoso, eu consegui usar isso daí nessa classificação que teve [Programa de acesso na carreira]; me ajudou muito e eu passei.

D - Proporcionam as mesmas oportunidades de participação para as três categorias de profissionais das bibliotecas: bibliotecários, técnicos e básicos

DSC

Acho os cursos muito válidos e importantes, dão oportunidade de treinamento para as três categorias; é uma preocupação não só com as bibliotecárias, mas com todos que trabalham na biblioteca e são a equipe, composta de

bibliotecários, técnicos e básicos, todos tem que ser convidados para os cursos, como são agora pois tem sido ótimo. Antes só bibliotecários iam fazer cursos, só tinha cursos com matérias de biblioteconomia, os técnicos e básicos se sentiam meio excluídos, e chegavam na biblioteca dizendo o que era pr'os outros fazerem e isso não é a mesma coisa que você mesmo ir fazer o curso. Há muitos elogios, principalmente os técnicos e básicos que agora tem essa oportunidade, afinal é uma inovação a participação de todos que compõem as equipes, é muito democrático e inclusivo, é a nossa oportunidade prá se manter atualizado, para todos os funcionários igualmente. Conversei com outros técnicos de outras bibliotecas que acham muito importante que continue, com todos participando, pois significam oportunidades para os funcionários do sistema aprenderem coisas novas e é bem motivador, pois todos sabem que poderão frequentar; valoriza o profissional e atende as necessidades da biblioteca, principalmente do SDG. Tinha sim que ter treinamento para todos os níveis de funcionários, é um momento muito importante, para todos os funcionários igualmente, todos recebem o mesmo material e as mesmas aulas para as três categorias, é maravilhoso.

E - Ainda não são conhecidos ou sistematizados os resultados dessas participações e suas aplicações ou incrementos nos processos e atividades das bibliotecas

DSC

São muito bons, não sei se já dá pra sentir a diferença na execução dos trabalhos. É muito importante e fundamental capacitar o funcionário; acho que agora é preciso ver o que mudou na prestação de serviços, ver o que melhorou, acho super importante avaliar o reflexo disso nas bibliotecas. Isso será medido um dia, se há retorno de melhoria para o serviço?

F - A aplicação dos conhecimentos na prática das bibliotecas não ocorre naturalmente

DSC

Acho ótimo, saio bastante satisfeita e empolgada mas quando chego na Unidade nem sempre é fácil pra implantar ou aplicar no ambiente do trabalho, é muito difícil por em prática. Às vezes o entrave está aqui, não é tão fácil assim aplicar no seu local de trabalho o que aprendeu, precisa a direção da biblioteca querer também e às vezes demora um pouco pra isso ficar claro, então isso frustra demais pois você volta pra unidade e já logo quer usar o que aprendeu. Isso acontece com todos, a gente conversa com outras pessoas que também falam isso, os colegas também dizem que nem sempre recebem todo apoio pra depois usar o que aprenderam, tendo que mudar algumas coisas.

Proporcionam as mesmas oportunidades de participação para as três categorias de profissionais das bibliotecas: bibliotecários, técnicos e básicos, é a Idéia central que representa 29,70% das 47 respostas, confirmando mais uma vez a importância dos quesitos justiça e oportunidades, neste caso, com relação a treinamentos e capacitação, e relacionados pelos sujeitos de pesquisa como motivadores, grifo nosso, conforme trecho do DSC:

*“ ... principalmente os técnicos e básicos que agora tem essa oportunidade, afinal é uma inovação a participação de todos que compõem as equipes, é muito democrático e inclusivo, é a nossa oportunidade prá se manter atualizado, para todos os funcionários igualmente. Conversei com outros técnicos de outras bibliotecas que acham muito importante que continue, com todos participando, pois significam oportunidades para os funcionários do sistema aprenderem coisas novas e é **bem motivador**, pois todos sabem que poderão freqüentar...”*

A despeito da diversidade de abordagens e teorias de entendimento da motivação humana no trabalho, mas sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de caráter interior, o aspecto mais importante no contexto das atividades desenvolvidas como parte de um trabalho, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem e mobiliza-las em seus papéis na organização, imprimindo rumos, definindo ações e comportamentos e estabelecendo metas e resultados a serem cumpridos, como refere-se BERGAMINI (2003, p. 64)

“... trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva continuamente alimentada pelo imperativo daqueles valores representados pelo objetivo almejado, e a partir dessa perspectiva reconhece-se o papel

crucial que as necessidades interiores desempenham no processo motivacional.”

Ou dito de outra forma:

“ O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção de energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho.” (CASADO, 2002, p. 257)

As ações de capacitação empreendidas pelo DT/SIBi são referidas na Idéia central **Reflete a preocupação com a capacitação e atualização das equipes pelo DT/SIBi**, e o reconhecimento dos treinamentos recebidos como instrumento de melhoria profissional são explicitados no trecho de DSC:

“... porque treinamento é sempre bom, e a capacitação ti dá recursos pra melhorar na profissão, reforçando o comprometimento.”

A obtenção de capacitação é necessária na construção do que DUTRA (2002, p. 103) chama de projeto profissional, para o qual a carreira e sua evolução é um dos elementos, com acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas.

Proporciona a integração das equipes das bibliotecas do Sistema e a troca de experiências, é a Idéia central em que aparece a noção de integração do Sistema,

... possibilita a integração com outras pessoas, dos outros modelos de bibliotecas do SIBi que são mais ou menos parecidas, mas acaba conhecendo o ambiente de trabalho do outro e você também tem visão do trabalho que o outro faz, e fica sabendo dos problemas que ele também enfrenta... oferece os programas e treinamentos a todos os funcionários que são envolvidos e que falam de biblioteca mas o bom mesmo é a integração dos profissionais que vão fazer para que tenhamos uma visão sistêmica... a integração que isso proporciona já vale pois você conversa com outros colegas que fazem a mesma coisa

À Idéia central **São proveitosos para enriquecer o currículo e concorrer ao Acesso na Carreira** corresponde um DSC que reflete a prática:

Prá mim foi muito proveitoso, eu consegui usar isso daí nessa classificação que teve [Programa de acesso na carreira]; me ajudou muito e eu passei

No entanto, há referências às dificuldades de aplicação ou incorporação do que é aprendido, nas atividades das bibliotecas:

“... nem sempre é fácil pra implantar ou aplicar no ambiente do trabalho...”

e à importância de avaliar os resultados dessas capacitações nos serviços prestados,

“... acho que agora é preciso ver o que mudou na prestação de serviços, ver o que melhorou...”

As Idéias centrais relativas aos discursos citados: **São bons, mas ainda não são conhecidos os resultados dessas participações e suas aplicações nas atividades das bibliotecas e O conhecimento adquirido é importante, mas há dificuldades para sua aplicação, nas bibliotecas,** têm igual representação percentual, de 10,64 para cada uma e revelam que

os indivíduos treinados apreenderam não somente o conteúdo desses treinamentos como a sua importância na prestação dos serviços.

Ao abordar os aspectos da qualidade na prestação de serviços e sua relação com a capacitação, LAS CASAS (1999, p. 125) afirma,

“ A capacitação é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade desse desempenho humano. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente através da capacitação.”

CAVALCANTE (2006) ao discorrer sobre o treinamento em bibliotecas universitárias e suas relações com a qualidade dos serviços prestados, pondera que um programa de treinamento deve ser elaborado com a participação de gerentes e líderes das unidades de informação, tendo em vista o nível e a abrangência do conhecimento das equipes e das necessidades dos setores, numa visão ampla que permita alterações e ajustes contínuos, de acordo com os parâmetros institucionais.

5ª Pergunta

Você se considera um colaborador comprometido? Por que, ou ainda, que fatores você considera que contribuem para isso?

QUADRO 5 – SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS PARA A 5ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	Sim, porque sei desempenhar minha atividade, tenho segurança e também sei da importância do meu papel na instituição	12	26,09
B	Sim, por razões que são mais pessoais do que relacionadas com o trabalho.	3	6,52
C	Sim, gosto do que faço e do ambiente de trabalho	25	54,35
D	Sim, recebo reconhecimento e incentivo pelo trabalho que executo	2	4,35
E	Sim, conheço a instituição, suas necessidades e seus propósitos	4	8,70
TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA		46	100

GRÁFICO 5 – PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 5ª PERGUNTA VOCÊ SE CONSIDERA UM COLABORADOR COMPROMETIDO? POR QUE, OU AINDA, QUE FATORES VOCÊ CONSIDERA QUE CONTRIBUEM PARA ISSO?

Critérios utilizados para a inserção nas idéias centrais**A – Sim, porque sei desempenhar minha atividade, tenho segurança e também sei o meu papel e sua importância**

Possui conhecimento para o desempenho de suas atividades, com segurança e sabendo a importância do seu papel para a instituição.

B – Sim, por razões que são mais pessoais do que relacionadas com o trabalho

O comprometimento é referido como uma característica pessoal presente também em outros aspectos, que não o trabalho.

C – Sim, gosto do que faço e do ambiente de trabalho

Acima de tudo porque gosta do que faz e do ambiente em que trabalha.

D – Sim, recebo reconhecimento e incentivo pelo trabalho que executo

É referido o incentivo e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

E – Sim, conheço a instituição, suas necessidades e seus propósitos.

O comprometimento tem a ver com o conhecimento das necessidades da instituição e a disposição para trabalhar para essas necessidades.

A – Sim, porque sei desempenhar minha atividade, tenho segurança e também sei o meu papel e sua importância**DSC**

Eu me considero um profissional comprometido e o que contribui pra isso é que eu sei o que faço, tenho experiência, tenho segurança daquilo que eu faço junto com outras partes daquilo que as outras pessoas fazem e que forma o todo que é a biblioteca, enfim, tenho comprometimento com a biblioteca onde estou, a faculdade e a Universidade, pois eu conheço meu local de trabalho, o meu serviço, domino as técnicas que preciso e sei o meu pedaço e a importância dele nesse contexto. Eu assumi comprometimento de nível profissional, conheço a biblioteca e as necessidades dela e posso responder e colaborar pois a pessoa comprometida é assim, ela sabe o que faz pois dominar a sua atividade é uma necessidade.

B – Sim, por razões que são mais pessoais do que relacionadas com o trabalho.**DSC**

Eu me considero bastante comprometida, mais por razões individuais e pessoais do que no sentido da organização, eu digo no contexto do nosso empregador; sou assim mesmo na minha vida, encaro dessa forma, não faço por fazer. Eu sou mesmo comprometida, mesmo se não tivesse nada disso e antes mesmo de começar essas palestras por causa da qualidade, o SDG, que começou mesmo a envolver toda a equipe nas tarefas do 5 S por exemplo, eu sou por mim mesma.

C – Sim, gosto do que faço e do ambiente de trabalho**DSC**

Eu me considero um profissional comprometido, nunca faltou, tenho aqui um bocado de amizade e eu gosto muito do que faço e como eu já disse fazer o que gosta representa 80% do comprometimento; quero trabalhar e não quero dar meu lugar pra outra pessoa, pois eu gosto do ambiente e tenho empatia com as atividades desenvolvidas. Fui fazer biblioteconomia porque queria, e gosto ainda e no decorrer de todos esses anos continuo gostando muito, acho que se não gostasse não seria tão assim. Acontecem coisas como por exemplo, uma vez atendemos uma pessoa que estava de passagem e nos pediu 8 artigos pra serem mandados, porque sabia que era mais barato que na BIREME. Mandamos os artigos e depois veio um e-mail agradecendo e dizendo que essa pessoa tinha um caso de doença do coração de uma criança e que só nós tínhamos os artigos que ajudaram ela a resolver o caso. Ficamos muito emocionadas e contentes porque mesmo não tendo um CRM pudemos ajudar na solução da doença. O meu pessoal também tem esse comprometimento e acho que o que ajuda é o ambiente de trabalho, aqui na Unidade existe um clima de colaboração, todos convivem e se relacionam e é um clima e um ambiente muito bons. Sempre fui assim quando gosto do que faço e faço diversas coisas que me dão satisfação, eu sou feliz; o que me levou a isso é ter condições favoráveis pro meu trabalho, um bom ambiente, bons relacionamentos, eu trabalho visando o ambiente da biblioteca como um todo e construindo relacionamentos, que é o que nós temos, porque a partir do momento em que o profissional se sente bem no seu ambiente de trabalho, então está comprometido não só com a biblioteca mas com o Sistema de biblioteca; não sei se é pelo tempo de tenho aqui mas eu sempre visto a camisa daqui e procuro sempre fazer melhor, mas se a pessoa não gosta do que faz...

D – Sim, recebo reconhecimento e incentivo pelo trabalho que executo**DSC**

Sim, acima de tudo me comprometo porque eu sempre recebi incentivo pra isso, o reconhecimento e um bom retorno do meu trabalho.

E – Sim, conheço a instituição, suas necessidades e seus propósitos.

DSC

Sim, me comprometo com meu trabalho e sei o que tenho que fazer pra dar resultados, com o bom andamento da biblioteca e procuro sempre garantir a qualidade dos serviços prestados. Eu sei o que a biblioteca espera de mim então é muito mais fácil, eu tenho a responsabilidade de me comprometer com aquilo que é o meu trabalho e me comprometo; de modo geral os funcionários das bibliotecas na USP, são comprometidos com o que fazem, alguns mais e outros menos, mas são comprometidos e geralmente gostam do trabalho que fazem.

Na Idéia central **Sim, gosto do que faço e do ambiente de trabalho**, estão as opiniões de 25 dos 46 sujeitos da pesquisa, representando 54,35% do total, evidenciando os achados das perguntas anteriores que apontam a importância dada ao gosto pelo trabalho e pelo ambiente, embora de forma menos enfática.

BERGAMINI (2003, p. 67) refere-se ao “... indivíduo engajado em uma atividade que para ele faz sentido...”; para esse indivíduo e para uma dimensão maior da sua qualidade de vida, as organizações adotam, o que ALBUQUERQUE e FRANÇA (1998, p. 41) abordam como,

“... um conjunto de ações que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.”

