



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM BIBLIOTECONOMIA

MARIA LUIZA ALVES FORBECI

**As práticas de gestão de pessoas em bibliotecas públicas na perspectiva dos  
gestores**

Recife  
2024

MARIA LUIZA ALVES FORBECI

**As práticas de gestão de pessoas em bibliotecas públicas na perspectiva dos gestores**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

**Orientador(a):** Antonio de Souza Silva Junior.

Recife

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Forbeci, Maria Luiza Alves .

As práticas de gestão de pessoas em bibliotecas públicas na perspectiva dos  
gestores / Maria Luiza Alves Forbeci. - Recife, 2024.  
170, tab.

Orientador(a): Antonio de Souza Silva Junior  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Biblioteconomia, 2024.  
Inclui referências, anexos.

1. Gestão de Pessoas. 2. Biblioteca Universitária. 3. Formação em  
Biblioteconomia. I. Silva Junior, Antonio de Souza. (Orientação). II. Título.

020 CDD (22.ed.)



**Serviço Público Federal**  
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
**Departamento de Ciência da Informação**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

**MARIA LUIZA ALVES FORBECI**

---

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Biblioteconomia, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

TCC aprovado em 22 de novembro de 2024

Banca Examinadora:

---

**ANTÔNIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR** - Orientador(a)  
Universidade Federal de Pernambuco – DCI

---

**DIEGO ANDRES SALCEDO** -Examinador(a) 1  
Universidade Federal de Pernambuco – DCI

---

**INGRID NAARA CARLOS FERREIRA SANTOS** – Examinador(a) 2  
PPGCI/UFPE

---

**VANIA FERREIRA DA SILVA** – Examinador(a) 2  
(UFRPE)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão a mim mesma pelo esforço e dedicação que acumulei ao longo destes cinco anos. Foram dias repletos de desafios, alegrias, monotonia e insanidade. Esses anos representam a realização de um sonho que eu nunca imaginei possível. Apesar dos altos e baixos, mantive-me firme e superei cada obstáculo que surgiu no meu caminho.

Começo com meus familiares, minha mãe e meu irmão, que mesmo à distância estiveram presentes e me apoiaram. Deixar vocês no interior para viver esse sonho foi difícil, mas fundamental para meu crescimento. Jamais deixarei de ser grata por tudo.

Meu agradecimento em especial vai para minha amiga e companheira de jornada, minha dupla inseparável, Jessica Laurentino. Por cinco anos, compartilhamos madrugadas e momentos de desespero, enfrentando prazos apertados e expectativas. A três anos me ajudou e me acolheu, esteve comigo entre altos e baixos. E olha aonde chegamos?! Te amo, amiga! Sou eternamente grata por tudo que fez por mim.

À família que me acolheu, sou eternamente grata. Dona Magye e Seu Deir, vocês sempre garantiram que nada me faltasse. Obrigada por todo o apoio e carinho incondicional.

Agradeço aos amigos Tarcísio e Jeoval, que, durante o período híbrido, abriram suas casas para que eu pudesse vir a Recife assistir às aulas. Vocês foram essenciais nessa caminhada.

Minha gratidão também vai para Dionara Fernandes, Jessica Laurentino (novamente) e Yasmin Nascimento, compartilhar esses anos com vocês foi uma experiência única. Olhando para o que vivemos juntas, vejo uma beleza imensa na força que construímos como grupo. Amo vocês!

Agradeço ao Dr. Diego, por palavras que jamais esquecerei. A universidade me proporcionou um amadurecimento que me fez deixar a menina do interior para trás, tornando-me alguém de quem tenho orgulho.

Agradeço ao Departamento de Legislação, por me acolherem há dois anos no melhor estágio que eu poderia ter, eu nunca imaginei conhecer pessoas como vocês. Aos “Saladas”, vocês foram o melhor grupo que eu poderia fazer parte, juro

que quando eu crescer quero ser como vocês. As minhas tardes mais leves, obrigada por cada palavra, abraço e as risadas que compartilhamos.

As minhas chefes da Gerência de Indexação, vocês sem sombras de dúvidas foram as melhores que eu poderia ter, agradeço a cada puxão de orelha, a cada palavra, ensinamento e abraço que eu recebi, vocês fazem parte da pessoa que eu me tornei. Eu sou grata a vocês!

E por fim, é com imenso carinho que agradeço ao Senhor Antônio. Sua infinita paciência e dedicação. Sua motivação e palavras encorajadoras sobre minha capacidade de escrever e realizar esta pesquisa. A confiança que depositou em mim e o apoio incansável que me ofereceu nesses dois anos foram fundamentais. Sempre guardarei na memória nossas conversas e conselhos. “Eu sempre soube onde eu me meti”, e não me arrependo disso. Muito obrigada! E avançaremos por mais dois anos, preparado? Porque eu estou!

## RESUMO

A pesquisa desenvolvida tem como temática a gestão de pessoas em bibliotecas públicas vinculadas a instituições federais de ensino. Utilizando uma abordagem quali-quantitativa, o estudo analisa as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nas bibliotecas, a partir da perspectiva dos bibliotecários que ocupam cargos de gestão. A pesquisa também analisa os projetos pedagógicos dos cursos (PPC's) de bacharelado em Biblioteconomia, reconhecidos pelo MEC, a fim de estudar a formação dos discentes em gestão durante sua graduação. Para tanto, foi aplicado um questionário e realizadas entrevistas semi-estruturadas com bibliotecários de todo o Brasil. Além da pesquisa documental com os PPC's. Os resultados revelam que, embora os planos pedagógicos dos cursos de graduação em Biblioteconomia indiquem a oferta de mais disciplinas do que indica a literatura, é evidente a limitada formação dos estudantes de biblioteconomia em temas relacionado à gestão, o que gera como impacto negativo o sentimento de despreparo, desmotivando os profissionais a exercerem tais funções. Outro ponto importante é a escassa inclusão de temas sobre gestão de pessoas. Além disso, os gestores, embora se esforcem para criar um ambiente que promova o engajamento dos colaboradores, enfrentam desafios que restringem sua eficácia e capacidade de liderança devido à sobrecarga com outras questões envolvidas em seu ambiente de trabalho. As práticas de gestão observadas não se mostraram diferentes das relatadas na literatura ao longo dos anos, sendo predominantemente instintivas e focadas em tarefas operacionais e técnicas. Embora os gestores percebam seu estilo como democrático e afirmam criar oportunidades para a participação dos colaboradores na tomada de decisões e na proposição de melhorias, a participação real é limitada e desestruturada, resultando em um processo mais informativo do que participativo. Além disso, a transformação das bibliotecas em ambientes mais dinâmicos, inovadores e acessíveis, com recursos tecnológicos integrados e alinhados às necessidades informacionais dos usuários, parece um objetivo ainda distante.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Biblioteca Universitária; Formação em Biblioteconomia.

## ABSTRACT

The research developed focuses on people management in public libraries linked to federal educational institutions. Using a mixed-methods approach, the study analyzes the people management practices implemented in these libraries from the perspective of librarians holding management positions. The research also examines the pedagogical projects (PPC's) of the Bachelor's degree programs in Library Science, recognized by the Ministry of Education (MEC), in order to investigate how students are trained in management during their undergraduate studies. To this end, a questionnaire was administered, and semi-structured interviews were conducted with librarians from across Brazil. Additionally, a documentary analysis of the PPC's was carried out. The results reveal that although the pedagogical plans for undergraduate Library Science programs indicate the offering of more courses than the literature suggests, there is a clear lack of comprehensive training for library students on management-related topics. This results in a negative impact, leading to a sense of unpreparedness, which demotivates professionals from assuming such roles. Another important point is the scarce inclusion of topics on people management. Furthermore, although managers strive to create an environment that promotes employee engagement, they face challenges that limit their effectiveness and leadership capacity due to the overload of other issues in their work environment. The management practices observed were not different from those reported in the literature over the years, remaining predominantly instinctive and focused on operational and technical tasks. While managers perceive their style as democratic and claim to create opportunities for employee participation in decision-making and proposing improvements, actual participation is limited and unstructured, resulting in a process that is more informational than participatory. Moreover, the transformation of libraries into more dynamic, innovative, and accessible environments, with integrated technological resources aligned with users' informational needs, seems to be a distant goal.

**Keywords:** People Management; University Library, Library Science education.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Estímulo aos colaboradores tomarem suas decisões, no exercício das atividades, e serem responsáveis por elas	69
Gráfico 2 –	Realização de reuniões em que os colaboradores podem expressar suas opiniões e definirem conjuntamente as ações	70
Gráfico 3 –	Dissemina a informação entre seus colaboradores para o desenvolvimento do trabalho e desenvolve estratégias específicas para lidar com os eventuais problemas de comunicação	71
Gráfico 4 –	Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas	71
Gráfico 5 –	Auxilia os colaboradores no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas	72
Gráfico 6 –	Implanta incentivos para estimular os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos	73
Gráfico 7 –	Promove interação entre si e seus colaboradores, a partir da implementação de ações para fomentar a socialização tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho	74
Gráfico 8 –	Realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades	75
Gráfico 9 –	Encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria que são debatidas durante as reuniões	76
Gráfico 10 –	Realiza pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores	77
Gráfico 11 –	Identifica e considera os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários e considera suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo	78
Gráfico 12 –	Aloca os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais	79
Gráfico 13 –	Implementa ações para lidar com as divergências entre seus colaboradores	80
Gráfico 14 –	Toma decisões estratégicas para promover melhorias quanto aos principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho	81
Gráfico 15 –	Estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as	82

atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las

Gráfico 16 – Promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo	83
Gráfico 17 – Programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários	84
Gráfico 18 – Participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado	85
Gráfico 19 – Elabora e revisa coletivamente um planejamento estratégico periódico, específico para a biblioteca, visando alinhar as metas e objetivos da biblioteca com a visão geral da instituição	86
Gráfico 20 – Gráfico de Linearidade – Dispersão	89
Gráfico 21 – Distribuição da Normalidade - Histograma	90
Gráfico 22 – Gráfico de Resíduos	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Tipologia de bibliotecas segundo Nidia Lubisco (2020)	22
Quadro 2 –	Participantes das entrevistas e suas características	48
Quadro 3 –	Variáveis	50
Quadro 4 –	Informações coletadas dos PPC's, modalidade presencial	55
Quadro 5 –	Informações coletadas dos PPC 's, modalidade EAD	57
Quadro 6 –	Desenvolvimento de competência em Gestão, modalidade presencial	58
Quadro 7 –	Desenvolvimento de competência em Gestão, modalidade EAD	61
Quadro 8 –	Disciplinas ofertadas, modalidade presencial	62
Quadro 9 –	Disciplinas ofertadas, modalidade EAD	67
Quadro 10 –	Questionário - Variáveis Independentes	92
Quadro 11 –	Comunalidades	99
Quadro 12 –	Matriz dos componentes de rotação	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Critérios de recomendação de confiabilidade	51
Tabela 2 –	Frequência de distribuição dos anos de atualização dos PPCs, modalidade presencial	56
Tabela 3 –	Frequência de distribuição do quantitativo de disciplinas da área de gestão, modalidade presencial	56
Tabela 4 –	Frequência de distribuição da carga horária de gestão em relação ao total do curso, modalidade presencial	57
Tabela 5 –	Frequência de distribuição da carga horária de gestão em relação ao total do curso, modalidade à distância	58
Tabela 6 –	Qualidade do modelo de regressão	93
Tabela 7 –	Modelo de regressão gerado	93
Tabela 8 –	KMO e Teste de Bartlett	98
Tabela 9 –	Total variância acumulada	99

## LISTA DE ABREVIações

ALA	American Library Association
CEP	Comitês de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COVID-19	Coronavirus disease (2019)
EAD	Educação a distância
FUNLEC	Fundação Lowtons de Educação e Cultura
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
INE	Instituto Nacional de Ensino
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PPC' s	Projetos pedagógicos
PUC	Pontifícia Universidade Católica
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNIFAI	Centro Universitário Assunção
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
VIF	Variance inflation factor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	18
1.2	OBJETIVO.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	TIPOLOGIAS DE BIBLIOTECAS.....	20
2.2	A ORIGEM DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	22
2.3	O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE BIBLIOTECAS.....	26
2.4	OS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	29
2.5	A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS.....	34
2.6	A FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO, UMA DISCUSSÃO SOBRE AS DISCIPLINAS VOLTADAS PARA AS TEMÁTICAS ADMINISTRATIVAS DENTRO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA.....	41
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
3.1	COLETA DOS DADOS.....	44
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	47
3.2.1	Análise dos Projetos Pedagógicos dos curso em Bacharelado em Biblioteconomia no Brasil.....	47
3.2.2	Análise das variáveis de pesquisa a partir de dados quantitativos.....	47
3.2.3	Análise das práticas e contexto através dos relatos dos entrevistados.....	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1	DOCUMENTAL - PPC.....	52
4.2	ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	67
4.2.1	Autonomia no trabalho.....	67
4.2.2	Tomada de decisão colaborativa.....	68
4.2.3	Gestão da comunicação.....	68
4.2.4	Avaliação de desempenho.....	69

4.2.5	Desenvolvimento orientado a metas.....	70
4.2.6	Incentivos motivacionais.....	71
4.2.7	Integração e socialização.....	71
4.2.8	Monitoramento de desempenho.....	72
4.2.9	Cultura de feedback.....	73
4.2.10	Pesquisa de clima organizacional.....	74
4.2.11	Motivação individualizada.....	76
4.2.12	Alocação estratégica.....	76
4.2.13	Gestão de conflitos.....	77
4.2.14	Tomada de decisão estratégica.....	79
4.2.15	Desenvolvimento de competências.....	80
4.2.16	Adaptação às mudanças.....	81
4.2.17	Treinamento e desenvolvimento.....	82
4.2.18	Planejamento estratégico participativo.....	82
4.2.19	Alinhamento estratégico.....	83
4.3	REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	85
4.4	ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS.....	96
4.5	ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	101
4.5.1	As características que os gestores avaliam que fazem parte do seu estilo de liderança	101
4.5.2	Envolvimento dos colaboradores nas decisões e processos de tomada de decisão na biblioteca.....	102
4.5.3	Grau de autonomia dado aos seus colaboradores para o desenvolvimento das suas atribuições.....	105
4.5.4	Atribuição das tarefas e responsabilidades para cada colaborador.....	107
4.5.5	Métodos ou ferramentas utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores.....	109
4.5.6	Suporte para o progresso em direção ao atingimento das metas.....	111
4.5.7	Como identifica os principais desafios e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho.....	113
4.5.8	Como identifica e aborda os fatores específicos que motivam individualmente os colaboradores, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.....	116



4.5.9	Concessão de premiações por desempenho.....	119
4.5.10	Práticas desenvolvidas para atrair, desenvolver e manter talentos.....	121
4.5.11	Como avalia a persistência na busca de objetivos.....	123
4.5.12	Sobre como a interação entre os membros de equipes é afetada pela comunicação e troca de informações, e como isso repercute na dependência entre tarefas e nos resultados, podendo resultar em níveis variados de interação entre os membros.....	124
4.5.13	Como lida com as divergências entre os colaboradores, seja em trabalho conjunto ou não.....	126
4.5.14	Ações desenvolvidas diante das divergências apresentadas anteriormente.....	128
4.5.15	Preparação para o novo perfil profissional exigido.....	130
4.5.16	Tipos de treinamento ou programas de desenvolvimento disponibilizados para os colaboradores.....	134
4.5.17	Monitoramento e medição do impacto dos programas de capacitação na eficácia e na qualidade dos serviços da biblioteca.....	137
4.5.18	O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição.....	138
4.5.19	Tempo no cargo de gestão.....	141
4.5.20	Aplicação dos conhecimentos sobre gestão nas suas atividades atuais em relação ao que você aprendeu na graduação.....	142
<b>5</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS UNIVERSITÁRIAS.....</b>	<b>146</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>153</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>155</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado.....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE C - Questionário.....</b>	<b>166</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional e da ciência da informação há uma necessidade de integrar as funções administrativas para o gerenciamento das unidades informacionais no conhecimento da biblioteconomia. A gestão e liderança estão presentes no cotidiano de uma organização cujo profissional responsável pela unidade de informação precisa lidar com a equipe e seus usuários. Com isso, é necessário uma construção adequada do profissional bibliotecário em competências de gestão. Pontes Júnior (2010, p. 57) salienta que “ao abordar a administração em organizações, não se pode deixar de mencionarmos organizações informacionais, que possuem as mesmas características de planejamento e gerenciamento que as usuais”.

Posto isto, a gestão e liderança se fazem presentes na vida profissional do bibliotecário, tendo em vista toda a dinâmica que é aplicada em seu ambiente de trabalho para lidar com as técnicas administrativas. No vocabulário, a postura de gerência e liderança se mesclam por algumas vezes, mas a aplicabilidade das mesmas têm papéis diferentes. A gerência propõe estabelecer uma relação dos serviços oferecidos e seus usuários, já a liderança ela é ligada a equipe e seus comportamentos e incentivos dentro da organização.

Há uma explicação para a gestão e a liderança estarem dentro de uma organização e como a competitividade entre as mesmas trazem resultados e cumprem as metas a serem alcançadas. Santos, Almeida e Valentim (2011) discutem que a atuação do bibliotecário juntamente com sua equipe mostra que muitos se dedicam à atividade de gestor, porém poucos sabem sobre as teorias motivacionais. É visto nos ambientes informacionais a carência que se tem dentro da ciência da informação dos gestores e autores discutindo sobre o estilo de liderança dos bibliotecários chefes, e há uma insuficiência no currículo acadêmico quando citado a temática sobre a liderança e gestão dentro das organizações.

Uma pesquisa realizada por Tarapanoff (1997, p.7) mostra que "Dentre os resultados significativos, o perfil do profissional da informação no Brasil aparece como o do bibliotecário, desenvolvendo e assumindo papéis tradicionais, mas com um crescente envolvimento em novas tecnologias e novos procedimentos administrativos". Ainda se tem como resultado da pesquisa o apontamento para a necessidade de reformulação dos currículos dos cursos da graduação em

biblioteconomia (Valentim 2000, p 110). Dentro da grade curricular da formação dos bibliotecários são encontradas pouquíssimas disciplinas voltadas para a ciência administrativa, então é visto a sua importância para a formação do profissional saber seguir seu caminho como gestor de uma unidade de informação.

Segundo Guimarães (1997), “o desenvolvimento da profissão bibliotecária pressupõe dois fatores integrantes: a formação educacional e o desempenho profissional”. A formação fala muito no cotidiano da biblioteconomia, com isso, é visto a importância da formação do bibliotecário estar de acordo com o que será aplicado em seu profissional no decorrer de sua carreira. A biblioteconomia é composta por amplas áreas de atuação e a liderança e gestão andam junto com a mesma. Ter um entendimento fortificado da ciência administrativa dará ao bibliotecário gestor facilidade para lidar como gestor de uma organização.

Além disso, é possível ressaltar a gestão de pessoas e sua importância em conjunto com a biblioteconomia e o profissional. Com as demandas informacionais de atividades, gerenciamento, a forma de agir e utilizar os recursos necessários para o seu desempenho. A gestão de pessoas visa incentivar o poder de criatividade e também de responsabilidades conjuntas, entre gerentes e operários, onde todos respondem pelos erros e acertos, tendo como alvo o aprimoramento de informações e conhecimento necessários para os indivíduos e para a organização (Salm e Amboni, 1997).

Na abordagem quantitativa, o método empregado, centrado na coleta e análise de dados numéricos, aqui por meio de um questionário, possibilitou a avaliação dos comportamentos, atitudes e características das práticas de gestão, adotando uma perspectiva generalista.

Na abordagem qualitativa, o método utilizado para a condução das entrevistas envolveu o contato com bibliotecários em posições gerenciais nos institutos federais de todo o país. Este contato foi estabelecido por meio de endereços de e-mail obtidos nos websites das respectivas bibliotecas dos institutos federais, além de recomendações de bibliotecários à medida que as entrevistas progrediram.

Esse procedimento adotou a abordagem da pragmática da linguagem, conforme preconizado por Mattos (2005), que reconhece a entrevista semi-estruturada como uma modalidade particular de interação verbal. Nesse

contexto, é relevante considerar o impacto de cada situação durante o diálogo sobre o interlocutor e como isso influencia suas respostas.

Há uma reflexão ampla e objetiva que trata da parte dos educadores que se fez necessária. A importância de se desenvolver os estudos na formação dos conhecimentos administrativos por parte dos bibliotecários, para ampliar sua competência, eficiência e conhecimento na gestão das bibliotecas (Oliveira, 1997). Devido a relevância que a literatura (Vieira, 1977; Cunha; 2010; Anna, 2016; Valadão, 2022), vem demonstrando ao tema bibliotecário gestor e as mudanças que os projetos pedagógicos (PPC's) dos cursos influenciam na formação acadêmica dos futuros profissionais, esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior brasileiras.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A promoção do estudo e do desenvolvimento do conhecimento administrativo entre os bibliotecários é uma necessidade premente. Isso se faz necessário para uma compreensão aprofundada das competências, eficiências e especializações necessárias na gestão de bibliotecas. No âmbito acadêmico, esta iniciativa visa aprofundar o entendimento das funções e habilidades de liderança, contextualizando-as para o âmbito das bibliotecas. De modo, a aprofundar os entendimentos específicos e permitir maior conhecimento.

Do ponto de vista social, a realização desse estudo proporcionará aos gestores de bibliotecas a oportunidade de ampliar sua compreensão sobre o papel crucial que desempenham na análise e reflexão das informações presentes nestes ambientes. Isso é particularmente importante no contexto das demandas em constante evolução que são discutidas e solicitadas na sociedade contemporânea. Este estudo servirá de subsídio para os referidos gestores implantarem ações de liderança que atendam com maior eficiência às demandas do universo das bibliotecas universitárias.

Além disso, no âmbito pessoal, a experiência profissional tem destaque de maneira inegável a lacuna significativa e a importância indiscutível da presença de um bibliotecário no papel de gestor em uma unidade de informação. Esse profissional desempenha um papel crucial na manutenção de um planejamento e

organizações adequados no ambiente para o qual estão qualificados. A presença de bibliotecários como gestores não apenas fortalece a capacidade de fornecer acesso eficiente à informação, mas também melhora a experiência geral dos usuários que utilizam os recursos da biblioteca.

## 1.2 OBJETIVO

### **1.2.1 Objetivo geral**

O propósito desta pesquisa é analisar as práticas de gestão de pessoas dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Analisar os PPC's dos cursos de bacharelado em Biblioteconomia no Brasil;
- b) Identificar as práticas de gestão de pessoas mais significativas para promover o engajamento dos colaboradores no processo de trabalho;
- c) Analisar o contexto da aplicação das práticas de gestão de pessoas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura começa com uma análise inicial da relação existente entre bibliotecas e administração, visando proporcionar uma compreensão mais aprofundada dessa interligação. Além disso, explora-se a temática administrativa no âmbito da biblioteconomia, contextualizando o papel da gestão de pessoas nas organizações e a sua aplicação no cotidiano dos bibliotecários.

Ainda, investiga-se os estilos de liderança adotados por esses profissionais, com o propósito de avaliar as competências de liderança dos bibliotecários que ocupam cargos de gestão em instituições públicas de ensino superior. Por fim, efetua-se uma análise das contribuições da literatura acadêmica no que concerne às disciplinas voltadas para a temática de gestão, oferecidas nos cursos de graduação em biblioteconomia nas universidades federais brasileiras.

### 2.1 TIPOLOGIAS DE BIBLIOTECAS

As tipologias de bibliotecas referem-se a diferentes nomenclaturas de bibliotecas existentes, como uma com um perfil diferente de usuários e missões. A classificação mais comum de bibliotecas é realizada de acordo com seu público-alvo e as funções que as mesmas desempenham. Em seu estudo, a professora Nídia Lubisco (2020) apresenta diferentes classificações e tipologias de bibliotecas conforme as diretrizes da UNESCO, INE, IFLA e ALA.

**Quadro 1:** Tipologia de bibliotecas segundo Nídia Lubisco (2020):

Tipologia	Função
Nacional	Preservação da memória bibliográfica nacional por meio do Depósito Legal (1907) e do direito autoral em bibliotecas, arquivos e museus.
Pública Modalidades: - Fixas (sede em prédio: principal e sucursais) - Ambulantes (caixaestante, carro/barcobiblioteca etc)	Promover o desenvolvimento cultural da comunidade, oferecendo acesso ao conhecimento, publicações oficiais, informações gerais e utilitárias, além de incentivar a leitura, apoiar a educação formal e contínua, divulgar o idioma e outros, preservar a memória e identidade cultural, proporcionar lazer cultural e

	universalizar o acesso à internet.
Escolar	Contribuir para o desenvolvimento curricular, incentivar a habilidade de leitura, atuar como laboratório de aprendizagem em alfabetização informacional, estimular o espírito investigativo e permitir uma abordagem mais ampla e diversificada do conteúdo além dos livros didáticos.
Universitária/Acadêmica/Científica	Contribuir para o desenvolvimento de programas de pesquisa científica, ensino de graduação e pós- graduação, além de apoiar a extensão universitária. Promover a capacitação dos diferentes setores da instituição atendendo às necessidades e demandas da instituição para facilitar o acesso e uso da biblioteca, seus serviços e produtos. Colaborar na construção do conhecimento e no cumprimento da missão institucional.
Especializada	Apoiar e contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

Neste trabalho, será abordada a biblioteca universitária de instituição de ensino públicas, que desempenham um papel fundamental na missão educacional e científica das universidades. Com o avanço tecnológico e as novas demandas da sociedade, o papel da biblioteca universitária tem se ampliado, deixando de ser apenas um repositório de livros e periódicos físicos. Essas se consolidam como ambientes dinâmicos e interativos, capazes de promover a produção e a disseminação de conhecimento de maneira integrada às necessidades da comunidade acadêmica.

Conforme aponta a Fundação Biblioteca Nacional (2010),

Uma biblioteca universitária tem como função apoiar o desenvolvimento das atividades acadêmicas, e seus serviços visam atender aos alunos, professores e funcionários das universidades, sendo sua coleção voltada para o ensino e a pesquisa.

Por conseguinte, Diógenes e Cunha (2017) discutem as transformações pelas quais as bibliotecas universitárias passaram nas últimas décadas, especialmente com a crescente digitalização das informações e com a implementação de novos paradigmas de comunicação científica. Nesse contexto, as bibliotecas estão se

reinventando, utilizando recursos digitais, como bases de dados científicas e repositórios institucionais, para otimizar o acesso e compartilhamento de materiais acadêmicos.

É evidente o suporte informacional que uma biblioteca universitária oferece a estudantes e pesquisadores. Sua função transcende o simples empréstimo de livros, proporcionando aos usuários capacitações e ferramentas que desenvolvem habilidades em busca de informações, incluindo a avaliação de crítica de fontes e uso ético do conhecimento.

Araújo e Vila (2019) ressaltam em seu estudo a importância das exigências para as bibliotecas de Ensino Superior, destacando a necessidade de considerar os recursos humanos, a satisfação dos usuários em relação ao acervo e a avaliação das bibliografias e periódicos disponíveis. Ademais, a área física da biblioteca deve ser projetada para assegurar iluminação, ventilação e preservação do material, garantindo assim um bom suporte ao acompanhamento dos cursos.

