



Abordagens do trabalho em equipe: a prática nas bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

The different approaches of the working team: its practice at the Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro libraries

Eixo temático: Gestão de Bibliotecas de Arte e equipes multidisciplinares: integração entre a unidade de informação e sua equipe

Modalidade: Comunicação oral

RESUMO: Este trabalho destaca o desafio das organizações na sua adaptação a novos padrões organizacionais e gerenciais diante da competitividade, buscando outras formas de trabalho e gestão, focadas em resultados. Aborda a formação de equipes, como processo de aprimoramento organizacional e estratégia para o compartilhamento do planejamento, a divisão de tarefas, a cooperação, a colaboração, a comunicação humana e a interação efetiva entre as pessoas com as diversas disciplinas e saberes, proporcionando a transferência de conhecimento e a aprendizagem aos membros dos grupos de trabalho. Caracterizam-se alguns tipos de equipes, sua construção e desenvolvimento. Abordam-se competências cultivadas nas pessoas, que fazem as mudanças ocorrerem, com seu talento, criatividade, inovação, energia, emoção, vontade, motivação e capacidade de enfrentar desafios. Enfoca-se o papel do gestor e do líder, no alcance de resultados e excelência, através de pessoas sob sua liderança. Apresentam-se alguns projetos bem sucedidos, executados com equipes multidisciplinares pela Divisão de Bibliotecas e Documentação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Considerando-se a missão da Universidade na produção do conhecimento e na transmissão do saber, o diálogo interdisciplinar facilita a constituição de grupos e o desenvolvimento de competências nos colaboradores, concluindo-se que este novo ambiente de trabalho muda as relações humanas, dando ênfase à interação das pessoas e favorecendo o alcance dos objetivos institucionais.

Palavras-chave: Grupos de trabalho; Gestão de pessoas; Competências; Liderança; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Divisão de Bibliotecas e Documentação.

ABSTRACT: This paper highlights the challenge of the organizations, in order to adapt the new managerial and organizational patterns facing the competitiveness, seeking for other ways of work and management, focusing on their final results. It involves the formation of teams, such as the organizational development and the strategy for the shared planning, the distribution of tasks, the cooperation, the collaboration, the human communication and the effective interaction among people with the several subject matters and wisdom, providing the transference of knowledge and learning to the members of the working teams. Some kinds of teams are characterized by showing their construction and development, approaching the surging of the competences on people which prompt their changes on their talent, creativity, innovation, energy, emotion, will, motivation and on their capacity to face challenges. The importance of the manager and the leader role outlines the results and excellency, through the people under their leadership. Some successful projects accomplished by the multidisciplinary teams of the Divisão de Bibliotecas e Documentação of the Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro are presented. Considering the mission of the University on the construction and transmission of knowledge, the interaction among the several subject matters facilitates the constitution of teams and the development of the competences among the collaborators. This work reaches the conclusion that, this new working atmosphere changes the human relations emphasizing the interaction of people and favoring the institutional objectives.

Keywords: Working teams; People management; Competences; Leadership; Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Divisão de Bibliotecas e Documentação.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico, ao final do século XX, fez o mundo sair da era industrial para a era do conhecimento em ritmo acelerado, trazendo para o século XXI uma economia baseada na informação. O trabalho mental, criativo e inovador se sobrepõe ao trabalho físico; as diferenças individuais são ressaltadas e incentivadas, os talentos são preparados e motivados para um desenvolvimento profissional e crescimento contínuo e as competências pessoais são aprimoradas para assegurar a competitividade organizacional. As pessoas, antes consideradas recursos das organizações – conhecidos por recursos humanos – passam a ser o capital humano da organização. Com todas essas movimentações, profundas transformações vêm ocorrendo nas empresas. O trabalho perde o caráter individualizado, solitário e isolado passando a ser uma atividade grupal, solidária e conjunta. O trabalho em equipe se destaca com um efeito sinérgico e multiplicador, onde se caracteriza o compartilhamento, a participação, a solidariedade, o consenso, a decisão em equipe, o empoderamento (*empowerment*), o autogerenciamento, a multifuncionalidade, a polivalência e a diversidade (CHIAVENATO, 2000, p. 36-63, 104-136, apud CHIAVENATO, 2005, p. 3-4).

As empresas passam a ser espaços sociais, onde as pessoas individualmente ou em grupos têm a oportunidade de realizar aprendizagens que explorem suas potencialidades e usar seus talentos para o desenvolvimento próprio, da organização e da sociedade (OLIVEIRA, 1996, p. 73).

O ser humano passa a ser identificado como a chave das organizações para alcançar resultados positivos, a melhora dos processos, a eficiência dos produtos e a satisfação do cliente. Como afirma Elias (2009, p. 6) humanos não são recursos, são talentos. Dessa forma empresas têm na competência humana o seu maior trunfo.