Em **Sim**, **recebo reconhecimento e incentivo pelo trabalho que executo**, o percentual é apenas 4,35% do total de respostas enquanto que é de 25,00%, o maior para pergunta, quando os fatores reconhecimento e incentivo são apontados como estímulo ao comprometimento organizacional, na 3ª pergunta: ... **que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais das bibliotecas?**

Para a Idéia central **Sim, porque sei desempenhar minha atividade, tenho segurança e também sei da importância do meu papel na instituição**, é possível recorrer à simplificação do conceito de socialização, proposto em SHINYASHIKI (2002, p. 168) como a uniformidade entre os membros de uma sociedade e certo grau de controle social sobre os comportamentos dos indivíduos e assim abordar os papéis, como parte da compreensão dessa socialização, quando ocorre no contexto da organização: a definição do papel dará ao funcionário a compreensão das suas tarefas, das suas prioridades, dos espaços a serem ocupados. O autor refere-se a Rizzo (1970) e a teoria de papéis para explicar que: quando o comportamento esperado é inconsistente, ou há conflito de papeis, o indivíduo torna-se insatisfeito e menos eficaz.

Ao observar o trecho de DSC,

“... eu conheço meu local de trabalho, o meu serviço, domino as técnicas que preciso e sei o meu pedaço e a importância dele nesse contexto.”

à luz do que explica SHINYASHIKI, é possível entender o discurso explicitado pelo sujeito de pesquisa que se diz comprometido.

Mais uma vez, a exemplo de perguntas anteriores, são referidos os componentes de prestação de serviços da instituição, representando algo além da simples lealdade passiva a uma organização, pois o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir, segundo o que pensam MOWDAY, STEERS e PORTER (1987)

6ª Pergunta

O que é para você um colaborador ideal em termos de comprometimento?

QUADRO 6 – SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS DA 6ª PERGUNTA

	Idéias centrais	N	%
A	O funcionário que conhece e desempenha a contento, suas atividades.	8	17,78
B	Está disposto à aprendizagem contínua.	14	31,11
C	Gosta do que faz e colabora para bons relacionamentos e para um bom ambiente de trabalho.	7	15,56
D	Usa a criatividade no desempenho de suas atividades.	2	4,44
E	Desempenha suas atividades de acordo com a compreensão que tem da instituição e de suas necessidades.	14	31,11
	TOTAL DE RESPOSTAS DA PERGUNTA	45	100

GRÁFICO 6 – PERCENTUAL DE IDÉIAS CENTRAIS RELATIVO À 6ª PERGUNTA O QUE É PARA VOCÊ UM COLABORADOR IDEAL EM TERMOS DE COMPROMETIMENTO?

Critérios utilizados para a inserção nas Idéias centrais**A – O funcionário que conhece e desempenha, a contento, suas atividades**

Conhece tecnicamente o seu trabalho, tem clareza do seu papel e do que deve entregar para a instituição.

B – Está disposto à capacitação contínua

Apresenta disposição para aprender não só para o seu crescimento profissional como também para a tender necessidades do serviço.

C – Gosta do que faz e colabora para bons relacionamentos e bom ambiente de trabalho

Acima de tudo gosta do seu trabalho e tem bons relacionamentos, por gostar também do ambiente.

D – Usa a criatividade no desempenho de suas atividades

A criatividade é referida como qualidade para o bom desempenho.

E – Desempenha suas atividades de acordo com a compreensão que tem da instituição e suas necessidades

Conhece, compreende e age de acordo com a missão, visão e valores da instituição e para o cumprimento de seus objetivos.

A – O funcionário que conhece e desempenha, a contento, suas atividades.**DSC**

É aquele que sabe fazer a parte dele, sabendo as suas atividades é capaz de desempenhar bem, sabendo outras coisas também é colaborativo, e é comprometido. Isso é um profissional comprometido ideal com tantas características: tem clareza das suas atividades, tem uma capacidade de entrega de serviço além do esperado, sabe que é capaz de fazer e sempre que é solicitado se oferece e faz mais, é um funcionário estudado, sabe o seu trabalho e tem competência pra fazer o que faz. Isso é a pessoa comprometida.

B – Está disposto à capacitação contínua**DSC**

A pessoa comprometida tem iniciativa, disposição pra pedir pra aprender; então o funcionário ideal tem que ter disposição pra aprender, tem consciência de atualização e aquela coisa de crescimento profissional pelo estudo: querer

aprender sempre e sempre capacitar. Então são muitas qualidades necessárias mas o ideal é ter a capacitação e a formação necessárias como requisitos básicos, mas também crescer e pra isso tem que querer fazer o seu trabalho cada vez melhor, usando as oportunidades, os cursos pra melhorar sempre, aprendendo e estudando, já está bom. Não existe uma coisa que diga que tal pessoa é comprometida, isso vai sendo construído; a gente não é o mesmo profissional que foi há dez anos atrás, e vai aprendendo sem parar, e vai se comprometendo, pois está sempre disposto a se capacitar. Bem, é um perfil de habilidades técnicas somadas à disposição para aprender mais e sempre, porque é super necessário.

C – Gosta do que faz e colabora para bons relacionamentos e bom ambiente de trabalho

DSC

Olha, o ideal mesmo é a pessoa gostar do que faz, antes de tudo faz porque gosta e com prazer e gostando é o ideal, pois respeita seus colegas e o ambiente, aceita as idéias dos outros mas também dá opinião e interage, participa pro ambiente ficar bom, é participativo colaborando com as pessoas e valorizando esse ambiente que é de grande ajuda para que as pessoas se comprometam. O funcionário ideal tem que ter isso, além de estar apto; já na entrevista tem que ver se ele gosta do que vai fazer, isso é importante, precisa gostar do trabalho e de colaborar com as pessoas, e se ele gosta então é ideal.

D – Usa a criatividade no desempenho de suas atividades

DSC

A pessoa comprometida não está ali prá brincar não, ela vem, procura acertar, tem bons resultados, se tem dificuldades vai usar a criatividade pra resolver e procurar aprender por ela mesma ou por cursos que vai fazer. É quem vem já animado, criativo e tem todo o conhecimento necessário, tem a formação e quer contribuir para o todo.

E – Desempenha suas atividades de acordo com a compreensão que tem da instituição e suas necessidades

DSC

Quem é mesmo comprometido usa a sua capacidade pra seguir os mesmos objetivos da instituição, age de acordo com esses objetivos, sabe qual é a missão e o negócio pro qual trabalha e trabalha pra que essa missão se realize, desenvolvendo suas atividades com base na missão e nos objetivos da organização, pois apreendeu seu serviço e faz de acordo com os valores da instituição onde atua. Além disso procura sempre agregar valor ao que faz, criando condições para o sucesso da organização, sua missão e suas metas e aceita quando pedem pra ele melhorar, para atualizar-se, para dar o melhor de si pois a instituição precisa dele. Executa seu trabalho pensando no todo, não só nas suas atividades, mas com visão do global dessa organização, pois entra sabendo quais são as regras e concorda, vai fazer e do jeito que precisa ser feito, porque está no comprometimento, assumindo integralmente e conhecendo o seu local de trabalho, sua história, absorvendo os ensinamentos do seu dia-a-dia do trabalho, aprendendo e revertendo isso em resultados para a instituição, enfim, colaborando com a sua parte. Ele não só desempenha suas atividades mas faz isso direito pra melhorar os processos da biblioteca e ela atingir seus objetivos, faz tudo o que pode pela biblioteca e vai saber o seu papel e vai se encaixar, pensando em colaborar pra que a instituição cumpra sua missão e seus objetivos.

- **Está disposto à aprendizagem contínua**
- **Desempenha suas atividades de acordo com a compreensão que tem da instituição e de suas necessidades.**

As duas Idéias centrais tem a mesma representação de 31,11% nas 45 respostas para a pergunta sobre o que é, na opinião dos respondentes, o colaborador ideal. Cada uma delas refere-se a um lado das relações do trabalho, de um lado é o compromisso com o aprendizado do próprio funcionário e do outro e a medida da compreensão do que é, para ele, a organização:

“... a gente não é o mesmo profissional que foi há dez anos atrás, e vai aprendendo sem parar, e vai se comprometendo, pois está sempre disposto a se capacitar e colaborar pois colaborar é fundamental para quem se

compromete com a equipes de trabalho e ter espírito de equipe pois sem isso não vai chegar a nada. Bem, é um perfil de habilidades técnicas somadas à disposição para aprender mais e sempre...”

“... procura sempre agregar valor ao que faz, criando condições para o sucesso da organização, sua missão e suas metas e aceita quando pedem pra ele melhorar, para atualizar-se, para dar o melhor de si pois a instituição precisa dele. Executa seu trabalho pensando no todo, não só nas suas atividades, mas com visão do global dessa organização...”

CAVALCANTE (2006) refere-se às pessoas nas bibliotecas, como organizações, e seus objetivos: as bibliotecas universitárias, enquanto organizações ligadas à instituição maior que é a universidade, possuem características definidas a partir da missão da própria universidade, que baseia-se em proporcionar e garantir educação de qualidade através do ensino, pesquisa e extensão, servindo assim à sociedade.

A Idéia central **Usa a criatividade no desempenho de suas atividades**, tem no DSC o trecho:

... se tem dificuldades vai usar a criatividade pra resolver e procurar aprender por ela mesma...

O fator criatividade é referido como uma característica de quem é idealmente comprometido com a organização e portanto pressupõe que haja disposição para o esforço da criatividade, na busca de soluções para solução de problemas ou inovação, além de estar relacionada, de certa forma, com a Idéia central da 3ª pergunta **Autonomia**,

Certa autonomia pra resolver os assuntos do cotidiano é importante...

10 Considerações Finais

No início da elaboração deste trabalho, na fase de pesquisa bibliográfica para revisão da literatura, foi possível constatar que os autores têm diferentes abordagens e enfoques no estudo do Comprometimento Organizacional, sendo ainda um conceito em construção.

Nas respostas para a 1ª Pergunta,

A seu ver o que é o Comprometimento Organizacional?,

chamam a atenção os maiores percentuais para a explicação do que é comprometimento organizacional, que se referem à instituição e sua missão, visão, valores e objetivos, enquanto que fatores como o gosto pelo trabalho e pelo ambiente, têm representação consideravelmente inferior.

As respostas que referem a instituição e os fatores relativos a ela somam 60,29% das respostas para a pergunta, evidenciando a concordância com os autores que serviram de base para o estudo retrospectivo de ALBUQUERQUE (2002, p. 226), a respeito do tema Comprometimento: Mowday, Steers e Porter.

Os autores tratam do comprometimento como “... a relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido numa organização...”.

Os aspectos de trabalhar em benefício da organização, estando de acordo com os objetivos e valores dessa organização e com desejo de se manter como membro, que são abordados por Albuquerque, estão presentes nos trechos de DSCs deste trabalho:

Comprometimento organizacional é quando o funcionário ou as equipes de funcionários inseridos na biblioteca, na Unidade e mesmo na Universidade têm interesse, conhecem, compreendem o negócio, e assumem como seus, os valores, a missão da organização, seus objetivos, suas diretrizes e suas políticas, com as normas, as leis e as regras definidas para a organização como um todo. Em concordância com isso, e afinados com os objetivos da instituição, os funcionários têm

comportamentos, atitudes e realizam suas ações, dispostos a trabalhar sabendo o que a instituição espera deles e com o compromisso de obter os resultados que a instituição estipulou para alcançar suas metas e seus objetivos e até superá-los.

Há evidências de que os sujeitos de pesquisa direcionam “seus olhares” mais para a instituição do que para os aspectos pessoais de sua inserção profissional, pelo menos no caso dessa pergunta.

Os conceitos de missão, visão e valores que têm sido difundidos no Sistema (SIBi/USP) e que estão presentes nos conteúdos dos treinamentos e capacitações oferecidos às equipes, provavelmente têm um papel importante nas respostas obtidas, significando que estes conceitos estão internalizados pelos indivíduos dessas equipes, a ponto de serem explicitados nas respostas dadas por eles.

Respeito e boas relações com os chefes não são referidos como fatores que favorecem o comprometimento, mas a falta deles é apontada pelos respondentes, como impeditivos ao comprometimento organizacional.

Como fica revelado, nem sempre fatores cuja existência desestimulam o comprometimento, uma vez solucionados, se reverterão em estímulo ao Comprometimento organizacional. Isso evidencia a necessidade de preparar as equipes do sistema e principalmente seus líderes e responsáveis para garantir que o respeito e o bom relacionamento estejam presentes no ambiente de trabalho.

Nas questões relativas ao programa de capacitação, realizado pelo DT/SIBi para as equipes do Sistema, é inegável a satisfação contida nas

respostas dos entrevistados, com o fato de ser facultado aos três níveis profissionais das bibliotecas, bibliotecários, técnicos e básicos.

Ao mesmo tempo outras duas Idéias centrais:

- **São bons, mas ainda não são conhecidos os resultados dessas participações e suas aplicações nas atividades das bibliotecas**
- **O conhecimento adquirido é importante, mas há dificuldades para sua aplicação, nas bibliotecas,**

revelam que os indivíduos treinados apreenderam não somente o conteúdo desses treinamentos, como têm clara a sua importância na prestação dos serviços, que poderá ser objeto de estudo pela avaliação dos serviços prestados após a aquisição dos novos conhecimentos.

No entanto é preciso ponderar sobre o conteúdo ministrado nesses treinamentos, que deverão atender às necessidades específicas das funções dos indivíduos e às necessidades da prestação do serviço, e que devem coincidir com as demandas identificadas nas manifestações dos usuários desses serviços.

Além disso é recomendável a avaliação específica do impacto desse investimento em capacitação pelo DT/SIBi, além do que pode ser observado de forma indireta pela análise quantitativa das informações sistematizadas na publicação Dados Estatísticos do Sistema Integrado de Bibliotecas, editado anualmente.

Atenção também deve ser dada aos fatores reconhecimento e incentivo no trabalho, que assumem uma maior representação quando são referidos pelos sujeitos de pesquisa como fatores que auxiliariam no Comprometimento organizacional, representando 25,00% do total de respostas, enquanto que apenas 4,35% referem esses fatores como motivo para afirmarem que os sujeitos estão comprometidos.

É possível então inferir que atos ou palavras de reconhecimento e incentivo pelo trabalho a ser executado, por si só não levam ao Comprometimento Organizacional, mas são práticas que devem estar presentes na gestão das pessoas, nas bibliotecas do Sistema e devem merecer atenção na definição de diretrizes para as ações de capacitação.

Para a 6ª Pergunta:

O que é para você um colaborador ideal em termos de comprometimento?

os entrevistados, além das referências ao bom desempenho, à aprendizagem contínua, aos bons relacionamentos e à compreensão das necessidades da instituição, referem a criatividade como um elemento que não aparece nas perguntas anteriores.