Neste sentido, as bibliotecas universitárias são reconhecidas como espaços de produção de conhecimento, onde a interação entre usuários, bibliotecários e os recursos disponíveis cria um ambiente propício para a inovação e avanço científico. Desempenhando um papel crucial no ambiente acadêmico, as bibliotecas universitárias atuam como apoio fundamental para o ensino, pesquisa e extensão, que são os pilares das instituições de ensino superior.

## 2.2 A ORIGEM DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Para prosseguir, é fundamental compreender a origem das universidades na sociedade, uma vez que as bibliotecas universitárias estão intrinsecamente ligadas ao desenvolvimento das universidades, na Europa durante a Idade Média, especialmente entre os séculos XII e XIII.

Para Diógenes e Cunha (2017), as primeiras universidades, como a de Bolonha (1088) e a de Paris (cerca de 1150), surgiram como centros de ensino superior que reuniam professores e estudantes para o estudo de disciplinas diversas, inicialmente voltadas para a formação de clérigos e profissionais qualificados.

Antes do surgimento das universidades, as bibliotecas eram predominantemente monásticas, onde monges preservam textos clássicos e



religiosos, como é mostrado no filme “O Nome da Rosa” (1980). Para tal, com o estabelecimento das universidades, surgiu a necessidade de bibliotecas que pudessem fornecer recursos para estudantes e professores, resultando em coleções que frequentemente eram compostas por doações e aquisições limitadas.

Durante o Renascimento, no século XV, o crescente interesse pelo conhecimento, aliado à invenção da imprensa por Johannes Gutenberg, facilitou a produção e o acesso a livros (Chagas e Pinto, Ribeiro, 2007). A partir do século XVII, as bibliotecas universitárias começaram a se profissionalizar, contratando bibliotecários para gerenciar suas coleções. Nos séculos XVIII e XIX, essas bibliotecas expandiram seus acervos e serviços, transformando-se em centro de pesquisa com acesso a publicações científicas (Silveira, 2014).

O século XX trouxe profundas mudanças para as bibliotecas universitárias e a educação superior, refletindo em mudanças sociais, tecnológicas e culturais. Com o aumento do número de universidades, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, essas bibliotecas expandiram-se em tamanho e complexidade, levando muitas instituições a construir novas instalações para abrigar suas coleções em crescimento e oferecer serviços apropriados aos usuários.

Durante seu percurso, sempre estiveram envolvidas num processo de vencer desafios gerados por mudanças significativas em suas funções. Fatores como: invenção da técnica de impressão; crescimento do volume e a importância da informação; adequação às tecnologias da informação e comunicação; reconhecimento da importância do compartilhamento de recursos e do valor dos documentos não impressos; e a busca da informatização dos seus serviços e produtos tem levado as bibliotecas universitárias a buscar formas mais apropriadas para seu gerenciamento [...] e para o atendimento de seus usuários. (Carvalho, 2004, p. 79).

O desenvolvimento de sistemas de catalogação, aprimorou a organização do acervo, facilitando a localização de informações. Na segunda metade do século, a introdução de tecnologias, como microfimes e computadores, revolucionou a gestão das bibliotecas, possibilitando a utilização de sistemas eletrônicos para a catalogação e pesquisa.

Nesse contexto, o movimento de acesso aberto, tanto aqui como no século XXI, emergiu como uma iniciativa para democratizar o acesso ao conhecimento acadêmico, promovendo a disponibilização gratuita de pesquisas e publicações.

Com a ascensão da Internet e o desenvolvimento de bancos de dados eletrônicos, as bibliotecas universitárias começaram a oferecer acesso a periódicos digitais, permitindo que estudantes e pesquisadores acessassem uma quantidade sem precedentes de informação. Concordando com isso, Anzolin e Corrêa (2008, p.806) afirmam que “Não poderia ser diferente nas universidades e suas bibliotecas. Assim, nas bibliotecas, conseqüentemente, essas mudanças são visíveis na forma de atuação e prestação de serviços”.

Ademais, as bibliotecas universitárias passaram a se consolidar como centro de pesquisa e aprendizado, proporcionando suporte às atividades e incentivando o desenvolvimento de habilidades de pesquisa. Ao longo do século, também se intensificou a conscientização sobre a importância da inclusão e da diversidade, refletindo-se na ampliação dos coleções para incluir obras de autores sub-representados e na promoção de serviços que atendem a comunidade acadêmica.

Agora, no século XXI, tem se configurado como um período de rápidas transformações para as bibliotecas universitárias, impulsionado pela revolução digital, novas expectativas dos usuários e abordagens educacionais inovadoras. A adoção de tecnologias digitais facilitou o acesso a uma ampla gama de recursos eletrônicos, como e-books e periódicos digitais, permitindo que estudantes e pesquisadores acessem informações de forma remota. Além disso, as bibliotecas têm integrado plataformas digitais para oferecer serviços de maneira eficiente, possibilitando que os usuários pesquisem e solicitem materiais com a maior facilidade.

Apesar dos obstáculos, as bibliotecas universitárias demonstram uma notável capacidade de adaptação, respondendo às mudanças nas necessidades dos usuários e ao desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente durante a pandemia da COVID-19, que acelerou a adoção de soluções digitais e serviços remotos.

Para tal, Vianna (2013) destaca três períodos da biblioteca universitária, tendo como o primeiro a Biblioteca Tradicional, o segundo a Biblioteca Automatizada e por último a Biblioteca Ubíqua e de Uso Autônomo, com o surgimento das U-Library (Ubiquitous Library) ou M-Library (Mobile Library) (Silveira, 2014).

Aqui destacam-se as bibliotecas ubíquas, que tem como objetivo se adaptar ao contexto digital e à era da informação, caracterizando-se pela disponibilização

constante e acessível de recursos informacionais em qualquer lugar e a qualquer momento. Para isso Santaella (2010) aponta que:

Por meio dos dispositivos móveis, à continuidade do tempo se soma a continuidade do espaço: a informação é acessível de qualquer lugar. É para essa direção que aponta a evolução dos dispositivos móveis, atestada pelos celulares multifuncionais de última geração, a saber: tornar absolutamente ubíquos e pervasivos o acesso à informação, a comunicação e a aquisição de conhecimento (Santaella, 2010, p. 19).

É preciso salientar que existem desafios que persistem na sociedade brasileira perante o avanço tecnológico, como a necessidade de investimento em infraestrutura e financiamento do governo, além da desigualdade de acesso às tecnologias, que pode variar entre as instituições. Enquanto algumas possuem recursos avançados, outras enfrentam dificuldades em oferecer serviços básicos.

Estas bibliotecas não apenas apoiam o ensino e pesquisa, mas também se estabelecem como espaço essencial para o aprendizado colaborativo, contribuindo para a formação de uma sociedade informada e crítica. Sua evolução reflete as mudanças no panorama educacional e tecnológico, e seu papel continuará a se expandir diante de novas demandas e desafios.

Além disso, exercem um papel importante no apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão, disponibilizando recursos e serviços indispensáveis para estudantes, professores e pesquisadores. Em um mundo onde a informação está amplamente disponível, essas bibliotecas atuam como mediadoras, proporcionando acesso a conteúdos de qualidade frequentemente revisados por pares. Isso é fundamental, pois as informações podem variar em confiabilidade e relevância. Além de livros e periódicos, as bibliotecas disponibilizam bases de dados digitais, e-book e outros recursos essenciais.

Essas bibliotecas vão além de serem locais de empréstimo de livros, configurando-se como espaço essenciais para o aprendizado colaborativo e individual. Muitas universidades estão redesenhando suas bibliotecas para criar ambientes mais interativos e acolhedores, com áreas de estudo em grupo, cabines de silêncio e até cafés. Esse ambiente físico é crucial para estudantes que buscam um local adequado para concentração e estudo. Martins (2010, p 12), destaca que, “temos assistido a uma proliferação crescente das bibliotecas como espaços de

aprendizagem, como porta de acesso ao conhecimento, como força viva para a educação, cultura e informação”

Para tal, além dos recursos informacionais, as bibliotecas universitárias promovem programas de formação que transcendem a simples busca de informações, ensinando habilidades críticas como a avaliação de fontes, a pesquisa avançada e a gestão de referências. Essas competências são fundamentais. Segundo Vygotsky (2003, p. 79) “o processo educativo é trilateralmente ativo: o aluno, o professor e o meio existente entre eles, são ativos”. Aqui a biblioteca universitária se destaca como o “meio existente entre eles”, consiste-se em espaço informal de aprendizagem.

Outro aspecto importante é a preservação de coleções especiais, como manuscritos, documentos históricos e materiais raros. A preservação desses acervos não só resguarda o patrimônio cultural e acadêmico, mas também assegura que os pesquisadores tenham acesso a fontes confiáveis para os seus estudos. Além disso, também promovem eventos e exposições que refletem a diversidade da comunidade acadêmica.

A administração dessas bibliotecas envolve uma série de atividades e responsabilidades que asseguram seu funcionamento eficiente e atendem às necessidades da comunidade acadêmica.

### 2.3 O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE BIBLIOTECAS

Ao abordar a liderança dos bibliotecários no contexto da biblioteca universitária, é imprescindível considerar a gestão de pessoas, uma vez que esse ambiente abrange uma ampla gama de funcionários. O gestor deve, assim, abordar funções relacionadas à administração de coleções, recursos e serviços de informação.

Além disso, no âmbito da administração, é necessário enfrentar questões como a gestão de recursos humanos, gestão de coleções, gestão de tecnologia, planejamento financeiro, serviço ao usuário e a avaliação contínua e melhoria do ambiente da biblioteca.

Nesse sentido, Dib e Lima (2013) discutem as limitações enfrentadas pelas bibliotecas universitárias em decorrência de sua integração em uma organização

maior, o que frequentemente requer a conformidade de seguir um padrão estabelecido pelo sistema de bibliotecas ao qual estão vinculadas.

Às bibliotecas universitárias seguem as diretrizes e as políticas de sua universidade mantenedora e, por isso, sua autonomia é limitada. Sua missão é apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, contudo, sua estrutura e serviços, de forma geral, têm características próprias (Dib e Lima, 2013).

As autoras mencionadas destacam ainda as estratégias adotadas por essas bibliotecas, observando que estas são caracterizadas pela utilização de diversas abordagens administrativas. Essas abordagens, por sua vez, estão frequentemente alinhadas ao modelo de administração adotado pela universidade, em virtude do vínculo institucional que as une.

Portanto, a administração de bibliotecas universitárias, configura-se como uma tarefa complexa e multifacetada que demanda um equilíbrio entre a gestão de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Além disso, é essencial um planejamento estratégico eficaz, alinhado tanto com os objetivos da universidade quanto com os próprios, para assegurar que as bibliotecas cumpram sua missão de apoiar a comunidade acadêmica.

Segundo Serafim (2016, p.1),

O bibliotecário gestor dentro de uma biblioteca universitária tem que saber enfatizar o trabalho em equipe e capacitar seus colaboradores para que seu usuário possa ver um diferencial prestado nesta biblioteca dispondo de inovação e qualidade de serviços.

O profissional bibliotecário também está habilitado a auxiliar na estrutura institucional, no que diz respeito ao planejamento administrativo e físico das bibliotecas. Sua formação acadêmica o capacita para calcular espaço com a quantidade adequada de material para o ambiente; organizar o acervo; normalizar documentos em geral; participar do desenvolvimento de bases de dados; associar-se ao trabalho de gestor da informação e do conhecimento; e desempenhar serviços técnicos e administrativos nas unidades de informação (Guimarães, 1997).

A Lei 4.084, de 30 de junho de 1962, define as atribuições profissionais do bibliotecário, abrangendo o ensino de Biblioteconomia, a administração e direção de

bibliotecas, bem como a organização e direção dos serviços de documentação. Esta legislação teve seu impacto ampliado no processo de formação profissional quando, em 1982, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) estabeleceu um novo currículo mínimo. Este currículo incorporou disciplinas essenciais, como organização e métodos, administração, marketing e estudo da comunidade, entre outras. Isso evidencia a importância dos estudos nas áreas administrativas para a Biblioteconomia e a formação de novos profissionais, destacando a necessidade de uma capacitação multidisciplinar para o exercício eficaz da profissão.

Estudar os princípios administrativos na graduação em Biblioteconomia propicia uma reflexão sobre a evolução das práticas empresariais ao longo do tempo, especialmente em relação aos prazos e à gestão das produções. As teorias administrativas de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, quando abordadas em sala de aula, incentivam os alunos a analisarem os ambientes de trabalho nas bibliotecas contemporâneas. Taylor enfatizava a eficiência operacional e a otimização das tarefas de produção, enquanto Fayol focou na estrutura organizacional e nas funções gerenciais. As teorias de Taylor são frequentemente associadas ao chão de fábrica e à produção industrial, ao passo que as de Fayol têm uma aplicação mais abrangente, pertinente à administração em todos os níveis de uma organização.

A verdade é que as bibliotecas não são mais as mesmas que no passado, há uma maior dinâmica dentro dessas unidades de informação onde requer profissionais líderes para atuarem com as demandas que ocorrem nesses centros de informação.

Oliveira (1998) cita Huber (1984), que já indicava,

há mais de 10 anos atrás, que problemas para se adequar às mudanças tecnológicas em bibliotecas eram apenas reflexos de problemas similares que estavam ocorrendo na sociedade. O mundo estava entrando em uma nova idade tecnológica que iria mudar a sociedade fundamentalmente: uma era dominada por computadores e sistemas de comunicação. A mudança é tão rápida quanto revolucionária, e o futuro irá trazer mudanças mais rápidas e radicais ainda à reunião, processamento, e disseminação da informação em bibliotecas.

Para os bibliotecários atuantes em lideranças, a gestão de pessoas é um dos elementos de competência administrativa que permite que essa transformação aconteça de uma maneira mais efetiva.

Lankes (2012) crítica o trabalho meramente técnico e os modelos de gestão voltados apenas para recursos materiais e tecnológicos. Parece que as bibliotecas continuam inseridas nos paradigmas custodiais e tecnicistas. Para esse autor, o principal objeto de preocupação da biblioteca são as pessoas. Para lidar com os usuários de forma eficaz, é imperativo possuir uma formação adequada, que inclua a preocupação com o bem-estar emocional. Isso é essencial para evitar uma gestão que possa ser considerada desfavorável pelos colaboradores. Uma liderança inclusiva e acolhedora é fundamental para assegurar que a gestão de pessoas seja harmoniosa e satisfatória para todos os envolvidos. Dessa maneira, as atividades técnicas da biblioteconomia podem ser realizadas de forma eficiente e contínua, em um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

Assim é visto, como a biblioteconomia tende a se tornar mais humanizada e não somente um trabalho técnico, trazendo menos trabalhos mecanicistas. A gestão dentro das organizações se tornam mais humanas e livres para os gestores.

#### 2.4 OS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A gestão de bibliotecas, como campo de estudo e práticas, tem suas raízes em conceitos de administração aplicados ao contexto específico das bibliotecas e centros de informação. Inicialmente, os estudos nesta área focam na organização eficiente do acervo e dos processos internos, processamento técnico, assegurando um acesso simplificado ao público e uma estrutura organizacional para a catalogação, empréstimo e conservação de materiais. Essas abordagens surgiram em um período em que o volume de informações e as demandas do público cresceram substancialmente, demandando práticas gerenciais para sustentar a qualidade dos serviços prestados.

Estas adaptações precisam ser gerenciadas, o que acarreta a necessidade de se fortalecer outras competências nos profissionais bibliotecários, o papel da administração de bibliotecas, com foco no gerenciamento e liderança. Vistas como organizações (Maciel, Mendonça, 2000), as bibliotecas possuem estruturas, pessoas, tecnologia, informação e recursos, movidas por processos de trabalho, que buscam atingir objetivos pré-determinados (Anna, 2016; Nogueira; Bernardino, 2020).

A gestão exerce um papel central no desenvolvimento das bibliotecas e organizações, assegurando que estas instituições possam atender às necessidades de seus usuários e colaboradores de maneira eficiente. Nesse contexto, o bibliotecário assume o papel de gestor, com a responsabilidade de planejar, coordenar e otimizar os recursos informacionais para oferecer serviços de qualidade. Existe uma importância maior voltada para a inovação e colaboração no campo da biblioteconomia, à medida que os bibliotecários buscam adaptar-se às mudanças tecnológicas e às crescentes expectativas dos usuários.

Oliveira (1998) já indicava que a adaptação das bibliotecas como uma instituição social não precisa ser dramática; no entanto, é comum que os bibliotecários superestimem as expectativas da sociedade. De todo modo, o ritmo contínuo de inovação tecnológica tornou a necessidade de adaptação uma realidade inevitável. Com isso, a gestão de bibliotecas envolve manter-se atualizado com as tendências e avanços na área de biblioteconomia e explorar novas maneiras de servir os usuários e aproveitar novas tecnologias.

Além disso, a gestão de bibliotecas requer habilidades de liderança que transcendem a simples autoridade hierárquica. Maximiano (2011, p. 256) diz que “A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas - tanto dos líderes quanto dos seguidores”. Nesse sentido, conforme destaca a International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) (2012), o gestor de biblioteca desempenha um papel multifacetado, que inclui a supervisão de sua equipe, mas também envolve a responsabilidade de promover a motivação, infundir dinamismo e fortalecer o desempenho pessoal e dos serviços da biblioteca.

O gestor assume uma função crítica na administração do desenvolvimento das infraestruturas físicas da biblioteca, bem como na otimização da utilização de recursos, inclusive tecnologias da informação. Esse papel visa assegurar que o serviço da biblioteca seja capaz de atender de forma eficaz às necessidades da comunidade em relação a serviços bibliotecários e informações de qualidade.

Para que o gestor bibliotecário consiga administrar sua unidade de informação de maneira eficiente, é essencial que organize e mantenha o ambiente, conforme o que Ramos (1996) denominou de “funções básicas”.

As funções básicas podem ser assim estabelecidas:



- a) satisfazer a sua clientela mediante oferta de produtos e serviços de informação de qualidade compatível com o mercado;
- b) gerar receitas pela venda de produtos e serviços e a execução de projetos suficientes para sua auto-sustentação e o desenvolvimento continuado;
- c) identificar e organizar fontes e informações potencialmente úteis à sua clientela;
- d) analisar e processar informações com qualidade e produtividade para a geração de produtos e serviços de interesse do mercado;
- e) desenvolver ferramentas e métodos de trabalho eficazes e eficientes (Ramos, 1996).

A integração de novos processos na biblioteca frequentemente gera desconforto, uma vez que o ambiente bibliotecário ainda é amplamente percebido como voltado exclusivamente para o processamento técnico. No entanto, ao estudar e habilitar essas funções de forma estratégica, o gestor proporciona uma melhor organização das informações, aprimorando a eficiência e a eficácia da unidade de informação, como também proporciona um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo para a equipe.

Ramos (1996) explora a importância da alocação de recursos, abordando os diferentes tipos de recursos necessários para a gestão de uma unidade de informação, incluindo recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais. A administração desses recursos pode apresentar desafios variados para o gestor, especialmente em ambientes onde o orçamento é limitado e depende de fontes externas. Em institutos federais, por exemplo, o financiamento das bibliotecas está condicionado aos repasses governamentais, o que torna os recursos financeiros particularmente vulneráveis. Essa dependência pode desmotivar os profissionais a investir energia em projetos, sabendo que provavelmente enfrentarão obstáculos para sua implementação e execução.

Os principais recursos citados por Ramos (1996) são:

- a) Recursos financeiros: São recursos destinados a toda parte financeira da unidade de informação;
- b) Recursos físicos: São os mobiliários, instalações físicas, entre outros;
- c) Recursos informativos: Compreendem todas as fontes de informação internas ou externamente acessíveis a partir da unidade;

- d) Recursos computacionais: são a tecnologia para manipulação, tratamento, organização, comunicação e geração de informações;
- e) Recursos humanos: Seleção, capacitação e motivação da equipe de trabalho (Ramos, 1996).

Assim, a atuação do gestor envolve não apenas o domínio das funções técnicas da biblioteca, mas também a capacidade de otimizar a gestão dos recursos disponíveis, adaptando-se às restrições e buscando alternativas para promover o desenvolvimento contínuo dos serviços e da equipe.

Nesse contexto Dziekaniak (2009) reflete sobre isso:

Embora se reconheça a necessidade de um adequado preparo gerencial para se administrar uma biblioteca, falta para muitos bibliotecários compreendê-la como uma organização. Essa falta de visão faz com que não administrem as Bibliotecas Universitárias a partir dos princípios de gestão aplicados às demais organizações. Ter a visão de uma BU como uma organização passa a ser fundamental para os bibliotecários administradores, na medida em que os auxilia na própria tarefa de administrar e no desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos para suas bibliotecas.

O autor supracitado ilustra claramente a visão atual das organizações, destacando a busca contínua de conhecimento pelos profissionais que ocupam posições de gestores. Ser gestor é mais do que uma gratificação do cargo, pois exige a habilidade de lidar com múltiplas responsabilidades e o conhecimento necessário para administrar de forma eficiente as demandas do ambiente bibliotecário.

A Fundação Biblioteca Nacional (2010, p. 20) identifica marcos significativos na evolução das bibliotecas públicas, sendo um deles particularmente relevante para o presente trabalho: a década de 1990, marcada pela emergência da sociedade da informação/conhecimento e pelo impacto da revolução digital sobre o trabalho e a vida cotidiana. Com isso, indivíduos e sociedades enfrentaram a necessidade urgente de adaptação frente a mudanças rápidas e crescentes, destacando a importância de transformações contínuas no ambiente da biblioteca. Embora as bibliotecas públicas estejam evoluindo positivamente, esse avanço está intrinsecamente ligado à capacidade dos profissionais de se adaptarem e desempenharem eficazmente o papel de gestores.

É essencial que esses profissionais possuam, ao menos em níveis básicos, conhecimentos em gestão e administração, assim como competência em planejamento estratégico para enfrentar os desafios impostos à administração cotidiana. Nesse sentido, a tecnologia e a administração formam a base essencial dos recursos informacionais que sustentam a atuação bibliotecária. ABELS et al. (2003) identificam quatro áreas fundamentais de conhecimento para o bibliotecário gestor: a) administrar as organizações informacionais; b) administrar os recursos informacionais; c) administrar os serviços informacionais; d) aplicar tecnologias e ferramentas de informação.

A necessidade de preparo gerencial adequado é reforçada por autores como Hayes (1987), Webb & Jensen (1989, p. 131), que concordam sobre a importância de que os bibliotecários desenvolvam habilidades específicas de gestão para enfrentar as demandas complexas e dinâmicas que caracterizam o cenário informacional contemporâneo.

Ainda com os pensamentos dos autores supracitados, é salientado que, embora os bibliotecários sejam capacitados principalmente em técnicas de organização e disseminação da informação, sua formação em administração é limitada. Essa lacuna faz com que o conhecimento gerencial precise ser adquirido no exercício da prática, uma adaptação que apresenta diferentes níveis de sucesso entre os profissionais.

Muitos bibliotecários se encontram em posições administrativas bem cedo após deixarem a faculdade, especialmente aqueles bibliotecários que iniciam suas carreiras em bibliotecas pequenas ou rurais. Os bibliotecários buscando melhores salários devem buscar posições técnicas e mais com a administração da biblioteca como uma organização formal. (Hayes, 1987; Webb & Jensen, 1989, p. 131)

Santos, Almeida e Valentim (2011) ressaltam que, embora muitos bibliotecários assumam atividades de gestão, poucos possuem conhecimento aprofundado sobre teorias motivacionais, e destacam a carência de discussões sobre gestão e liderança na Ciência da Informação. Essa necessidade indica a importância de inserir esses temas nos currículos acadêmicos, para que futuros profissionais estejam melhor preparados para atuar como líderes em unidades organizacionais.

A literatura também reflete sobre as complexidades da gestão. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p.26), afirmam que “gestão consiste, na mesma medida, de relações laterais entre colegas e parceiros”, sugerindo que o ambiente organizacional funciona de forma mais harmônica e eficaz com controle menos rígido, que favoreçam a colaboração e o relacionamento interpessoal. Essa visão destaca a importância da gestão e a liderança no desenvolvimento de uma organização, e como colaboração traz resultados e cumprem as metas a serem alcançadas.

Assis e Maia (2014) exploram o perfil de liderança dos bibliotecários em funções gerenciais, observando que o estilo de liderança predominante é o democrático, seguido pelos estilos situacional, contingencial e transformacional. Esses autores destacam o bibliotecário gestor como um líder que integra habilidades técnicas e administrativas, demonstrando como os processos de gestão e de liderança frequentemente se confundem e se interligam no gerenciamento de unidades de informação. Dessa forma, a liderança do bibliotecário gestor é caracterizada pela flexibilidade e pela capacidade de adaptação, essenciais para enfrentar as demandas de um ambiente informacional em constante mudança.

## 2.5 A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

A gestão de pessoas constitui um elemento fundamental no ambiente organizacional, impactando diretamente as relações de trabalho e a dinâmica das equipes. Essa área está fundamentada em aspectos como cultura organizacional, problemas estruturais e estilos de gestão, que configuram o cotidiano das organizações. Segundo Gil (2001), a expressão “gestão de pessoas” vem substituindo o termo “Administração de Recursos Humanos”, refletindo uma abordagem mais moderna de lidar com o capital humano. Esse desenvolvimento implica que tanto gestores quanto colaboradores devem promover um ambiente harmonioso, favorecendo um fluxo de trabalho mais livre e colaborativo nas unidades de informação.

Bueno (2005) propõe um conjunto de estratégias para fomentar a motivação organizacional por meio da comunicação, tendo como base a metodologia da comunicação. Dentre essas estratégias, destacam-se: reuniões quinzenais entre os

principais usuários insatisfeitos, funcionários e diretoria; reconhecimento dos problemas e sugestões; descentralização para capacitar todos a executarem suas funções; premiação por desempenho; encontros informais entre os colaboradores. Essas práticas promovem um ambiente de trabalho onde a interação é valorizada, estimulando a participação e o comprometimento de todos.

No contexto das bibliotecas, os autores Vergueiro e Castro Filho (2007) apontam que os principais desafios na gestão de pessoas estão relacionados a fatores estruturais, cultura organizacionais e estilo de gestão, evidenciando a necessidade de bibliotecários gestores que implementem práticas de liderança adequadas ao ambiente das unidades de informação. A International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) (2012), ressalta a importância de uma gestão de recursos humanos que se caracteriza por sua sensibilidade e coerência, orientada por princípios que promovem tanto a motivação quanto a satisfação dos colaboradores.

A gestão de pessoas é vista como essencial para os bibliotecários gestores atingirem seus objetivos organizacionais (Anna, 2016). Elementos como liderança participativa, aprendizado em grupo e planejamento colaborativo são indispensáveis para ações eficazes (Branicio; Castro Filho, 2007). Pinto e Moreiro González (2010, p. 53) definem que a gestão de pessoas como uma atividade desempenhada pelos gestores com o apoio do setor de recursos humanos, visando alinhar as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização.