A gestão das mudanças e nas pessoas como agregadoras e criadoras do conhecimento tem contribuído para o diferencial competitivo. É necessário obter a adesão das pessoas e fazer com que aprendam e mudem de acordo com as exigências do contexto (REIS, et al., 2005, p. 15-16)

A relação de trabalho toma novo rumo, quanto maior for o conhecimento agregado ao produto, ao processo, ou ao serviço, maior a lucratividade. Novas rotas passam principalmente pelas pessoas e o conhecimento encontra-se na cabeça das pessoas. Atitude é tudo em serviços. A contratação de pessoas busca outros perfis: boa atitude, lógica de raciocínio, bom senso, capacidade de aprender novos conhecimentos, habilidade para trabalhar em grupo, capacidade de entendimento e de se comunicar (FREIRE, 2009, p. 44, 51-52).

No ambiente acadêmico, onde se gera e transfere o conhecimento, as bibliotecas universitárias têm uma facilidade maior de contar com profissionais da instituição, das mais diversas áreas do saber, que podem cooperar com os grupos e equipes de trabalho, na troca de conhecimento e experiências.

O trabalho em grupos e equipes é uma prática constante na atuação das Bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Esta comunicação apresenta o recorte de uma abordagem teórica sobre grupos e equipes de trabalho, sua construção e desenvolvimento, destaca a integração entre seus membros e outros aspectos que caracterizam e são indispensáveis ao desempenho eficiente dos grupos e relata algumas experiências na execução de projetos nas Bibliotecas da PUC-Rio. Inclui resultados e conclusões extraídos da experiência com o trabalho em equipes.

2 GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Tem sido cada vez mais frequente nas organizações a formação de grupos para o compartilhamento de competências no desenvolvimento de resoluções de problemas.

Existem muitos conceitos para grupos de trabalho, de acordo como os estudiosos do assunto entendem, percebem e os caracterizam.

De acordo com Reis et al.(op.cit., p. 21) um grupo de trabalho apresenta no mínimo três elementos: a existência de duas ou mais pessoas; um ou mais objetivos ou interesses comuns; e um mínimo de organização entre essas pessoas, que visam o alcance dos seus objetivos ou interesses. A constituição e desenvolvimento desses grupos/equipes têm encontrado algumas dificuldades, devido à mudança de enfoque na forma como os profissionais estavam acostumados a trabalhar, onde as responsabilidades e desempenhos eram individuais, exigindo agora, outras atitudes e habilidades no trabalho em equipe.

Segundo Parker (1995, p. 34-37) uma equipe é formada por um grupo de pessoas com alto grau de interdependência, que visa à consecução de uma meta ou conclusão de uma tarefa. Existem várias maneiras de classificar as equipes e destaca três dimensões: propósito, vigência e titularidade. Os grupos, conforme o tempo que durem, podem ser **permanentes**; são os comitês, equipes gerenciais, outros grupos que se mantêm ao longo do tempo nas organizações, fazem parte da estrutura organizacional da empresa, estão relacionados aos processos operacionais ou **temporários**; são denominados de força-tarefa; equipes de projetos; equipes para solução de problemas etc. Surgem para atender demandas atípicas, emergenciais e se extinguem quando elas não mais existem. De acordo com sua titularidade, as equipes também podem ser classificadas de:

- a) Equipes funcionais, que têm um chefe e subordinados diretos, em geral são profissionais de uma mesma área, onde os relacionamentos interpessoais, as relações de autoridade, liderança e tomada de decisões tendem a ser diretas e reguladas de maneira formal e informal.
- b) Equipes interfuncionais, multidisciplinares ou interdisciplinares, cujos membros têm especialidades profissionais variadas e pertencem a setores diferentes. Estas equipes formam um conjunto de habilidades que cada pessoa individualmente não possui, por isso têm o caráter multidisciplinar. Os esforços coletivos são necessários ao alcance dos objetivos da equipe.

Existem diferenças entre grupos e equipes. Chiavenato (2010, op.cit., p.229) apresenta essas características e também uma tipologia para as equipes:

Grupos	Equipes
· Pessoas sem um objetivo comum	· Pessoas com um objetivo em mente
· Pessoas podem ter os mesmos interesses	· Pessoas têm e compartilham os mesmos interesses
· Pessoas decidem individualmente	· Pessoas decidem de maneira conjunta
· Pessoas agem individualmente	· Pessoas agem de maneira conjunta
· Não há intercâmbio ou interconectividade de ideias	· Têm interconectividade e intercâmbio de ideias
· Soma de esforços das pessoas	· Multiplicação de esforços das pessoas
· Não há interação emocional ou afetiva	· Há forte interação emocional e afetiva