Podemos observar que as respostas obtidas nesta pergunta, demonstram mais, uma vez a presença do fator que aponta a necessidade de compreensão da instituição e suas necessidades.

Essas duas Idéias Centrais:

- **Desempenha suas atividades de acordo com a compreensão que tem da instituição e de suas necessidades e**
- **Disposição para a aprendizagem contínua,**

somam 62,22% do total de respostas.

Este percentual reafirma a prevalência das Idéias Centrais da 1ª Pergunta sobre o que é o Comprometimento: **Ter conhecimento e concordância com os objetivos da instituição e Reconhecer seu dever e sua responsabilidade com a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição**, que somadas representam 60,29%, como já foi referido nas considerações sobre a 1ª Pergunta.

Considerando ainda, a criatividade, a exemplo de outros atributos relacionados com o Comprometimento organizacional, uma abordagem socio-interativa, é importante o esforço para a manutenção de um ambiente favorável e de aperfeiçoamento das habilidades dos gerentes, líderes e responsáveis pela gestão das pessoas, nas bibliotecas do Sistema.

Situações e fatores que levam ao Comprometimento organizacional têm em seus antecedentes, além daqueles inerentes à própria organização e sua gestão, as experiências e histórias de vida das pessoas, que ao desenvolverem suas capacidades individuais, colaboram e permitem que a organização cumpra seus objetivos.

Nesse sentido, é importante a preocupação dos gestores e líderes com a qualidade de vida das pessoas no trabalho e a busca do

aprimoramento profissional dos indivíduos das equipes, o que é reforçado pela opinião de PAULINO (2000, p. 205),

“... é preciso reconhecer que as pessoas podem fazer suas próprias escolhas; que podem agir, relacionarem-se e decidirem de acordo com seus sentimentos, emoções e/ou necessidades; que as pessoas são produtos de seu ambiente de trabalho à medida que encontrem situações que gerem seu bem-estar pessoal, ou seja, podem ser mais criativas, mais comprometidas e pró-ativas quando estão em um ambiente mais harmonioso em relação às condições de trabalho, equipamentos, tratamento e reconhecimento.”

11 Referências

Albuquerque LG, França ACL. Estratégias de RH e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Rev Admin, São Paulo*. 1998;33(2):40-51.

Albuquerque LG. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira MMF, Oliveira LMB, organizadores. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas; 1999.

Albuquerque LG. A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury MTL, organizador. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente; 2002. p. 35-50.

Almeida Junior OF. Profissional da informação: entre o espírito e a produção. In: Valentim ML *O profissional da Informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis; 2000. p.31-51.

Arruda MCC, Marteleto RM, Souza DB. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. *Ci Inf*. 2000;29(3):14-24.

Barbalho CRS. *Gestão pela qualidade: referencial teórico*. Transinformação, Campinas. 1996;8(3):97-120.

Barbalho CRS, Beraquet VSM. *Planejamento estratégico para unidades de informação*. São Paulo: Polis/APB; 1995.

Bastos ABV. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato [tese de doutorado]*. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília; 1994.

Bastos ABV. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Rev Administração*. (São Paulo) 2000;35(4):48-60.

Becker TE. Focus and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Acad Manage J*. 1992;35:232-44.

Belluzzo RCB. Da capacitação de recursos humanos `gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigmas teórico-práticos para ambiente de Serviço de Referência e Informação [tese de doutorado]. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; 1995.

Belluzzo RCB, Macedo ND. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ci Inf*. 1993;22(2):124-32.

Belluzzo RCB, Carvalho T, Ferrari AC, Souza MFA, Flexa RMA. Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face às novas dinâmicas de gestão da qualidade. In: *Anais do IX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*. Curitiba: UFPR; 1996.

Bergamini CW, Beraldo DGR. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas; 1992.

Bergamini CW. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *RAE executivo*. 2002/2003;1(2):63-7.

Bonato, VL. Programas de qualidade em hospitais do Município de São Paulo [tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 2003.

Borges-Andrade JE, Afanasieff RS, Silva MS. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto; 1989.

Brasil. Resolução CNE/CES 19, de 13 de março de 2002. Diário Oficial da União. Brasília, 9 abr 2002; Seção 1:34.

BOWERS AM. Organizational restructuring in academic libraries: a case study. J Lib Adm. 1996;22(2/3):133-44.

Bueno M. Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da Granja Planalto [dissertação de mestrado]. Florianópolis: Faculdade de Engenharia de Produção da UFSC; 2002.

Carvalho AO, Eduardo MBP. Sistemas de informação em saúde para municípios. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública USP; 1998. (Série Saúde & Cidadania, 6)

Casado T. A motivação e o trabalho. In: Fleury MTL, organizador. As pessoas na organização. São Paulo: Gente; 2002. p.247-58.

Casado T, Matoso SS. Programa de melhoria de desempenho da RME: módulo II. São Paulo: FIA/USP; 1996.

Castro CA. Formação do profissional da informação: abordagem crítico-reflexiva. In: Castro CA. Ciência da informação e biblioteconomia: múltiplos discursos. São Luís: EDUFMA; 2002. Cap.10, p.186-99.

Cavalcante LE. Educação e aprendizagem contínua em unidades de informação. [acesso em 06 maio 2006]. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufc.br/arteducao.html>

Chang Junior J. Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo [tese de doutorado]. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da USP; 2001.

Classificação Brasileira de Ocupações. [acesso em 17 maio 2007]. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/busca.asp>

Conselho Regional de Biblioteconomia 8ª Região. Bibliotecário e técnico em biblioteconomia: legislação. São Paulo; 1995.

Costa WS. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. Cad Pesq Admin, São Paulo. 2002;9(2):13-23.

Deming WE. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva; 1990.

Dessler G. Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books; 1996.

Dertouzos ML, Lester RK. Made in America: regaining the productive edge. Cambridge: MIT Press; 1990.

Dias MMK. O gerenciamento de unidades de informação tecnológica sob enfoque da qualidade: do estudo das percepções e reações do cliente ao desenho de novas condutas [tese de doutorado]. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP; 2001.

Dias MMK, Belluzzo RCB. Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente. Bauru:EDUSC;2003.

Diniz de Sá MA, Lemoine C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. [acesso em 09 ago 2006]. Disponível em: <http://www.ppq.com.br/logfotos/enanpad%2098.doc>

Drucker PF. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar; 1990.

Dutra J. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas; 2002.

Faria S, Oliveira VF, Forner L, D'Astuto F. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. Ci Inf. 2005;34(2):26-33.

Feingenbaum AV. Total quality control: engineering and management. New York: Mc Graw-Hill; 1986.

Fischer AL. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury MTL, organizador. As pessoas na organização. São Paulo: Gente; 2002. p. 11-34.

Fleury MTL. Cultura da qualidade e mudança organizacional. RAE-eletrônica. 1993;33(2):26-34.

Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas; 2004.

Foucault M. Microfísica do poder. Trad. de Roberto Marinho. Rio de Janeiro: Graal; 1979.

Galvão MCB, Borges PCR. Ciência da informação: ciência recursiva no contexto da sociedade da informação. Ci Inf. 2000;29(3):40-9.

Hypólito A, Linguanotto ARJ, De Grandi MEG, Rosetto M, Sampaio MIC, Do Coutto MLM, Teixeira QJS. Desafios/tendências e novas posturas dos profissionais da informação frente à ARH. [acesso em 18 set 2005]. Disponível em: <http://www.sibi.usp.br/aleph/ARH.htm>

Hernon P, Nitecki DA, Altman E. Service quality and customer satisfaction: an assesment and future directions. J Acad Librarianship. 2005;25(1):17-26.

Jodelet D, organizador. As representações sociais. Trad. de Lilian Ulup. Rio de Janeiro: Editora da UERJ; 2001.

Junqueira C, Barreto S. Pesquisas de clima organizacional, satisfação dos colaboradores, comprometimento [acesso em 14 set 2006]. Disponível em : <http://www.institutomvc.com.br/insight72.htm>

Kotler P, Fox KFA. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas; 1994.

Kotler P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas; 1998.

Lapierre L. Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas; 1995.

Las Casas AL. Qualidade total em serviços: conceitos e exercícios. São Paulo: Atlas; 1999.

Le Coadic Y. A ciência da informação. Brasília: Briquet de Lemos; 1996.

Lefèvre F, Lefèvre AMC. O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). Caxias do Sul: EDUCS; 2003.

Lefèvre F, Lefèvre AMC, Teixeira JJV. O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul: EDUCS; 2000.

Lefèvre F, Lefèvre AMC. Recuperando a fala do social. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP; 1998. (Série Monográfica n.9)

Likert R. Novos padrões de administração. Trad. de Albertino Pinheiro Junior, Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira; 1971.

Loureiro MF, Jannuzzi PM. Profissionais da informação: um conceito em construção. Transinformação, Campinas. 2005;17(2):123-51.

Machado LRS. Educação e o desafio das novas tecnologias. In: Ferreti CJ. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes;1996. p. 169-168.

McGarry K. O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília, DF: Briquet de Lemos; 1999.

Marchiori PZ. O campo de atividades, a ciência e o espaço da gestão da informação In: Castro CA. Ciência da informação e biblioteconomia: múltiplos discursos. São Luís: EDUFMA; 2002. Cap.3, p.52-71.

Maximiano ACA. Introdução à administração. São Paulo: Atlas; 1990.

Medeiros CAF, Albuquerque LG, Siqueira M, Marques GM. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.

In: Anais do 26º Encontro da ANPAD–Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador; 2002.

Medeiros CAF, Albuquerque LG, Siqueira M, Marques GM. Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional [acesso em 9 mar 2006]. Disponível em: <http://www.fgvsp/iberoamericana/Papers/0296>

Meyer JP, Allen NJ. Commitment in the workplace: theory, research and application. Londres: Sage; 1997.

Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco; 2000.

Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman; 2000.

Miranda A. Ciência da informação: teoria e metodologia de uma área em expansão. Brasília: Thesaurus; 2003.

Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. J Vocational Behav. 1996;14:219-227.

Nascimento RB, Trompieri Filho N, Barros FGF. Avaliação da qualidade nos serviços prestados nas unidades de informação universitárias. Transinformação, Campinas. 2005;17(3):235-51.

Nogueira da Cruz H, Miranda O. Programa permanente de qualidade e produtividade da Universidade de São Paulo: uma década do Programa de Qualidade e Produtividade na USP: 1996-2005. São Paulo: Comissão de Gestão da Qualidade e Produtividade da USP; 2005.

Oliveira M, Araújo EA. Os paradigmas da biblioteconomia e da ciência da informação e os novos contextos de informação. In: Castro CA. Ciência da informação e biblioteconomia: múltiplos discursos. São Luís: EDUFMA; 2002. Cap 2, p.36-49.

Pasquarelli MLR, Krzyzanovski RF. Estudo de estrutura organizacional para as bibliotecas da USP. São Paulo: SIBi/USP; 1998.

Paulino AD. Por onde começa a qualidade? In: Anais do I EGEPE, Curitiba; 2000. p.199-209.

Pinheiro EG, Costa MFO. Qualidade total em bibliotecas universitárias. A filosofia de Deming e a biblioteca universitária: uma nova relação em busca da gestão da qualidade [acesso em 06 set 2005]. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufc.br/artqualidade.html>

Pinto VB. Informação: a chave para a qualidade total. Ci Inf. 1993;22(2):133-7.

Ramos PB. A gestão na organização de unidades de informação. Ci Inf. 1995;25(1):34-46.

Rave BNC, Uribe GC, Pérez PR. Después de la reingeniería nuevos modelos de servicios de información. Rev Interam Bibliot Medellin. 2001;24(2):7-51.

Sá MAD, Lemoine C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: Anais do 22º Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu; 1998. [CD-ROM]

Santos JLF, Westphal MF. Práticas emergentes de um novo paradigma de saúde: o papel da universidade. Estud Av. 1999;13(35):71-86.

Santos LC, Fachin GRB, Varvakis G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. *Ci Inf.* 2003;32(2):85-94.

Shinyashiki G. O processo de socialização organização. In: Fleury MTL. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente; 2002. p.165-84.

Smit JW, Barreto A. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. In: Valentim ML, organizador. *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis; 2002. p.9-23.

Tarapanoff K, Suaiden E, Oliveira CL. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. *DataGramaZero, Rev Ci Inf.* 2002; 3(5). [acesso em 1 ago 2006]. Disponível em: http://www.dgz.org.br/out02/F_I_art.htm.

Thévenet M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Liaisons;1986.

Travassos C, Santos SM, Szwarcwald CL, Barcellos C, Romero D, Bastos FI, Viacava F, Azevedo LO. Variáveis sociais nos bancos de dados de interesse para a área de saúde. In: *I Seminário Nacional de Informação e Saúde. O setor no contexto da Sociedade de Informação*. Rio de Janeiro, 2000. Anais. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; 2000. p.35-41.

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas. Departamento Técnico. Boletim Anual do Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – 2005. São Paulo: SIBi/USP; 2006.

Valentim ML. *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis; 2002. *Formação: competências e habilidades do profissional da informação*; Cap 6, p.117-48.

Vanti N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5 S e de um estilo participativo de administração. Ci Inf. 1999;28(3):333-9.

Vivan AM, Fries D, Zanotelli CT. Implementação de um processo de qualidade a partir da metodologia do Programa 5"S". Cad Pesq Admin, São Paulo.1998;1.

Wiener Y. Commitment in organizations: a normative view. Acad Manag Review. 1982; 7(3):418-28.

ANEXO I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Colegas bibliotecários e funcionários de bibliotecas,

Você está sendo convidado (a) a participar de pesquisa acadêmica para obtenção do grau de Doutorado, com o tema: “O COMPROMETIMENTO DE PESSOAS DE UM SISTEMA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.

O objetivo principal é identificar nos profissionais de bibliotecas, especificamente nos profissionais da área de saúde, suas opiniões sobre comprometimento organizacional, os programas de capacitação para a qualidade e portanto a busca do comprometimento das pessoas na organização.

A partir do seu consentimento, sua participação será o depoimento oral gravado em fita magnética e depois transcrito literalmente para a análise. O material obtido ficará sob minha guarda, uma vez que eu procederei a análise, que será feita através de metodologia de pesquisa qualitativa: Discurso do Sujeito Coletivo.