O conceito *empowerment* é outra técnica relevante, descrita por Gomes Filho, Honesko e Bem (2011) como a delegação de poder à linha de frente do atendimento, oferecendo aos funcionários autonomia para tomar decisões e realizar suas atividades de forma independente. Essa prática visa criar um ambiente de trabalho mais participativo e responsivo, essencial para um serviço bibliotecário dinâmico e voltado às necessidades dos usuários.

Ao ser abordado as práticas de gestão de pessoas dentro das organizações é preciso salientar o clima organizacional como um ponto importante a ser discutido e levado para dentro de uma organização como as bibliotecas. Silva, Azevedo e Pinho (2015) trazem que o clima organizacional “é um mecanismo utilizado estrategicamente por gestores, no sentido de coletarem as opiniões de suas equipes, identificando se estão satisfeitas ou insatisfeitas com a liderança, comunicação, motivação, trabalho em equipe e outros aspectos que possam

influenciar positivamente ou negativamente o desenvolvimento de suas atividades profissionais.”

Segundo Barañano (2005), a administração deve ir além de um enfoque puramente funcionalista, promovendo a interação efetiva entre indivíduos e criando múltiplos canais de comunicação. Essa abordagem inclui não apenas a comunicação vertical, mas também canais horizontais e diagonais, facilitando uma troca mais fluida de informações e feedback. Isso permite que o gestor de pessoas melhore a interação com a equipe, fortaleça a colaboração entre diferentes níveis e departamentos e fomente um ambiente de trabalho mais dinâmico e inclusivo. Ao complementar as vias tradicionais com essas novas formas de comunicação, a organização busca construir uma base mais sólida para a colaboração e o engajamento mútuo entre seus membros.

Ao revisar a evolução da gestão de pessoas no Brasil, nota-se que seu desenvolvimento inicial foi amplamente influenciado pelos princípios do taylorismo. Nos anos 1980 e 1990, começou-se a reconhecer a necessidade de mudanças, com o surgimento de novas ferramentas de gestão. Entretanto, o desconforto com os métodos tradicionais se tornou mais evidente apenas ao final da década de 1990, momento em que se consolidou a demanda por uma abordagem renovada na gestão de pessoas no país (Dutra, 2011).

Nos anos 1980 e 1990, o contexto começou a mudar. Influências globais e o aumento da competitividade no mercado impulsionaram a busca por uma valorização do capital humano, levando as empresas a reconhecerem que estratégias focadas somente em produtividade e controle já não eram suficientes. Dessa forma, novas ferramentas de gestão começaram a surgir, inspiradas por modelos mais humanistas e focadas no desenvolvimento das habilidades e do bem-estar dos colaboradores.

Ao final dos anos 1990, houve uma ruptura mais viciante com os métodos tradicionais, e a demanda por abordagens mais flexíveis e adaptadas ao contexto brasileiro se consolidou. Nesse período, começou-se a priorizar a participação ativa dos colaboradores, a valorização do conhecimento e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, buscando alinhar os objetivos organizacionais com o desenvolvimento das pessoas. Dutra (2011) destaca que essa mudança marca o início de uma fase em que a gestão de pessoas começa a ser vista como um

diferencial competitivo, capaz de contribuir efetivamente para o sucesso das organizações.

Segundo Dutra (2001), um modelo de gestão eficaz é aquele que equilibra as expectativas da organização e dos colaboradores, permitindo que ambos realizem seus objetivos ao longo do tempo. O autor sugere um conjunto de políticas e práticas fundamentais em pilares essenciais para sustentar esse equilíbrio. O primeiro deles é o desenvolvimento mútuo, que ressalta a relevância de investir no crescimento e na capacitação dos funcionários, pois o aprimoramento individual contribui para o fortalecimento organizacional e promove resultados sustentáveis.

Ribeiro (2006) observa que a tendência contemporânea na gestão ultrapassa as práticas convencionais, promovendo uma abordagem que ele denomina “administração com as pessoas”. Esse novo conceito implica gerenciar a organização em parceria com os colaboradores e parceiros internos, valorizando-os como aqueles que detêm o maior conhecimento sobre o presente e as perspectivas futuras da empresa. O autor ainda destaca que essa visão redefine o papel dos colaboradores, que passam de recursos passivos a agentes ativos e responsáveis por decisões e iniciativas. Nesse modelo, os funcionários são incentivados a agir como empreendedores e inovadores, contribuindo para a criação de um ambiente organizacional dinâmico e criativo, onde o capital humano é reconhecido como o principal motor para o crescimento e adaptação organizacional.

Decenzo e Robbins (2010) caracterizam a gestão de recursos humanos como uma especialização dentro do campo da administração que se concentra em práticas fundamentais para atrair, contratar, treinar, motivar e reter colaboradores. Os autores enfatizam que uma força de trabalho qualificada é uma fonte vital de vantagem competitiva, especialmente em um ambiente global em constante transformação e complexidade. Nesse cenário, a gestão de recursos humanos deve estar preparada para enfrentar os desafios que emergem dessas mudanças, como a globalização, o avanço tecnológico, a diversidade de força de trabalho, a escassez de mão de obra e as novas exigências de iniciativas de melhorias.

Os autores Gomez-Mejia, Balkin e Cardy (2012) ressaltam que o termo “recursos humanos” passou a ser amplamente aceito devido à percepção de que os trabalhadores são valiosos e muitas vezes insubstituíveis. A argumentação vai além, diz que o gerenciamento eficaz de recursos humanos é fundamental para qualquer gerente, enfatizando que uma estratégia bem formulada permite que a empresa

utilize seu pessoal de maneira a obter ou manter uma vantagem competitiva no mercado. Essa estratégia se refere a um plano geral para garantir que a organização maximize o potencial de seus colaboradores para cumprir sua missão.

Assim, é visto que todas essas abordagens convergem para a ideia de que a gestão de pessoas não deve ser uma mera questão de administração de recursos, mas sim uma prática estratégica que valoriza e potencializa o capital humano como elemento importante para o sucesso organizacional. A integração dessas visões sugere que um modelo eficaz de gestão deve combinar estratégia e humanização, reconhecendo a importância do desenvolvimento mútuo e de satisfação.

Segundo Sousa e Espírito Santo (2010), não existiu uma única abordagem para lidar com as pessoas, mas a liderança democrática se destaca como uma das formas mais eficazes de conduzi-las. Isso se deve ao fato de que, para praticar a liderança democrática, é necessário possuir habilidades e paciência para guiar aqueles que estão sob sua responsabilidade. O gestor deve ser capaz de perceber e compreender a melhor forma de interagir com os colaboradores, buscando maneiras que os incentivem a desempenhar suas funções com satisfação e a alcançar os objetivos da organização.

A gestão de pessoas em bibliotecas desempenha um papel importante na efetivação da missão deste espaço, que é oferecer serviços de informação de maneira eficiente e acessível à comunidade. Assim como em outras instituições, as práticas de gestão de pessoas nas bibliotecas devem ser fundamentadas em estratégias que priorizem o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

O treinamento e desenvolvimento contínuos são práticas fundamentais para garantir que os colaboradores estejam sempre atualizados em relação às novas tecnologias e às melhores práticas do setor. Isso se traduz em uma oferta constante de cursos de capacitação, especialmente em ferramentas digitais e técnicas de atendimento ao usuário.

De acordo com Nogueira e Bernardino (2018), ao desenvolverem um manual que visa servir como um ponto de partida para a implementação de ações estratégicas na gestão de pessoas em bibliotecas, é trago como objetivo capacitar os colaboradores para que adquiram e exercitam um conjunto diversificado de competências e habilidades que sejam fundamentais para uma gestão pessoas mais dinâmica e eficaz. Entre essas competências, são mencionadas a liderança



assertiva, proativa, criativa, iniciativa, visão sistêmica, e a capacidade de tomar decisões e delegar responsabilidades. Além disso, destaca-se a importância de habilidades comunicacionais e de conduta ética.

Além disso, a motivação e o engajamento da equipe são elementos indispensáveis para o sucesso de uma biblioteca; Marques e Pinho (2014, p. 79) afirmam que “o trabalho em prol da motivação do pessoal e da qualidade de vida na biblioteca são fatores que também devem ser considerados pelo bibliotecário gestor”. Programas de reconhecimento por um bom desempenho e incentivos podem contribuir para manter os colaboradores comprometidos e satisfeitos, mesmo em um ambiente com restrições orçamentárias.

A transparência e a comunicação eficaz são cruciais em bibliotecas. Para Bass e Stogdill (1990, p. 122) “[...] comunicação, a prontidão e a habilidade de promover relacionamento pessoal com os demais, autenticidade, capacidade de influenciar, habilidade de lidar com conflitos, compreensão e empatia”. A clareza nos processos e a realização de reuniões regulares, aliadas a feedbacks construtivos, ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e a administração (Nogueira, Bernardino, 2020).

A flexibilidade e a inovação são outras características desejáveis para que essas bibliotecas se adaptem rapidamente às novas demandas e possam implementar serviços de informação inovadores. Envolver os colaboradores em processos de melhoria contínua contribui para um ambiente mais participativo e criativo.

O bibliotecário gestor precisa criar as políticas, normas e procedimentos que irão nortear o andamento dos serviços no ambiente da biblioteca que gere, assim como criar guias, inserir sinalizações e seguir os padrões da instituição em que está inserido (Nogueira, Bernardino, 2020).

A gestão de conflito é uma prática necessária para manter a harmonia e resolver de forma construtiva os desafios que surgem no cotidiano. Promover a valorização da diversidade é igualmente importante, pois contribui para a criação de um ambiente de trabalho enriquecedor e inclusivo, onde diferentes perspectivas podem levar a soluções mais inovadoras. De acordo com Nogueira e Bernardino (2020), ao lidar com conflitos, é essencial considerar que cada situação é única e deve ser abordada de maneira específica. A seguir os autores descrevem pontos importantes para lidar com conflitos:

- a) Ter em mente que nem todo conflito é igual e que cada caso deve ser trabalhado a sua maneira;
  - b) Procurar ter uma visão ampla e sistêmica do problema;
  - c) Fazer uma avaliação da gravidade do problema;
  - d) Pensar na atitude mais apropriada para solucionar o conflito;
  - e) Procure ter um bom diálogo com as pessoas envolvidas;
  - f) Não deixe o conflito tomar grandes proporções;
  - g) Seja imparcial. A solução tem que ser justa para todos;
  - h) Procure mediar e jamais ficar “em cima do muro”;
  - i) Seja ético;
  - j) Adote a cultura da transparência;
  - k) Busque ouvir as partes envolvidas antes de tirar conclusões;
  - l) seja conciliador;
  - m) Procure resolver todo o problema;
  - n) Se alguém for promovido ou demitido, explique o porquê a toda a equipe, isso evitará boatos que poderão vir a se tornar grandes conflitos;
  - o) Não deixe que os conflitos no setor virem algo pessoal.
- (Nogueira, Bernardino, 2020)

Dessa forma, a habilidade de lidar com conflitos se torna um diferencial significativo na liderança, refletindo diretamente na satisfação e no engajamento da equipe.

No contexto da gestão de pessoas em bibliotecas, a liderança transformacional se torna relevante por promover um ambiente de trabalho motivador e voltado ao crescimento individual e coletivo. Segundo Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013), a liderança transformacional é composta por quatro elementos essenciais: “consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada”. Esses componentes são fundamentais para inspirar a equipe e fomentar um clima organizacional positivo.

Spudeit e Pinto (2022) ao investigarem as competências de liderança de bibliotecárias, destacam que, nos últimos anos, observa-se a importância de que o líder possua inteligência emocional e habilidades interpessoais que favoreçam relações harmoniosas e a gestão eficiente de conflitos nos ambientes de trabalho. Para isso, é essencial que o líder saiba ouvir, demonstre empatia e seja capaz de se colocar no lugar dos outros, mantendo uma postura objetiva e imparcial diante das situações.

Programas que visam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, como pausas programadas e iniciativas de saúde mental, são aspectos que refletem uma gestão de pessoas eficiente e humana. Tais programas são essenciais para criar

uma ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso do instituição e o atendimento de qualidade. Essa abordagem vai além da mera administração de tarefas diárias; busca promover um clima organizacional onde a equipe se sinta capacitada e engajada, fortalecendo a posição da biblioteca como um centro de conhecimento dinâmico e adaptável às demandas contemporâneas.

## 2.6 A FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO, UMA DISCUSSÃO SOBRE AS DISCIPLINAS VOLTADAS PARA AS TEMÁTICAS ADMINISTRATIVAS DENTRO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA.

O curso de Biblioteconomia foi criado no Brasil em 1911, com início de suas atividades em 1915, oferecido pela Biblioteca Nacional. Inicialmente, seu currículo era voltado para as atividades e necessidades técnicas de uma biblioteca. O primeiro concurso oferecido pela Biblioteca Nacional incluía uma formação cultural abrangente, com conhecimentos em História Universal, Geografia, Literatura, Filosofia, Bibliografia, Iconografia, Classificação de Manuscritos, além das línguas Latina, Francesa e Inglesa. Com o tempo, o curso foi se atualizando de acordo com as necessidades percebidas pela sociedade, adaptando-se às novas demandas e evoluindo até os dias atuais.

Um estudo nos anos 70 onde Vieira (1972, p.13) fala sobre a competência de automação no currículo de biblioteconomia. É citado a chegada do curso de computação nas escolas de administração, de engenharia e áreas afins, a autora ainda fala que a biblioteconomia como uma mediadora da informação é atraída pelo processo eletrônico de dados e que já naquela época deveria ter admitido em seu currículo disciplinas voltadas para essa temática. Sabemos que nos dias atuais já encontramos disciplinas voltadas para a temática citada anteriormente, porém ainda é visto que nem todas as áreas foram tão bem atualizadas conforme a necessidade do bibliotecário no contexto profissional.

Miranda (1978, p. 9), na mesma década supracitada, já dizia que “o ideal seria o bibliotecário com a dupla titulação (em Biblioteconomia e Administração), mas com a necessária ressalva de que a experiência e a aptidão próprias devem somar-se aos títulos vazios de significados positivos”. À parte da necessidade de

uma graduação, há um reconhecimento de uma maior aproximação entre a área da biblioteconomia e as práticas administrativas.

Mueller (1988) traz um estudo sobre o decorrer do novo currículo mínimo imposto pelo MEC em 1962, onde é visto a trajetória do curso de graduação em biblioteconomia e sua atualização. É citado a falta de uma formação mais humanista e a quebra de uma formação tão técnica para os profissionais da área:

Os currículos plenos decorrentes desse mínimo seguiam muito de perto o modelo proposto. Em geral, enfatizaram técnicas específicas como a classificação, a catalogação e a notação bibliográfica. As disciplinas culturais, muito amplas em seus programas e curtas no tempo disponível, levaram em geral a um conhecimento superficial e pouco significativo, frustrando a intenção da formação humanística (Mueller, 1988).

Com a aprovação de um novo currículo mínimo em 1982, foram delineadas três linhas de estudo para a formação em Biblioteconomia: Matérias de Fundamentação Geral, Matérias Instrumentais e Materiais de Formação Profissional. A área administrativa foi incorporada na terceira linha, onde foi implementada a disciplina de Administração de Bibliotecas.

Oliveira (1997) salienta em conclusão a seu estudo que existe uma “importância e urgência de se desenvolver um programa básico na área de Administração, com disciplinas e conteúdos programáticos próprios e comuns às escolas, respeitando as características e contextos regionais (por ex. sócio-econômico, tipo de profissional almejado, nível de desenvolvimento das bibliotecas e mercado de trabalho, etc.) onde cada escola está inserida e apropriados para habilitar os profissionais a exercerem funções administrativas com maior eficácia, competência e conhecimento”.

Uma análise realizada por Barbosa (1998) revela que disciplinas como "Marketing de Serviços de Informação", "Planejamento em Bibliotecas", "Automação de Bibliotecas", "Sistemas de Informação Online" e "Sistemas de Multimídia em Bibliotecas", entre outras, têm suas raízes nas esferas da administração e da ciência da computação e, conseqüentemente, têm sido incorporadas aos contextos bibliotecários. Certamente, tais inovações curriculares desempenham um papel fundamental, uma vez que importam conhecimento relevante originado em campos interdisciplinares para o âmbito bibliotecário.

Em seu estudo, Dziekaniak (2003) se debruçou sobre os PPC's dos cursos de Biblioteconomia e, como resultado, aponta que a falta do envolvimento entre as áreas de biblioteconomia e da administração tende a ser uma problema para as cursos de biblioteconomia. No que diz respeito à administração de bibliotecas, pela falta de preparo dos profissionais bibliotecários ao assumirem as funções de liderança. Não há outros estudos que abordem o estudo dos conteúdos referente à temática de administração nos PPC 's dos cursos de Biblioteconomia no Brasil.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa exploratória que tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior brasileiras, aqui chamados de gestores.

Tem caráter qualitativa-quantitativa por buscar abranger os aspectos amplos e gerais de determinado contexto social. E possibilita a reflexão de conhecimento das variadas perspectivas e relações que ocorrem no seu meio, tanto de modo individual quanto coletivo, ambos em sua complexidade e especificidade (Cervo, Bervian, 2007).

A parte qualitativa da pesquisa se concentra na coleta e análise de dados não numéricos, na qual aqui utilizamos a entrevista, com objetivo de obter uma compreensão mais profunda das motivações e dos contextos que envolvem o fenômeno em estudo. Na parte quantitativa, com foco na coleta e análise de dados numéricos, utilizando o questionário como instrumento de coleta, permitiu analisar os comportamentos, atitudes ou características das práticas dos gestores numa perspectiva generalista. Ainda foi realizada investigação documental. Ao relacionar estas abordagens, buscou-se maior detalhamento sobre o objeto de estudo.

Este trabalho não necessitou de avaliação pelo Comitê de Ética, pois está de acordo com a Resolução 510/2016, do Sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 196/96. Nesta Resolução, o Art. 1º, parágrafo único, de sete de abril de 2016, afirma que uma pesquisa objetivada apenas no aprofundamento teórico de situação emergentes de forma espontânea e contingencialmente focadas na prática profissional não necessitam de avaliação pelo Comitê, uma vez que não identifiquem o sujeito participante com os dados que serão apresentados na pesquisa.

#### 3.1 COLETA DOS DADOS

Primeiramente, foram feitas buscas de publicações científicas, utilizando as bases de dados Scielo, Brapci e Portal Capes, além da literatura disponível na área de Administração, com foco em literaturas que identifiquem/apontem práticas de

gestão e liderança em unidades de informação, para o estudo das lideranças apresentadas no mapeamento que será realizado. A estratégia de busca foi através de operadores booleanos e palavras chaves como “liderança”, “gestão de bibliotecas”, “administração de bibliotecas”, “gestão”, “bibliotecas públicas”, “bibliotecas universitárias”, “ensino de biblioteconomia” e “administração”. Para mais, foi utilizado bases de dados como a Brapci e Scielo, entre o período de julho de 2023 a novembro de 2024.

Para o primeiro objetivo específico, foi realizado um estudo dos Projetos Pedagógicos (PPCs) dos cursos de bacharelado em Biblioteconomia, reconhecidos pelo MEC, ofertados por instituições de ensino brasileiras, para identificar as disciplinas e conteúdos programáticos que estão sendo oferecidos com abordagem da temática de gestão. Com isso, foi possível ampliar as pesquisas e levantamento já realizados anteriormente nos estudos de Vieira (1977), Oliveira (1997) e Dziekaniak (2003). Além de poder refletir sobre a formação dos atuais estudantes de biblioteconomia em relação à gestão de bibliotecas e pessoas na biblioteca.

Primeiramente, foi identificada a listagem das instituições que oferecem o curso, através do site do e-MEC. Então, foi feita uma busca nas páginas e redes sociais de cada Instituição listada, a fim de obter o documento mais recente. Nos casos em que não foi possível acesso, foi realizado contato, com a coordenação do curso, através de email institucional divulgado, solicitando o envio. Foram listadas 78 instituições, todavia em 8 delas o curso estava extinto ou em vias de extinção. Foi possível obter o documento desejado em apenas 44 delas.

Para atender ao segundo objetivo específico, foi feito um levantamento, através dos sites institucionais, dos emails vinculados aos cargos de gestão. Através de um corte transversal (Malhotra, 2006), foi enviado um questionário (Apêndice A), a todos os emails coletados. Nesta etapa buscou-se a generalização do resultado, a partir do quantitativo de respondentes, elemento característico da pesquisa quantitativa. Com esta etapa pôde-se identificar as práticas mais significativas de gestão de pessoas na percepção dos profissionais bibliotecários que atuam em cargos de gestão.

Para melhor delineamento do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 respondentes, durante abril de 2024. Em seguida, foram feitas as correções e aprimoramentos necessários para a realização da pesquisa final, cuja coleta ocorreu nos meses de abril e maio, e posteriormente em julho de 2024.

Por fim, após identificadas as práticas, o terceiro objetivo específico buscou fazer uma análise mais profunda sobre estas. A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semi-estruturado (Apêndice B), composto de perguntas relacionadas à temática da liderança e suas práticas, conforme literatura especializada. A aplicação das entrevistas possibilitou a recuperação de fatos acontecidos no passado (Merriam, 1998). Os nomes dos respondentes não foram publicados, garantindo seu anonimato.

Foram convidados respondentes que tivessem participado da etapa de coleta de dados anterior. Participaram da pesquisa bibliotecários das cinco grandes regiões brasileiras: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, de acordo com o quadro 2 abaixo:

**Quadro 2:** Participantes das entrevistas e suas características.

<b>Entrevistado</b>	<b>Instituição</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado A	UFPE	Gestor
Entrevistado B	UFJF	Gestor
Entrevistado C	UFPR	Gestor
Entrevistado D	UFJF	Gestor
Entrevistado E	UFMG	Gestor
Entrevistado F	UFPB	Gestor
Entrevistado G	UFPI	Gestor
Entrevistado H	IFRS	Gestor
Entrevistado I	UFPI	Gestor
Entrevistado J	UFPR	Gestor
Entrevistado K	UFT	Gestor
Entrevistado L	IFPR	Gestor
Entrevistado M	UFPR	Gestor
Entrevistado N	UFRPE	Gestor
Entrevistado O	UFPR	Gestor
Entrevistado P	UFGD	Gestor
Entrevistado Q	IFTO	Gestor
Entrevistado R	UFPR	Gestor



Entrevistado S	UFG	Gestor
Entrevistado T	IFTO	Gestor
Entrevistado U	UFG	Gestor

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

O contato com os respondentes foi estabelecido por meio de endereços de e-mail obtidos nos websites das respectivas bibliotecas dos institutos federais, além de recomendações de bibliotecários à medida que as entrevistas progrediram, seguindo o método da bola de neve, proposto por Merriam (1998).

A definição sobre o quantitativo de entrevistas ocorreu por meio da saturação dos dados. Tendo sido conduzidas 21 entrevistas, ocorridas entre novembro de 2023 e janeiro de 2024.

## 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

### 3.2.1 Análise dos Projetos Pedagógicos dos curso em Bacharelado em Biblioteconomia no Brasil

Após a coleta dos documentos, foi feita uma análise sobre: as competências desejáveis a serem desenvolvidas nos estudantes, tempo de curso, a carga horária total do curso, quantitativo e carga horária das disciplinas que abordam as temáticas de gestão e conteúdo programático.

### 3.2.2 Análise das variáveis de pesquisa a partir de dados quantitativos

O universo da pesquisa abrange os bibliotecários que exercem cargo de gestão, em qualquer nível, nas Instituições Federais de Ensino Superior. A amostra é representada pelo subgrupo da população que participou do estudo, sendo um total de 160 respondentes, através da técnica probabilística, em que cada indivíduo tinha a mesma chance de ser incluído na amostra (Malhotra, 2006). Referente a dimensão da amostra foi utilizado o critério de Hair et al (2006) que defende um quantitativo de cinco participantes por variável, uma vez que há 19 variáveis o critério foi atendido.

O questionário desenvolvido continha 19 questões fechadas, e teve como base a literatura percorrida sobre as práticas de liderança, abordando os aspectos práticos e processuais que abrangem este tema, conforme quadro 3.

**Quadro 3: Variáveis**

<b>Variáveis</b>
Você estimula os bibliotecários a tomarem suas decisões, no exercício das atividades deles, e serem responsáveis por elas.
Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações
Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias específicas.
É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.
Você auxilia seus bibliotecários no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas.
Incentivos são implantados na biblioteca para estimularem os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos.
Você busca promover interação entre si e seus colaboradores, a partir da implementação de ações para fomentar a socialização tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.
Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.
Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria. Essas sugestões são debatidas entre todos os presentes.
É realizada pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.
Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais, são incorporados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
Você aloca os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais.
Ao perceber divergências entre alguns de seus colaboradores, você implementa ações diretas para lidar com esta situação.
Você identifica os principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho e, com base nessas observações, toma decisões estratégicas para promover melhorias na situação
Você estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.

Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.
Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.
Você participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado.
Você elabora um planejamento estratégico específico para a biblioteca e reúne seus colaboradores periodicamente para elaborar e revisar esse plano, visando alinhar as metas e objetivos da biblioteca com a visão geral da instituição.

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

Na análise da fidedignidade foi calculado o alfa de Cronbach, pois este é o método mais utilizado nas ciências sociais (Maroco, Garcia-Marques, 2006). Este cálculo tem como proposta verificar a consistência interna do questionário aplicado. O valor obtido de Alfa foi 0,90, encontrando-se dentro do intervalo sugerido no tabela 1 proposto por Peterson (1994), o que permite concluir que o questionário possui a confiabilidade apropriada para desenvolvimento da pesquisa.

**Tabela 1:** Critérios de recomendação de confiabilidade

<b>Autor</b>	<b>Condição</b>	<b><math>\alpha</math> considerado aceitável</b>
Davis (1964)	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50	0.5
	Previsão para grupos acima de 50	Abaixo de 0.5
Kaplan & Scuzzo (1982)	Investigação básica	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & David's Holder (1988)	Nível inaceitável	Abaixo de 0.6
	Baixo nível	0.7
	Nível moderada a alto	0.8-0.9
	Nível elevado	Acima de 0.9
Nunnally (1978)	Investigação preliminar	0.7
	Investigação básica	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

**Fonte:** Adaptado de Peterson (1994)

Para Hair et. al (2009) o valor de Alfa maior que 0,70 indica a confiabilidade do constructo. Então, seguiu-se a análise dos dados de acordo com as seguintes etapas.

#### a) Análise descritiva

Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva das variáveis pesquisadas, cujo objetivo foi identificar o percentual de concordância dos respondentes com cada questão apontada no questionário, e assim identificar as práticas de liderança são mais ou menos utilizadas, na percepção dos gestores.

#### b) Regressão Linear Múltipla

Em seguida, foi obtida através de regressão linear múltipla, sendo esta uma técnica que permite verificar a relação linear entre a variável dependente e as suas variáveis independentes. Optou-se pela utilização desta técnica, pois a mesma indica a relação entre as variáveis independentes e dependentes, com o intuito de identificar as práticas de liderança mais significativas para suporte ao desenvolvimento dos trabalhos dos bibliotecários, na visão dos gestores na biblioteca. A regressão linear múltipla descreve o comportamento de uma variável em função de uma outra, analisando sua dependência estatística e as classificando (Cunha, Coelho, 2011).