Dentre as equipes enumeradas por Chiavenato (2010, op. cit.) encontram-se:

- a) Equipes funcionais cruzadas: compostas por pessoas, em geral designadas, de várias áreas da empresa e se formam para atingir um objetivo específico, com uma mistura de competências.
- b) Equipes de projetos: formadas para elaborar um novo produto ou serviço, com pessoas escolhidas de acordo com suas habilidades para o êxito do projeto. Normalmente, o grupo se dissolve após a conclusão da tarefa.
- c) Equipes autogerenciadas: constituídas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade de trabalho. As decisões são tomadas em consenso e os problemas são resolvidos com clientes internos e externos.
Ainda, segundo Reis et al. (op.cit., p. 79-80) nestas “equipes autogerenciadas” as demandas de rapidez e flexibilidade, exigidas pelas organizações são mais facilmente atendidas por estas equipes. A liderança não é de uma pessoa, um chefe, ela é exercida de forma contingencial: por quem domina mais o assunto trabalhado ou por quem possui melhor rede de relações com possíveis parceiros em determinado projeto, ou por quem esteja com menos compromissos e possa assumir a liderança. Nestes grupos destacam-se a maturidade pessoal e profissional, onde atitudes e habilidades conduzem à visão compartilhada da missão e do que a equipe deve realizar, que resultados deve produzir, caracterizam-se por ações individuais convergentes para os objetivos comuns, ressaltam-se o espírito de cooperação entre as pessoas e a competência para o gerenciamento de conflitos. Este modelo de equipe encontra-se nos segmentos de prestadores de serviços, venda de produtos, desenvolvimento e implantação de projetos, treinamento e formação de pessoas e outros.
- d) Equipes de força-tarefa: designadas para a solução imediata de um problema.
- e) Equipes de melhoria de processos: consistem em grupo de pessoas experientes, de vários setores ou funções, com diversas atribuições: melhorar a qualidade, reduzir os custos, aumentar a produtividade em processos, que interferem em todos os setores ou funções envolvidas. Os membros são, normalmente, designados pela administração.
- f) Equipes de alto desempenho: integradas por pessoas de alto potencial, com elevado grau de compromisso entre si, possuem ritmo intenso em suas ações e agem como um todo, de forma integrada, valorizando as características de cada um da equipe. A aprendizagem e a aquisição de conhecimento são constantes. O desenvolvimento de habilidades e atitudes leva à maior confiança entre os seus membros (REIS, et al. op. cit., p.73-76).
- g) Equipes virtuais: surgiram mais recentemente, formadas por pessoas que atuam de forma interdependente, situadas em espaços geográficos e temporais diferentes e trabalhando isoladas entre si, porém com objetivos em comum ou que se complementam. Os membros destas equipes necessitam: total conhecimento da tarefa a ser executada, autonomia para realizar o trabalho, competências técnicas, iniciativa, motivação, persistência, capacidade de decisão e conhecimento das ferramentas de comunicação com seus pares e líderes, além de dominar recursos de última geração: computadores, videoconferências, computação móvel, *workgroup computing*, que é o conjunto de softwares que auxiliam o trabalho em grupo e a comunicação entre as

pessoas, a fim de manter o espírito de grupo e evitar a perda de identidade. Podem, ainda, ocorrer encontros presenciais regulares (REIS, et al. op. cit., p. 76-79; TROPE, 1997, p. 28-30, 57-60; Vergara, 2012, p. 190).

Outro conceito de grupos são as comunidades de prática, uma forma organizacional que reúne informalmente pessoas em torno de uma atividade específica ou tema. O engajamento mútuo, o comprometimento com o trabalho conjunto, a informação e o conhecimento tácito¹ compartilhado pelas interações da comunidade produzem novos significados e a aprendizagem (MASCARENHAS, 2011, p. 261-262; QUINN, et al., 2003, p. 181-181; WENGER, 1998, p. 6-7, 45-49).

3 A PUC-Rio

A PUC-Rio é uma instituição de ensino superior, de direito privado, sem fins lucrativos que prima pela produção e transmissão do saber, baseando-se no respeito aos valores humanos e na ética cristã, visando acima de tudo o benefício da sociedade. Busca a excelência na pesquisa, no ensino e na extensão para a formação de profissionais competentes, habilitados ao pleno desempenho de suas funções.

A Universidade está estruturada pela Reitoria, pelas Vice-Reitorias para Assuntos: Acadêmicos; Administrativos; Comunitários; e de Desenvolvimento e por centros universitários: Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH); Centro de Ciências Sociais (CCS); Centro Técnico Científico (CTC) e Centro de Ciências Biológicas e de Medicina (CCBM); por unidades constitutivas, que são os departamentos e unidades complementares; coordenações; cátedras; órgãos de apoio e representações estudantis. Oferece 46 cursos de graduação, 28 de pós-graduação e numerosos cursos de educação continuada (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO, 2015).