Asseguro que, em momento algum seu nome será revelado ou relacionado com trechos dos depoimentos ou resultados do trabalho final, bem como é do seu direito, retirar-se da pesquisa se assim lhe convier, sem qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados da pesquisa, sempre sem a revelação dos nomes dos entrevistados, poderão ser apresentados em evento científico da área ou ainda encaminhados para publicação sob a forma de artigos.

Comprometo-me ao retorno, para seu conhecimento, do trabalho concluído.

Desde já agradeço sua participação,

Maria Fazanelli Crestana
Aluna de Pós-Graduação. Nível de Doutorado da FSP/USP
RG 6 526 373
R. Volta Redonda 794, ap 123
Campo Belo – São Paulo - SP
Tel.: 5531 4207

Profª Drª Vitoria Kedy Cornetta
Orientadora - FSP/USP

ANEXO II

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Nome da Biblioteca:

Idade

Sexo

Bibliotecário.....Nível TécnicoNível Básico.....

Tempo de serviço na função

1. A seu ver, o que é comprometimento organizacional?
2. Vamos falar um pouco sobre comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho, no ambiente das bibliotecas?
3. Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?
4. Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas três categorias, temos passado por programas de capacitação não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa prá você.
5. Você se considera um colaborador comprometido? Por que, ou ainda, que fatores você considera que contribuem para isso?
6. O que é para você um colaborador ideal em termos de comprometimento?

ANEXO III

RESUMOS DAS IDÉIAS CENTRAIS - QUADRO

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave		Ideia Central	
	... equipes... trabalham de acordo com as diretrizes da organização... elas estão comprometidas com a organização	Equipes comprometidas seguem diretrizes da organização	A
	... entendimento que o funcionário tem de como o negócio funciona... qual é a missão que aquela instituição tem ...	1ª ideia - Conhecer a missão da instituição	A
	... quando o funcionário sabe o que a instituição espera dele	1ª ideia - Ter conhecimento do que a instituição espera dele	A
	... há interesse da parte do funcionário pela instituição e pelas coisas da instituição... aquilo que você não sabe dessa instituição vai procurar aprender.	Ter interesse pela instituição	A
	... acredito que você se compromete a fazer o seu trabalho, e pelo comprometimento ... vai além ... pensando no processo todo.	Fazer o trabalho com a visão geral do processo.	A
	... primeiro conhecer onde você trabalha	1ª Idéia - Ter conhecimento da instituição.	A
	... fazer de tudo pra atender o que a organização quer dele ... de maneira espontanea.	Atender às necessidades da instituição, espontaneamente.	A
	... os funcionários conhecem qual é a missão da organização e suas atitudes e o que fazem no trabalho estão de acordo com ... a organização ...	Ter conhecimento e concordância com a missão da instituição	A
	... trabalhar conhecendo a organização pra quem você trabalha ... saber que tipo de serviço ela deve prestar ...	1ª Idéia - Ter conhecimento da instituição	A

Comprometimento		
1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?		
Expressões Chave		Idéia Central
	... conhecer a política do lugar onde trabalha ... as diretrizes de todo o trabalho que vai ser desenvolvido ... você conhece os objetivos	1ª idéia - Ter conhecimento dos objetivos da instituição
	... você se dispõe ... a realizar o trabalho, seguindo a mesma linha, os mesmos padrões da empresa ... você tem o comprometimento de realizar o que você se propos de acordo com o que a organização define.	Trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos pela instituição.
	... tudo da organização ... as normas as leis, a gente cumprindo está de acordo com a organização ... se comprometendo a seguir o que é passado ... cumprindo as metas que são da organização ... que são suas também.	Ter conhecimento e concordancia dos objetivos da instituição
	... tem a ver com o funcionário que conhece a fundo a instituição...	1ª idéia - Ter conhecimento profundo da instituição.
	... fazer o meu serviço de acordo com o que a organização determina ... suas regras, seus objetivos, tudo o que está na missão da organização como um todo...	1ª idéia - Ter conhecimento dos objetivos e da missão da instituição no todo.
	... relacionamento de compromisso com a instituição ... você reconhece os objetivos que são estipulados e trabalha em consonancia com eles	Ter conhecimento e concordancia dos objetivos da organização
	... conjunto de ações realizadas pelo indivíduo, a fim de que seu comportamento e suas atitudes estejam voltados para os objetivos e interesses da organização em que ele está inserido.	Agir e comportar-se de acordo com os objetivos da instituição.
	... funcionários estão realmente envolvidos, interessados e dispostos a colaborar para que a organização consiga atingir seus objetivos e ... superá-los.	Envolver-se e estar disposto a colaborar para que a instituição atinja seus objetivos

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave		Idéia Central	
... assumir pra você também os objetivos que a biblioteca e a Unidade tem ... ver o todo e trabalhar por ele		Assumir como seus, os objetivos da instituição.	A
É como você se relaciona com o lugar onde trabalha. Você tem comprometimento organizacional se veste a camisa do lugar, entendendo como funciona, qual é a missão e está de acordo em trabalhar pra que isso se realize, está comprometido com os objetivos da Unidade e até da Universidade.		Ter conhecimento e concordância com a missão da instituição.	A
... tudo isso tem que estar de acordo com o que a instituição pretende. Os objetivos tem que estar afinados.		2ª idéia - Ter concordância com os objetivos da instituição	A
... saber qual é a missão de onde se trabalha e trabalhar de acordo com isso.		2ª idéia - Ter conhecimento da missão da instituição e trabalhar de acordo com isso.	A
... conhecer os valores e a missão da instituição se encaixar dentro deles... tem a ver também com os seus valores, então você está comprometido.		2ª idéia - Ter conhecimento e identificar-se com a missão e valores da instituição	A
conhecer... os objetivos, o que norteia, a missão... de forma ampla.		2ª idéia - Ter conhecimento dos objetivos da instituição	A
... sempre pensando em obter os resultados que a instituição estipulou		2ª idéia - Obter os resultados estipulados pela instituição.	A
... compreendendo qual é a missão do negócio.		2ª idéia - Ter conhecimento da missão e do negócio.	A
... pessoas que são comprometidas com o trabalho também são comprometidas com outras áreas de sua vida. No trabalho sempre é exigido comprometimento dos funcionários e ultimamente isso vem sendo		1ª idéia - Ter comprometimento nos varios aspectos da vida	B

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave	Idéia Central	
bastante falado. Inclusive teve curso no SIBI, que o nome do curso já era para o comprometimento das equipes ... já tem gente que já é comprometido mas não sabia exatamente o que significava isso.		
... estar comprometido primeiro com voce mesma ...	1ª idéia - Ter comprometimento consigo mesmo.	B
...I está relacionado a vários aspectos que envolve o indivíduo com seu ambiente de trabalho ... fatores ligados a motivação, comprometimento com o trabalho, afeto, o ambiente na equipe.	Relaciona-se ao indivíduo e seu ambiente de trabalho, nos aspectos de motivação, comprometimento com o trabalho, afeto e ambiente na equipe.	C
É o grau de envolvimento, que deve ser grande , com o seu ambiente de trabalho.	Envolver-se com o ambiente de trabalho	C
...e gostar do trabalho.	2ª idéia - Gostar do trabalho.	C
... eu conheço o que faço e sei o que fazer prá cumprir meu papel na instituição	Ter conhecimento da atividade e do papel	D
É a capacidade e a responsabilidade de desempenhar bem seu trabalho com a perspectiva de atingir um objetivo... o objetivo que a Unidade definiu e que você vai ajudar a realiza	Ter capacidade e responsabilidade para ajudar a instituição a alcançar os objetivos por ela definidos.	D
... ter o conhecimento prévio das atividades que vai desenvolver... da melhor forma possível.	2ª idéia-Conhecer e dominar as atividades	D
... qual é o papel dele dentro daquilo...comprometimento tem a ver com entendimento que ele tem da importancia dele dentro da instituição	2ª ideia - Conhecer a importancia do seu papel	D

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... tem muita consideração pela instituição onde atua.	2ª idéia - Ter consideração pela instituição	D
	... estar capacitado ... tem condições de executar as atividades	2ª idéia - Ter conhecimento das atividades	D
	... é capaz de responder com trabalho e resultados para a instituição ... no nosso caso é com todo o Sistema... nós somos o Sistema de Bibliotecas ... que por sua vez está ligado à Reitoria ... o comprometimento é com toda essa hierarquia ... nessa estrutura toda cada um deve saber qual é o seu papel e se comprometer com ele.	2ª idéia - Ser capaz de dar resultados para a instituição como um todo sabendo do seu papel.	D
	... sabendo o que tudo o que se faz significa para a instituição.	3ª idéia - Saber do significado do seu trabalho para a instituição.	D
	... realizar o trabalho com consciência sobre a importância desse trabalho para a organização ... de modo a somar com todo o resto.	2ª idéia - Ter consciência da importância do seu trabalho na instituição	D
	... ajudar a instituição a cumprir o seu papel	2ª idéia - Ajudar a instituição no cumprimento do seu papel	D
	Eu me comprometo ... fazendo o meu serviço direito. Dentro da minha capacidade eu tento resolver tudo ... Comprometimento pra mim é...	Fazer o trabalho bem feito	E
	Quem é comprometido não está para brincadeira, leva o trabalho a sério	1ª idéia - Ter seriedade no trabalho	E
	... entender que tem um trabalho que depende dele... ele deve isso pra instituição	Entender que tem um trabalho pelo qual é responsável	E

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... assumir de maneira integral suas atividades e as responsabilidades que são designadas	1ª idéia - Assumir de maneira integral e responsável, suas atividades.	E
	É realizar o trabalho com qualidade, responsabilidade e dedicação importa de se é um trabalho complexo ou não.	1ª idéia - Realizar o trabalho com qualidade, responsabilidade e dedicação independente da sua complexidade.	E
	É quando o funcionário tem responsabilidade. Nos cursos sempre se fala em comprometimento que é você cumprir o que a instituição pede, mas eu acho que você precisa cumprir com muita responsabilidade.	Cumprir o solicitado pela instituição, com responsabilidade.	E
	Acho que é você executar bem o seu trabalho	1ª idéia - Executar bem o trabalho	E
	... ele está em condições de corresponder.	2ª idéia - Ter condições de corresponder ao que a instituição espera	E
	... depois cumprir o seu papel, não só a sua rotina mas também desempenhar atividades onde precisem de você, mesmo não sendo o que você costuma fazer	2ª idéia - Cumprir seu papel, além da rotina, se necessário.	E
	... dá o seu máximo.	2ª idéia - Dar o máximo.	E
	... entende que deve cumprir aquilo pra que foi contratado...e como está comprometido até consegue passar por cima de algumas coisas que não são tão boas, ou coisas que às vezes acontecem e se você não tiver boa vontade ou se não olhar com bons olhos ti fazem ficar desestimulado.	2ª idéia - Cumprir as tarefas para as quais foi contratado	E
	... fazer o que é preciso no trabalho ... com muita responsabilidade.	2ª idéia - Fazer o trabalho com responsabilidade.	E

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave	Idéia Central	
... e sabe o que tem que fazer pra que isso seja alcançado.	2ª idéia - Saber o que fazer para a instituição alcançar seus objetivos.	E
... e principalmente no meu local específico de trabalho ... fazendo parte desse todo... de acordo com esse todo... de total responsabilidade...	2ª idéia - Assumir a responsabilidade	E
e isso significa você fazer de tudo pra sua instituição, cumprir seu dever e fazer seu trabalho pra instituição alcançar o que ela almeja.	2ª idéia - Cumprir o dever para com a instituição e seus objetivos	E
... com responsabilidade	2ª idéia - Ter responsabilidade	E
...estar engajada em todas as atividades do local de trabalho...	1ª idéia-Engajamento no trabalho	F
... a gente se compromete com a organização, com as tarefas, com as coisas do trabalho	Engajamento com o trabalho	F
... veste a camisa mesmo ...	1ª idéia - " Vestir a camisa " .	F
... veste a camisa do lugar onde trabalha...	1ª idéia - " Vestir a camisa " .	F
...o funcionário veste a camisa	1ª idéia - " Vestir a camisa " .	F
... vestir a camisa da Unidade...	1ª idéia - " Vestir a camisa " .	F

Comprometimento

1 - A seu ver, o que é comprometimento organizacional?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... estar inserido no contexto.	1ª Idéia - Estar inserido.	F
	... dedicação do funcionário para a instituição ...	1ª Idéia - Dedicar-se à instituição	F
	... vestir a camisa do lugar de trabalho	" Vestir a camisa "	F
	Comprometimento é o que antes a gente falava de vestir a camisa	1ª Idéia - " Vestir a camisa " .	F
	... um forte envolvimento com tudo o que diz respeito ao trabalho e ao lugar onde trabalha ...	1ª Idéia - Ter forte envolvimento com o trabalho e o lugar do trabalho	F
	... a atitude de se envolver ou vestir a camisa como dizem com as atividades que desempenha ...	1ª Idéia - " Vestir a camisa " .	F

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bib101	... é não saber o que está fazendo... pra que está fazendo aquilo, faz parte de um trabalho mas não sabe o que é que aquilo vai completar lá no fim. Isso é até mais importante do que quanto ele ganha. Ele gosta de saber (o trabalhador) qual é a parte dele no trabalho e no que vai resultar o trabalho que ele faz todos os dias...	1ª Idéia - Não ter clareza do que significa seu trabalho para o todo	A
bib105	Não ter clareza do que tem que ser feito .	1ª Idéia - Não ter clareza sobre sua atividade	A
bib109	... insatisfação e a insegurança dentro do ambiente de trabalho ... Impedem o comprometimento ... insegurança porque você interage com seus colegas o tempo, muito do seu trabalho depende do outro ... insegurança em relação ao outro ... em relação ao ambiente mesmo de trabalho ... se não está satisfeito de alguma forma ... daquilo que você executa ... o seu trabalho, você não vai se comprometer e não se comprometendo aquilo não vai ser prazeroso pra você ... não vai ter uma relação de bem-estar com o trabalho.	Insegurança no ambiente de trabalho	A
bib114	... alguma coisa perto dele ... ou na biblioteca como um todo que impede ele de fazer o que precisa ... falta de condições de trabalho ... como o lugar que não é adequado, ou o equipamento que não está em condição.	Falta de condições para o trabalho	A
bib120	Não ser informado direito, você faz mas não sabe bem pra que. E ter medo de errar. Por isso é preciso muito treinamento e muita orientação.	Falta de informação, treinamento e orientação.	A
bib121	... foi mal orientado ou é novo e ainda não segue bem as regras.	1ª Idéia - Má orientação	A
bib123	Não estar na função certa e não estar preparado pra aquela função e não gostar do que faz ... ser deslocado várias vezes de função que algumas ele não domina direito	Falta de informação para as funções que mudam sempre	A