#### c) Análise Fatorial

A última análise realizada foi a fatorial exploratória. Este é um método estatístico multivariado cujo objetivo é agrupar variáveis aleatórias em grupos formados por variáveis correlacionadas. Uma vez formados, estes grupos constituem fatores. Através desta técnica é possível analisar as correlações entre as variáveis, agrupá-las em um conjunto de fatores e determinar o grau em que cada variável está ligada ao fator. E com isso, pode-se observar a existência de padrões subjacentes, permitindo um melhor entendimento da estrutura de dados. Neste caso, foi possível identificar como as práticas de liderança estão relacionadas de acordo com os respondentes da pesquisa (Carvalho, 2013).

### **3.2.3 Análise das práticas e contexto através dos relatos dos entrevistados**

A análise das entrevistas seguiu o método da pragmática da linguagem, tal como proposto por Mattos (2005), pois o autor entende que a entrevista semi estruturada é uma forma especial de conversação, de modo que, é importante

perceber o efeito que cada situação durante a conversação cria no outro e a forma que isto influencia na sua resposta.

Seguindo a proposta deste autor, foi feita a análise do contexto pragmático do diálogo, com o intuito de avaliar como as entrevistas se desenrolaram e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, mereceram destaque. Este procedimento possibilita ao entrevistador a exploração mais ampla dos elementos estudados, pois permite maior autonomia na condução do diálogo, para entrever sinais dos quais considere valiosos (Mattos, 2005).

Em seguida, foram observadas cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no discurso sobre a sua prática. Então, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, que é entendida como o processo de tabulação e descrição dos principais eixos temáticos percebidos na coleta, que possui o objetivo de promover uma melhor visualização dos conjuntos das respostas, aproximando relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Realizou-se uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas, buscando mais algum significado em respostas isoladas ou que sejam percebidas em conjunto com outras. Por fim, foram discutidos os resultados em relação ao referencial teórico, etapa quantitativa, bem como tecidas as considerações finais.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DOCUMENTAL - PPC

O primeiro objetivo específico deste trabalho é analisar a presença das disciplinas de administração nos projetos pedagógicos dos cursos de Biblioteconomia no Brasil, com foco na gestão de pessoas. Com isso, pode-se refletir sobre a formação dos atuais estudantes de biblioteconomia em relação à gestão de bibliotecas e pessoas na biblioteca. Foi apontado a inadequação da preparação formal recebida pelos estudantes, além da falta de treinamento organizacional como preparação para exercer a função de gestão (Funaro, 1997 *apud* Branicio; Castro Filho, 2007).

Apenas no início da década de 1960, com a aprovação do currículo mínimo do curso de Biblioteconomia, que disciplinas relativas à administração foram introduzidas nos projetos pedagógicos dos cursos. Desde então, reformas neste currículo foram realizadas e uma maior ênfase à administração foi manifestada, através da inclusão de um maior número de disciplinas desta área (Oliveira, 1997). Mesmo com esta ampliação, Vieira (1977) escreveu que os cursos de Biblioteconomia no Brasil ainda ofereciam numerosos técnicos e raríssimos gestores de biblioteca. Para a autora, isto se dava ainda pela ênfase dada nos projetos pedagógicos dos cursos, onde a formação para desenvolver a criatividade, capacidade decisória, formação da liderança e gestão da biblioteca ficava em segundo plano.

A pesquisa de Oliveira (1997), mais tarde, revelou dados interessantes sobre a quantidade de disciplinas e tópicos sobre administração abordados nos currículos dos cursos de biblioteconomia no Brasil. Todavia, o autor percebeu uma disparidade entre a ênfase dada em cada projeto pedagógico de curso. Enquanto alguns oferecem 10 disciplinas, outros apenas 3. Mas, mesmo onde há maior número de assuntos abordados, poucos recebem ênfase suficiente para gerar o conhecimento necessário e desejável na preparação do profissional para assumir com competência posições de gerência em bibliotecas. Dziekaniak (2003) fez um novo levantamento e observou que há uma média de 4 disciplinas obrigatórias, além de algumas optativas. Na visão da autora, não é mais a quantidade de disciplinas nos projetos pedagógicos dos cursos o responsável pela lacuna na formação gerencial

dos bibliotecários, uma vez que incluem disciplinas sobre a temática de gestão. Mas sim, o fato destas disciplinas serem prioritariamente ministradas por bibliotecários, que possuem pouco conhecimento sobre processos, teorias e funções administrativas ou, em segundo lugar, por administradores que não relacionam os conteúdos para a realidade biblioteconômica.

A análise dos PPC 's pesquisados foi dividida entre modalidade presencial e modalidade à distância.

**Quadro 4:** Informações coletadas dos PPC 's, modalidade presencial.

Universidade	Atualização	Tempo de Curso (anos)	Carga Horária Total do Curso	Quantitativo de disciplinas de gestão	Carga Horária Total Gestão
UFAL	2019	4	2.400	10	540
UFAM	2008	4	2.745	6	300
UFBA	2016	4	3.058	6	442
UFC	2023	3	3.200	8	512
UnB	2018	4	2.700	2	120
UFES	2016	4	2490	4	240
UFG	2016	4	3.080	3	320
UFMA	2007	4	2.850	8	480
UFMT	2007	4	2.625	6	360
UFMG	2008	4	2.400	14	690
UFPA	2009	4	2.840	5	512
UFPB	2007	4	2.760	7	300
UEL	2014	4	2.610	4	210
UFPE	2018	4	2.450	5	180
UNIRIO	2010	4	3.095	3	180
UFRJ	2020	4	3.226	10	540
UFRN	2017	4	2.730	4	240
FURG	2023	4	2800	6	510 (34 créditos)
UFRGS	2023	3	2.835	9	300
UDESC	2016	3	3.222	10	594
UFSC	2016	4	2.988	13	480 (32 créditos)
USP	2021	não informado	3.000	6	450
UNESP	2023	4	2.640	6	240

UFSCar	2012	4	2.880	6	360 (24 créditos)
UFS	2023	4	2.640	8	420
UNIR	2018	4	2.540	7	280
UFCA	2006	4	3.072	8	288
PUC Campinas	2019	3	2.524	7	456
UNIFAI	não informado	não informado	2.576	2	160
Instituto FUNLEC	não informado	3	2.740	6	280

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

No quadro 4, observa-se que grande parte dos cursos têm duração de 4 anos, mas alguns duram 3 anos. A última atualização do PPC ocorreu entre os anos de 2006 e 2023.

**Tabela 2:** Frequência de distribuição dos anos de atualização dos PPCs, modalidade presencial

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023
1	3	2	1	1	0	1	1	5	1	3	2	1	1	5

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

Na tabela 2, vê-se a distribuição da frequência por ano de atualização dos PPC's. O maior número de atualizações ocorreu nos anos de 2016 e 2023. Chama atenção que 68% do total do período das atualizações ocorreu há mais de 5 anos. Tendo ainda 36%, do total, ocorrido há mais de 10 anos. O que pode ser considerado muito tempo sem atualizar o projeto pedagógico de um curso de graduação.

Em relação ao quantitativo de disciplinas, observa-se que o menor número é de 2 disciplinas, o maior de 14. Em que pese esta disparidade, a maior parte dos cursos oferta perto da média, que são 6 disciplinas, conforme aponta a tabela 2.

**Tabela 3:** Frequência de distribuição do quantitativo de disciplinas da área de gestão, modalidade presencial

2 Disciplinas	3 Disciplinas	4 Disciplinas	5 Disciplinas	6 Disciplinas	7 Disciplinas	8 Disciplinas	9 Disciplinas	10 Disciplinas	13 Disciplinas	14 Disciplinas
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------



2	2	3	2	7	3	3	1	2	1	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

Na tabela 3, acima, vê-se que cerca de 36% dos cursos oferecem até 5 disciplinas, 45% entre 6 a 10 disciplinas e 18% mais de 10 disciplinas.

Em relação à proporcionalidade da carga horária das disciplinas de gestão em relação à carga horária do curso, tem-se que a menor é de 4%, enquanto a maior de 29%.

**Tabela 4:** Frequência de distribuição da carga horária de gestão em relação ao total do curso, modalidade presencial

4%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	23%	29%
1	2	1	1	3	3	4	1	2	1	3	2	4	1	1

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

A média da proporcionalidade da carga horária é apontada na tabela 4. Cerca de 40% possui percentual de carga horária em gestão igual ou menor que 10% da carga horária total do curso. Cerca de 46% possui entre 11 e 20% da carga horária total e cerca de 13% mais do que 20%.

**Quadro 5:** Informações coletadas dos PPC 's, modalidade EAD.

Universidade	Atualização	Tempo de Curso (anos)	Carga Horária Total do Curso	Quantitativo de disciplinas de gestão	Carga Horária Total Gestão
UFBA	2017	4	2895	8	345
UFES	2017	4	2895	8	345
UFG	2017	4	2895	8	345
UNIRIO	2017	4	2895	8	345
FURG	2017	4	2895	8	345
UFRGS	2017	4	2895	8	345
UDESC	2017	4	2895	8	345
UFS	2017	4	2895	8	345
Faculdade Claretiano	2023	3	2400	4	210
Universidade Santa Cecília	não informado	3	3245	não informado	não informado

Universidade Metropolitana de Santos	não informado	4	4705	2	160
Centro Universitário Leonardo da Vinci	não informado	3	3040	3	280
Centro Universitário UNIFATECIE	não informado	3	não informado	não informado	não informado
Universidade Salgado de Oliveira Universo	não informado	3	2520	2	160

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

No quadro 5, observa-se que, das instituições que oferecem o curso na modalidade à distância, a última atualização do PPC ocorreu entre 2017, na maioria das instituições, e em 2023. Grande parte tem duração de 4 anos, mas alguns têm 3 anos de duração.

Em relação ao quantitativo de disciplinas, observa-se que o menor número é de 2 disciplinas, o maior de 8. Sendo a maioria ofertando 8 disciplinas.

Em relação à proporcionalidade da carga horária das disciplinas de gestão em relação à carga horária do curso, tem-se que a menor é de 3%, enquanto a maior 12%.

**Tabela 5:** Frequência de distribuição da carga horária de gestão em relação ao total do curso, modalidade à distância.

3%	6%	9%	12%
1	2	3	3

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

A tabela 5 mostra que cerca de 66% dos cursos possuem percentual de carga horária de gestão de 12%, cerca de 16%, um percentual de 9% e abaixo de 6%, 1,6% dos cursos.

**Quadro 6:** Desenvolvimento de competência em Gestão, modalidade presencial.

Instituição	Competência
UFAL	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFAM	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFBA	- Administrar e dirigir serviços, unidades e

	sistemas de informação.
UFC	Competências não informadas
UnB	- Não há a expressão de competência a ser desenvolvida diretamente ligada à gestão do espaço e colaboradores da biblioteca
UFES	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFG	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFMA	- Um profissional capaz de gerenciar recursos, serviços e produtos de informação em diferentes unidades de informação;
UFMT	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;
UFMG	- Administrar planos, projetos, equipes, sistemas, serviços, produtos em unidades / instituições de informação.
UFPA	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação; - Planejar, implantar e administrar unidades, redes, sistemas e serviços de informação em consonância com a missão e os objetivos da instituição a que estejam vinculados;
UFPB	- Qualidade para gerenciar unidades de informação, utilizando racionalmente os recursos disponíveis; - Aptidão para gerenciar unidades, recursos, serviços e sistemas de documentação e informação; - Inteligibilidade para planejar administrativa e financeiramente as atividades inerentes a sua prática profissional.
UEL	- Gerenciar instituições, serviços e sistemas de informação; - Desenvolver a capacidade de liderança; - Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFPE	- Planejar, implantar e gerenciar redes,

	serviços, sistemas e centros de informação.
UNIRIO	Competências não informadas
UFRJ	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos em unidades de informação;
UFRN	- Capacitar para atuar em nível de planejamento, de administração, de assessoria e da prestação de serviços em redes e sistemas de bibliotecas, em centros de documentação e/ ou serviço de informação. - Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
FURG	Competências gerenciais
UFRGS	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, projetos e programas;
UDESC	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;
UFSC	- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação. - Assessorar no planejamento dos recursos econômico-financeiros e humanos do setor.
USP	- Planejar, implementar e gerir redes, sistemas, unidades e recursos (produtos e serviços) de informação; - Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UNESP	- Gerenciar unidades, sistemas, produtos e serviços de informação, bem como equipes bibliotecárias.
UFSCar	- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
UFS	- Planejar, implementar, acompanhar e avaliar plataformas, redes, sistemas, unidades e recursos (produtos e serviços) de informação; - Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação; - Exercer liderança para a promoção de processos comunicacionais com a equipe, a comunidade usuária e a sociedade.

UNIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.</li> <li>- Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas em unidades de informação.</li> <li>- Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros de unidades, serviços e sistemas de informação, utilizando modelos comerciais e administrativos apropriados para comunicar à administração superior a importância dos serviços de informação.</li> </ul>
UFCA	- Capacitar o profissional da informação para o desenvolvimento gerencial de centros de informação
UESPI	Competências não informadas
PUC Campinas	- Administração e supervisão de unidades de informação.
UNIFAI	- Capacidade gerencial e administrativa
Instituto FUNLEC	- Planejar, implantar, organizar e administrar bibliotecas e centros de documentação

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

No quadro 6, tem-se o registro dos cursos, na modalidade presencial, e as competências em gestão que buscam desenvolver. Observa-se que 87% dos cursos expressam em seu PPC competências específicas em gestão de espaços ou recursos de unidades de informação.

**Quadro 7:** Desenvolvimento de competência em Gestão, modalidade EAD.

Instituição	Competência
UFBA	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UFES	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UFG	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UNIRIO	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.

FURG	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UFRGS	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UDESC	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
UFS	Gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação.
Faculdade Claretiano	Não há a expressão de competência a ser desenvolvida diretamente ligada à gestão do espaço e colaboradores da biblioteca
Universidade Santa Cecília	Não há a expressão de competência a ser desenvolvida diretamente ligada à gestão do espaço e colaboradores da biblioteca
Universidade Metropolitana de Santos	Competências não informadas
Centro Universitário Leonardo Da Vinci	Não há a expressão de competência a ser desenvolvida diretamente ligada à gestão do espaço e colaboradores da biblioteca
Centro Universitário UNIFATECIE	Competências não informadas
Universidade Salgado de Oliveira Universo	Competências não informadas

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

No quadro 7, tem-se o registro dos cursos, na modalidade à distância, e as competências em gestão que buscam desenvolver. A maioria dos cursos, 8, o que representa 57%, indica como competência “gerenciar equipes e recursos em ambientes de informação”. Os demais, igualmente, ou não expressaram competências relativas à gestão, ou não informaram competências em seus PPC’s. Esse cenário representa 43% dos cursos.

**Quadro 8:** Disciplinas ofertadas, modalidade presencial.

<b>Disciplinas da subárea de gestão</b>	<b>Carga Horária</b>
Gestão da informação especializada	76
Gestão de marketing em unidades de informação	38
Gestão de pessoas e de informação	38
Gestão de unidades de informação	76
Gestão de repositórios informacionais	76
Administração de unidades de informação	76
Desenvolvimento e gestão de acervos informacionais	76
Gestão de unidades de informação	80
Marketing e empreendedorismo em biblioteconomia	80

Introdução à administração	40
Organização de bibliotecas	40
Planejamento e gerenciamento dos serviços bibliotecários	80
Gerência e consultoria de sistemas de informação	40
Gestão da informação em atividades culturais	40
Disseminação e controle da informação	40
Gestão de Unidades de Informação	64
Planejamento de Unidades de Informação	96
Organização, Sistemas e Métodos em Unidades de Informação	64
Gestão de Recursos Humanos em Unidades de Informação	64
Marketing em Unidades de Informação (optativa)	-
Planejamento Financeiro e Orçamentário (optativa)	-
Planejamento Físico de Unidades de Informação (optativa)	-
Relações Humanas no Trabalho (optativa)	-
Gestão para unidades de informação	60
Gestão de coleções e do patrimônio em unidades de informação	60
Planejamento de Unidades de informação	60
Gestão da informação e do conhecimento (optativa)	40
Informação para o Desenvolvimento Sustentável (optativa)	40
Informação para Organizações (optativa)	40
Administração Aplicada à Biblioteconomia I	60
Administração Aplicada à Biblioteconomia II	60
Unidades de Informação I	60
Unidades de Informação II	60
Empregabilidade e Informação para o Mundo do Trabalho (optativa)	60
Empreendedorismo em Biblioteconomia e Documentação (optativa)	60
Gestão da Carreira Profissional do Bibliotecário (optativa)	60
Gestão da informação e gestão de redes de pessoas e organizações	60
Gestão de coleções e do patrimônio em unidades de informação	60
Gestão de unidades de informação e do conhecimento	60
Introdução à administração para unidades de informação	60
Organização, sistemas e métodos para unidades de informação	60
Marketing de produtos e serviços de informação (optativa)	60
Teoria Geral da Administração	60
Planejamento e Gestão de Unidades da Informação	60
Marketing em Unidades De Informação	30
Gestão da Informação e do Conhecimento	30
Dinâmica Organizacional	30
Tópicos de Competência em Informação para o profissional da informação (optativa)	30
Introdução à Administração de Serviços de Informação	60
Administração de Recursos e Produtos de Informação	30
Planejamento e Avaliação de Bibliotecas e Serviços de Informação I	90
Planejamento e Avaliação de Bibliotecas e Serviços de Informação II	90
Introdução a Administração	60
Gestão da Qualidade	30
Planejamento Estratégico	30
Marketing da informação	30
Organização, Sistemas e Métodos	60
Informação para a Empresa	30
Empreendedorismo II (optativas)	60

Gerenciamento de Projetos (optativas)	30
Análise de Risco e Negociação (optativas)	30
Gestão da Inovação (optativas)	60
Inteligência Competitiva (optativas)	30
Avaliação de Desempenho (optativas)	30
Teoria da Decisão (optativas)	30
Teoria Geral da Administração	36
Organizações, Sistemas e Métodos	54
Gestão de Documentos em Arquivos	72
Administração de Unidades de Informação I	54
Planejamento de Unidades de Informação	72
Bibliotecas Digitais I	36
Avaliação de Serviços de Informação	36
Gestão de estoques de informação	72
Gestão da Informação e do Conhecimento	54
Empreendedorismo e Gestão de Projetos em Serviços de Informação	54
Introdução à administração de bibliotecas	60
Introdução à organização da informação	60
Gestão de espaços físicos em bibliotecas	60
Gestão de bibliotecas	60
Gerência e consultoria de sistemas de informação (optativa)	30
Gestão de serviços informacionais (optativa)	45
Introdução ao empreendedorismo e inovação (optativa)	60
Produção e gestão cultural (optativa)	60
Planejamento e organização de unidades e serviços de informação	60
Marketing aplicado a unidades e serviços de informação	45
Empreendedorismo e Ciência da Informação (optativa)	45
Sistemas de informação nas organizações (optativa)	60
Gestão da informação (optativa)	30
Gestão de acervos	30
Marketing em Unidades de Informação	60
Gestão da Informação e do Conhecimento	60
Planejamento de Unidades de Informação	60
Gestão de Unidades de Informação	60
Administração de Unidades de Informação	60
Empreendedorismo	30
Fundamentos de Administração	60
Fundamentos de Recursos Humanos	60
Gestão da Informação e do Conhecimento	60
Gestão de Projetos	60



Planejamento e Marketing em Unidades de Informação	60
Teoria das Organizações	60
Gestão de Bibliotecas Escolares (optativa)	30
Gestão de Bibliotecas Universitárias (optativa)	30
ADMINISTRAÇÃO I	60
ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS I	60
ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS II	60
Gestão de Unidades de Informação	60
Organização de Unidades da Informação	60
Planejamento de Unidades de Informação	60
Tópicos Especiais em Gestão de Unidades de Informação 1 (optativa)	30
Tópicos Especiais em Gestão de Unidades de Informação 2 (optativa)	60
Gestão em Unidades de Informação e Serviços de Informação	60
Planejamento em Unidade de Informação e Serviços de Informação	60
Organização da informação e do conhecimento	30
Gestão e desenvolvimento de coleções	60
Gestão da Informação e do Conhecimento	60
Gestão de Coleções	60
Marketing em Unidades de Informação	60
Teoria Geral da Administração	60
Planejamento em Unidades de Informação	60
Organização, Sistemas e Métodos em Unidades de Informação	60
Preservação e Conservação de Unidades de Informação	60
Teoria Geral da Administração	64
Gestão de Unidades de Informação I	64
Gestão de Unidades de Informação II	64
Planejamento de Unidades de Informação	64
Prática em Gestão de Unidades de Informação	64
Administração (TGA)	60
Gestão de unidades de informação	60
Planejamento em unidades e sistemas de informação	60
Gestão da informação e do conhecimento	60
Inteligência competitiva	60
Tópicos em gestão da informação e do conhecimento A	15
Tópicos em gestão da informação e do conhecimento B	30
Tópicos em gestão da informação e do conhecimento C	45
Tópicos em gestão da informação e do conhecimento D	60
Tópicos em gestão de unidades de informação A	15
Tópicos em gestão de unidades de informação B	30

Tópicos em gestão de unidades de informação C	45
Tópicos em gestão de unidades de informação D	60
Gestão de Unidades de Informação	60
Marketing Bibliotecário	60
Organização e Administração de Bibliotecas	60
Planejamento Bibliotecário	60
Estudo de Usuário	60
Introdução à Administração (Optativa)	60
Teorias de Administração	60
Organização de Unidades de Informação	60
Estudo de Usuários da Informação	60
Planejamento de Unidades de Informação	60
Psicologia Organizacional e do Trabalho	60
Marketing em Unidades de Informação	60
Gestão de Bibliotecas Especializadas e Universitárias	60
Gestão de Bibliotecas Públicas e Escolares	60
Administração de Bibliotecas e outras UI	64
Gestão de processos	64
Gestão de Pessoas e Liderança	64
Administração de unidades de informação	60
Planejamento de unidades de informação	60
Organização e métodos	60
Gerência de recursos informacionais	60
Introdução a Administração	60
Gerência de Sistemas de Informação	60
Gestão de unidades de informação	64
Planejamento de unidades de informação	64
Organização e processos em unidades de informação	64
Gestão da Informação e do conhecimento (optativa)	64
Empreendedorismo em serviços de informação (optativa)	64
Atuação e ética profissional	64
Marketing em unidades de informação (optativa)	64
Gestão de Recursos Humanos em unidades de informação	64
Organização dos Serviços Bibliotecários	68
Administração de Unidade de Informação	102
Avaliação e Qualidade em Serviços de Informação	68
Marketing em Unidades de Informação	51
Introdução a Administração	68
Planejamento em Unidades de Informação	85

Teoria da Administração em Unidades de Informação	60
Planejamento de Unidades de Informação	60
Empreendedorismo (optativa)	45
Planejamento Físico de Unidades de Informação (optativa)	30
Unidades e Serviços de Informação	60
Marketing em Unidade de Informação	45
ACE04 Projeto 2 – Parte 1	54
Administração de Unidades da Informação	54
Estudos de Usuários da Informação	54
Planejamento e Gestão de Serviços da Informação	54
Políticas de Informação em Ciência, Tecnologia e Inovação	54
Políticas Públicas de Informação e Cultura	54
Economia da Informação e da Inovação (eletiva)	54
Marketing Aplicado à Biblioteconomia (eletiva)	54
Seminários sobre Empreendedorismo (eletiva)	54
Unidades de Informação Públicas, Escolares e Especializadas (eletiva)	54

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

Foram mapeadas 193 disciplinas ofertadas nos projetos pedagógicos dos cursos presenciais. Deste total observou-se que há 8 disciplinas direcionadas diretamente para as temáticas de gestão de pessoas. Há 11 disciplinas de tópicos, cuja temática é aberta e a cada oferta diferentes temas podem ser ministrados e 174 disciplinas direcionadas para a temáticas gerais da administração. Isto implica que apenas cerca de 4% da carga horária estão em disciplinas específicas sobre gestão de pessoas, mas no total de 10% estes temas podem ser trabalhados diretamente ao incluir as disciplinas de tópicos. Não quer dizer que nas outras 90% das disciplinas não seja abordado sobre gestão de pessoas, mas o foco destas disciplinas são mais abrangentes.

**Quadro 9:** Disciplinas ofertadas, modalidade EAD.

<b>Disciplinas da subárea de gestão</b>	<b>Carga Horária</b>
Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação	30
Formação e Desenvolvimento de Coleções	60
Políticas de Informação	30
Marketing em ambientes de Informação	30
Gestão da Informação e do Conhecimento	45
Planejamento de Ambientes de Informação	60
Dinâmica Organizacional	30
Organização, Sistemas e Métodos aplicados a Ambientes de Informação	60

Administração	90
Gestão da informação e do conhecimento	60
Planejamento de unidade de informação	60
Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento	80
Gestão de pessoas	NI
Empreendedorismo	NI
Administração de Bibliotecas Públicas e Escolares	80
Administração de Bibliotecas Universitárias e Especializada	80
Organização de Unidades da informação	80
Estágio supervisionado, foco na gestão da informação	120
Gestão de Bibliotecas digitais e virtuais	80
Gestão de Pessoas	NI
Gestão de Projetos	NI
Administração de Serviços de Bibliotecas	NI
Gestão de Unidades de Informação I	80
Gestão de Unidades de Informação II	80

**Fonte:** Dados da autora, 2024.

Em relação às disciplinas ofertadas, nos cursos da modalidade EAD, observa-se que num total de 26 disciplinas, 13 têm cunho mais abrangente, no que se refere a abordagem da temática de gestão e 11 tratam de temáticas mais específicas sobre a atuação da gestão dentro da biblioteca. Contudo, vê-se que apenas 2 disciplinas tratam especificamente da temática de gestão de pessoas, o que representa cerca de 8% do quantitativo de disciplinas.

Os PPC's analisados indicam que há mais disciplinas sendo ofertadas do que Dziekaniak (2003) apontou em sua publicação. Contudo, ratifica o estudo de Oliveira (1997), pois mesmo diante da quantidade de disciplinas, e um maior número de assuntos abordados, pouca ênfase é dada para gerar o conhecimento necessário e desejável na preparação do profissional para assumir com competência posições de gerência em bibliotecas. Para este estudo, não foi possível analisar a formação dos docentes que ministram as disciplinas, para refletir se em sua maioria são bibliotecários que possuem pouco conhecimento sobre processos, teorias e funções administrativa, ou por administradores que não relacionam os conteúdos para a realidade biblioteconômica, conforme defende Dziekaniak (2003).