O corpo social da PUC-Rio compreende aproximadamente: 1.300 professores; 12.600 estudantes de graduação; 2.600 estudantes de pós-graduação; além de alunos de educação continuada e um corpo técnico-administrativo de 2.000 colaboradores.

3.1 A Divisão de Bibliotecas e Documentação (DBD)

A DBD é uma das unidades de apoio da PUC-Rio e coordena o Sistema de Bibliotecas da Universidade. Está subordinada à Vice-Reitoria para Assuntos Acadêmicos. O Sistema compõe-se das seguintes bibliotecas: Biblioteca Central (BC); Biblioteca Setorial do Centro de Teologia e Ciências Humanas e do Centro de Ciências da Saúde (BS/CTCH-CCS); Biblioteca Setorial do Centro Técnico Científico (BS/CTC); Biblioteca Setorial do Centro de Estudos de Telecomunicações (BS/CETUC); e Biblioteca Setorial de Biologia (BS/BIO). A DBD tem por missão facilitar o acesso e a difusão de recursos de informação e colaborar com os processos de criação do conhecimento, a fim de contribuir na consecução dos objetivos da

¹ “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e às expectativas pessoais e difícil de ser comunicado.” (MASCARENHAS, op. cit., p. 119).

“Para ajudar no gerenciamento do conhecimento tácito, muitas empresas lançam mão das comunidades de prática.” (QUINN, et. al., op. cit., p. 181).

Universidade (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Divisão de Bibliotecas e Documentação, 2015).

A equipe de pessoal de todo o Sistema de Bibliotecas integra colaboradores de diversas formações, que ocupam funções e cargos técnicos e administrativos, além de estagiários de Biblioteconomia e de Designer, a saber: um diretora, 17 bibliotecários, 2 coordenadores, um analista de sistemas, um analista de suporte, um operador de rede, um programador, uma secretária, um assistente técnico, 34 auxiliares de biblioteca, um contínuo, 5 estagiários de Biblioteconomia, um estagiário de Design.

4 O TRABALHO EM GRUPOS E EM EQUIPES NAS BIBLIOTECAS DA PUC-Rio

Na era da informação, a organização hierárquica e o modelo burocrático se extinguem, passando a um modelo orgânico ou organicista, onde a informação é o fator de integração entre as diversas áreas e os poucos níveis hierárquicos. Surge uma nova forma de trabalho: a reunião de pessoas em equipes ou células de produção, em grupos de trabalho e atividades conjuntas.

De acordo com Drucker (2007, p. 36-37, 56) em uma empresa do conhecimento o trabalho eficaz é realizado em equipe e por equipes constituídas por pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades. A eficácia reside no foco dado à contribuição, que deve se expressar em: resultados esperados pela empresa; construção de valores e sua confirmação; e construção e desenvolvimento de pessoas para o futuro. O foco na contribuição gera os seguintes requisitos básicos para um relacionamento humano eficaz: comunicação; trabalho em equipe; autodesenvolvimento dos outros.

Salibi Neto (2007, p. v) considera que Drucker foi o primeiro estudioso a se preocupar com o papel do ser humano nas empresas. Para Drucker o trabalho não se resumia apenas no cumprimento das funções, a interação humana era o mais importante. Dessa forma, o gerente que focaliza a contribuição estimula o autodesenvolvimento em seus subordinados, colegas ou superiores. As pessoas se elevam em função das exigências que fazem a si próprias (DRUCKER, 1981, p. 78).

Destacam-se neste trabalho os vários tipos de equipes que têm contribuído com a DBD no cumprimento da sua missão.

4.1 Equipes funcionais

Podem-se caracterizar como equipes funcionais, as equipes de cada seção da DBD, compostas por um supervisor e subordinados diretos: Seção de Desenvolvimento de Coleções e Aquisição; Seção de Processamento Técnico; Seção de Atendimento e Pesquisa; e Seção de Automação. Estas equipes são formadas por bibliotecários, auxiliares de biblioteca, analistas de sistemas, analistas de suporte, programador, assistentes administrativos e estagiários de Biblioteconomia e de Design.