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central

bibi26	Não ser bem aceito na instituição, ou o chefe não ser claro com ele não expor todas as regras e depois que alguma coisa não dá certo cobrar ... Não ter clareza dos papéis de cada um...	1ª Idéia - Falta de informação e clareza dos papéis	A
bibi29	Não ter instrumentos e equipamentos para o trabalho ... suficientes ... das chefias ... apolar e esclarecer ... se não tiver essas coisas básicas, ninguém vai se comprometer... porque vai correr o risco de não ter nem como desenvolver direito o seu trabalho.	Não ter instrumentos, equipamentos e esclarecimentos suficientes para desenvolver direito o trabalho	A
bibi32	... quando ele não conhece os procedimentos necessários para desenvolver suas atividades	1ª Idéia - Falta de conhecimento da atividade	A
bibi40	... desconhecem o que seu trabalho representa no todo da organização, e em que parte está inserido...	1ª Idéia - Falta de conhecimento do seu papel na organização.	A
bibi41	Não ter claro qual é o papel de cada um ... há o risco de ninguém assumir ... acha que é responsabilidade do outro.	Não ter clareza do papel de cada um.	A
bibi42	... não dominar exatamente tudo o que faz ... dá insegurança e descomprometimento.	Falta de conhecimento da atividade e insegurança.	A
bibi03	... causas mais objetivas e que estão relacionadas com a própria organização do trabalho ... você ter clareza dos objetivos e dos papéis das áreas, saber quais são os objetivos da área de atendimento ao público, da área de processamento, da área de aquisição ... independente da forma como a biblioteca está estruturada, mais moderna ou mais tradicional ... a partir do momento em que se começa a criar uma confusão de papéis, o funcionário ... se perde com relação a qual é o papel e a responsabilidade dele...	2ª Idéia - Não ter bom conhecimento das áreas de atividade e qual seu papel dentro delas	A

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central

bibi10	... falta de compreensão do trabalho de deve ser feito ...	2ª Falta de conhecimento das atividades	A
bibi22	.. não entender o que está fazendo, ninguém se compromete com o que não entende.	3ª Idéia - Falta de Informação	A
bibi37	... falta de capacitação pra resolver os problemas técnicos.	2ª Idéia - Falta de capacitação técnica.	A
bibi39	... falta de orientação e de conhecimento para realizar o trabalho.	2ª Idéia - Falta de orientação e conhecimento do trabalho.	A
bibi03	... desde de uma coisa subjetiva como o respeito...Então o funcionário se sente de alguma forma desrespeitado ou menosprezado então isso aí pode ocasionar uma falta de comprometimento.	1ª Idéia - O funcionário sentir-se desrespeitado	B
bibi15	... falta de respeito acaba com o comprometimento de qualquer um. Você trata seus colegas de profissão com respeito e quer também ser tratada com respeito... as pessoas da diretoria por exemplo da Unidade, que muitas vezes trabalhamos pra eles também ... ou precisam de mais gente, a biblioteca sempre colaborou, desde que eu estou aqui é assim e você também quer que eles ti respeitem, como você. Claro que dinheiro é bom mas se você ganha bem mas não é respeitado, o que adianta?	1ª Idéia - Respeito	B
bibi28	... as regras não são claras ... só alguns seguem essas regras e outros são tratados diferente ... uns que conseguem mais coisas que outros e isso não é bom porque nem todos ficam comprometidos	Injustiça nas oportunidades	C
bibi33	... ambiente onde nem todos se dão bem ... alguns tem a preferência da chefia ... fazem mais cursos e são privilegiados. Isso atrapalha o comprometimento porque a pessoa sabe que mesmo que se esforçar não	Injustiça no tratamento e nas oportunidades	C

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi08	... quando falta alguma coisa pra pessoa ... seja ela de material ou do tipo que exista diferença entre funcionários ... vai ali faz o que tem que fazer só pra receber o salário ... até pode ser que ela goste do que ela faz ... mas talvez não encontre amparo pra fazer melhor o seu serviço ... não sente respeito pra trabalhar melhor ... se se comparar com outros funcionários.	2ª Idéia - Haver diferenças de tratamento entre os funcionários	C
bibi19	... o ambiente ... não pode dar moleza, tem que exigir igual de todos.	2ª Idéia - Ambiente tem exigir igual de todos.	C
bibi22	... mesmo alguma injustiça ... só esse funcionário dedica seu tempo ao trabalho e outros que não fazem isso ... ninguém fala ou chama a atenção, ou mesmo a empresa não faz sua parte.	2ª Idéia - Injustiça na dedicação ao trabalho	C
bibi24	... mesmas oportunidades para todos ... só determinadas pessoas tem oportunidades, na há justiça. Para se aprimorar, fazer cursos e treinamentos e participação ... isso não acontece acaba dificultando que a pessoa se comprometa como impede o bom andamento do grupo todo e do serviço	2ª Idéia - Injustiça na participação em cursos	C
bibi26	... existir diferenças de tratamento. Todos somos uma equipe e todos devem ter as mesmas obrigações, mesmo nas diferentes atividades, o respeito deve ser o mesmo	2ª Idéia - Injustiça no tratamento	C
bibi31	... a ausência de abertura e participação com novas idéias dentro da atividade que desenvolve ... o indivíduo não se sente parte integrante da organização para a qual trabalha ...	2ª Idéia - Ausência de participação	C
bibi39	... falta de oportunidade ... ou a mesma oportunidade para todos se desenvolverem tecnicamente, com cursos e não só alguns.	3ª Idéia - Falta a da mesma oportunidade para cursos a todos.	C

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi43	E injustiça entre os funcionários ... alguns podem algumas coisas mas só alguns ... os outros não podem... isso também é frustrante e ninguém gosta. Um ambiente de trabalho que faz diferenças entre os direitos dos funcionários não é bom	2ª Idéia - Injustiça nas oportunidades.	C
bibi44	... falta de oportunidades de crescimento profissional.	2ª Idéia - Falta de oportunidade de crescimento profissional.	C
bibi10	... fatores que desgastam o funcionário e o ambiente de trabalho ... não levam a nada, como fofoca, falta de estímulo dos chefes,	1ª Idéia - Falta de estímulo	D
bibi17	Se os funcionários não são incentivados não querem saber de comprometimento... nem querem ficar naquela biblioteca. Sempre tem gente querendo mudar.	Falta de incentivo	D
bibi22	... está desmotivado ... o indivíduo não é devidamente valorizado ele se desmotiva ... o seu trabalho não é reconhecido	1ª Idéia - Falta de reconhecimento	D
bibi24	... não ter retorno, ou mesmo não ter retorno do trabalho que foi entregue... isso vai deixando você desanimado até se descomprometer.	1ª Idéia - Falta de retorno	D
bibi27	... falta é um pouco de incentivo, incentivo de palavras mesmo, até porque todos nós sabemos que é praticamente impossível o incentivo financeiro, as faixas salariais são aquelas e acabou. O diferencial seria uma palavra de incentivo e de força. Sinto que isso não tem sido pra todos e as pessoas vão se sentindo inferiorizadas...	1ª Idéia - Falta de incentivo.	D
bibi31	Quando objetivos pessoais esbarram com o da organização para a qual trabalha ... o funcionário não consegue visualizar sentido na sua atividade profissional	1ª Idéia - Os objetivos pessoais não são os mesmos da organização	D

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central		
bibi34	... a falta de motivação ... falta de incentivo por parte de seus superiores, falta de reconhecimento	1ª Idéia - Falta de Incentivo D
bibi39	... falta de feedback de quem chefia a equipe, isso é uma forma de falta de reconhecimento.	1ª Idéia - Falta de retorno e reconhecimento. D
bibi43	... se você não é reconhecido é muito duro, e ninguém fica comprometido, até trabalha contra.	1ª Idéia - Falta de reconhecimento. D
bibi01	... ninguém dá o devido valor ele não se compromete	2ª Idéia - Não ter seu trabalho reconhecido D
bibi12	... não ser reconhecido pelo que faz também é bem frustrante ...	2ª Idéia - Não ser reconhecido D
bibi15	... que ouvir que o seu trabalho está bem feito ajuda muito ...	2ª Idéia - Reconhecimento D
bibi18	... uma pessoa faz aquilo há muito tempo e aí vem outro ... faz de outro jeito e introduz mudanças ... você que faz aquilo faz tempo, sabe qual é o jeito que funciona melhor. São muitos anos e você já foi orientado e já tentou outras coisas.	2ª Idéia - Fazer uma atividade há muito tempo e vir outra pessoa e introduzir mudanças. D
bibi35	... da instituição o não reconhecimento pelo trabalho efetuado e a falta de apoio por parte da chefia.	Não reconhecimento pelo trabalho e falta de apoio D
bibi36	... falta de reconhecimento por parte dos superiores.	2ª Idéia - Falta de reconhecimento. D

Comprometimento			
2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?			
Expressões Chave		Idéia Central	
bibi40	... a falta de valorização desse trabalho pelos outros membros da equipe, a falta de incentivo para o crescimento intelectual	2ª Idéia - Falta de valorização do trabalho e incentivo	D
bibi02	... desinteresse pela atividade desenvolvida, muitas vezes o cara faz um concurso pra ir trabalhar... muitas vezes o foco dele é apenas o foco financeiro, nunca trabalhou numa biblioteca mas pra ele tanto faz se é uma biblioteca, um serviço de protocolo, não se compromete com a atividade específica que é feita ali. Se vai pra biblioteca precisa saber como ela funciona, e normalmente fazem o concurso são chamadas pra trabalhar e nem sabem o que é uma biblioteca, não se interessam	Desinteresse do funcionário pela atividade desenvolvida	E
bibi04	O que impede de se comprometer e trabalhar é ela mesma. Se está aqui pra trabalhar é pra trabalhar.	Não cumprir o seu próprio trabalho	E
bibi06	... responsabilidade que ele não tiver com as atividades que vão ser feitas... por exemplo informar as pessoas	Não ter responsabilidade com o trabalho que executa	E
bibi07	... o perfil do funcionário interfere bastante... a pessoa que não faz o que gosta... não tem um prazer ... isso já é 80% para o descomprometimento no desempenho de suas atividades	Não fazer o que gosta	E
bibi08	... quando não está satisfeita	1ª Idéia - Não está satisfeita	E
bibi11	... não gostar do que faz, isso envolve também o mau relacionamento com as pessoas à sua volta ...	1ª Idéia - Mau relacionamento no ambiente de trabalho	E
bibi12	... ter um ambiente de trabalho complicado ... as pessoas trabalham só naquilo quem está dentro do perfil delas e não se esforçam para aprender outras coisas ... pois o ambiente não favorece.	1ª Idéia - Ambiente de trabalho complicado	E

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi13	... não tem ambiente ... quando há conflitos ... quando nem todos se dão bem e isso acaba sempre refletido no trabalho.	Ambiente de trabalho ruim	E
bibi16	... não gostar da biblioteca ... se não gostar dos colegas também... fica chato. E você não tem relacionamentos.	Não gostar da biblioteca e dos colegas.	E
bibi18	... Intriga e confusão no trabalho ...	1ª Idéia - Intriga e confusão no ambiente de trabalho	E
bibi19	Preguiça ... quem é mais novo tem menos vontade ... pode ter preguiça	1ª Idéia - Preguiça	E
bibi36	... motivos profissionais ou financeiros.	1ª Idéia - Motivos profissionais ou financeiros.	E
bibi37	... falta de cooperação na mesma medida para todo o grupo, a equipe.	1ª Idéia - Falta de cooperação da equipe.	E
bibi38	... falhas de comunicação ... cooperação de todos ... muito difícil ... só alguns estão dispostos a cooperar.	Falhas na comunicação na cooperação e fica muito difícil.	E
bibi44	Equipes com problemas de relacionamento ... e funcionários que não estão interessados em ser parte integrante daquela equipe ... prejudicam.	1ª Idéia - Falta de bom relacionamento na equipe.	E
bibi05	... não ter um bom ambiente de trabalho ...	2ª Idéia - Não ter um bom ambiente de trabalho	E
bibi21	... não está muito satisfeito com o lugar e quer mudar ... isso não é fácil na Universidade, então está insatisfeito ... não dá o seu melhor.	2ª Idéia - Insatisfação com o lugar	E

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central		
bibi27	... tem coisas que faltam ... são das pessoas como por exemplo o funcionário que tem muito tempo de serviço e não quer se esforçar e nem se capacitar mais ... é a acomodação.	2ª Idéia - Acomodação do funcionário com mais tempo de serviço.
bibi30	... eu acho um fator bem negativo é o ambiente de trabalho ruim, isso afeta todos	2ª Idéia - Ambiente de trabalho ruim.
bibi32	... não existe interação entre as diversas áreas	2ª Idéia - Falta de interação das áreas
bibi34	... comodismo.	3ª Idéia - Comodismo.
bibi25	... os funcionários do nível técnico nas bibliotecas não tem muitas metas de carreira pra serem alcançadas... vai até ali e parou. Você não pode chegar a uma chefia, pode ter um cargo... isso não incentiva muito.	Não ter meta de carreira para o nível técnico
bibi30	... na Universidade a política de incentivo para os funcionários não é das melhores, inclusive os critérios de carreira são questionáveis.	1ª Idéia - Política de carreira questionável.
bibi10	... ambiente de trabalho que não promove o crescimento profissional.	3ª Idéia - Não crescimento profissional
bibi34	... salário incompatível com sua função	2ª Idéia - Salário incompatível com a função.
bibi05	... se você tem uma chefia fraca	3ª Idéia - Chefia fraca

Comprometimento

2 - Vamos falar um pouco de comprometimento. Que situações ou fatores você acha que impedem um indivíduo de se comprometer com o trabalho no ambiente das bibliotecas?