Para Dziekaniak (2003), a limitada formação dos estudantes de biblioteconomia em temáticas relativas à gestão, gera como impacto negativo o sentimento de despreparo desmotivando os profissionais a exercerem tal função. Outro ponto importante é a limitada inclusão de temas sobre gestão de pessoas, que para Anna (2016) é um elemento crucial para o bibliotecário gestor, uma vez que o fator humano constitui um dos principais elementos organizacionais, a fim de

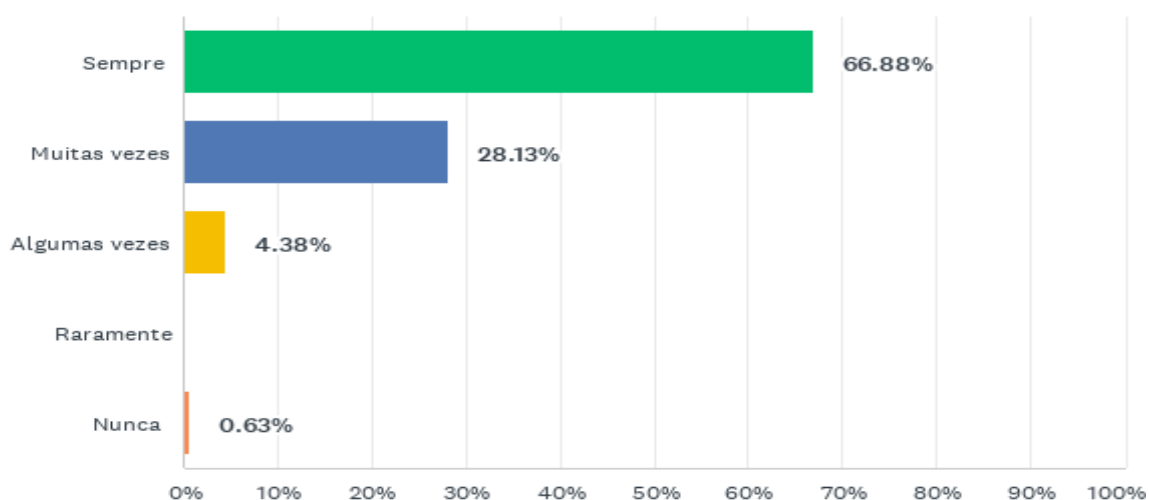
alcançar os objetivos desejados. Uma vez que é preciso gerenciar as pessoas que compõem sua equipe, para que possam estar motivadas e abertas ao desenvolvimento, a fim de corresponder ao trabalho e às inovações (Silveira, 2009; Valadão, 2022).

## 4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção, para atender ao segundo objetivo específico da pesquisa, foram identificadas as práticas de gestão de pessoas para saber sua frequência de aplicação, na visão dos próprios gestores.

### 4.2.1 Autonomia no trabalho

**Gráfico 1:** Estímulo aos colaboradores tomarem suas decisões, no exercício das atividades, e serem responsáveis por elas.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

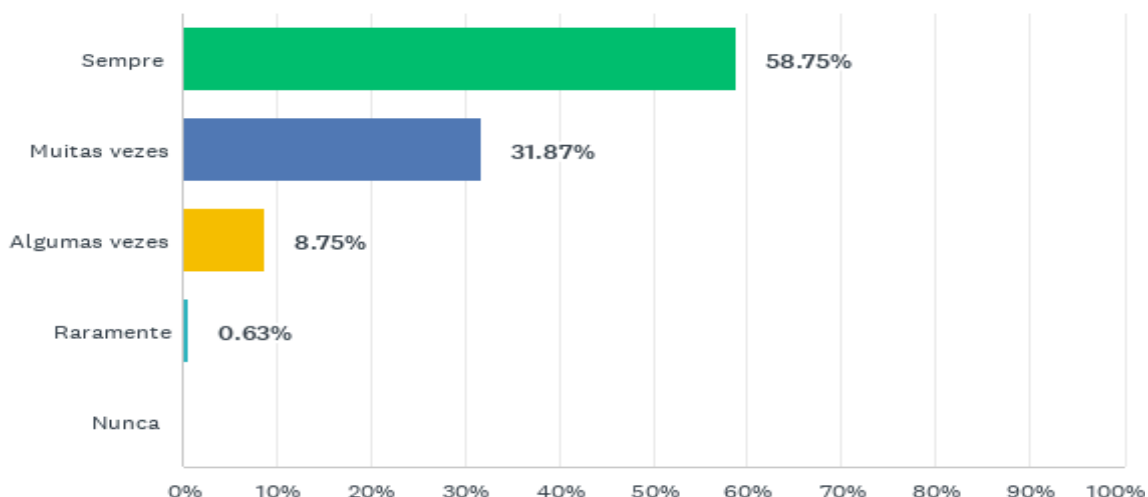
A grande maioria dos respondentes adota uma abordagem que valoriza a autonomia e a responsabilidade dos bibliotecários na tomada de decisões. Isso reflete em um ambiente de trabalho proativo, onde os profissionais têm a oportunidade de agir com independência e responsabilidade em suas funções.

O percentual que marca “algumas vezes” ou “nunca” indica que, em certos contextos, os bibliotecários ainda encontram limitações para exercer essa autonomia. Isso mostra que a prática de delegar responsabilidades e promover a

tomada de decisões é disseminada, onde pode ocorrer fortalecimento do desenvolvimento profissional e a confiança das equipes de trabalho.

#### 4.2.2 Tomada de decisão colaborativa

**Gráfico 2:** Realização de reuniões em que os colaboradores podem expressar suas opiniões e definirem conjuntamente as ações.



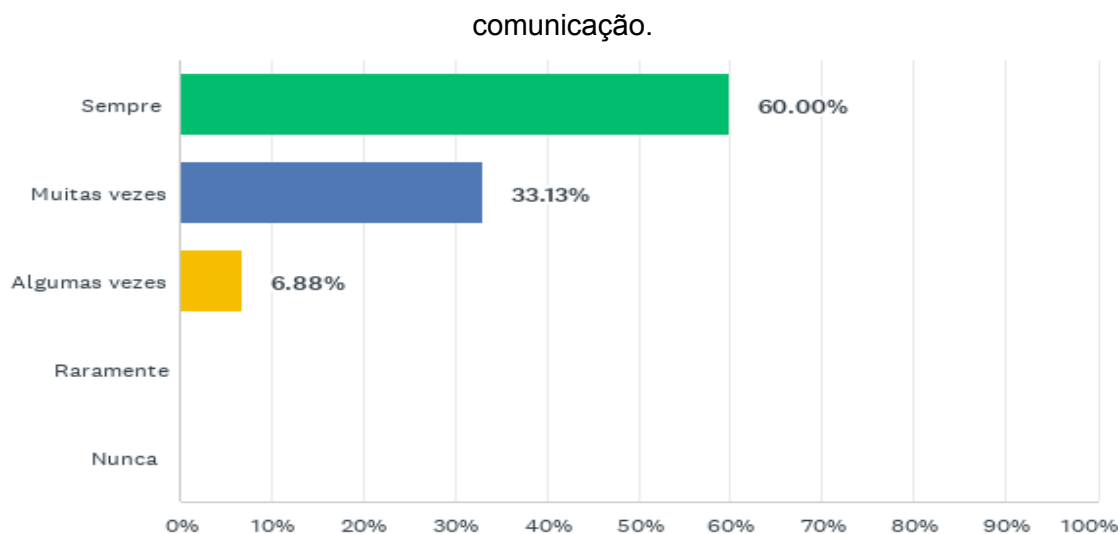
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A grande maioria dos respondentes adota uma postura que incentiva a participação dos seus membros nas reuniões e na definição de ações, promovendo um ambiente colaborativo e democrático. Isso indica que há um espaço considerável para envolver a equipe nas decisões, o que pode melhorar a comunicação, o engajamento e o senso de pertencimento.

Os 8,75% que marcaram “algumas vezes” e o 0,63% “raramente” sugerem que há alguns contextos em que as reuniões participativas não são tão frequentes, podendo ser por fatores do ambiente de trabalho ou a cultura organizacional. Contudo, é importante a ausência da resposta “nunca”, que reforça que a prática de envolver os colaboradores está presente, mesmo que com diferentes graus de frequência.

#### 4.2.3 Gestão da comunicação

**Gráfico 3:** Dissemina a informação entre seus colaboradores para o desenvolvimento do trabalho e desenvolve estratégias específicas para lidar com os eventuais problemas de



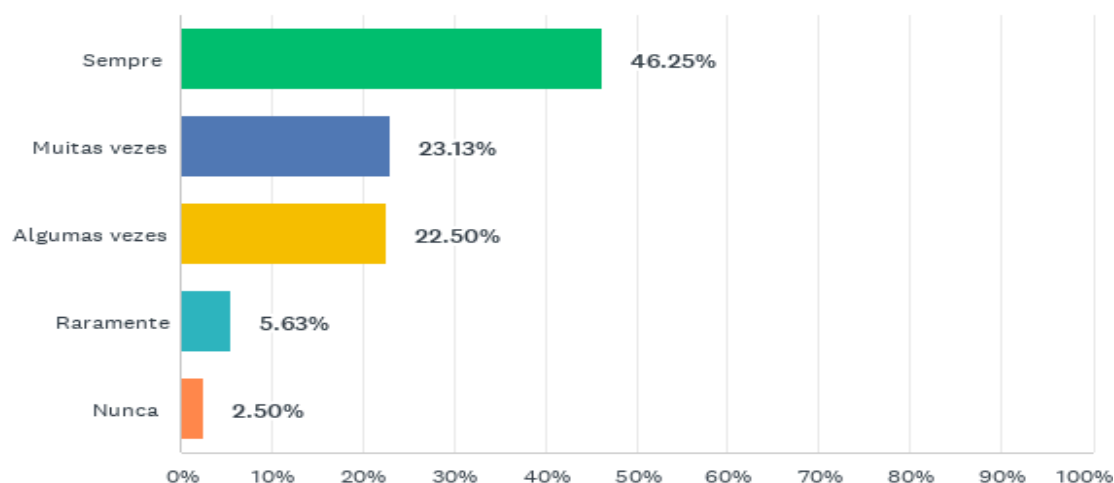
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Pode-se observar que a maioria dos gestores se percebem com uma atitude proativa em relação à comunicação e ao compartilhamento de informações no ambiente de trabalho. No entanto, a presença dos 6,88% que realizam essa prática apenas “algumas vezes” sugere que pode haver barreiras.

Essa variação nos resultados pode ser usada para entender melhor as necessidades de aprimoramento das estratégias de comunicação dentro do ambiente de trabalho, a biblioteca, promovendo ainda mais práticas colaborativas entre todos os envolvidos.

#### 4.2.4 Avaliação de desempenho

**Gráfico 4:** Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.



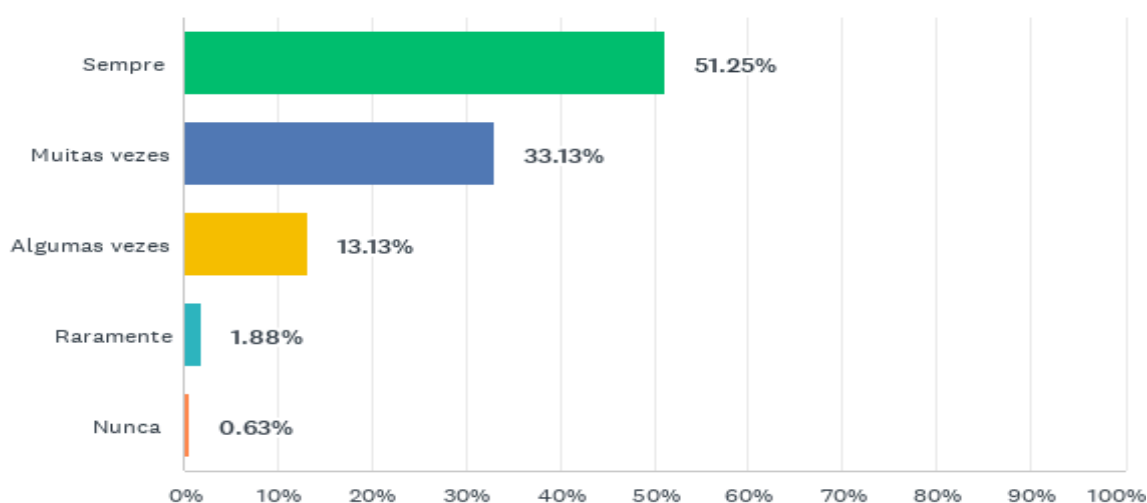
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Os dados mostram que, embora a maioria dos colaboradores realize avaliações de desempenho regularmente (69,38%), há uma parcela significativa (22,50%) que o faz de forma esporádica, e uma pequena porcentagem que quase nunca ou nunca realiza essas avaliações (8,13%).

Esses dados podem indicar que, embora a prática de avaliação de desempenho seja relativamente comum, ainda há espaço para melhorias em algumas organizações ou entre alguns profissionais. A falta de avaliação regulares pode comprometer a capacidade de identificar se as demandas de trabalho estão sendo atendidas, além de reduzir oportunidades para correções de problemas e desenvolvimentos dos colaboradores.

#### 4.2.5 Desenvolvimento orientado a metas

**Gráfico 5:** Auxilia os colaboradores no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A maioria dos respondentes auxilia regularmente seus colaboradores no desenvolvimento necessário para atingir suas metas de trabalho, o que reflete em uma cultura de apoio e orientação profissional em muitos ambientes. Isso é importante para garantir que as metas estabelecidas sejam atingidas e que os profissionais tenham o suporte necessário para receber.

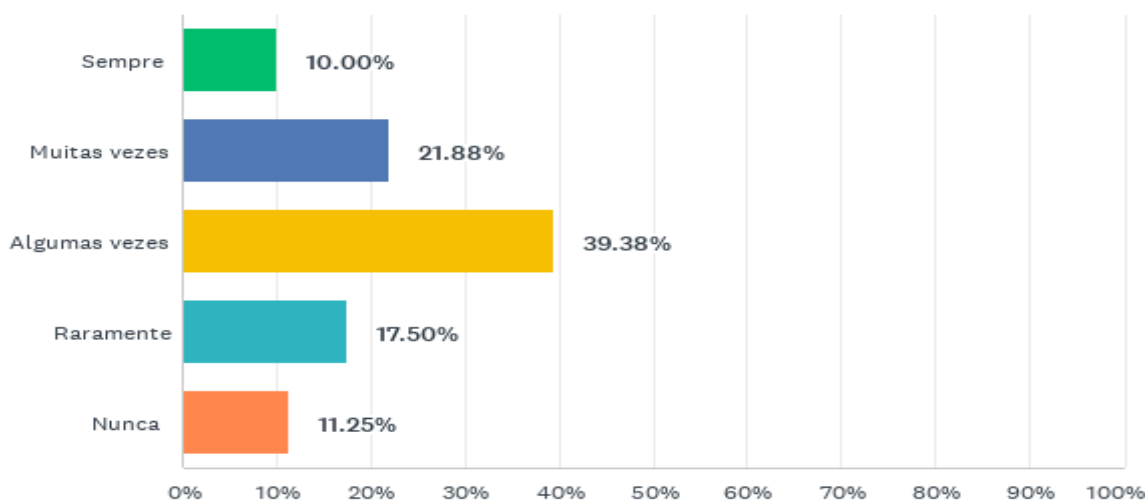
Por outro lado, o percentual que marca “algumas vezes” e “raramente” ou “nunca” sugere que, em alguns momentos, pode haver menos foco ou estrutura para



oferecer esse tipo de auxílio constante, possivelmente indicando uma necessidade de mais envolvimento e suporte contínuo para garantir o atingimento das metas.

#### 4.2.6 Incentivos motivacionais

**Gráfico 6:** Implanta incentivos para estimular os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos.



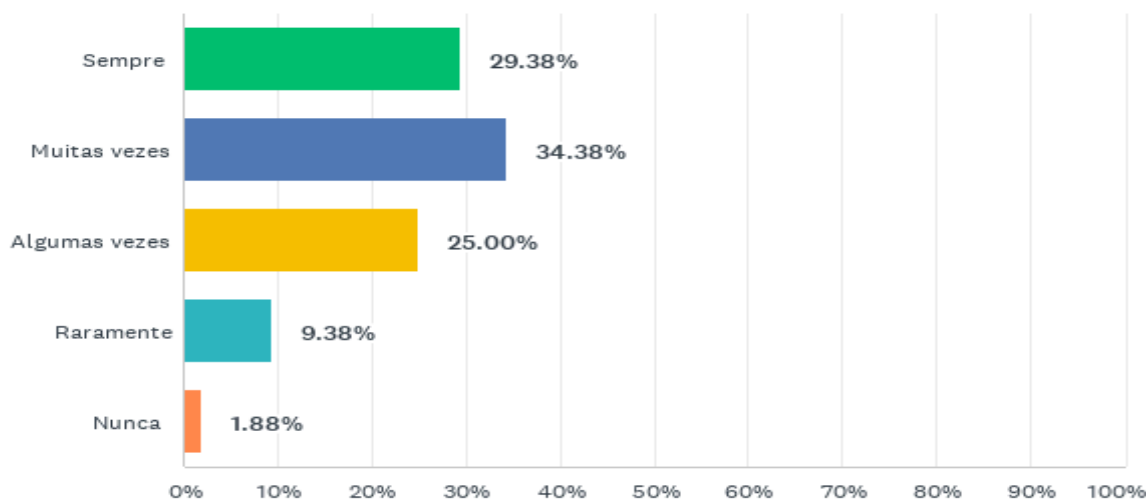
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Os dados mostram que apenas 10% sempre implantam incentivos e 21,88% o fazem muitas vezes, o que revela que a prática de oferecer incentivos é limitada. A maior parte dos respondentes adota essa estratégia apenas de forma ocasional, enquanto 28,75% quase nunca ou nunca oferecem incentivos.

Essa situação sugere que há uma oportunidade de melhoria no uso de incentivos para estimular o desenvolvimento dos colaboradores nas bibliotecas. Implementar incentivos mais sistematicamente poderia melhorar a motivação, o desempenho e o engajamento dos bibliotecários. No entanto, o uso esporádico ou ausência de incentivos pode indicar limitações de recursos ou falta de políticas claras de incentivos ao desenvolvimentos dentro dessas instituições.

#### 4.2.7 Integração e socialização

**Gráfico 7:** Promove interação entre si e seus colaboradores, a partir da implementação de ações para fomentar a socialização tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

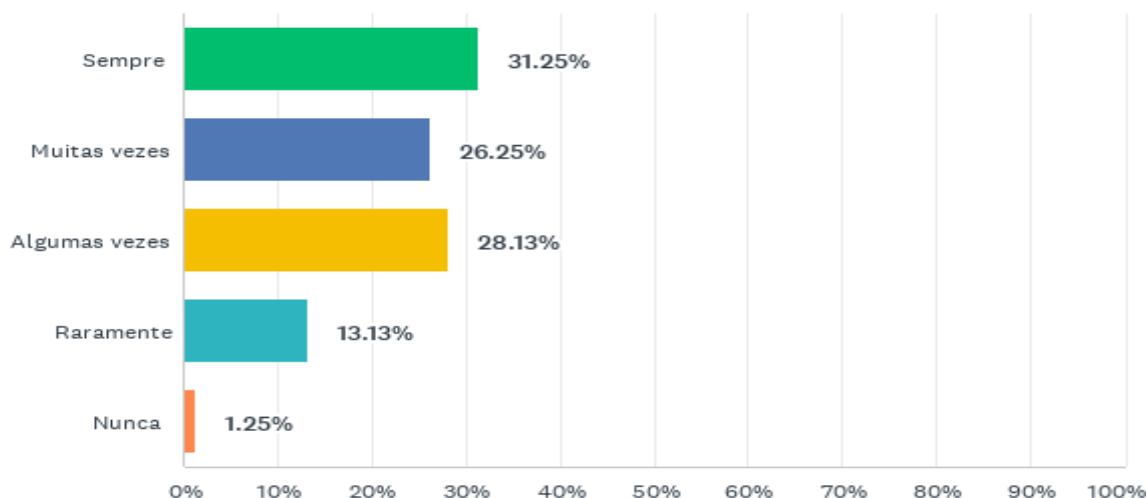
A maioria dos respondentes indica que promove a interação entre si e os colaboradores, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho, sugerindo que há uma valorização da socialização como uma forma de fortalecer o relacionamento e o trabalho em equipe.

Contudo, 25% dos respondentes marcaram “algumas vezes” e 11,26% marcaram “raramente” ou “nunca” indicando que, em certos contextos, a promoção de interações sociais é limitada ou não é considerada uma prioridade. Isso pode indicar que, para algumas equipes, a socialização pode ser vista como menos essencial ou que há barreiras que dificultam a implementação de ações mais frequentes.

Há uma forte tendência entre os gestores em promover a socialização, mas existe um número considerável de equipes onde essa prática ainda não é frequente, sugerindo uma oportunidade para reforçar o relacionamento e a integração entre os colaboradores em algumas instituições.

#### **4.2.8 Monitoramento de desempenho**

**Gráfico 8:** Realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

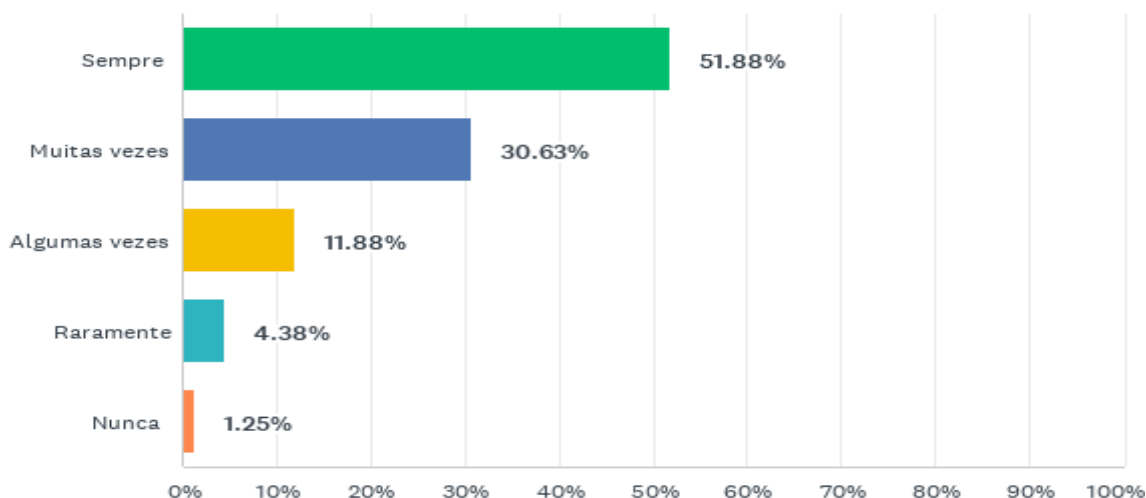
A maioria dos respondentes realiza reuniões frequentes para acompanhar o progresso das atividades, o que indica que um acompanhamento regular é uma prática comum entre muitos gestores. Isso sugere uma preocupação com o monitoramento do desempenho e o cumprimento das metas.

Por outro lado, 28,13% que marcaram “algumas vezes” e 14,38” que marcaram “raramente” ou “nunca” indicam que, em muitos contextos, as reuniões de acompanhamento são menos frequentes ou até inexistentes. Isso pode sugerir uma gestão mais informal ou baseada na confiança na autonomia dos colaboradores, o que pode ser positivo em alguns ambientes, mas também pode resultar em falta de controle sobre o andamento das atividades em outros.

A prática de realizar reuniões frequentes é adotada por uma parcela significativa dos gestores, mas ainda há um número considerável de equipes que não têm esse acompanhamento regular, sugerindo que há espaço para melhorar a comunicação e o monitoramento do progresso das atividades em algumas organizações.

#### **4.2.9 Cultura de feedback**

**Gráfico 9:** Encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria que são debatidas durante as reuniões.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

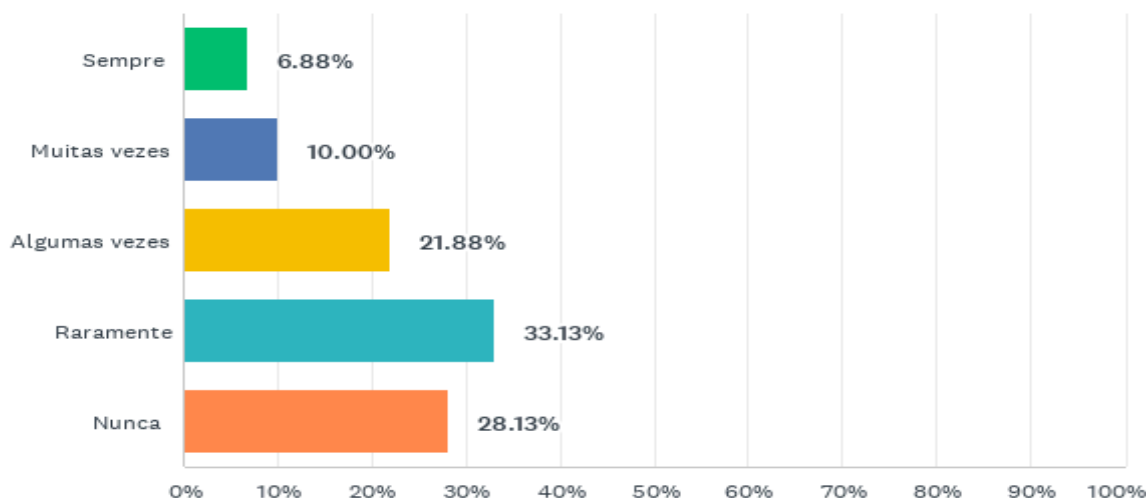
A maioria dos respondentes promove regularmente um ambiente onde os colaboradores são encorajados a identificar problemas e sugerir melhorias, demonstrando um estilo de liderança que valoriza a participação e a colaboração. Isso sugere que, em muitas bibliotecas ou equipes, há um esforço contínuo para resolver problemas de maneira coletiva, com todos os presentes contribuindo ativamente.

Por outro lado, 11,88% que marcaram “algumas vezes” e 5,63 que marcaram “raramente” ou “nunca” indicam que, em alguns ambientes, esse tipo de abertura ainda é limitado ou não faz parte das reuniões de forma consistente. Isso pode apontar para contextos onde a participação dos colaboradores é menos incentivada ou onde o foco nas reuniões não é voltado para a discussão de melhorias de maneira aberta.

A prática de incentivar a identificação de problemas e a proposição de melhorias durante as reuniões é amplamente adotada, mas ainda há oportunidades de aumentar a participação ativa em alguns contextos. Reforçar o debate e a colaboração pode fortalecer o ambiente de trabalho, tornando-o mais dinâmico e eficiente na resolução de problemas.