4.2 Equipes multidisciplinares, interfuncionais ou interdisciplinares

Estas equipes são constituídas por profissionais de várias especialidades e diferentes setores da Universidade, sempre que necessário, para executarem projetos específicos desenvolvidos pela DBD. Pode-se exemplificar a atuação destas equipes na execução de dois projetos de redefinição do espaço físico da Biblioteca Central, em 2011-2012 e da Biblioteca Setorial do CTC (BS/CTC), em 2014. Participaram destas equipes bibliotecários, professores, engenheiros, arquitetos, estagiários de arquitetura, eletricitas, todos pertencentes ao quadro de pessoal da PUC-Rio. Estes Projetos tiveram como meta expandir as acomodações para leitura e estudo nas Bibliotecas. Para alcançar a meta na BS/CTC foram realizados estudo de uso dos livros pela Biblioteca e avaliação pelos Departamentos que pertencem ao CTC. Aproximadamente 75% do acervo que não teve uso nos oito últimos anos foram transferidos para um depósito externo, porém continuam disponíveis para consulta ou empréstimo, sob demanda. O espaço liberado com a transferência desses livros, pelo desbaste, permitiu redefinir o layout da Biblioteca, que passou a oferecer de 90 a 148 lugares, representando uma ampliação de 64% de lugares para estudo e foram mantidos cerca de 25% dos livros, que apresentaram uso nos últimos anos. O fluxo de usuários da Biblioteca aumentou em 76% de um ano para o outro. O Projeto obteve êxito total graças à interação da equipe multiprofissional no compartilhamento do planejamento, na divisão de tarefas, na cooperação e na colaboração de diferentes atores, saberes e práticas, interesses e necessidades. Como afirma Feuerwerker; Sena (2015) a busca da interdisciplinaridade é um processo contínuo de construção e desconstrução, de renovação de relações e de enfrentamento de desafios permanentes.

4.3 Equipes de projetos

Estas equipes têm sido formadas por membros, em sua maioria, pertencentes ao quadro de pessoal das Bibliotecas. Exemplificam-se alguns projetos executados:

- a) Projeto “Cordel da Preservação nas Bibliotecas da PUC-Rio” (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Divisão de Bibliotecas e Documentação, op.cit.). A Campanha de preservação nas bibliotecas da PUC-Rio, lançada em 2013. Surgiu da necessidade de conscientizar usuários e leitores de alguns cuidados, para prolongar a vida útil dos acervos, mantendo-os em condições físicas de uso. Este Projeto foi contextualizado na Literatura de Cordel, uma maneira alegre e animada de transmitir aos usuários, em sua maioria, jovens estudantes, dicas e orientações voltadas à preservação. Foi idealizado por uma bibliotecária, Ana Maria Gomes Ribeiro, assim como, são de sua autoria todas as estrofes em Cordel do material que foi preparado para o marketing da Campanha. Constituíram a equipe de trabalho mais uma bibliotecária, um cordelista, uma artista plástica e restauradora, um xilogravurista e uma dupla de repentistas. Esta equipe multidisciplinar proporcionou a troca de saberes e de ideias, que se concretizaram em criativos materiais para distribuição e em atividades diversificadas. A interação dos membros do grupo e seu comprometimento tornaram o desenvolvimento do projeto empolgante e suas metas atingidas com pleno êxito.

- b) Projeto de digitalização das teses e dissertações (T & D) retrospectivas da PUC-Rio. Foi executado em 2010-2011 e teve a meta de digitalizar e incorporar à Biblioteca digital cerca de 6.000 T & Ds apresentadas aos vários programas de pós-graduação, até meados de 2002, quando estes trabalhos acadêmicos passaram a ser gerados no formato digital. O Projeto contou com o desempenho de bibliotecários, auxiliares de biblioteca de várias seções da DBD e uma força-tarefa de estagiários de Biblioteconomia e digitalizadores, todos coordenados pela bibliotecária supervisora da Seção de Processamento Técnico. As pessoas foram capacitadas e treinadas para a execução das atividades inerentes ao trabalho. As metas foram alcançadas e pode-se afirmar que a equipe demonstrou grande engajamento, interação e compartilhamento de responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas, visando aos objetivos do Projeto. O conjunto das habilidades de cada pessoa contribuiu sobremaneira para um resultado eficaz e de qualidade. O trabalho proporcionou o autodesenvolvimento aos membros da equipe.
- c) Projeto “Rio 2015: 450 páginas de história” (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Divisão de Bibliotecas e Documentação, op. cit.). Este Projeto teve como objetivos desenvolver atividades comemorativas aos 450 anos da cidade do Rio de Janeiro. Contou com uma equipe multidisciplinar, com membros pertencentes a várias seções, compreendendo: bibliotecários, analista de sistemas, programador, auxiliares de biblioteca, pessoal administrativo e estagiário de *Design*. As metas traçadas foram atingidas com pleno êxito: desenvolvimento do *hotsite*, exposição na Biblioteca Central de obras do acervo sobre a cidade do Rio de Janeiro, incluindo teses e dissertações da PUC-Rio, projeção de filmes na BC, durante o mês de março, Galeria de fotos do Rio antigo, seis vídeos, confecção de cartões postais e ímãs com imagens do Rio antigo, extraídas do acervo, distribuição de brindes e a organização de um show para encerramento das comemorações. Observou-se nesta equipe um elevado grau de motivação, uma grande interação entre seus membros, o espírito de trabalho em equipe e intensa troca de ideias. A criatividade e o talento do estagiário de *Design*, compartilhados com a equipe, proporcionaram a confecção de produtos diferenciados por sua originalidade, qualidade e beleza, ao mesmo tempo que o aluno teve a chance de trocar ideias com o grupo e ver o projeto crescer e tornar-se realidade. Segundo Montagna et al. (2012) as ideias e os conceitos transmitidos ao *designer* por um grupo de trabalho permitem a aquisição de múltiplas visões acerca do mesmo objeto em termos de conceito, utilização, produção e mercado, o que não aconteceria se fossem fornecidos por um único indivíduo, dada a observação subjetiva e à limitação de experiências.
- d) Projeto “50 anos da Biblioteca Central da PUC-Rio – 2015” (PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Divisão de Bibliotecas e Documentação, op. cit.). Este projeto ainda está em execução. Estão se desenvolvendo as atividades para comemoração do cinquentenário da Biblioteca Central, no Ed. da Amizade – Ala Frings, da PUC-Rio, que tem como marcos históricos – abril/1965, abertura da BC, nesse prédio; e - 30 de outubro/1965, entrega solene do edifício à comunidade. A direção da BC divulgou a intenção do Projeto a todos os funcionários da Biblioteca, convidando os interessados a participarem dessa iniciativa. Formam a