Expressões Chave**Ideia Central**

bib27	Autoritarismo por parte da direção também impede que os funcionários se comprometam...os funcionários não se sentem valorizados, porque não são ouvidos.	3ª Ideia - Autoritarismo da direção.	G
bib11	... então mau caratismo mesmo, essa pessoa vai sempre se enrolar.	2ª Ideia - " mau caratismo "	H

Comprometimento**3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?**

Idéia Central		
Expressões Chave		
bibi01	... fazer com que o indivíduo se sinta engajado na equipe, não só na equipe da biblioteca ... na faculdade inteira. Saber que o que ele faz no dia a dia faz parte de uma outra coisa maior ... sabe que a parte que ele faz é importante ... sem ela não se conseguiria o todo.	Engajamento e conhecimento do seu papel na faculdade.
bibi05	Um ambiente de trabalho com as ferramentas e equipamentos atualizados e cada um sabe o seu papel	1ª Idéia - Ambiente de trabalho com ferramentas e equipamentos adequados, cada um sabendo o seu papel.
bibi08	A Informação que é passada, bem esclarecida, bem ensinado, as coisas que devem ser feitas ... você está capacitado ... bem informado vai fazer direito.	Bem capacitado e bem informado vai fazer direito
bibi09	Claramente estabelecidos, os papéis de cada um, com as informações necessárias, tudo isso ajuda o funcionário a se comprometer.	Ter clareza dos papéis e com as informações necessárias.
bibi14	... ele foi bem ensinado e faz aquilo que sabe há muito tempo ... tem segurança do que faz, essa segurança age a seu favor e ele se compromete.	Tem conhecimento do trabalho e tem segurança do que faz
bibi29	São aqueles fatores que eu citei... os equipamentos, os esclarecimentos e participar de uma equipe que apóie todos os seus membros e repasse as informações, que seja aberta a negociar e conversar principalmente sobre as coisas novas do trabalho, pra esclarecer dúvidas... é uma equipe que se entenda e se apóie. Isso tudo junto dá um animo e compromete	Equipamentos adequados e informações para o trabalho
bibi31	... clareza ... importância do que é o papel de cada profissional ... do indivíduo, independente do nível em que está inserido (básico, técnico e superior)	1ª Idéia - Clareza do papel de cada um
bibi32	Quando os objetivos que são passados ... as atividades são explicadas e são claros;	1ª Idéia - Clareza dos objetivos e atividades

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi16	Eu aprendi o que faço hoje, mas as pessoas tiveram paciência comigo... também fui fazer cursos. Muito bom.	2ª Idéia - Tem conhecimento da atividade.	A
bibi02	Treinamento é o melhor jeito de comprometer as pessoas	Treinamento é o melhor jeito de comprometer	B
bibi20	... quanto mais treinado o funcionário melhor ele vai responder pro trabalho ... e isso em todos os níveis... quando aprende direito gosta mais de fazer.	Treinamento	B
bibi34	Incentivo para educação continuada para os novos desafios, treinar para as metas a serem atingidas, com cursos	Capacitação	B
bibi42	Investimento em treinamento e capacitação pra que o funcionário tenha segurança do que faz.	1ª Idéia - Treinamento e capacitação	B
bibi32	quando é oferecida capacitação;	2ª Idéia - Capacitação	B
bibi35	... programas para o auto-desenvolvimento dos funcionários ... cursos e treinamentos ... confraternizações.	2ª Idéia - Treinamentos e cursos	B
bibi11	e o incentivo profissional, essa coisa de curso e treinamentos, isso só ajuda a se comprometer	2ª Idéia - Fazer cursos e treinamentos	B
bibi04	Gostar do trabalho ... gostar do pessoal que trabalha junto, do ambiente.	Gostar do trabalho e do ambiente.	C
bibi06	Se compromete mais quando está feliz então se compromete com aquilo que ela faz e gosta.	Estar feliz com o que faz.	C

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bib07	O ambiente de trabalho em si, como as relações boas entre todos os funcionários	Bom ambiente de trabalho e boas relações	C
bib10	... tudo que é favorável, principalmente nas bibliotecas, onde bibliotecários e técnicos trabalham bastante juntos e tem um ambiente harmonioso .	Ambiente de trabalho harmonioso.	C
bib11	... gostar do que faz	Gostar do que faz.	C
bib13	Fatores como bom ambiente de trabalho onde todos se relacionam bem, e como eu vou dizer... o todo se dá bem. É isso.	1ª Idéia - Bom ambiente de trabalho.	C
bib15	Saber que você faz parte de uma equipe... essa equipe se conhece e mesmo com os defeitos de cada um há respeito ... você já está acostumado àquela equipe, cada um já sabe o que esperar ... essa coisa de equipe... hoje só se trabalha em equipe, se você der sorte de estar numa boa equipe então é uma maravilha ...tem um bom ambiente de trabalho.	Bom relacionamento e bom ambiente de trabalho.	C
bib21	Gostar do lugar e gostar do ambiente porque é bom, isso favorece.	Bom ambiente de trabalho	C
bib38	... bom relacionamento entre os pares e também com as chefias ... de amizade e apoio recebido ... boas relações ...	1ª Idéia - Bom relacionamento	C
bib44	Um bom ambiente de trabalho... equipes afinadas	1ª Idéia - Bom ambiente de trabalho	C
bib18	... o ambiente também é bom ... isso já ti estimula a buscar mais.	2ª Idéia - Bom ambiente de trabalho.	C

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi27	Quem faz o que gosta também é mais fácil de se comprometer	2ª Idéia - Fazer o que gosta	C
bibi42	... e um bom ... aliás um ótimo ambiente de trabalho que pode até ser competitivo mas tem que ser ético.	3ª Idéia - Bom ambiente de trabalho	C
bibi43	... e o ambiente de amizade também é um incentivo	2ª Idéia - Ambiente de amizade	C
bibi03	A sensibilização das pessoas para a motivação, o incentivo e sempre dar um retorno.	Sensibilização e motivação, sempre dando retorno.	D
bibi12	... o funcionário recebe o reconhecimento ... por fazer o que sempre faz ou ... coisa nova ... um elogio.	Reconhecimento.	D
bibi18	... estímulo, ter motivação ... ouvindo outras pessoas da organização dizerem que o que você fez está bem feito ... se sente seguro com o que faz	1ª Idéia - Reconhecimento	D
bibi19	Coleguismo ... quando elogiam seu trabalho... você sabe que as pessoas sabem que você trabalha direito... não é só pelo dinheiro.	Reconhecimento	D
bibi22	Elogios ... incentivo ... é o feedback que se deve dar pro trabalho realizado. Às vezes o funcionário trabalha um tempão sem que ninguém diga a ele como está seu trabalho...	Retorno e elogios	D
bibi24	Valorização do funcionário e do trabalho realizado ... o reconhecimento, não só na biblioteca, mas na Unidade ... afinal os serviços prestados aqui são para a coletividade ... todos da Unidade.	1ª Idéia - Valorização e reconhecimento do funcionário e o trabalho	D

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi25	O reconhecimento recebido é o que incentiva, uma palavra é sempre bem-vinda.	Reconhecimento	D
bibi27	... um ambiente que valoriza, não só pra bibliotecários ou só pra quem tem chefia, mas pr' um todo ... você valoriza a pessoa ela se sente valorizada e se envolve mais com o que vai fazer e se compromete ... tem que ser assim ... coisas que fazem um bibliotecário se comprometer ... fazem um básico e um técnico, todos gostam de reforço positivo.	1ª Idéia - Reconhecimento para todos	D
bibi30	Acho que um trabalho bem feito deve ser sempre reconhecido	1ª Idéia - Reconhecimento pelo trabalho	D
bibi35	O reconhecimento para os serviços prestados e o seu reconhecimento	1ª Idéia - Reconhecimento	D
bibi36	Quando há reconhecimento dos superiores,	1ª Idéia - Reconhecimento	D
bibi39	... feedback positivo, ou mesmo um negativo ... mostre que tem alguém te ajudando a fazer o trabalho ... te dando um retorno e o reconhecimento.	1ª Idéia - Retorno e reconhecimento	D
bibi43	Elogios ou críticas ... críticas para melhorar não pra acabar com o funcionário ... você é elogiado sempre vai procurar fazer melhor	1ª Idéia - Reconhecimento	D
bibi41	... ter seu trabalho reconhecido pelos seus colegas e pela chefia ... isso é muito importante	2ª Idéia - Reconhecimento do trabalho pela equipe	D
bibi42	Incentivos como uma palavra de reconhecimento, com o apoio da chefia	2ª Idéia - Reconhecimento	D

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central	
bibi44	... o reconhecimento pelo trabalho, pelas chefias
bibi16	... tem que tratar todos iguais...
bibi17	... a biblioteca trata bem seus funcionários... todos os funcionários... todos com as mesmas oportunidades ... sabendo o que cada um precisa pra desenvolver melhor seu trabalho ... o funcionário sente que tem oportunidades ele responde melhor quando precisam dele.
bibi26	Oportunidades para todos aprenderem.
bibi28	Igualdade ... mesmas chances pra todos ... todos vão ter oportunidades ... todos se sentem fazendo parte da equipe e sabem que podem crescer.
bibi33	... todos são tratados igual ... tem a mesma chance de crescer e todos tem o mesmo respeito do chefe.
bibi40	... valorização do trabalho com o incentivo para o estudo ... mesmo que isso não traga uma promoção ... e com cursos e palestras que todos participem.
bibi41	... se reciclar sempre ... e todos fazendo cursos ou então recebendo treinamentos
bibi13	... também todos tem oportunidades para fazer o que aparece, cursos, eventos.
	2ª Idéia - Reconhecimento pelo trabalho
	Tratamento igual para os funcionários
	Justiça nas oportunidades
	Oportunidades para todos.
	Oportunidades iguais para a equipe
	Tratamento com respeito e chances para todos
	Oportunidades de aprender para todos
	1ª Idéia - Oportunidades para todos se capacitarem
	2ª Idéia - Oportunidades para todos irem a cursos e eventos

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi24	A participação de todos, e o bom relacionamento, também com os chefes, isso é fundamental... a mesma forma de tratamento.	2ª Idéia - Bom relacionamento de toda a equipe e forma justa de tratamento	E
bibi30	... acho que as oportunidades que sempre surgem também são fatores animadores ... todos também devem participar.	2ª Idéia - Oportunidades para todos.	E
bibi36	... são oferecidas oportunidades de aprender e crescer para todos igualmente.	2ª Idéia -São oferecidas oportunidades de aprender para todos	E
bibi39	... compartilhamento das informações que são de interesse do trabalho de todos e as oportunidades para estudar e fazer cursos, onde todos tem essa oportunidade.	2ª Idéia - Compartilhamento das informações e das oportunidades a todos	E
bibi44	... participação de todos de maneira igual incentiva todos ... acaba anulando quem não está nem aí.	3ª Idéia - Mesmas oportunidades de participação	E
bibi05	e ter autonomia para exercê-lo é importante	2ª Idéia - Ter autonomia	F
bibi31	... certa autonomia faz bem	2ª Idéia - Autonomia	F
bibi38	... certa autonomia pra resolver os assuntos do cotidiano também ajudam a se motivar.	2ª Idéia - Autonomia	F
bibi23	... um plano de carreira, mas que fosse bom pra todos. Ser bem avaliado, progredir na carreira ... compromete, faz vestir a camisa ...	Ter um plano de carreira bom para todos	G

Comprometimento

3 - Ao contrário, na sua opinião, que fatores você acha que auxiliariam no comprometimento dos profissionais nas bibliotecas?

Expressões Chave

Idéia Central

bib37	... liderança é fundamental ... o líder tem que estar sempre presente e fazer seu papel	Presença de liderança	H
-------	---	-----------------------	---

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Expressões Chave

Idéia Central

bibi01	... as pessoas ... o SIBI está preocupado com que todos, todas as pessoas das equipes das bibliotecas se capacitem ... são cursos sobre alguma técnica ... cursos para serem aplicados no dia a dia ... são palestras ou outros cursos que falam de RH ... de qualquer forma significa muito porque de qualquer forma é uma preocupação de manter as equipes atualizadas.	Preocupação com a capacitação e atualização das pessoas	A
bibi07	... bom para o aprimoramento profissional ... troca de experiências de cada uma	Bom para o aprimoramento profissional e a troca de experiencias	A
bibi22	... realmente capacitam ... realmente importante ... faz que todos ... basicos tecnicos e superior tenham um domínio maior daquilo que realizam mas não é só no aspecto tecnico ... o bom é a integração das pessoas... do sistema se relacionarem ... que contato a gente teria com outros campus, se não for quando se faz algum trabalho junto ... esses treinamentos e capacitações não é só como de dessem apostilas pra você ler ... o convívio com as pessoas, a integração com outros profissionais	Muito Importante não só para a capacitação técnica mas também pela Integração que proporciona	A
bibi25	... sempre uma coisa muito legal... tenho aprendido muito ... quando todos que fazem a mesma atividade se juntam aparecem coisas muito interessantes. A integração acontece.	Tenho aprendido muito e quando todos de mesma atividade se juntam a Integração acontece.	A
bibi27	... SIBI assumiu ... esse programa de capacitação ... proporcionou que as equipes as diferentes bibliotecas do Sistema se integrassem ... um Sistema mesmo.	O SIBI assumiu capacitar e proporciona a integração.	A
bibi33	... podemos aprender coisas que vão melhorar o nosso trabalho ... encontrar os colegas das outras Unidades ... é muito importante pra integrar o Sistema.	Aprende-se coisas novas e há Integração do Sistema.	A
bibi34	... sou recém contratada ... não tive oportunidades de participar ... acredito que ... são imprescindíveis porque treinamento é sempre bom.	Não participei porque sou recém contratada mas acho que treinamento é imprescindível.	A

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Expressões Chave

Idéia Central

bibi44	... é uma boa coisa pra passar conhecimento ... os funcionários de uma unidade sabem do trabalho nas outras unidades ... integra bastante.	É uma boa coisa para passar o conhecimento e integra bastante.	A
bibi09	... a capacitação ti dá recursos pra melhorar na profissão ... reforça o comprometimento.	2ª Idéia - Dá recursos de melhoria dos processos e reforça o comprometimento	A
bibi26	... mesmo as palestras ... são muito úteis ... porque há troca de experiências e todos ganham com isso.	2ª Idéia - Aprende-se coisas muito úteis e há integração	A
bibi02	... o SIBi ... oferece programas e treinamentos ... todos os funcionários são envolvidos e falam de biblioteca ... partícipei e acho que não tem porque não conhecer melhor o que é uma biblioteca e se comprometer ... acho que tudo é muito bom ... só a integração que isso proporciona já vale... Você conversa com outros colegas que fazem a mesma coisa e às vezes estão mais satisfeitos ou menos satisfeitos com você.	Acho bom e proporcionam a integração com outros colegas	B
bibi03	Eu tenho achado ótimo. Essa atual administração do SIBi tem desempenhado um papel importante no Sistema, porque possibilita a integração.	Ótimo porque possibilita a integração	B
bibi05	... além de serem ótimos no treinamento dos profissionais ... é a oportunidade de convivência, a integração	Ótimo para a integração	B
bibi06	... aprende muito, conhece outras pessoas, outros modelos de bibliotecas ... as bibliotecas do SIBi que são mais ou menos parecidas, e bom mesmo é a troca de experiências	Aprende com a troca de experiências.	B
bibi11	... integrar com as outras pessoas que trabalham nas outras unidades ... acaba conhecendo o ambiente de trabalho do outro vc tbem tem visão do trabalho que o outro faz, e fica sabendo dos problemas que ele também enfrenta.	A integração e a troca de experiências	B