#### **4.2.10 Pesquisa de clima organizacional**

**Gráfico 10:** Realiza pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

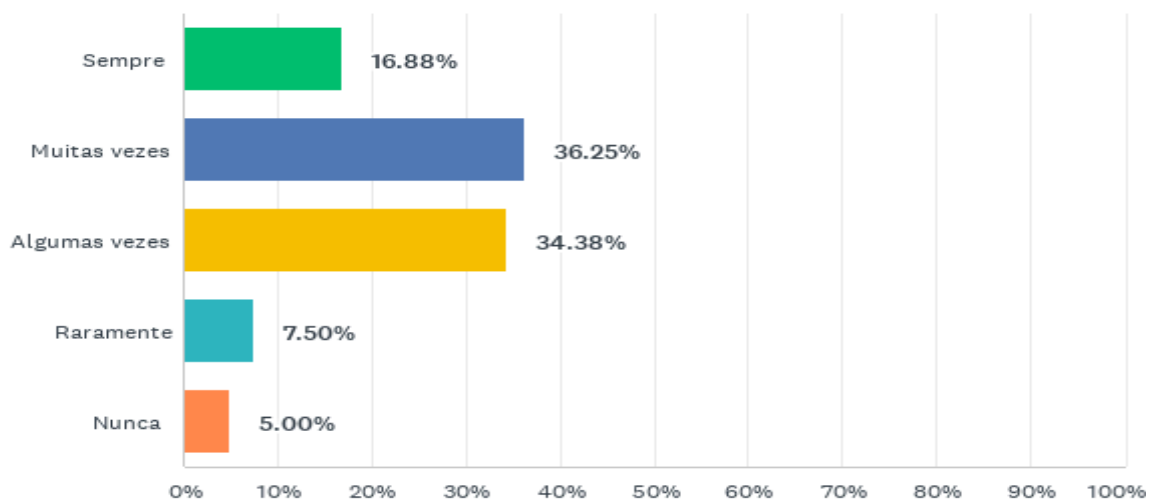
A maioria dos respondentes não realiza pesquisas de clima organizacional com regularidade ou nunca as fez, o que sugere que essa prática é pouco difundida nas bibliotecas analisadas. Esse dado pode indicar uma lacuna na avaliação sistemática do ambiente de trabalho e na identificação de fatores que influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores.

Por outro lado, 16,88% realizam essas pesquisas com frequência, o que demonstra que há gestores que se preocupam em avaliar o clima organizacional de forma consistente. Para mais, 21,88% que marcaram “algumas vezes” mostram que, para algumas equipes, a prática ocorre de maneira pontual, mas não é uma ação prioritária ou contínua.

Os dados indicam que a avaliação do clima organizacional é uma prática ainda pouco regular nas bibliotecas. A falta de pesquisas frequentes pode ser uma oportunidade perdida para entender e melhorar o ambiente de trabalho, identificar problemas de satisfação e motivação e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. O aumento da frequência dessas pesquisas poderia beneficiar tanto os colaboradores quanto os gestores, permitindo intervenções mais eficazes e ajustadas às necessidades da equipe.

#### 4.2.11 Motivação individualizada

**Gráfico 11:** Identifica e considera os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários e considera suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

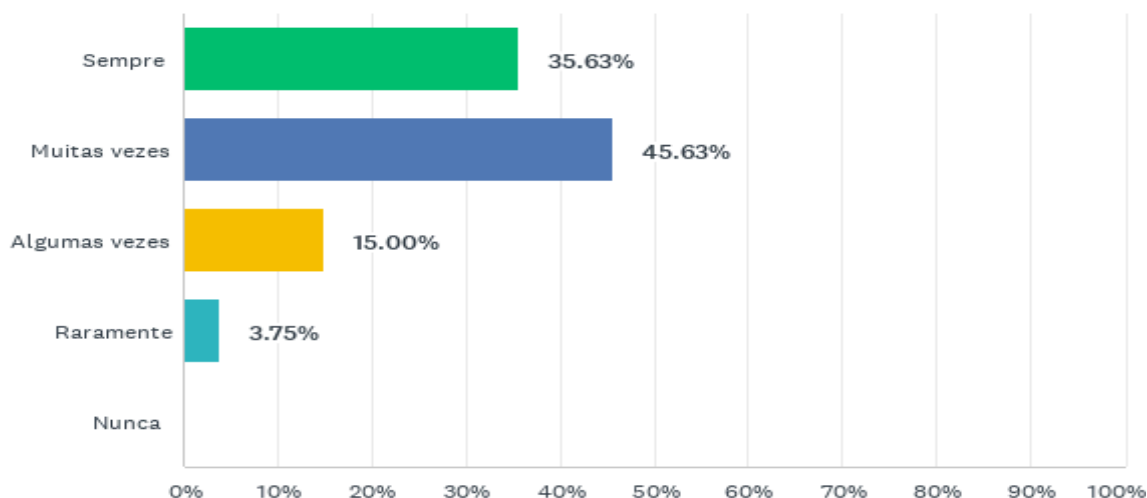
A maioria dos respondentes demonstra que, em alguns níveis, há um esforço para considerar as preferências, valores e metas pessoais dos bibliotecários na criação de um ambiente motivador e produtivo. Isso sugere que muitos gestores reconhecem a importância de adaptar o ambiente de trabalho para atender às necessidades individuais, o que pode resultar em maior satisfação e engajamento.

Por outro lado, 12,05% indicam que uma parte dos gestores raramente ou nunca considera esses fatores. Isso pode revelar ambientes onde há uma abordagem mais homogênea e impessoal na gestão da equipe, sem foco nas particularidades de cada colaborador.

A maioria dos gestores parece entender o valor de personalizar o ambiente de trabalho para aumentar a motivação dos bibliotecários, embora essa prática varie em frequências. Há uma oportunidade de aumentar essa personalização, especialmente entre aqueles que “raramente” ou “nunca” incorporam fatores motivacionais individuais, para promover um ambiente mais produtivo e satisfatório. Um maior foco na individualidade das motivações pode resultar em uma equipe mais engajada e eficiente.

#### 4.2.12 Alocação estratégica

**Gráfico 12:** Aloca os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais.



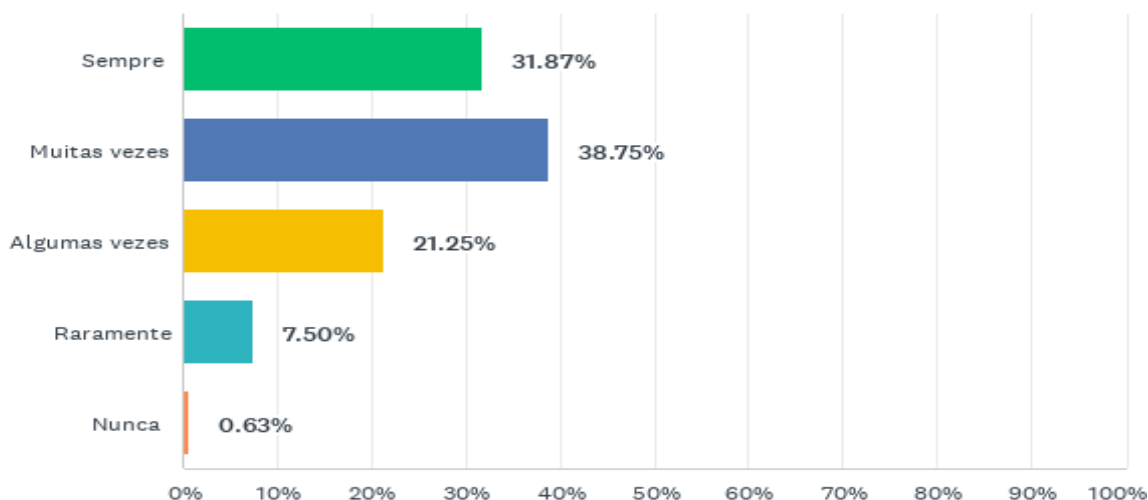
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A maioria dos respondentes demonstra que há um enfoque na alocação de colaboradores de acordo com suas habilidades individuais, o que sugere uma gestão atenta às competências da equipe. Essa abordagem pode resultar em um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, pois os colaboradores estão mais propensos a se destacar em atividades que correspondem às suas capacidades.

Os 15% que marcaram “algumas vezes” indicam que, em algumas situações, essa prática pode não ser a norma, o que poderia ser uma oportunidade para melhorar ainda mais a alocação de tarefas.

Os dados revelam que a alocação dos colaboradores de acordo com suas habilidades é uma prática bem estabelecida na maioria das bibliotecas ou equipes analisadas. Isso não só contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente, mas também pode aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Incentivar ainda mais essa prática pode levar a um desempenho ainda melhor da equipe.

#### **4.2.13 Gestão de conflitos**

**Gráfico 13:** Implementa ações para lidar com as divergências entre seus colaboradores.

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

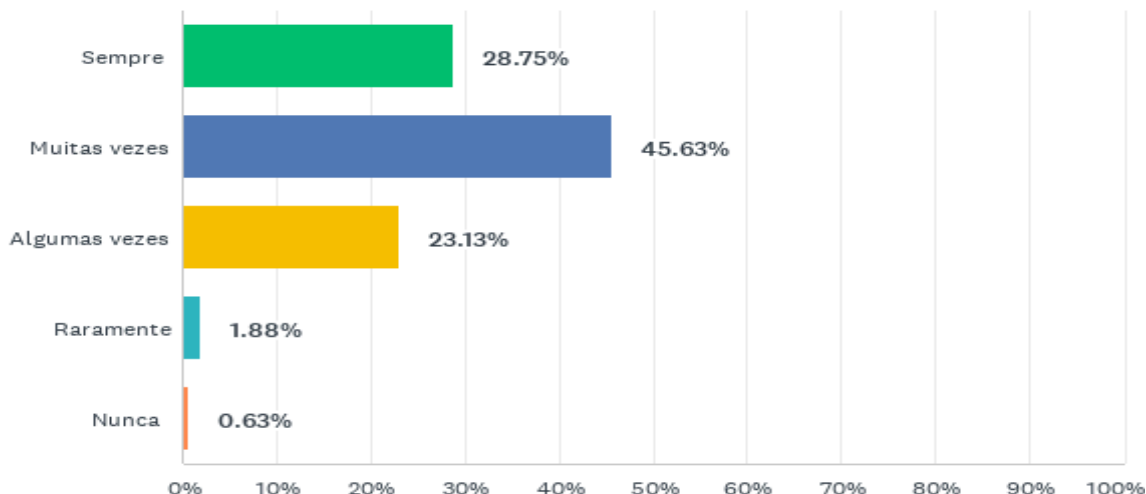
A maioria dos respondentes demonstra que existe uma preocupação em lidar com divergências entre colaboradores, sugerindo uma cultura organizacional que valoriza a resolução de conflitos e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Essa abordagem é essencial para prevenir a escalada de desentendimentos e promover uma colaboração eficaz.

Contudo, os números sugerem que há espaço para melhoria nessa prática. Pode haver situações em que a intervenção não ocorre como deveria, potencialmente deixando alguns conflitos não resolvidos. É importante encorajar uma abordagem ainda mais consistente e sistemática na resolução de conflitos, para que todos os desentendimentos sejam abordados de forma eficaz e o clima organizacional continue a ser positivo.



#### 4.2.14 Tomada de decisão estratégica

**Gráfico 14:** Toma decisões estratégicas para promover melhorias quanto aos principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

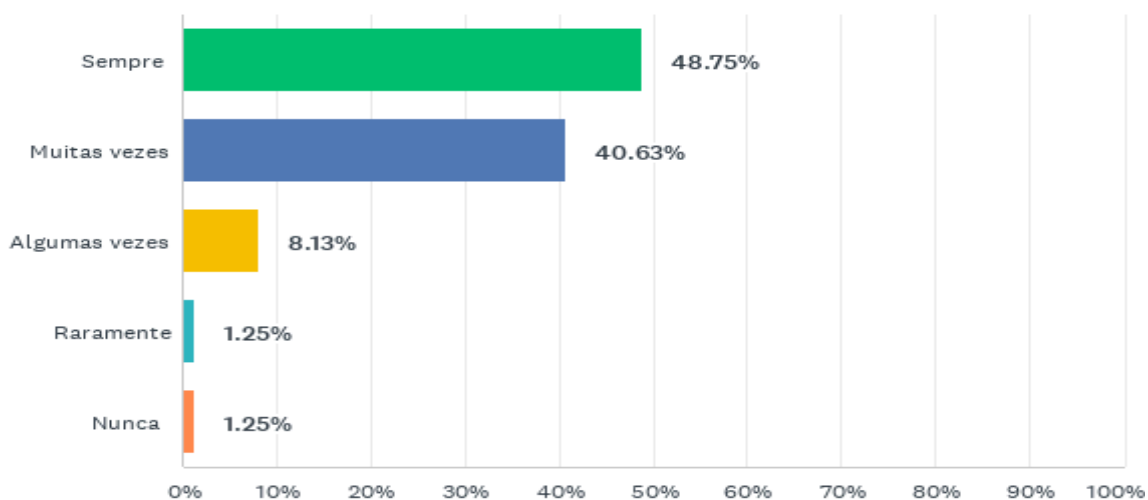
A maioria dos respondentes demonstra que há um empenho em tomar decisões estratégicas para lidar com os princípios, problemas e dificuldades da equipe. Isso indica que grande parte dos gestores reconhece a importância de agir de forma planejada para promover melhorias no ambiente de trabalho, o que é positivo para a eficácia e o desempenho das equipes.

Por outro lado, os 23,13% que marcaram “algumas vezes” indicam que há gestores que não adotam essa abordagem de maneira constante. Esse grupo pode estar enfrentando desafios em identificar e implementar soluções estratégicas com regularidade.

Os dados sugerem que, em geral, os gestores têm uma atitude proativa em relação à solução de problemas e à implementação de melhorias. No entanto, aumentar a frequência com que as decisões são tomadas, poderia melhorar ainda mais a capacidade da equipe de superar dificuldades e aprimorar sua performance no trabalho.

#### 4.2.15 Desenvolvimento de competências

**Gráfico 15:** Estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

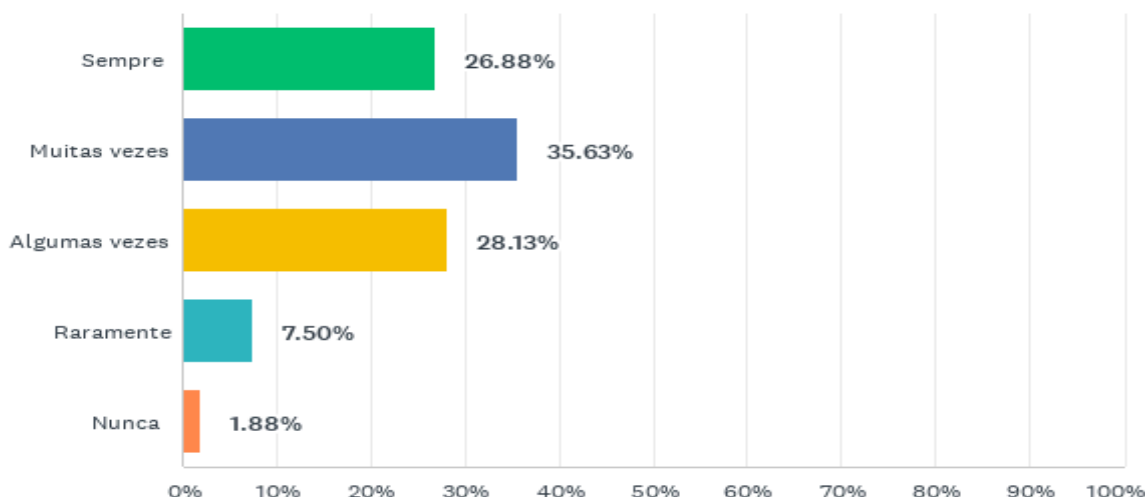
A maioria dos respondentes demonstra que há um esforço contínuo e frequente para estimular os bibliotecários a serem capazes de realizar suas atividades de forma eficaz. Isso indica um ambiente de trabalho onde o desenvolvimento de habilidades e a capacitação da equipe são valorizados.

Os 8,13% que marcaram “algumas vezes” e os 2,50% que marcaram “raramente” ou “nunca” seguem que uma pequena parcela dos gestores não tem uma abordagem consistente ou proativa na capacitação dos colaboradores, o que pode criar lacunas de desempenho em certos setores.

Os dados revelam que a maioria dos gestores se preocupa em garantir que os bibliotecários sejam capazes de desempenhar bem suas atividades, promovendo um ambiente de aprendizado e desenvolvimento contínuo. No entanto, aumentar o foco em estimular todos os bibliotecários, especialmente entre os que marcaram “algumas vezes”, “raramente” e “nunca”, pode melhorar ainda mais a eficiência e coesão das equipes.

#### 4.2.16 Adaptação às mudanças

**Gráfico 16:** Promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.



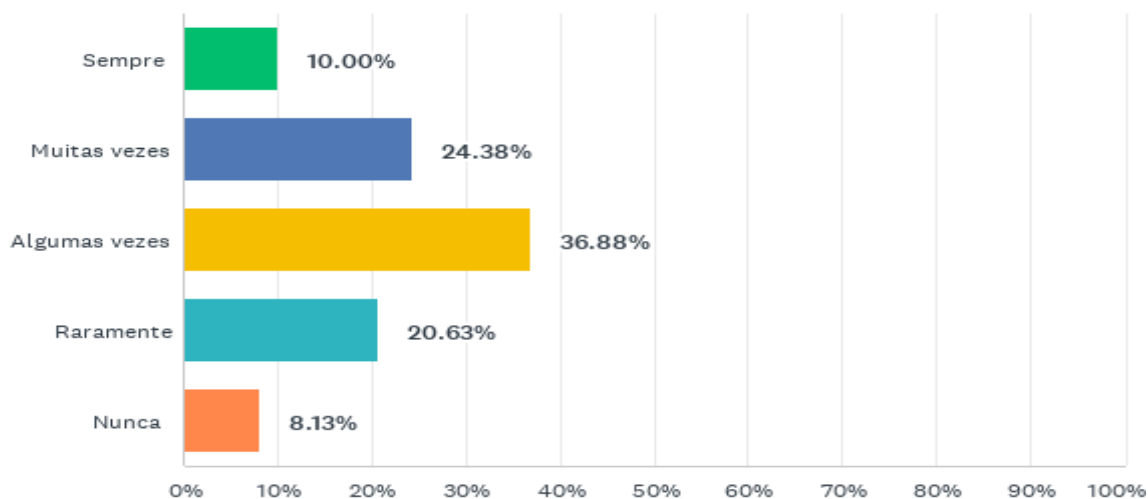
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A maioria dos gestores demonstra que promovem diálogos frequentemente sobre as novas demandas profissionais. Isso é um indicativo de que muitos gestores estão atentos às transformações no ambiente externo e preocupados em manter a equipe atualizada.

No entanto, a porcentagem relativamente alta que marcou “algumas vezes” sugere que um número significativo de gestores aborda o tema de forma esporádica, o que pode ser uma oportunidade para fomentar mais diálogos regulares sobre essas mudanças e garantir que a equipe esteja bem preparada. Os dados revelam que a maioria dos gestores reconhece a importância de discutir as novas demandas profissionais impostas pelas transformações externas, mas ainda há um espaço considerável para tornar esses diálogos mais frequentes e consistentes. Isso pode ajudar a equipe bibliotecária a se manter atualizada e mais capaz de enfrentar as mudanças em suas práticas profissionais.

#### 4.2.17 Treinamento e desenvolvimento

**Gráfico 17:** Programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

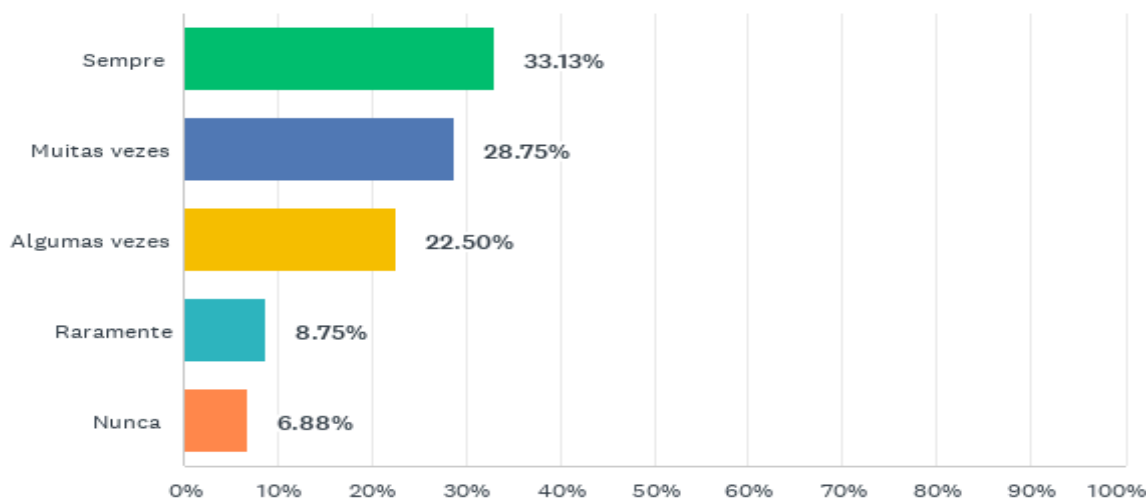
A maioria dos respondentes demonstram que os gestores reconhecem a necessidade de programar treinamentos, mas a maior parte deles faz isso apenas ocasionalmente ou com moderação. Isso sugere que o desenvolvimento contínuo dos bibliotecários pode não ser uma prioridade consistente em muitas instituições, o que pode limitar o crescimento profissional da equipe e sua capacidade de acompanhar as mudanças na área.

Por outro lado, os 28,76% que marcaram “raramente” ou “nunca” indicam que uma parte significativa dos gestores raramente se preocupa com a capacitação formal dos bibliotecários, o que pode impactar negativamente o desempenho e a motivação da equipe.

Os dados revelam que, embora a maioria dos gestores reconheça a importância do treinamento para o desenvolvimento dos bibliotecários, muitos não o fazem com frequência necessária. Para promover o crescimento profissional da equipe e garantir que os bibliotecários estejam preparados para as demandas do mercado, seria benéfico aumentar a frequência e a consistência dos treinamentos oferecidos.

#### 4.2.18 Planejamento estratégico participativo

**Gráfico 18:** Participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado.



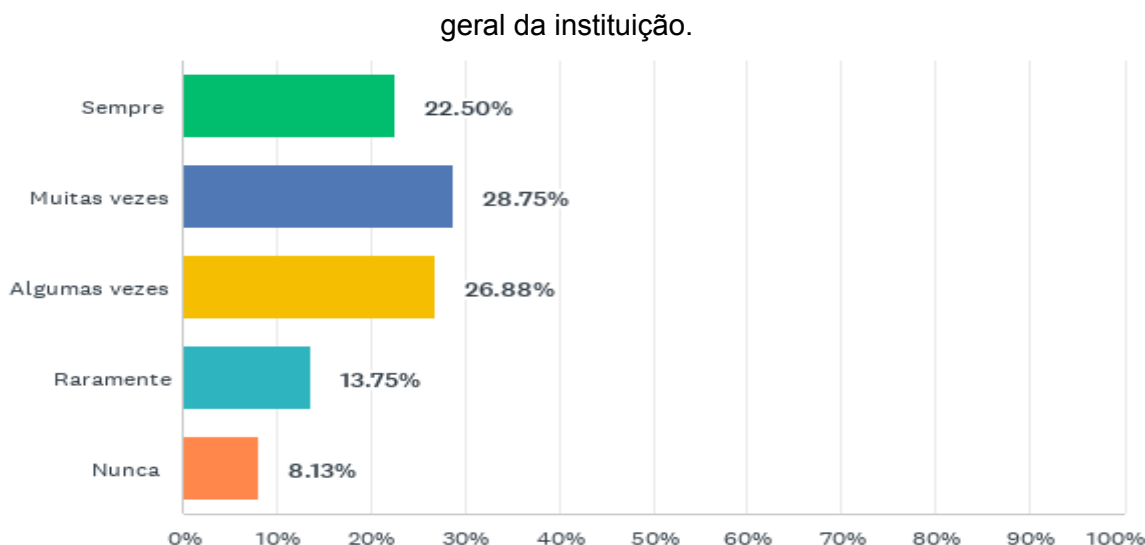
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A maioria dos respondentes indica que os gestores estão, em maior ou menor medida, envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição. Isso demonstra que uma parte significativa dos gestores tem uma participação ativa ou regular, o que é importante para garantir que as bibliotecas estejam alinhadas com as diretrizes institucionais.

Por outro lado, os 22,5% que marcaram “algumas vezes” e os 15,63% que marcaram “raramente” ou “nunca” indicam que uma parte dos gestores tem uma participação mais limitada ou inexistente no planejamento estratégico. Isso pode ser um sinal de que, em alguns casos, a gestão da biblioteca não está suficientemente integrada nas decisões da instituição, o que pode resultar em uma desconexão entre as metas institucionais e o trabalho da biblioteca.

#### 4.2.19 Alinhamento estratégico

**Gráfico 19:** Elabora e revisa coletivamente um planejamento estratégico periódico, específico para a biblioteca, visando alinhar as metas e objetivos da biblioteca com a visão



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

A maioria dos respondentes demonstra que os gestores frequentemente estão envolvidos na elaboração e revisão de um planejamento estratégico específico para a biblioteca. Isso é positivo, pois reflete um esforço em manter as bibliotecas alinhadas com as metas e objetivos gerais da instituição, além de promover um planejamento organizado.

No entanto, a presença de 26,88% que marcaram “algumas vezes” sugere que muitos gestores realizam essa atividade de forma mais esporádica, o que pode resultar em planos menos consistentes ou menos conectados com as metas institucionais.

A soma de 21,88 % que marcaram “raramente” ou “nunca” indica que uma parte significativa dos gestores tem uma participação limitada ou inexistente no planejamento estratégico periódico, o que pode impactar a capacidade da biblioteca de se alinhar efetivamente com a visão da instituição.

Embora a maioria dos gestores participe regularmente da elaboração e revisão de um planejamento estratégico específico para a biblioteca, uma parcela considerável realiza essa atividade de forma esporádica ou raramente. Isso sugere a necessidade de um foco maior na regularidade e na coletividade do processo de planejamento, para garantir que a biblioteca mantenha um alinhamento contínuo com os objetos e a visão da instituição.

A autoavaliação dos gestores, a partir do questionário aplicado, indicou os grupos de ações que são mais ou menos desenvolvidas por eles. Em relação às ações mais realizadas foi pontuado o encorajamento em gerar participação coletiva

nas discussões e tomada de decisão, de cunho geral. Para tanto, há a ocorrência de reuniões, a disseminação das informações, para discussão coletiva e definição conjunta das ações. Além disso, no âmbito do trabalho individual, houve a indicação que buscam estimular os bibliotecários a tomarem suas decisões, promovendo autonomia e auxílio no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas. Outras ações realizadas com frequência são a implementação de ações diretas para lidar com as divergências entre os servidores e outros problemas e dificuldades enfrentados por eles. Observa-se que as ações que envolvem o diálogo coletivo e a tomada de decisões conjuntas, agindo contra as ações que possam dificultar este processo são as mais aplicadas.

Não tão frequente são as ações para a promoção da interação e socialização entre os colaboradores, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Também foi apontada a programação de diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo e de treinamentos para promoção do desenvolvimento dos bibliotecários. A elaboração conjunta, entre gestão e colaboradores, do planejamento estratégico da própria biblioteca para propor as metas e objetivos da mesma. Além da identificação dos fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais. Observa-se que as ações relatadas estão relacionadas com a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e que gere motivação aos colaboradores. Ações que são pouco realizadas, mas que também estão alinhadas com as citadas, estão relacionadas com a aplicação de avaliação de desempenho específica aos bibliotecários e pesquisa de clima organizacional.