equipe: bibliotecários, analista de sistema, programador, auxiliares de biblioteca e pessoal administrativo, estagiário de *Design* e estagiária de Biblioteconomia. Este Projeto tem como metas: a criação de uma identidade visual para o evento; o lançamento da Memória das Bibliotecas da PUC-Rio; Exposições de fotografias de obras raras; a Evolução tecnológica na BC; vídeos sobre o desenvolvimento da BC nos seus 50 anos e sobre as mudanças físicas da BC.

4.4 Equipes de força-tarefa

Estas equipes têm sido formadas ou até mesmo contratadas, temporariamente, para executar tarefas emergentes, para as quais não se tem condições de contar com a equipe efetiva da Biblioteca. Estes grupos são sempre liderados por algum colaborador efetivo da BC. No momento, a Biblioteca está realizando o remanejamento de coleções de periódicos impressos, anteriores a 1990, localizados em depósito externo. A força-tarefa é coordenada por um colaborador da BC que tem experiência nessas rotinas, possui habilidade para interagir com os demais membros da equipe e com outras pessoas que trabalham no depósito externo. Tem autonomia e determina ao grupo a melhor maneira de realizar o trabalho. Como esta tarefa está sendo executada fora da Biblioteca, o grupo está em permanente comunicação com a BC fornecendo o feedback e andamento das tarefas.

4.5 Equipes virtuais

A DBD participa de uma Rede de Bibliotecas de 31 universidades afiliadas à AUSJAL (ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES CONFIADAS A LA COMPAÑIA DE JESÚS EM AMÉRICA LATINA, 2015). Os bibliotecários dirigentes dessas Bibliotecas, situadas em diversos países da América Latina, constituem uma equipe virtual. O grupo tem dois objetivos específicos: assinar bases de dados em consórcio e desenvolver o repositório digital da AUSJAL. Esta equipe formou-se em 2011 e se reúne virtualmente, através de videoconferências, onde são discutidas as ações para atingir os objetivos planejados e distribuídas responsabilidades aos membros. Já ocorreu uma reunião presencial, em 2014, em Bogotá, na Colômbia, em uma das bibliotecas da Rede. Tem sido muita rica a troca de experiências, e a formação do consórcio está prevista para iniciar as assinaturas de bases de dados para 2016.

4.6 Comunidades de prática

Outra forma de trabalho adotado na DBD tem sido a de comunidades de prática, com a reunião informal de pessoas em torno de temas ou atividades específicas. As pessoas se juntam aos grupos que lhes interessam e interagem, comunicando-se com todos do seu grupo, simultaneamente, na troca de informações sobre experiências, conhecimento e habilidades. A ferramenta utilizada é o Socialcast, que permite anexar arquivos, imagens etc. Tudo o que é tratado em cada grupo fica reunido, o que facilita acompanhar as discussões e atividades por todo o grupo, assim como o arquivamento da documentação, que eventualmente é gerada fica ali disponível. Exemplo de alguns grupos: Campanha de Preservação; Bibliotecários de atendimento; Gestão; Lançamento do novo site.

5 POR QUE TRABALHAR EM EQUIPE?

O trabalho em equipe, de acordo com Vergara(op.cit., p. 192) apresenta as seguintes vantagens: agilidade na captação de informações e em seu uso; ideias mais ricas de mais qualidade e mais elaboradas, baseadas em diferentes visões; responsabilidade compartilhada dos resultados, assumindo riscos; e comprometimento, ou seja, engajamento das pessoas no processo.