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Expressões Chave		Idéia Central	
bibi14	... gostei do curso que fui ... meus colegas também ... a gente conversa ... mesmo de trabalho ... fica sabendo o que acontece pros outros também, nas outras bibliotecas.	Gostei e fica sabendo do trabalho em outras bibliotecas	B
bibi16	... esses cursos que eu fiz ... tinha gente que faz a mesma coisa nas outras bibliotecas ... a gente conversa ... é bom ... fica sabendo como se faz nas outras. Sempre que tiver ... quero sempre ir.	Encontro com outros colegas que fazem a mesma coisa e quer sempre ir.	B
bibi20	... ótimo ... cursos e treinamentos que começaram ... a troca de experiências tem ajudado muito na solução dos problemas novos ... pode consultar outras pessoas que tiveram as mesmas experiências.	Ótimo porque o pessoal das bibliotecas podem trocar experiências	B
bibi29	... no que eu fui gostei muito ... oportunidade de encontrar outros colegas ...	1ª Idéia - Gostei e é uma oportunidade para encontrar outros colegas	B
bibi31	... de suma importância ... troca de experiências que há entre as unidades participantes ... temos uma visão sistêmica.	Importante pela troca de experiências e visão sistêmica	B
bibi35	... são fundamentais para o comprometimento ... proporcionam muita integração.	São fundamentais para o comprometimento e proporcionam integração	B
bibi40	... extrema importancia ... reciclagem de conhecimentos ... novos conhecimentos ... bom mesmo é a integração dos profissionais que vão fazer	Extremamente importantes para o conhecimento mas o bom mesmo é a integração dos profissionais.	B
bibi04	Prá mim foi muito proveitoso ... com essa classificação que teve aí [Programa de acesso na carreira] pra mim foi proveitoso ... eu consegui usar isso daí ... me ajudou muito e eu passei.	Ótimo e proveitoso para o Acesso na Carreira e no trabalho	C

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Expressões Chave

Idéia Central

bibi08	... acho os cursos muito válidos ... dá oportunidade de treinamento para as tres categorias	Dá oportunidade para as tres categorias.	D
bibi09	... é importante ... valoriza o profissional ... atende as necessidades da biblioteca ... principalmente do SDG ... tinha sim que ter treinamento para todos os níveis de funcionários ...	1ª Idéia - É importante, valoriza o profissional dos tres níveis	D
bibi10	... válidas e muito importantes ... São mais importantes até por serem oferecidas para as tres categorias.	São importantes por serem oferecidas para as tres categorias.	D
bibi12	... muito bom fazer isso pr'os outros profissionais dentro das bibliotecas. Antes só bibliotecários iam fazer cursos ... chegavam na biblioteca dizendo o que era pr'os outros fazerem e isso não é a mesma coisa que você mesmo ir fazer o curso ... até sair um pouco do ambiente de trabalho e encontrar colegas até de outras cidades ... é bom pra todo mundo ... falam bem quando voltam.	Bom para todos os profissionais das bibliotecas que tem a mesma oportunidade de participar e todos falam bem	D
bibi13	... tem sido ótimo ... todos que trabalham na biblioteca são a equipe ... composta de bibliotecários, técnicos e básicos ... todos tem que ser convidados para os cursos, como são agora.	Ótimo e todos devem ser convidados como agora	D
bibi15	... achei bem legal quando ... técnicos e básicos também fizeram ... se sentiam, meio excluídos e agora não ...	Bom pela participação dos técnicos e básicos que sentiam meio excluídos	D
bibi17	... uma preocupação não só com as bibliotecárias. Só tinha cursos com matérias de biblioteconomia ... conversei com outros técnicos de outras bibliotecas acham muito importante que continue ... com todos participando	Oportunidade também para técnicos e que todos continuam participando.	D
bibi19	... gosto muito mesmo ... mais interessante é que todos da equipe tem a chance de participar ...	Gosto muito, e acho interessante porque todos tem a chance de participar.	D

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Idéia Central

Expressões Chave

bibi26	... fui em alguns ... nunca tinha ido... só as bibliotecárias iam ... agora todos são treinados	1ª Idéia - Antes só bibliotecárias iam mas agora que todos são treinados	D
bibi30	... esses cursos recebem muitos elogios dos funcionários, principalmente os técnicos e básicos que agora tem essa oportunidade ... uma inovação a participação de todos que compõem as equipes, é muito democrático e inclusivo.	São muito elogiados, democráticos e inclusivos.	D
bibi36	... a melhor forma de ensinar ... treinamento para todos os funcionários igualmente ... todos recebem o mesmo material e as mesmas aulas ... mesmas oportunidades.	Treinamento para todos os funcionários igualmente, com as mesmas oportunidades.	D
bibi38	... momento muito importante ... todos os funcionários estão tendo a mesma oportunidade ... todos se sentem tendo as mesmas chances ... maravilhoso.	Muito importante pois todos tem as mesmas chances. Maravilhoso.	D
bibi39	... significam as oportunidades para os funcionários do sistema aprenderem coisas novas ... e bem motivador, pois todos sabem que poderão frequentar.	É bem motivador pois todos sabem que poderão ir	D
bibi41	... tenho gostado muito ... meus colegas também ... a nossa oportunidade pra se manter atualizado, de todos os funcionários igualmente ... bem interessante.	Temos gostado muito porque é uma oportunidade para todos os funcionários igualmente.	D
bibi18	... são muito bons, não sei se já dá pra sentir a diferença no trabalho.	Bons e não sei se já há diferença no trabalho.	E
bibi21	... fundamental ... acho que agora é preciso ver o que mudou na prestação de serviços.	Acho fundamental e é preciso ver o que mudou na prestação de serviços	E

Comprometimento

4 - Nós os profissionais das bibliotecas da USP, nas tres categorias, temos passado por programas de capacitação, não é mesmo? Fale um pouco sobre o que isso significa para voce

Expressões Chave

Idéia Central		
bibi23	... acho super importante ... agora é preciso avallar ... Ver o que melhorou.	É preciso avallar e ver o que melhorou
bibi32	... muito importante capacitar o funcionário ... há retorno de melhoria o serviço, será medido um dia?	Muito importante capacitar o funcionário, mas há retorno de melhoria?
bibi42	... são muito bons ... não sei se já fez diferença na execução dos trabalhos ... o reflexo disso nas bibliotecas.	São muito bons mas não sei se fez diferença na execução dos trabalhos, reflexo nas bibliotecas.
bibi24	São bastante satisfeita e empolgada ... quando chego na Unidade nem sempre é fácil pra implantar ou aplicar... no ambiente do trabalho é muito difícil por em prática. Às vezes o entrave está aqui, então isso frustra muito... demais.	São empolgada mas nem sempre é fácil aplicar, as vezes o entrave está na Unidade
bibi28	... sempre trouxe ... alguma coisa de melhor ... isso acontece com todos ... a gente conversa com outras pessoas que também falam isso ... os colegas também dizem que nem sempre recebem todo apoio pra depois usar o que aprenderam, tendo que mudar algumas coisas...	Sempre há coisa melhor pra trazer pro trabalho mas às vezes não há apoio para aplicar no local de trabalho
bibi37	... muito bom ... preciso estar disposto, fazer os treinamentos e os cursos e depois aplicar isso na unidade e dar o retorno do que é passado e aprendido... passa a ser uma obrigação.	É muito bom e é preciso estar disposto a aplicar na Unidade e dar o retorno como obrigação.
bibi43	... acho ótimo ... você volta pra unidade e já logo quer usar o que aprendeu e às vezes é mais complicado.	Acho ótimo e já quer usar logo na unidade mas às vezes é mais complicado
bibi29	... não é tão fácil assim aplicar no seu local de trabalho o que aprendeu ... precisa a direção da biblioteca querer também e às vezes demora um pouco pra isso ficar claro.	2ª Idéia - Não é tão fácil aplicar o que aprendeu, no local de trabalho e a direção da biblioteca precisa querer.

Comprometimento

5 - Você se considera uma pessoa comprometida. Por que?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... me considero um profissional comprometido ... o que contribui prá isso é que eu tenho segurança daquilo que eu faço ... junto com outras partes daquilo que as outras pessoas fazem é que forma o todo que é a biblioteca ... o serviço que ele gosta e sai satisfeito.	Tenho segurança daquilo que faço e sei que somo para o todo	A
	... sou uma pessoa comprometida ... comprometimento de nível profissional, eu assumi ... tenho objetivos profissionais ... conheço a biblioteca e as necessidades dela e posso responder e colaborar	Sou comprometida, tenho objetivos profissionais, conheço as necessidades da biblioteca e posso colaborar.	A
	Sou comprometido ... também como faço. Sei fazer ... tenho segurança e procuro sempre agregar valor às tarefas que desempenho	Sou comprometido, sei fazer, tenho segurança e procuro agregar valor ao que faço	A
	Eu acho que sou comprometida ... a pessoa comprometida é assim ... ela sabe o que faz e você precisando de qualquer coisa ela ti ajuda ... ti informa ensina o que você não sabe e colabora com a biblioteca, está sempre aberta	Sou comprometida e a pessoa comprometida sabe o que faz e sempre disposta a ajudar, ensinar e colaborar com a biblioteca	A
	Eu me comprometo no meu trabalho, porque sei fazer ele direito ... tenho experiência	Sou comprometida porque sei fazer o meu trabalho e tenho experiência	A
	Eu disse ... eu visto a camisa. Sei que tem gente que ... faz mais tempo que eu ... mas considero que desempenho bem porque conheço o que faço então sou comprometido.	Visto a camisa, sei fazer bem o que faço então sou comprometido	A
	... tenho comprometimento com a biblioteca onde estou ... a faculdade ... a Universidade e sei o meu pedaço e a importância dele nesse contexto.	Tenho comprometimento com a biblioteca, a faculdade e a universidade e sei a importância do meu pedaço nesse contexto.	A
	... sou comprometida. Sei executar as minhas atividades ... além de gostar delas faço bem feito e sabendo o que estou fazendo.	Sou comprometida, sei executar as atividades, faço bem feito e sei o que estou fazendo.	A

Comprometimento		
5 - Voce se considera uma pessoa comprometida. Por que?		
Expressões Chave	Idéia Central	
Sim eu sou comprometida e conheço meu local de trabalho, o meu serviço e domino as técnicas que preciso.	Sou comprometida, conheço meu local de trabalho e domino as técnicas que preciso.	A
Tenho comprometimento ... sei que a biblioteca precisa de mim, e a Unidade também... sou boa no que faço, dominar a sua atividade é uma necessidade.	Tenho comprometimento com a biblioteca e a Unidade e sou boa no que faço, dominar a atividade é uma necessidade.	A
Eu sou sim comprometido, mesmo sendo só básico eu sei fazer muito bem o meu trabalho.	Sim, eu sei fazer muito bem o meu trabalho	A
E tenho segurança do que eu faço, eu sei fazer o que faço.	2ª Idéia - Tenho segurança e sei fazer o que eu faço	A
... me considero bastante comprometida, mais por razões individuais e pessoais do que no sentido da organização ... eu digo no contexto do nosso empregador.	Eu me considero bastante comprometida, mais por razões pessoais do do contexto da organização	B
Eu me considero comprometida ... sou assim mesmo na minha vida, encaro dessa forma, não faço por fazer.	1ª Idéia - Sou comprometida também na minha vida.	B
... me considero comprometida ... antes mesmo de começar essas palestras por causa da qualidade... É, o SDG, que começou mesmo a envolver toda a equipe nas tarefas do 5 S por exemplo. Mas eu sou mesmo comprometida, mesmo se não tivesse nada disso, eu sou por mim mesma.	Eu sou comprometida mesmo antes de se começar a falar em qualidade, sou por mim mesma	B
... eu me considero um profissional comprometido ... nunca falto, tenho aqui um bocado de amizade e eu gosto muito ... quero trabalhar ... não quero dar meu lugar prá outra pessoa entende? Eu gosto do ambiente.	Me considero um profissional comprometido, nunca falto, gosto do que faço e do ambiente	C

Comprometimento

5 - Voce se considera uma pessoa comprometida. Por que?

Expressões Chave	Idéia Central	
Eu me acho uma pessoa comprometida e gosto muito do que faço.	Eu me acho uma pessoa comprometida e gosto muito do que faço.	C
Me considero comprometido porque eu gosto bastante do que eu faço. Como eu já disse fazer o que gosta representa 80% do comprometimento.	Me considero comprometido porque gosto do que faço é isso representa 80% do comprometimento	C
Eu sei que sou comprometida. Gosto muito do que eu faço, fui fazer biblioteconomia porque queria. E gosto ainda.	Sou comprometida, fui fazer biblioteconomia porque gostava e gosto ainda.	C
... me sinto um colaborador comprometido ... gosto do que faço ... no decorrer de todos esses anos continuo gostando muito. Acontecem coisas como por exemplo uma vez atendemos uma pessoa que estava de passagem e nos pediu 8 artigos pra serem mandados, porque sabia que era mais barato que na BIREME. Mandamos e-mail agradecendo e dizendo que essa pessoa tinha um caso de doença do coração de uma criança e que só nós tínhamos os artigos que ajudaram ela a resolver o caso. Ficamos muito emocionados e contentes porque mesmo não tendo um CRM pudemos ajudar na solução da doença.	1ª idéia - Sou comprometida porque gosto do que faço e continuo gostando. Acontecem coisas como por exemplo uma vez atendemos uma pessoa que estava de passagem e nos pediu 8 artigos pra serem mandados, porque sabia que era mais barato que na BIREME. Mandamos os artigos e depois veio um e-mail agradecendo e dizendo que essa pessoa tinha um caso de doença do coração de uma criança e que só nós tínhamos os artigos que ajudaram ela a resolver o caso. Ficamos muito emocionados e contentes porque mesmo não tendo um CRM pudemos ajudar na solução da doença.	C
Sou uma pessoa comprometida ... gosot do que faço e muito ...	1ª idéia - Sou comprometida e gosto muito do que faço	C
... eu gosto do meu trabalho. Gosto mesmo e muito do que faço.	Gosto muito do meu trabalho.	C
Eu sou comprometida comigo e com o meu trabalho. Acho que se não gostasse não seria tão assim.	Eu sou comprometida com meu trabalho, se não gostasse não seria assim.	C
Sim eu sou comprometida e o meu pessoal também tem esse comprometimento. Acho que o que ajuda é ambiente de trabalho.	Sou comprometida e meu pessoal também, o ambiente de trabalho ajuda.	C

Comprometimento

5 - Você se considera uma pessoa comprometida. Por que?