#### 4.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Após identificar a frequência da aplicação das práticas de gestão de pessoas, na visão dos gestores, desenvolveu-se uma regressão linear múltipla. A escolha por esta análise se deu porque a mesma relaciona as variáveis independentes e dependentes, com o intuito de identificar as práticas de liderança mais significativas para suporte ao desenvolvimento dos trabalhos dos bibliotecários, também na visão dos gestores na biblioteca.

Para que a análise estatística fosse concluída, foi preciso realizar a verificação dos seguintes fatores condicionantes, para uma maior consistência na medição das variáveis do modelo (Cunha; Coelho, 2011).

### 1. Fatores Condicionantes

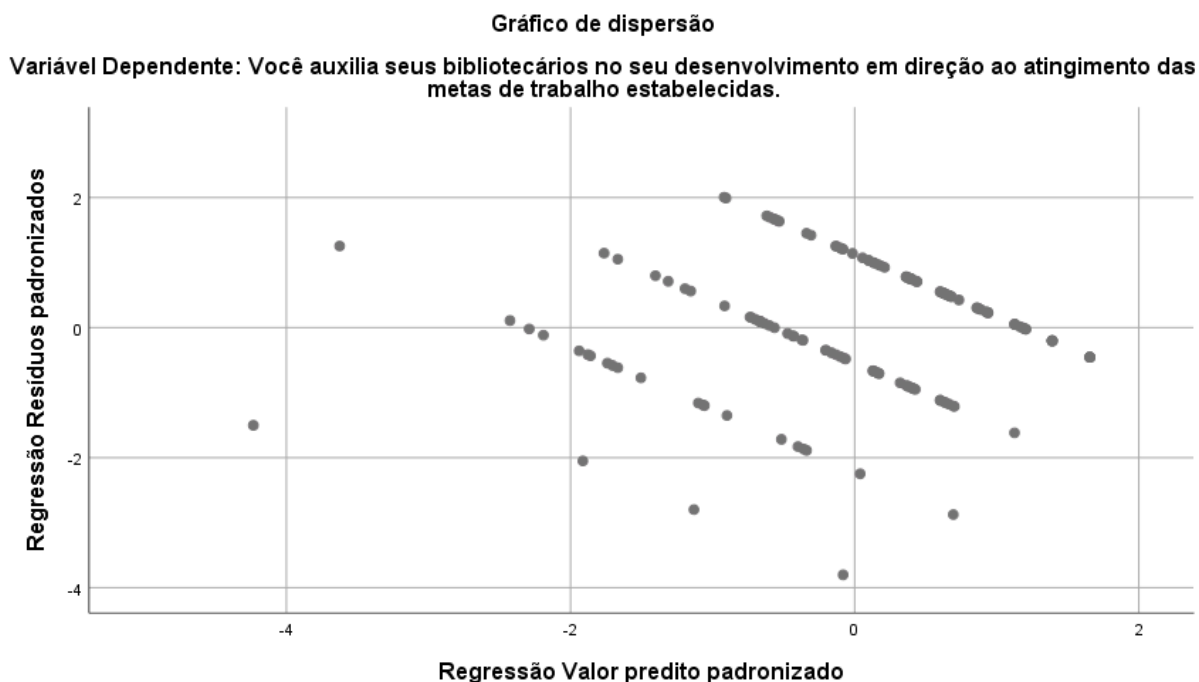
Para que se tenha um bom resultado na regressão, é necessário ser cauteloso no que tange aos resíduos, ou seja, na diferença entre os pontos observados e a curva estimada. Pelo motivo que esses resíduos dizem respeito, principalmente, a impedir estimativas inseguras e inadequadas. Diante disso, para que a análise estatística fosse concluída, foi preciso realizar a verificação dos seguintes fatores condicionantes, para uma maior consistência na medição das variáveis do modelo (Cunha; Coelho, 2011).

#### a) *Linearidade*

A linearidade da regressão é representada pelo grau em que o ponto na variável dependente é co-participante com a variável independente de maneira linear. Se maior for a linearidade, menor será a diferença entre medidas estimadas e observadas. A linearidade é apresentada em forma de diagramas de dispersão, na qual analisa o comportamento da variável independente de acordo com a variável dependente. A partir da análise gráfica, os resíduos ( $\epsilon$ ) devem manter uma abrangência aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero (Cunha; Coelho, 2011). De acordo com o gráfico 20:

**Gráfico 20:** Gráfico de Linearidade – Dispersão.



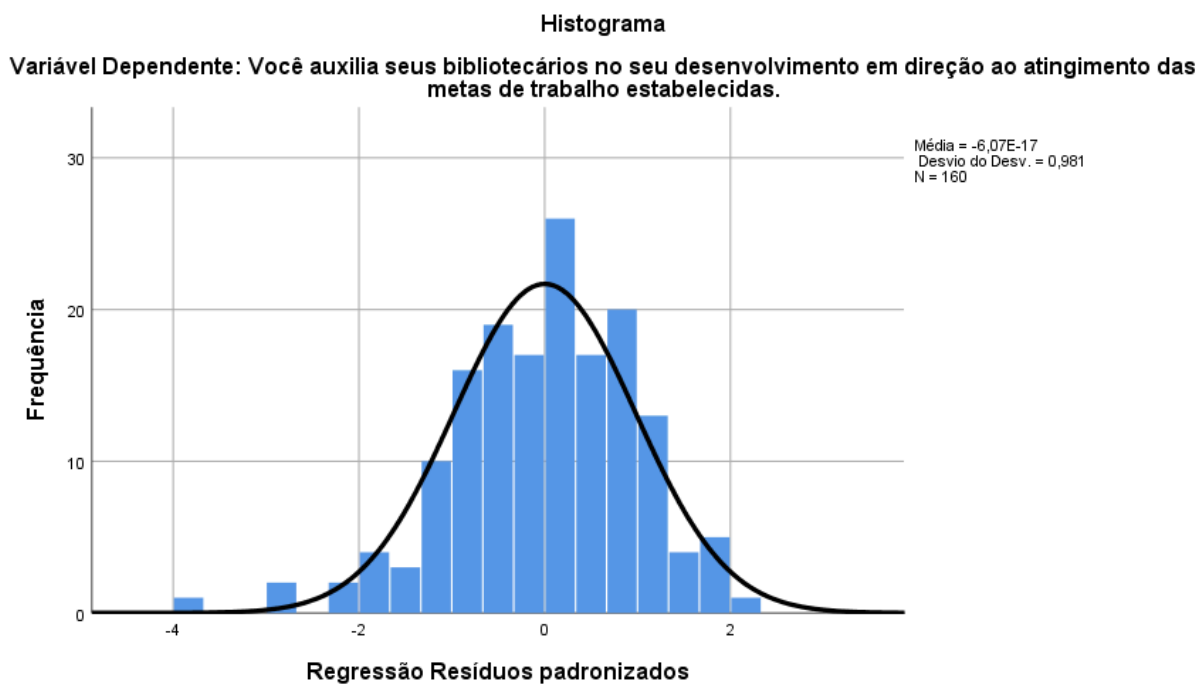


**Fonte:** Dados coletados, 2024.

#### *b) Normalidade*

Para os resíduos se enquadrarem nesta condição, eles devem apresentar distribuição normal, de acordo com uma normalidade nos casos amostrados, em toda extensão populacional. Alguns dos motivos podem ser apontados para a ausência de normalidade, como o encobrimento de variáveis explicativas fundamentais, entre outras. O gráfico normal de probabilidade é essencial para averiguar a normalidade da distribuição em torno da reta (Cunha; Coelho, 2011). Conforme os gráficos 20 e 21, os pontos estão orientados perto da linha reta, concluindo-se que a amostra é proveniente de uma distribuição aproximadamente normal.

**Gráfico 21:** Distribuição da Normalidade - Histograma.



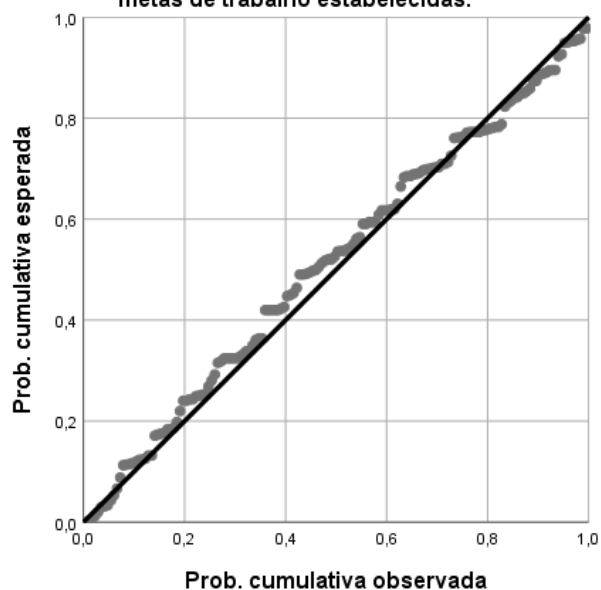
**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Pode-se considerar que o histograma dos resíduos apresentou distribuição normal.

### Gráfico 22: Gráfico de Resíduos.

#### Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Você auxilia seus bibliotecários no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas.



**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Os resíduos estão relativamente alinhados à reta, o que pode-se considerar que atendeu a este requisito.

*c) Ausência de autocorrelação serial*

No exame da variável dependente há uma inexistência de autocorrelação a partir do valor da estatística do teste Durbin-Watson, em que quanto mais perto seu valor é de 2, menor é a probabilidade de existir autocorrelação no modelo. Isto porque, implica no efeito que dada a observação a variável é nula, de forma que não há causalidade entre a variável dependente e os resíduos (Cunha; Coelho, 2011). O valor do teste de *Durbin-Watson*, neste estudo, é de 1,90 sendo próximo de 2, apontando a inexistência de autocorrelação.

*d) Colinearidade*

As variáveis explicativas devem ser independentes, não multicolineares. Acontece que, quando duas ou mais variáveis independentes do modelo, explanam o mesmo fato, dando o acesso a informações semelhantes acerca das previsões e explicações, o que acarreta a perda de significância de uma destas, na apresentação do comportamento do fenômeno (Cooper; Schindler, 2011; Cunha; Coelho, 2011).

Foi realizado teste para verificar se havia multicolinearidade entre as variáveis independentes, o VIF - Valores de VIF superiores a 10 indicam problema de multicolinearidade (O'brien, 2007). Neste estudo o valor foi de 1,49, 1,23, 1,26, 1,24, 1,12, e 1,36. Além dos valores de tolerância serem maiores que 0,1: 0,68, 0,82, 0,80, 0,81, 0,90 e 0,74. O estudo atende ao requisito.

*e) Seleção das variáveis*

Observados os fatores condicionantes, foi necessário selecionar as variáveis independentes que irão fazer parte do modelo. Primeiramente, será explicado como foi realizada a seleção das variáveis independentes. No caso da análise de regressão linear múltipla utilizou-se como variável dependente: **Você auxilia seus bibliotecários no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas.** Como possíveis variáveis independentes, foram elencadas:

**Quadro 10:** Questionário - Variáveis Independentes.

<b>Variáveis independentes</b>	
1	Você estimula os bibliotecários a tomarem suas decisões, no exercício das atividades deles, e serem responsáveis por elas.
2	Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações.
3	Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias
4	É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.
5	Incentivos são implantados na biblioteca para estimular os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos.
6	Você busca promover interação entre si e seus colaboradores, a partir da implementação de ações para fomentar a socialização tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.
7	Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.
8	Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.
9	É realizada pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.
10	Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais, são incorporados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
11	Você aloca os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais.
12	Ao perceber divergências entre alguns de seus colaboradores, você implementa ações diretas para lidar com esta situação.
13	Você identifica os principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho e, com base nessas observações, toma decisões estratégicas para promover melhorias na situação
14	Você estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.
15	Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.
16	Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.
17	Você participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado.
18	Você elabora um planejamento estratégico específico para a biblioteca e reúne seus colaboradores periodicamente para elaborar e revisar esse plano, visando alinhar as metas e objetivos da biblioteca com a visão geral da instituição.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2024.

A seleção das variáveis independentes se deu a partir do método *forward stepwise* que é muito utilizado em regressão linear. Este método determina quais as variáveis precisam ser retidas e visando a contribuição de cada variável independente ao modelo. Logo, são incluídas as variáveis independentes, sem anular as que já tinham sido introduzidas, até que a menor soma dos quadrados dos resíduos seja achada (Cunha; Coelho, 2011).

#### f) Qualidade do modelo

Para comprovar a qualidade do modelo, foi observado o  $R^2$  ajustado (coeficiente ajustado de determinação), que decifra o percentual da variável dependente explicada por meio das variáveis independentes. O  $R^2$  ajustado revela o poder explicativo do modelo e evita dificuldade na hora da interpretação. O coeficiente ajustado de determinação “[...] é particularmente útil na comparação entre equações de regressão que envolvem diferentes números de variáveis independentes ou diferentes tamanhos de amostra [...]” (Hair *et al.*, 2009, p. 182). A Tabela 6 apresenta os dados da qualidade do modelo de regressão:

**Tabela 6:** Qualidade do modelo de regressão.

R	$R^2$	$R^2$ ajustado	F (6,153)	Erros de estimativas estandardizados	p
0,70	0,49	0,47	3,94	0,60	0,05

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Onde R é o coeficiente de correlação,  $R^2$  é o coeficiente de determinação,  $R^2$  ajustado é o coeficiente ajustado de determinação, F (6,153) é o teste parcial e o p que representa a significância estatística do resultado da regressão linear. Para esse modelo de regressão o resultado do  $R^2$  ajustado foi de 0,47, o que significa que ela explica 47% da variação possível na variável dependente.

#### 0. Modelo gerado

A Tabela 7 demonstra, por meio de algumas das variáveis independentes, o modelo de regressão linear múltipla gerado:

**Tabela 7:** Modelo de regressão gerado.

Variável	$b^*$	Erros de estimativas	b	t	p
----------	-------	----------------------	---	---	---

		estandardizados de b*			
Você estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.	0,28	0,07	0,29	3,91	0,00
Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.	0,20	0,05	0,15	3,13	0,00
Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais, são incorporados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.	0,16	0,05	0,13	2,48	0,01
É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.	0,17	0,50	0,13	2,73	0,01
Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias	0,13	0,08	0,17	2,12	0,03
Você estimula os bibliotecários a tomarem suas decisões, no exercício das atividades deles, e serem responsáveis por elas.	0,13	0,09	0,17	1,99	0,05

Fonte: Dados coletados, 2024.

Onde  $b^*$  é o coeficiente que representa se a variável independente tem uma conexão com a variável dependente,  $t$  é o teste parcial sendo seu valor aproximadamente a raiz quadrada do valor de  $F$ .

Para a análise, restaram quatro variáveis independentes que proporcionam reflexões sobre como cada uma delas contribui para a variação da variável dependente e, potencialmente, identificar quais possuem um impacto significativo. Essas variáveis são mencionadas no quadro acima, e serão detalhadas logo a seguir.

- a) Você estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.

Para essa investigação, considera-se a forma como os gestores incentivam seus colaboradores em relação às atividades atribuídas a cada setor e a aptidão desses colaboradores para desenvolvê-las. O objetivo é alcançar uma melhor distribuição das atividades, alinhando-as às competências específicas dos colaboradores, ao mesmo tempo em que se promove a rotatividade de funções.

Isso visa garantir que, ao serem designados para atividades nas quais não possuem plena proficiência, os colaboradores recebam o apoio necessário dos gestores, estimulando assim seu desenvolvimento e evolução nessas novas funções.

Seguindo o pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 26), que afirmam que "a gestão consiste, na mesma medida, de relações laterais entre colegas e parceiros", entendemos que a gestão é um cargo importante, mas que, assim como o gestor atual, todos dentro de uma organização são colegas e parceiros de trabalho.

Manter um ambiente onde há um estímulo profissional constante, mediante as atividades presentes, acaba sendo uma forma de motivação para todos, inclusive para o gestor, que vê seus colaboradores permanecerem engajados.

- b) Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.

Aqui é notável o grau de comprometimento da liderança com o desenvolvimento contínuo dos bibliotecários, a eficácia dos programas de treinamento para atender às necessidades da equipe e a capacidade da organização de adaptar-se e inovar em resposta às mudanças externas.

O oferecimento de treinamentos contribui muito para a motivação e satisfação dos bibliotecários, isso mostra que a organização se preocupa com seus colaboradores e seu crescimento, profissional e até mesmo pessoais, se a organização está comprometida em investir no treinamento de seus funcionários, visa aprimorar suas habilidades.

Portanto, se os treinamentos são planejados para manter as bibliotecas atualizados com as últimas tendências, tecnologias e práticas da área, é garantido que estejam bem preparados para enfrentar os desafios da organização

- c) Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais, são incorporados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

A motivação sendo um ponto importante como o desenvolvimento de colaboradores. Um gestor que reconhece o esforço e o sucesso dos membros da equipe é fundamental. Isso pode ser feito através de elogios públicos, promoções ou outras formas de reconhecimento. Quando um colaborador da equipe se sente valorizado aumenta a motivação e o compromisso com o trabalho.

Pinto e Moreiro González (2010, p. 53) complementam ao afirmar que "a gestão é uma atividade executada pelos gestores de uma organização, contando com o apoio do setor de recursos humanos, e tem como finalidade alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização."

- d) É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.

Para esse questionamento, foi buscado entender como é adotada as práticas formais de avaliação de desempenho para os colaboradores, com o objetivo de verificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas. Busca-se entender se



há um monitoramento e se é medido o desempenho dos funcionários, garantindo que as expectativas e metas estejam sendo alcançadas.

A avaliação de desempenho é de suma importância em diversos aspectos, que contribuem para o desenvolvimento individual de seus colaboradores, o que aprimora as equipes e ainda ajuda no alcance dos objetivos da organização.

Esse método é um instrumento de estratégia organizacional essencial para promover a eficácia da organização, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Se o gestor a realiza de forma clara e transparente com seus organizadores é possível obter resultados positivos e sustentáveis para a organização.

- e) Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias.

Para esse questionamento foi buscado investigar se o gestor está ativamente envolvido na promoção da disseminação da informação entre os colaboradores, e se há um esforço consciente para desenvolver estratégias que abordem e superem problemas de comunicação.

A cultura de comunicação aberta é caracterizada por um ambiente em que os funcionários se sentem à vontade para expressar suas opiniões, preocupações e feedbacks sem medo de represálias. Essa cultura é essencial para o desenvolvimento de uma organização.

Junto à cultura da comunicação podemos trazer a disseminação da informação dentro do ambiente organizacional, criando um ambiente de trabalho onde a transparência, a confiança e a colaboração da equipe prosperam. Isso ajuda na melhora da eficácia e eficiência da organização, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais satisfatório.

- f) Você estimula os bibliotecários a tomarem suas decisões, no exercício das atividades deles, e serem responsáveis por elas.

Aqui o objetivo era investigar se o gestor promove um incentivo à autonomia e a responsabilidade entre os bibliotecários, permitindo que eles desempenhem suas funções com mais independência e confiança, e se eles são responsabilizados pelas

decisões que tomam em suas atividades diárias. Aqui pode ser notado e refletido o estilo de liderança que valoriza o empowerment e o desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

A técnica de gestão de pessoas que Gomes Filho, Honesko e Bem (2011) destacam, o *empowerment* permite a delegação de uma linha de frente, portanto é um conjunto de práticas e estratégias usadas pelas organizações para delegar poder, autoridade e responsabilidade aos colaboradores.

A prática mencionada acima, é amplamente reconhecida como uma prática eficaz para aumentar a motivação, o engajamento e a produtividade dentro das organizações. Para tal é preciso que o gestor esteja preparado para lidar com os funcionários aprendendo a tomar decisões independentes, além disso deve haver uma estrutura clara para garantir que todos entendem seus papéis e responsabilidades

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL DAS VARIÁVEIS

Como última etapa do segundo objetivo específico, realizou-se uma análise fatorial exploratória. O objetivo foi investigar as correlações entre as variáveis, agrupá-las em um conjunto de fatores e determinar o grau em que cada variável está ligada ao fator. Para assim, identificar como as práticas de liderança estão relacionadas entre si e que estrutura de análise pode ser discutida a partir disso.

Antes de realizar a análise fatorial exploratória, foi necessário observar se os dados coletados atendiam a alguns critérios. Seguindo a recomendação de Hair et al (2006), as correlações com valores abaixo de 0,40 foram excluídas da análise. O valor do KMO da amostra é de 0,82, superior ao patamar crítico de 0,60. Da mesma forma, o teste BTS é estatisticamente significativo ( $p < 0,000$ ). Em ambos os casos, os testes sugerem que os dados são adequados à análise fatorial.

**Tabela 8:** KMO e Teste de Bartlett.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO).		0,82
Bartlett's Test of Sphericity (BTS)	Approx. Chi-Square	361,2762
	df	21
	Sig.	0,000

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

O critério de Kaiser sugere que deve-se extrair três fatores: o primeiro apresenta um autovalor de 3,46 carregando cerca de 38,46% da variância. O segundo fator apresenta autovalor de 1,03, carregando cerca de 25,71% da variância. Hair et al (2006) sugerem que a extração deve captar, pelo menos, 60% da variância, tendo este estudo captado 64,18%.

**Tabela 9:** Total variância acumulada.

Componente	Autovalores iniciais			Soma de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	Cumulativo %	Total	% de variância	Cumulativo %
1	3,46	49,50	49,50	2,693	38,46	38,46
2	1,03	14,69	64,18	1,80	25,71	64,18
...						
7	0,321	4,60	100,00			

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

De acordo com Schwab (2007), as comunalidades representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos. O valor mínimo aceitável é de 0,50.

**Quadro 11:** Comunalidades.

	Inicial	Extração
Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações	1,000	0,70
Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias específicas.	1,000	0,81
Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.	1,000	0,60
Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria. Essas sugestões são debatidas entre todos os presentes.	1,000	0,60
É realizada pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o	1,000	0,59

objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.		
Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.	1,000	0,51
Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.	1,000	0,59
Você participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado.	1,000	0,69

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

Em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos. O objetivo foi identificar as variáveis que apresentam elevadas cargas fatoriais em ambos os componentes, não devendo passar de 0,40, segundo Hair et al (2006). As variáveis que não respeitaram este requisito foram excluídas e a análise realizada novamente. Ao final chegou-se aos seguintes números e sete fatores extraídos, conforme observado no quadro 12.

**Quadro 12:** Matriz dos componentes de rotação.

	Componente	
	1	2
Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações		0,76
Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias específicas.		0,90
Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.	0,69	
Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria. Essas sugestões são debatidas entre todos os presentes.	0,68	
Você identifica os principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho e, com base nessas observações, toma decisões estratégicas para promover melhorias na situação	0,61	

Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.	0,75	
Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.	0,83	

**Fonte:** Dados coletados, 2024.

### 1. Primeira dimensão: Suporte ao desenvolvimento da atuação bibliotecária

Nesta dimensão os seguintes elementos são apontados: Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades; Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria. Essas sugestões são debatidas entre todos os presentes; Você identifica os principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho e, com base nessas observações, toma decisões estratégicas para promover melhorias na situação; Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo; Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.

Essas variáveis indicam uma liderança que valoriza a comunicação aberta, a colaboração, a identificação e resolução proativa de problemas, a adaptação às mudanças externas e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Essas práticas podem resultar em uma equipe mais engajada, capacitada e preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ambiente organizacional.

A participação dos colaboradores ativos na organização pode expressar uma abertura significativa para o líder, onde o mesmo verá uma que a troca de informações dentro da organização ficará mais proativa, um colaborador que vê a abertura que tem de expressar suas opiniões e definir conjuntamente as ações, indica uma abordagem de gestão participativa. Para quem observa a organização de fora percebe que há uma valorização e inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisões.

A prática de liderança onde o há um comprometimento em acompanhar regularmente o progresso das atividades, permite uma identificação rápida de

qualquer desvio ou até mesmo problemas que possam surgir no decorrer do trabalho, para isso ter reuniões frequentes podem aumentar o engajamento dos colaboradores e mantendo-os informados e envolvidos nos processos e objetivos da organização ajuda que esses problemas surjam com mais recorrência.

Tendo em vista esse comprometimento em acompanhar regularmente o progresso das atividades, a liderança que está atenta às necessidades da equipe e está disposta a agir para melhores resultados de trabalho e a eficácia organizacional é uma liderança responsiva e proativa na resolução de problemas.

Ao fim a oferta de treinamentos demonstra um compromisso com o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, visando aprimorar suas habilidades e conhecimento, esses treinamentos regulares podem aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores, podem ainda contribuir com o seu crescimento o fazendo se sentir mais valorizado dentro da organização.

## 2. Segunda dimensão: Consensualidade na tomada de decisão

O primeiro fator gerado engloba as seguintes variáveis: Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações; Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias específicas.

Aqui podemos entender que essas variáveis indicam que as lideranças que promovem a participação ativa dos colaboradores, valorizam a transparência e a comunicação aberta, e adotam uma abordagem proativa na resolução de problemas de comunicação. Isso pode levar a um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e alinhado, onde os colaboradores se sentem empoderados e envolvidos nas decisões e processos da organização.

Portanto, Branicio e Castro Filho (2007) apontam que alguns elementos são indispensáveis para a execução do trabalho de um dirigente como a ação colaborativa, a aprendizagem e atuação em grupo, a liderança participativa e o planejamento coordenado com a equipe.

A valorização do gestor em manter uma participação ativa de seus colaboradores permite que os mesmos expressem suas opiniões e participem na

definição das ações que são promovidas no ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Capacitando as equipes de trabalho para assumirem tal postura (Silveira,2009), o que tem sido um grande desafio nas bibliotecas universitárias (Valadão, 2022). Acima é refletido um estilo de liderança transparente, onde os colaboradores têm a oportunidade de contribuir com suas ideias e feedbacks.

#### 4.5 ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para atendimento do terceiro objetivo específico, foram realizadas entrevistas com os gestores, dentro do escopo da pesquisa, para entender o contexto da aplicação das práticas descritas nas análises quantitativas anteriores. Dessa forma, pode-se entender com mais profundidade como estas práticas acontecem. Esta análise se deu a partir das categorias desenvolvidas abaixo.

##### **4.5.1 As características que os gestores avaliam que fazem parte do seu estilo de liderança**

Identificar e avaliar suas próprias características como gestor é crucial para o desenvolvimento profissional e pessoal de um gestor. A autoavaliação, juntamente com a receptividade às críticas, sejam elas positivas ou negativas, oferecidas pelos colaboradores no cotidiano, permite ao gestor compreender e aprimorar sua forma de gerir um ambiente organizacional.

Todavia, o entrevistado D relata que “eu nunca pensei sobre o meu estilo de liderança, até porque aqui a gente trabalha muito igualmente, sabe, a gente trabalha muito em espírito de equipe, a gente divide tudo”. A não reflexão sobre suas próprias características de liderança também são reforçadas no relato do entrevistado M que disse “nossa, nunca pensei sobre, eu não costumo ser um chefe jurídico, vamos assim, não sei se tem expressão melhor”

Os relatos acima demonstram que os gestores entrevistados não refletem sobre seus comportamentos profissionais referentes à interação com seus colaboradores.