Pessoas encontram mais satisfação e trabalham melhor quando juntas. A integração causa uma sinergia e um efeito multiplicador (CHIAVENATO, 2005, op. cit., p. 4).

6 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Equipes não nascem prontas. Exigem condições para que o trabalho apresente os resultados esperados por seus membros e pelas organizações e para que as equipes se tornem coesas e fortes. Cada pessoa deve se sentir membro da equipe.

Nas modernas estruturas organizacionais as equipes tornaram-se a ferramenta de trabalho do gerente para alcançarem metas, objetivos e apresentar resultados. O gerente – gestor de pessoas - deve escolher a sua equipe, deve treiná-la para aumentar sua excelência; deve liderá-la e impulsioná-la; deve motivá-la; avaliar o desempenho da equipe para melhorá-la sempre; recompensar a equipe para reforçar e reconhecer seu valor (CHIAVENATO, 2005, p. 77, 2010, p. 228-229). Com as novas relações de trabalho, outro comportamento é exigido nas equipes: surge a necessidade de novos líderes com habilidades, atitudes e conhecimentos aceitos e reconhecidos pelo grupo, visando a um novo modelo de gestão. O papel do líder é também o de um agente de mudança, que necessita buscar o seu autodesenvolvimento e autoconhecimento e estimular essas habilidades em seus liderados (CAVALCANTI, 2005, p. 60, 128-130). Liderar é a atitude do líder de dar significado ao trabalho que proporciona o engajamento voluntário das pessoas e as mobiliza a lutar por aspirações compartilhadas (FARIA, 2003a). A liderança é uma forma de relacionamento entre pessoas e sua principal característica é a credibilidade entre a equipe, a confiança que dá suporte à liderança (ARAÚJO, 2009, p. 342, 351, FARIA, 2003b).

Um novo paradigma de liderança baseia-se em princípios – explorar, alinhar e dar autonomia, que difere do tradicional pensamento gerencial. Liderança está orientada a fazer as coisas certas; já a gerência se preocupa em fazer certo as coisas. O sentido de explorar vincula um sistema de valor e visão às necessidades dos clientes e de outros grupos, por meio de um plano estratégico. Alinhar é garantir que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para a missão e a visão de atender às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse. Dar autonomia significa despertar os talentos, as habilidades e a criatividade das pessoas na realização das tarefas, visando ao cumprimento da missão e ao atendimento das necessidades. Esta atividade deve ser avaliada para saber se os resultados estão atendendo os clientes ou necessitam correções e melhorias (LÍDER..., 1996, p. 160-165).

Há vários estilos de liderança, segundo os estudiosos do tema, os líderes não devem adotar um único estilo e sim adequá-lo às situações e aos liderados, conhecido como liderança situacional (SOUZA, op.cit., p. 52-53).

O desenvolvimento de equipes é um processo contínuo que exige esforço e persistência na busca por solução de problemas, que afetam o seu funcionamento. Podem ser

utilizadas estratégias, ferramentas e recursos que ajudem a agilizar e melhorar os resultados esperados, como o empoderamento² (*empowerment*), o *coaching*³ e a mentoria⁴. Reis (op.cit., p. 69), Vergara (op.cit., p. 207-208), Chiavenato (2005, op. cit., p.85) destacam um conjunto de características que devem existir nas equipes: clareza e compromisso com os objetivos compartilhados ou consciência do propósito; comunicação aberta e honesta; comportamento transparente; metas significativas; informação clara; consenso na tomada de decisões; cumprimento dos padrões acertados; compartilhamento de informações (feedback contínuo), de oportunidades e responsabilidades; confiança recíproca; liderança compartilhada; cooperação, colaboração e apoio mútuos, posse de conhecimento; negociação ou disposição para estabelecer alianças; respeito às pessoas; valorização dos indivíduos pela sua diversidade; reconhecimento do conflito e sua resolução positiva; comportamento ético e a interação sinérgica.

No momento, na PUC-Rio, o grupo de supervisores e a direção da DBD estão participando de um programa de desenvolvimento de equipes com a Gerência de Recursos Humanos da Universidade.