Expressões Chave		Ideia Central	
	Me acho muito comprometida, me acho sim e talvez o que me ajude muito é gostar daquilo que eu faço.	Sou comprometida e gostar do que faço ajuda muito.	C
	... me sinto comprometida ... aqui na Unidade existe um clima de colaboração, todos convivem e se relacionam ... é um clima e um ambiente muito bom.	Eu me sinto comprometida porque existe um clima de colaboração e um ambiente muito bom.	C
	Eu me sinto extremamente comprometida, sempre fui e assim... quando gosto do que faço.	Sempre fui comprometida quando gosto do que faço	C
	Eu sou comprometida assim mesmo porque faço diversas coisas que me dão satisfação. E eu sou feliz.	Sou comprometida, faço coisas que me dão satisfação e eu sou feliz.	C
	Sou sim comprometida não só com a minha biblioteca ... mas com Sistema de bibliotecas, não sei se é pelo tempo de tenho aqui ... é porque gosto muito do que faço.	Sou comprometida com a biblioteca e com o Sistema de bibliotecas e tenho claro que é porque gosto muito do que faço.	C
	Eu me acho uma pessoa comprometida. O que me levou a isso é ter condições favoráveis pro meu trabalho, um bom ambiente, bons relacionamentos.	Sou comprometida e tenho um bom ambiente de trabalho	C
	... me considero um colaborador comprometido ... trabalho visando o ambiente da biblioteca ... a como um todo e construindo relacionamentos, visando um bom ambiente de trabalho que é o que nós temos.	Sim me considero um colaborador comprometido, construindo relacionamentos e visando o ambiente da biblioteca bom, que é o que nós temos.	C
	Sim ... tenho empatia com as atividades desenvolvidas ... gosto delas.	Sim. Tenho empatia com as atividades e gosto delas.	C
	Eu sempre visto a camisa daqui ... e gosto do que faço. Se a pessoa não gosta muito do que faz isso já é um ponto pra não comprometer.	Sim e gosto do que faço. Não gostar do que faz não compromete.	C

Comprometimento

5 - Voce se considera uma pessoa comprometida. Por que?

Expressões Chave		Idéia Central	
	Sim eu me comprometo ... acontece a partir do momento em que o profissional se sente bem no seu ambiente de trabalho, então está comprometido.	Sim e isso acontece quando o funcionario gosta do seu ambiente de trabalho.	C
	Eu me considero comprometido ... sempre tenho experiencias de trabalho num ambiente bom e cordial.	Sim porque tenho experiencia de trabalho num bom ambiente	C
	Sim meu comprometimento é grande, principalmente porque gosto de trabalhar no que faço.	Sim porque gosto do que faço	C
	Sim sou comprometida com o meu trabalho e tenho um bom relacionamento e ambiente na minha equipe.	Sim e tenho um bom ambiente na equipe.	C
	Me considero comprometida porque sei fazer o meu trabalho bem feito e procuro sempre fazer melhor.	Sim porque sei fazer o meu trabalho e procuro sempre fazer melhor.	C
	Me considero uma colaboradora comprometida ... gosto do que eu faço ... faço numa boa.	Sou comprometida porque gosto do que faço e faço numa boa.	C
	Sim sou comprometida com o meu trabalho na biblioteca, com a minha equipe porque acho que o ambiente de trabalho é bom e de colaboração	Sim porque o ambiente de trabalho é bom.	C
	Sim, acima de tudo me comprometo porque eu sempre recebi incentivo prá isso e reconhecimento.	Sim porque eu sempre tive incentivo e reconhecimento	D
	... sou sim comprometida ... sempre recebi um bom retorno do meu trabalho ... reconhecimento.	Sim, sempre recebi reconhecimento.	D

Comprometimento

5 - Voce se considera uma pessoa comprometida. Por que?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... eu sei o que a biblioteca espera de mim então é muito mais fácil ... eu tenho a responsabilidade de me comprometer com aquilo que é o meu trabalho e me comprometo.	Me comprometo porque sei o que a biblioteca espera de mim.	E
	Sim me comprometo com meu trabalho e sei que tenho que fazer pra dar resultados.	Sou comprometida e sei fazer meu trabalho e dar resultados	E
	... me considero uma funcionária comprometida ... a com o bom andamento da biblioteca, sei o meu trabalho e procuro sempre garantir a qualidade dos serviços prestados.	Sim, sei o meu trabalho e procuro garantir a qualidade dos serviços.	E
	... de modo geral os funcionários das bibliotecas, na USP, são comprometidos com o que fazem ... alguns mais e outros menos, mas são comprometidos e geralmente gostam do trabalho que fazem.	2ª idéia - Acho que de modo geral os funcionários das bibliotecas da USP são comprometidos	E

Comprometimento

6 - O que é o funcionário ídéal em termos de comprometimento?

Idéia Central	
Expressões Chave	
É aquele que sabe fazer a parte dele ... é capaz de desempenhar bem ... também é colaborativo, e é comprometido. Isso é um profissional comprometido ídéal.	É aquele capaz de desempenhar bem a parte dele e colaborar
... tem que saber das suas atividades ... saber outras coisas e colaborar com os outros nessas outras coisas.	Tem que saber das suas atividades e de outras para colaborar
... entram tantas características pessoais ... o funcionário comprometido tem clareza das suas atividades e é colaborativo, interage com outras áreas,	1ª idéia - Tem clareza das atividades e é colaborativo
É o funcionário que tem uma capacidade de entrega de serviço além do esperado ... sabe que é capaz de fazer e sempre que é solicitado se oferece e faz mais.	Tem capacidade de entrega além do esperado, quando é solicitado
... um funcionário estudado ... sabe o seu trabalho e tem competência prá fazer o que faz.	Um funcionário estudado, que tem competência pra fazer o que faz.
... tem interesse naquilo que está fazendo, faz com competência e colabora.	Tem competência no que faz e colabora
... sabe fazer bem e faz bem ... poderia saber mas não corresponder com tudo o que pode... mas se é comprometido faz na totalidade, é sempre pelo máximo e não pelo mínimo.	Sabe fazer bem e faz na sua totalidade
... uma pessoa bem formada, de estudo ... assim vai trabalhar bem e dar sua colaboração toda vez que precisar. Isso é uma pessoa comprometida.	Ter formação e colaborar
... a pessoa comprometida ... ela tem iniciativa ... e disposição pra enfrentar qualquer percalço que aconteça no seu cotidiano, então o funcionário ídéal tem que ter disposição prá aprender	Tem que ter iniciativa e disposição pra aprender.

Comprometimento

6 - O que é o funcionário Ideal em termos de comprometimento?

Expressões Chave	Idéia Central
... não existe uma coisa que diga que tal pessoa é comprometida ... vai sendo construído. A gente não é o mesmo profissional que foi há dez anos atrás, e vai aprendendo sem parar, e vai se comprometendo ...funcionário ideal no comprometimento é aquele que está aprendendo sempre	É aquele que está aprendendo sempre. B
... disposto e com boa vontade pra fazer aquilo que sabe e se não sabe, pedir pra aprender.	Colaborar e aprender o que não sabe B
São muitas qualidade necessárias mas acho que tendo vontade, principalmente de crescer, aprendendo e estudando, com disposição para ... já está bom.	Muitas qualidades mas tendo vontade de aprender já está bom. B
Seria um funcionário ideal em termos de preparo e também na disposição para aprender, é porque aprender sempre é super necessário.	Ter preparo e aprender sempre. B
Precisa conhecer o seu trabalho pra fazer direito e também se interessar pra se capacitar mais	Conhecer o seu trabalho e se capacitar mais B
É querer aprender sempre, sempre capacitar	Aprender sempre e se capacitar B
O ideal é ter a capacitação necessária ... também estar disposto a aprender outras coisas aberto para coisas e atividades novas que surgirem...	Ter a capacitação necessária e aprender coisas novas B
... disposto a crescer e pra isso tem que querer fazer o seu trabalho cada vez melhor ... usar as oportunidades, os cursos pra melhorar sempre... aprender sempre.	Disposto a aprender sempre B

Comprometimento

6 - O que é o funcionário ídeal em termos de comprometimento?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... ter a formação necessária é requisito básico também precisa querer mais ... deve estar disposto a se capacitar continuamente e ter espírito de equipe, sem isso não vai chegar a nada.	Ter a formação necessária e aprender sempre	B
	Bem é um perfil de habilidades técnicas somadas à disposição para aprender mais e sempre.	Tem habilidades técnicas e disposição pra aprender mais	B
	... precisa estar disposto ... a aprender ... colaborar com a equipe toda senão não será um funcionário ídeal.	Disposto a aprender e colaborar	B
	... ele aprende, se abre pra coisas novas e está sempre disposto a se capacitar e colaborar ... colaborar é fundamental para quem se compromete com a equipes de trabalho.	Estar sempre disposto a aprender e colaborar com a equipe, que é fundamental	B
	... tem consciência de atualização, está sempre atrás de procurar aprender ... aquela coisa de crescimento profissional pelo estudo.	2ª ideia - Tem consciencia de atualização, sempre procura aprender e crescer pelo estudo.	B
	Olha, o ídeal mesmo é a pessoa gostar do que faz.	É gostar do que faz.	C
	... gosta do que faz ... respeita seus colegas e o ambiente ... aceita as idéias dos outros mas também dá opinião e interage... participa pro ambiente ficar bom, é participativo.	Gosta do que faz e é participativo.	C
	... gostar do que faz e achar que o ambiente de trabalho é agradável, valorizando esse ambiente.	Gostar do que faz, do ambiente e valoriza-lo.	C

Comprometimento

6 - O que é o funcionário ideal em termos de comprometimento?

Expressões Chave		Idéia Central	
	... bom relacionamento ... resulta em bom ambiente ... grande ajuda para que as pessoas se comprometam ... o funcionário ideal tem que ter isso.	Bom relacionamento e bom ambiente.	C
	Tem que estar apto ... já na entrevista tem que ver se ele gosta do que vai fazer ... isso é importante. E se ele gosta então é ideal.	Gostar do que vai fazer é o ideal	C
	... antes de tudo faz porque gosta e com prazer e gostando é o ideal.	Faz seu trabalho com gosto e prazer	C
	... precisa gostar do trabalho e ... e colaborar com as pessoas.	Gostar do trabalho e colaborar	C
	A pessoa comprometida não está ali prá brincar não, ela vem procura acertar, tem bons resultados, se tem dificuldades vai usar a criatividade pra resolver e procurar aprender por ela mesma ou por cursos que vai fazer.	Tem bons resultados e se tem dificuldade vai usar a criatividade e aprender.	D
	... quem vem já animado ... criativo e ter todo o conhecimento necessário... a formação... e quer contribuir para o todo. Contribuir é a palavra mágica,	Tem que ser criativo, ter a formação e contribuir	D
	... quem é mesmo comprometido usa a sua capacidade pra seguir os mesmos objetivos da instituição ... age de acordo com esses objetivos.	Usa a capacidade prá agir de acordo com os objetivos da instituição	E
	... faz tudo o que pode pela biblioteca... vai saber o seu papel e se encaixar.	Faz tudo pela biblioteca e sendo seu papel vai se encaixar.	E
	... entra sabendo quais são as regras e sabe e concorda ... vai fazer e do jeito que precisa ser feito... de acordo com a missão do lugar e seguindo	Conhece e segue a missão e objetivos da instituição.	E

Comprometimento

6 - O que é o funcionário ídeal em termos de comprometimento?

Expressões Chave	Idéia Central	
... aceita quando pedem pra ele melhorar ... a instituição precisa dele ... melhorar ... pra cumprir os objetivos e metas da instituição.	Vai melhorar pra cumprir os objetivos e metas da instituição.	E
... assumindo integralmente e conhecendo o seu local de trabalho... história, o que se pretende... qual é a missão e o negócio pro qual trabalha e trabalha pra que essa missão se realize.	Assume e conhece a instituição e trabalha pra que sua missão se realize	E
... procura sempre agregar valor ao que faz, criando condições para o sucesso da organização, sua missão e suas metas.	Procura agregar valor e criar condições para a organização cumprir sua missão.	E
... desenvolve suas atividades com base na missão e nos objetivos da organização.	Desenvolve as atividades com base na missão e objetivos da organização	E
... sempre atualizar-se, para dar o melhor de si para o bom andamento e os objetivos da Instituição que atua.	Atualizar-se para atender os objetivos da Instituição	E
... executa seu trabalho pensando no todo ... não só nas suas atividades, mas os objetivos, a missão ... visão do global dessa organização.	Executa seu trabalho com a visão da missão e objetivos da organização	E
... absorve os ensinamentos do seu dia-a-dia do trabalho, aprende e reverte isso em resultados para a instituição atingir seus objetivos.	Aprende e dá resultados pra organização atingir seus objetivos	E
... apreendeu seu serviço e faz de acordo com a missão e os valores da instituição onde atua.	Faz seu serviço de acordo com a missão da instituição onde atua	E
... aquele que não só desempenha sua atividades mas faz isso direito pra melhorar os processos da biblioteca e ela atingir seus objetivos.	Executa bem seus serviços para a biblioteca atingir seus objetivos	E

Comprometimento		
6 - O que é o funcionário ídéal em termos de comprometimento?		
Expressões Chave		Idéia Central
... ve a instituição e seus objetivos e trabalha pra que eles sejam alcançados, colaborando com a sua parte	Colabora pra que a instituição atinja seus objetivos	E
... ser uma pessoa que trabalha pensando em colaborar pra que a instituição cumpra sua missão e seus objetivos.	Colaborar para a instituição cumprir sua missão e seus objetivos	E