8 CONCLUSÕES

O trabalho em equipes praticado nas Bibliotecas da PUC-Rio tem se mostrado fundamental para enfrentar os desafios do mundo moderno e a necessidade de responder com qualidade e agilidade às demandas da instituição. Os profissionais têm a oportunidade de desenvolver competências e habilidades, adotar novos hábitos e condutas e fortalecer as relações humanas. Podem-se ratificar os conceitos e as características destas modernas estruturas gerenciais, com os resultados alcançados e as mudanças obtidas através de novas visões dos processos de trabalho. Destacam-se: compartilhamento do conhecimento; aprendizagem; comunicação mais intensa; troca de informações; interação; motivação; liderança; comprometimento; cooperação; confiança; reconhecimento; criatividade; despertar de talentos e inovação. De acordo com Peters (1999 apud QUINN, 2003, p. 152), alguns projetos desenvolvidos pelas equipes constituíram-se em “vitrines”, onde os profissionais exibiram brilhantemente seus talentos e criatividade, na execução de tarefas prazerosas. O aprimoramento das equipes, seu autoconhecimento e desenvolvimento profissional têm sido processos contínuos de busca e persistência na exploração das potencialidades das pessoas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Paulo. Empresas modernas. In: ELIAS, Laila. **Gestão de pessoas: práticas, tendências e argumentos**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2009. Disponível <<http://site.ebrary.com/lib/pucRio/reader.action?docID=10352759>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

ASOCIACIÓN DE UNIVERSIDADES CONFIADAS A LA COMPAÑIA DE JESÚS EM AMÉRICA LATINA. Disponível em:< <http://www.ausjal.org/universidades.html>> Acesso em: 27 ago. 2015.

² Delegação e atribuição de tarefas, com poder para decidir sobre elas (REIS et al., op. cit., p. 87).

³ Processo que ajuda as pessoas a expandir suas competências, desempenho e crenças (SOUZA, 2007, p.39).

⁴ Atração natural entre duas pessoas, onde uma exerce influência sobre a outra ajudando-a alcançar seus objetivos, lidar com desafios...(VERGARA, op. cit., p. 111).

CAVALCANTI, Vera Lucia; **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 152 p.

CHIAVENATO, Adalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

---. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335 p.

---. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. 9. ed. Trad. Jorge Fortes. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 184 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph. **O gerente eficaz em ação**: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem. Trad. Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 200 p.

ELIAS, Laila. **Gestão de pessoas práticas, tendências e argumentos**. Rio de Janeiro: Publit Soluções, 2009. Disponível em: <<http://site.ebrary.com/lib/pucrio/reader.action?docID=10352759&ppg=8>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

FARIA, Carlos Alberto de. Definição de liderança. **Boletim Eletrônico Semanal Bombinhas**, SC: Merkatus, 2003. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm>. Acesso em: 7 jul. 2015.

---. A principal característica da liderança. **Boletim Eletrônico Semanal**. Bombinhas, SC: Merkatus, 2003. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/74.htm>. Acesso em: 7 jul. 2015.

FEUERWERKER, Laura C.M.; SENA, Roseni R. Interdisciplinaridade, trabalho multiprofissional e em equipe. Sinônimos? Como se relacionam e o que têm a ver com a nossa vida? **Revista Olho Mágico**. Ano 5, n. 18, mar. 1999. Disponível em: <<http://www.uel.br/ccs/olhomagico/N18/home.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2015.

O LÍDER DO FUTURO: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Ed. por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard; org. The Peter F. Drucker Foundation; trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. 315 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning. 2011. 303 p.

MONTAGNA, Gianni; CARVALHO, Cristina; CARVALHO, Hélder; CATARINO, André. O design de produto como elemento de ligação nas equipas multidisciplinares. **Revista Lusófona de Educação**, v. 20, p. 99-108, 2012. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=28f4b51c-e202-4f70-920e-f1a260ca17d0%40sessionmgr4005&hid=4207>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990. 240 p.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Equipe: instrumento de mudança cultural. In: MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990. 240 p.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais e de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 235 p.

PETERS, Tom. **The wow Project**. Fast Company. 1999. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/36831/wow-project>>. Acesso em 29 jun. 2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.puc-rio.br>>. Acesso em: 24 ago. 2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Divisão de Bibliotecas e Documentação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.dbd.puc-rio.br/>>. Acesso em 24 ago. 2015.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael; FAERMAN, Sue R.; McGRATH, Michael. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Trad. de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003. 416 p.

REIS, Ana Maria Viegas; TONET, Helena; BECKER Jr., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belczak. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 156 p.

SALIBI NETO, José. A surpresa da fênix. In: DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph. **O gerente eficaz em ação**: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem. Trad. Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: LTC, 2007. p. v-vii.

SOUZA, Paulo Roberto Menezes de. **A nova visão do coaching na gestão por competências**: a integração da estratégia: como desenvolver competências na prática, diminuindo subjetividades e ajustando o foco. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 102 p.

TROPE, Alberto. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações burocráticas. 1997. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca_s/php/login_tese.php>. Acesso em: 21 jun.2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 213 p.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**: learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 318 p.

Dolores Rodriguez Perez

Bibliotecária

Diretora da Divisão de Bibliotecas e Documentação

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

dolores@dbd.puc-rio.br

(21)3527-1090/1091