De acordo com Dziekaniak (2009), faz-se necessário aos gestores refletirem sobre seu comportamento na função de liderança, baseados não apenas na sua

autocrítica, mas também através de práticas e ferramentas que permitam ao colaborador se expressar.

Por outro lado, alguns gestores responderam diretamente sobre suas características que fazem parte sobre seu estilo de liderança. A característica de ser democrático foi a única que foi relatada. Como relatou o entrevistado O “olha, eu me autodefini como mais democrático, sabe, de maneira alguma eu imponho coisas, eu procuro saber qual é o parecer da equipe”. O entrevistado C ratifica esta posição de “não tomar decisões sozinha, sempre com a participação da equipe”.

A expressão de uma liderança democrática foi a principal característica expressa pelos gestores. A literatura especializada aponta que a liderança democrática promove a participação, colaboração e comunicação aberta, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem engajados e valorizados. Este estilo pode levar a uma maior satisfação no trabalho, maior motivação e melhor desempenho da equipe Assis e Maia (2014).

#### **4.5.2 Envolvimento dos colaboradores nas decisões e processos de tomada de decisão na biblioteca**

Uma vez que os gestores que indicaram sua característica de liderança se intitulam democrático, questionou-se sobre o grau de participação e envolvimento dos bibliotecários nas decisões e processos de tomada de decisão na organização. Em alguns relatos fica claro que não há envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, sendo um processo mais informativo do que participativo. Como exemplificado no relato do entrevistado B “eu sou muito democrático, então, todas as decisões que envolvem o sistema, eu compartilho com todo o mundo”. É possível ter esta mesma percepção em outros relatos de fala.

"Quando cheguei, quando assumi a biblioteca, fiz uma reuniãozinha com o pessoal. E coloquei em pauta. Olha, tudo que eu faço aqui, vocês vão saber. E eu vou pedir a opinião de vocês. Então, por exemplo, quando temos reuniões do sistema geral, com todos os coordenadores e a diretora, eu faço uma espécie de resumo e coloco num grupo que a gente tem para falar" (Entrevistado A).

"Eu procuro fazer uma reunião com eles, porque como nós somos uma unidade de sistema de bibliotecas, todas as decisões que são tomadas técnicas, que é uma reunião das



bibliotecas como todo, nosso tudo que eu procuro, tudo que eu sei de reuniões que é para trazer para a equipe, eu documento isso no papel, no caso, no arquivo, e a gente tem trabalho com... Daí faço essa reunião coletiva com eles.” (Entrevistado J)

“Então, quando eu comecei aqui com a chefia eu até dava um pouco mais de liberdade para eles decidirem algumas coisas mas aí eu vi que não estava funcionando tanto o que funcionava melhor, daí não sei se é porque sempre foi assim ou finalmente por qual motivo, mas aí muitas coisas agora eu mesmo decido até porque conforme a estrutura da universidade, as decisões elas realmente caem na chefia, que tem ali uma responsabilidade” (Entrevistado M).

Em outros relatos há a indicação de envolvimento dos colaboradores, mas não fica claro como isso ocorre. Como relata o entrevistado C “para nós, aqui, a gente tem um plano de ação para a biblioteca que a gente constroi durante o ano para desenvolver no próximo.” Outros entrevistados seguem esta linha.

“Como eu te falei, aqui a gente faz tudo em equipe. Tudo que fazemos em grupo. A decisão é sempre feita por todos”. (Entrevistado D)

“Eu sempre gosto de ouvir a opinião de todos, porque não tem como a gente determinar as decisões. Tem decisões que são mais difíceis, que no caso a gente tem que tomar.” (Entrevistado Q)

Em outros casos, as decisões são dialogadas e tomadas por um grupo menor de colaboradores e depois informada aos demais. De acordo com o entrevistado L “é difícil reunir uma equipe para decidir as coisas, é muito difícil, é muito difícil mesmo. então, do tipo, para passar coisas decisivas, normalmente eu converso com a outra funcionária”. O entrevistado F compartilha desta ação.

“A gente conversa com nosso grupo ou faz a nossa reunião. Nós nos reunimos, nós três. E às vezes fica humanamente difícil, entendeu? A gente não consegue se comunicar porque é muita coisa no grupo.” (Entrevistado F).

Alguns relatam a interação através de ferramentas informais, através do whatsapp ou email. E o registro da discussão e decisão ficam nestas ferramentas.

“Eu relaciono isso com a equipe através de e-mail, a gente tem contato também, é contato informal, a gente utiliza o

WhatsApp, o aplicativo, nessas trocas rápidas, a gente precisa, como a equipe é ela é mais enxuta, digamos assim, às vezes funciona uma mensagem mais rápido por esses canais não oficiais” (Entrevistado E).

“Geralmente em reuniões, a gente fazia reuniões, ou então perguntava via grupo de WhatsApp, o que achava, e aí dava pra ter uma noção de mais ou menos se concordava ou não. Tinha essa dimensão, se era bom ou não para o setor fazer aquela ação.” (Entrevistado I).

Alguns gestores relataram realizar reuniões com toda a equipe para discutir os cursos de ação e chegar a uma decisão.

“Então, nas reuniões mensais, elas são importantes para isso. Para que a equipe também opine. Suas opiniões, suas sugestões e a equipe”. (Entrevistado G).

"Então, eles estão a par de tudo que acontece e no caso específico da gente, sempre que há uma mudança, sempre que vai se tomar uma decisão, tem essa reunião com a equipe para buscar a opinião pra gente chegar num consenso, todos juntos, do que seria melhor." (Entrevistado U)

Em uma situação foi relatada a participação ativa dos colaboradores neste processo de tomada de decisão.

"A participação deles é muito intensa, porque eu os envolvo inteiramente, até nas pequenas decisões. Coisas que a chefia tem que levar para a reunião de chefia do sistema de bibliotecas, antes de eu me reportar à equipe, consultas, algumas coisas, enfim, os pontos de vista de cada". (Entrevistado O).

Mas, em linhas gerais foi indicada dificuldades grandes em se conseguir estruturar um processo que permita a discussão e tomada de decisão conjunta.

“A gente procura fazer reuniões. Assim, claro, se a gente tá muito atribulado, de serviços, a gente mantém uma agenda de reuniões mensais, antes a gente tinha quinzenais. Semanais a gente tentou e foi praticamente impossível. Impossível porque a gente é atropelado no dia a dia, a gente tem muita coisa, mas assim, no máximo reuniões mensais a gente faz”. (Entrevistado P).

“Então, geralmente a gente faz reuniões. Não têm uma periodicidade certa, mas quando a gente tem muitas novidades chama a equipe, e aí nessas reuniões, algumas decisões a gente toma em conjunto, com todo o mundo”. (Entrevistado N).

Apesar dos gestores se perceberem como democráticos, observou-se na grande maioria dos relatos, uma participação limitada ou desestruturada dos colaboradores no processo de tomada de decisão na biblioteca. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p.26), afirmam que “gestão consiste, na mesma medida, de relações laterais entre colegas e parceiros”.

Em geral as decisões são tomadas pelo gestor da biblioteca, em alguns casos consultando um pequeno grupo de colaboradores. Esta perspectiva aponta um processo centralizado de tomada de decisões que pode gerar impactos negativos no sentimento do colaborador em termos de pertencimento.

#### **4.5.3 Grau de autonomia dado aos seus colaboradores para o desenvolvimento das suas atribuições**

Também foi questionado sobre a percepção dos gestores em relação ao grau de autonomia que eles promovem aos colaboradores no desenvolvimento das suas atribuições. O relato geral foi na linha do que falou o entrevistado B “eles são todos bibliotecários, eles têm toda a autonomia para fazer todo o trabalho que eles precisam.” Assim, como disse o entrevistado M “eles têm autonomia para trabalhar como eles acham que fica melhor.”

Todavia, o entrevistado K ressalta que a autonomia está relacionada a “resolver as questões que não estão previstas em regulamentos, manuais, e aí então sintam-se independentes no processo.” Então, os colaboradores podem desenvolver suas atividades seguindo o regulamentado nos manuais de procedimento, para gerar uniformidade na execução destas, mas também podem propor inovações ou novas formas de resolução de um problema não previsto.

“Eu acho que a gente consegue, as pessoas da biblioteca conseguem vir para a gestão para dizer o que é que elas acham que poderiam melhorar” (Entrevistado N).

Contudo, sobre a interação do colaborador com o gestor durante o processo criativo há vertentes de pensamento e ações divergentes. Como exemplificado pelo relato do entrevistado R, há o entendimento de que este processo inovativo pode demandar um apoio através de uma reflexão conjunta entre o colaborador e o gestor.

“Então, a autonomia, eles têm autonomia. O que eles procuram assim, para trocar uma ideia, é quando estão inseguros em relação a algum serviço, algum atendimento. Eles têm autonomia para levar o dia, entende? Então, a gente troca informações” (Entrevistado R)

Em outra mão, os relatos dos entrevistados Q e S demonstram um caráter de supervisão do que está sendo executado.

"Então, quando a gente delega algo, é aquilo que eu falei, eu gosto de acompanhar.." (Entrevistado Q)

"Há autonomia, mas a partir do momento que a gestão passa o trabalho. Então assim, mesmo cada gerência, sabendo o seu trabalho, sabendo o que tem que ser feito, tudo é passado pela gestão, pela direção. Então assim, há uma autonomia. Mas é tudo supervisionado pela direção, né?" (Entrevistado S)

Se na categoria anterior os gestores se intitularam como democráticos, mas nos seus relatos percebeu-se uma participação limitada ou desestruturada dos colaboradores no processo de tomada de decisão na biblioteca, no discurso destes gestores, os colaboradores possuem autonomia para proposições e tomada de decisões em relação às atividades laborais que desenvolvem. Se discutimos que um processo centralizador de tomada de decisões nas questões que impactam os colaboradores nas bibliotecas pode gerar um sentimento negativo em termos de pertencimento, a autonomia no desenvolvimento das suas atividades não.

A autonomia é algo que impacta positivamente na motivação do colaborador seja para refletir e propor soluções para os problemas que ocorram no desenvolvimento das suas atividades, cujas respostas não estejam nos fluxos de processo ou manuais de procedimentos. Ou para propor novas formas de se chegar ao atendimento de determinado objetivo.

Atuar como um gestor significa atuar com um perfil dinâmico, proativo e com visão que prioriza o desenvolvimento de sua equipe. A fim de estar alinhado com os colaboradores, através de uma liderança participativa, para que juntos consigam

atender aos objetivos traçados. Esta postura de liderança está relacionada a traçar um planejamento que norteie o futuro da biblioteca, criar um bom ambiente de relacionamento interpessoal, gerir por meio de competências, promover ações que favoreçam a integração, autonomia, educação continuada, criatividade e ações que permitam a motivação da sua equipe de trabalho (Davok; Pereira, 2011; Santos; Silva; Ayres, 2014; Nogueira; Bernardino, 2020)

#### **4.5.4 Atribuição das tarefas e responsabilidades para cada colaborador**

Apesar dos gestores indicarem que criam um ambiente para que o colaborador possua autonomia, nos seus relatos a alocação dos colaboradores nas suas funções ocorre de acordo com a necessidade da biblioteca. O entrevistado H relata que busca direcionar o bibliotecário para atividades que estejam em linha com seu perfil de conhecimento.

“Nós temos o bibliotecário responsável pelo processamento técnico e pelas atividades ligadas ao tratamento da informação, atividades ligadas ao serviço de referência e informação, todas as atividades de atendimento ao público a gente procura elencar, bom, quem tem mais perfil de acordo com os perfis, especialmente assim também, para os auxiliares de biblioteca”. (Entrevistado H)

O entrevistado M aponta que “costumo distribuir as atividades conforme eu o que eles têm mais capacidade de fazer”. Contudo ele continua dizendo que “dependendo da atividade que precisa ser feita, eu conto com aquelas pessoas que estão ali naquele momento.” Este contexto é amplamente relatado nas demais falas. Na grande maioria dos casos os colaboradores são alocados para desenvolverem atividades que estejam com falta de pessoal.

“Então, assim, claro que não posso determinar que servidor não é bibliotecário, faça o serviço de bibliotecário. Então, o bibliotecário vai fazer o que é atribuído por lei. Catalogar, classificar, né? E os demais fazem... Atribuições que são próprias. Embora eu entenda que o bibliotecário ele possa fazer tudo, ou seja, desde o atendimento ao balcão, que eu comecei o atendimento ao balcão, antes de chegar aqui na biblioteca, eu era de outra, e eu fazia tudo.” (Entrevistado A)

“Então, nas unidades, todos os bibliotecários já sabem quais são suas responsabilidades. Eles trabalham com tudo lá, com toda a parte administrativa, processamento técnico, atendimento” (Entrevistado B)

“A gente aqui tem os bibliotecários, que já tem as atribuições que são inerentes à formação deles, né? E depois os outros, eles são mais direcionados para o atendimento ao usuário, né? O serviço de circulação. Então, é de acordo com o cargo.” (Entrevistado C)

“Conseguimos visualizar os setores, né, distribuído por colaborador, mas em uma necessidade o bibliotecário faz tudo. Eu não deixo de atender ou de orientar para uma consulta, eu não deixo de estar no empréstimo, não deixo de estar naquela etapa devolução, orientação, colocar livro na estante, porque algumas vezes se faz necessário porque alguém faltou por motivo de saúde ou porque está de férias e depende da quantidade de pessoas da equipe que esteja no momento. A gente está sempre preparado para fazer tudo.” (Entrevistado F)

“Como aqui a gente trabalha por sessões, como tem sessão de atendimento ao público, que envolve o balcão de circulação de atendimento geral, tem a parte de referência que é atendimento ao público direto também, a gente já tem atribuições elencadas, que fazem parte do escopo do nosso serviço de atendimento ao público. Então, eles já sabem, está dentro daquele escopo descrito no nosso regulamento de funcionamento das bibliotecas.” (Entrevistado J)

“Atendimento ao público, atender balcão de atendimento, atender, prestar serviço de referência, orientação ao usuário, mostrar para o usuário o espaço da biblioteca, coleção de serviços e produtos. Isso daí é uma atividade que todos eles executam.” (Entrevistado Q)

A conciliação entre a alocação das tarefas dos bibliotecários e as habilidades e interesses dos colaboradores pode acabar sendo limitada. Pois, como detalhou o entrevistado K a demanda por pessoal se sobrepõe, de modo que o colaborador é realocado para outra função diante da necessidade.

“Então, cada colaborador que estiver lotado num setor específico, desenvolve atividades relacionadas a esse setor especificamente. Isso não quer dizer que, por exemplo, o servidor que está lotado em serviço de referência em circulação, se houver necessidade de ele ir lá para o setor de processamento técnico ou lá etiqueta, ele não vai porque ele não está no setor de referência, não, ele vai.” (Entrevistado K).

Chamou a atenção que as atividades dos bibliotecários foram relatadas como direcionadas quase que exclusivamente para as atividades de cunho mais técnico para funcionamento da biblioteca. Limitando a perspectiva inovativa sobre como lidar com as demandas informacionais dos usuários. A literatura aponta que a gestão de bibliotecas ainda mostra traços mecanicistas e instrumentais, que se contrapõem às adaptações organizacionais necessárias (Vieira, 1977; Cunha; 2010; Anna, 2016).

Muito se tem debatido sobre as adaptações destes espaços às necessidades informacionais dos usuários. Passos e Varvakis (2017) indicam que as bibliotecas devem se tornar mais dinâmicas, inovadoras, acessíveis, com recursos tecnológicos integrados às suas atividades, além de ser um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura local. Segundo Meier (2016), as bibliotecas universitárias estão repensando suas prioridades estratégicas buscando ações integrativas com os projetos digitais e apoio ao ensino e pesquisa.

O profissional bibliotecário também está habilitado a auxiliar na estrutura institucional, no que diz respeito ao planejamento administrativo e físico das bibliotecas. Sua formação acadêmica o capacita para calcular espaço com a quantidade adequada de material para o ambiente; organizar o acervo; normalizar documentos em geral; participar do desenvolvimento de bases de dados; associar-se ao trabalho de gestor da informação e do conhecimento; e desempenhar serviços técnicos e administrativos nas unidades de informação (Guimarães, 1997).

A gênese da biblioteca está no atendimento da demanda informacional de seus usuários. Desta forma, deve adaptar suas práticas para melhor atender a estas demandas. Conforme escreve Davok e Pereira (2011, pg. 325) “as estruturas e o funcionamento das unidades de informação devem possibilitar serviços que aportam valor à informação disponibilizada e disseminada a todos os segmentos de usuários”. Ao buscar atender este desafio, é demandado aos bibliotecários uma postura proativa para ampliar suas habilidades técnicas em serviços bibliotecários.

#### **4.5.5 Métodos ou ferramentas utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores**

Em relação à avaliação de desempenho dos colaboradores, o entrevistado S relatou que “essa avaliação é feita no sistema, ela é feita na universidade toda, então não é uma ferramenta da biblioteca que avalia se o desempenho do pessoal

da biblioteca.” Vários outros gestores indicaram que a avaliação que é realizada é obrigatória para os servidores públicos e possibilitam a progressão funcional.

“Olha, a gente tem institucionalizado, a gente tem programa de avaliação de desempenho. Nesse programa, né, que é dentro do acesso dos servidores, você tem uma avaliação, auto avaliação, você faz uma autoavaliação com uma série de perguntas, tanto compatíveis a suas habilidades pessoais, como a sua questão com o trabalho, com os equipamentos.” (Entrevistado E).

“Então, a gente tem as avaliações de 18 em 18 meses, que são avaliações por mérito dos servidores, onde daí a gente avalia a questão de produtividade, a questão de proatividade, a questão de cumprimento de assiduidade” (Entrevistado H).

“Mas, assim, como eu disse, é mais uma questão de progressão, não tem o retorno da instituição, não tem retorno em relação a essas fichas”. (Entrevistado Q).

O entrevistado C relata que “a universidade tem todo ano questionário que ela executa para fazer essa avaliação da instituição, da equipe, da chefia, mas não tem nada específico para avaliar a biblioteca”. E, como indicou o entrevistado D “dentro da biblioteca a gente não tem nenhum método de avaliação.” O entrevistado B complementa e afirma que “só quando há algum problema, a gente vai intervir para resolver o problema.” Observa-se que pelo foco que a avaliação de desempenho aplicada possui, ela não atende às necessidades diretas dos gestores. E, nas bibliotecas não há avaliação própria para o que os colaboradores de lá desenvolvem como atividade. Foi relatado pelos entrevistados J e M que estatísticas relacionadas à produtividade são usadas como um parâmetro para medir o desempenho.

“Então, eu não tenho como avaliar a pessoa como tudo, mas sim o serviço. Aqui na universidade, no sistema de bibliotecas, na federal, a gente mede por serviço. Então, assim, é o coletivo daquela equipe que vai determinar o quantitativo de serviços de atendimento que foram feitos naquele mês, por exemplo.” (Entrevistado J).

“Então, eu costumo usar a mesma observação, né? Então, eu vejo assim quem trabalha mais, quem trabalha menos, né? Eu consigo ter essa observação, né? De ferramenta, a gente tem algumas ferramentas, mas é mais para dados e estatísticas da biblioteca” (Entrevistado M).



Todavia, foi relatado pelos entrevistados K e O que são dados *feedbacks* sobre o desempenho dos colaboradores que permite dialogar sobre o desempenho de modo mais específico, e visam minimizar a falta de um método de avaliação de desempenho estruturado. Como expressou o entrevistado O “no momento que identificar algum desvio, alguma coisa que a gente poderia melhorar, a gente já faz essa correção”. O entrevistado K segue esta mesma linha.

“Outra questão que eu gosto muito de usar é o feedback. Ela só vai saber se está indo no caminho certo se ela descobrir essa questão. Senão ela vai continuar achando que tá fazendo tudo certo. E vai embora, às vezes nem tá. Então o feedback é uma ferramenta muito importante na comunicação, de chamar, de colocar os pontos.” (Entrevistado K).

A falta de uma avaliação de desempenho estruturada e que englobe aspectos pessoais, relacionais, mas, principalmente sobre as atividades específicas que os colaboradores na biblioteca desenvolvem impacta negativamente no desenvolvimento profissional destes colaboradores.

Para a International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) (2012), o gestor da biblioteca desempenha um papel multifacetado que abrange não apenas a supervisão de sua equipe, mas também a responsabilidade de fortalecer o desempenho tanto do pessoal quanto do serviço da biblioteca.

#### **4.5.6 Suporte para o progresso em direção ao atingimento das metas**

Segundo os relatos de vários entrevistados não há estipulação de metas no desenvolvimento do trabalho. O que faz sentido no contexto de não haver uma avaliação de desempenho específica para as atividades desenvolvidas na biblioteca. Então, uma vez que não há esta avaliação específica, não há uma oportunidade de se discutir sobre um planejamento de atividades e resultados esperados pelos gestores em relação às funções dos seus colaboradores. Como relatou o entrevistado, "não existe algo assim pré-estabelecido, não existe prazo bem definido, não, porque é muito serviço." Como indica o entrevistado B, o foco está na percepção dos gestores de se os colaboradores estão desenvolvendo suas atividades conforme o designado na função "todo mundo participa do seu trabalho, não tem questão de metas."

A partir da leitura dos relatos abaixo dos entrevistados, fica mais clara essa percepção da falta de planejamento das atividades.

"A gente está sempre conversando. Então, quando a gente vê que algo não vai ser feito, ou não foi feito, o que também acontece, né, da gente não... Não percebi que deveria ter sido feito no prazo e aí depois a gente verifica e vê que ficou rolar por algum motivo, não foi feito. A gente conversa e faz aquele material que eu te falei. A gente trabalha muito na conversa e na verificação. Vai avaliando etapa por etapa. (...) Daqui um pouco chegou ao final do ano. Vamos verificar. A gente precisa reavaliar isso e ampliar esse prazo. A gente vai ter condições de dar conta. A gente não vai ter condições de dar conta. Vamos colocar para o próximo ano." (Entrevistado F)

"As metas, não tinha aquelas metas, as metas em si a gente pegava mais em relação ao que era nos demandado para compra de livros. Tipo, tem orçamento para compra de livros. Aí tinha essas questões, mas era da compra de livros. Mas assim, de metas, nós não tínhamos." (Entrevistado I)

"Não definimos metas, vou ser bem sincero, a gente não tem planejamento assim do tipo, vamos atender, esse ano atendemos tanto, vamos atender tanto x de aulas ano que vem, vamos propor, não. Não temos até porque. Hoje o que a gente faz é realmente o básico de atendimento na biblioteca, mesmo. Pelo perfil da equipe, pelas questões que as pessoas têm aqui, então essa questão realmente não tem resposta." (Entrevistado L)

Este contexto de direcionamento das atividades quase que exclusivamente para as atividades de cunho mais técnico para funcionamento da biblioteca, torna-se um fator que limita os colaboradores a uma postura proativa para ampliar suas habilidades técnicas e pessoais que estejam alinhadas com o conceito de bibliotecas mais dinâmicas e inovadoras defendido por Passos e Varvakis (2017). O entrevistado J ressalta que busca meios de entender as demandas informacionais dos seus usuários para possibilitar melhor atendimento, mas ainda sem um planejamento estruturado.

"Olha, eu digo assim que como a gente não trabalha com metas, né? Eu vou te falar, vou exemplificar uma coisa assim, a gente viu depois da pandemia. Os alunos não frequentam mais a biblioteca como nos anos anteriores, antes da grande entrada dos acervos digitais. Então, o que eu coloco para o pessoal aqui? Gente, nós não temos mais aquele público tão intenso nas bibliotecas, isso é fato. Isso é uma tendência para abordar

as questões digitais. Acervos digitais que as universidades e todas as bibliotecas disponibilizam aos seus usuários. Então, o que eu digo? A gente tem que buscar atender da melhor forma possível, a meta é atender ainda melhor e disponibilizar, buscar outras alternativas para acolher os alunos, para que eles voltem, atrair os alunos para voltar a frequentar. Então, não digo que é uma meta, mas para você atingir, você tem que disponibilizar e colocar coisas mais atrativas, ou seja, novos serviços, novos espaços mais atrativos para Os usuários, né? Então, acho que a meta hoje é essa” (Entrevistado J).

Então, o suporte para o atingimento das metas se dá no acompanhamento, pelo gestor, das atividades diárias dos colaboradores. Como afirma o Entrevistado G “atualmente, eu acredito que o suporte é mais no sentido de orientação.”

"O tempo todo eu conversando com eles, me pergunto como é que tá aquele serviço, como é que tá isso. Indicando o caminho quando vejo que a situação não está indo, não está rendendo da forma como eu esperava. Porque...Eu acho que é isso. É a proximidade com o servidor." (Entrevistado R)

“Então, normalmente o suporte sou eu, né? Eu é que dou o incentivo para que as metas sejam cumpridas.” (Entrevistado M)

A falta de planejamento das atividades faz com que o trabalho do gestor seja, basicamente, de acompanhar o desenvolvimento das atividades técnicas dos colaboradores. Este contexto não explora as capacidades de liderança dos profissionais que estão ocupando cargo de gestão nas bibliotecas, pois Bedin e Vianna (2021) ressaltam que os termos gestor e gestor são distintos. Ser gestor de uma biblioteca não faz do profissional um líder. Atuar como gestor requer um perfil dinâmico, proativo e com visão, para que juntos consigam atender aos objetivos traçados.

#### **4.5.7 Como identifica os principais desafios e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho**

Gestores indicaram que buscam o acompanhamento das atividades dos colaboradores como forma de dar suporte para que estes consigam desenvolvê-las. Este contato possibilita aos gestores identificarem os desafios e dificuldades enfrentados pelos colaboradores. Como indicado pelo entrevistado A, "às vezes é a

convivência com o outro, com colegas, às vezes há algumas coisas que você escuta do público." Outros relatos reforçam este entendimento.

"Então, normalmente a gente tenta sentar, conversar, tentar resolver entre a gente aqui no setor quando a gente não consegue." (Entrevistado D)

"Bem, geralmente trabalhar em equipe já é o principal desafio porque são pessoas diferentes, opiniões diferentes, formações diferentes e cada um tem uma história de vida. E aí, o que eu faço é tentar conhecer. Primeiro, eu não gosto de trabalhar no escuro, eu gosto de conhecer onde estou. Conhecer as pessoas, conhecer uma família, pelo menos aquela pessoa, porque a gente consegue entender o porquê de tal ação, porque de tal atitude, porque ela veio de uma história, ela tem uma história, não é à toa." (Entrevistado K).

"E assim, como eu falei antes, através da observação também, às vezes eu vejo que eles estão com determinada dificuldade, eu até vou conversar, não é sempre que acontece isso, tá? Mas aí eu vou lá conversar, discutir, né, como é que tá, tá tudo bem, tem algum problema, coisa assim, mas na maioria das vezes eles vêm me falar mesmo." (Entrevistado M)

"Normalmente, talvez, da própria verbalização dos próprios membros da equipe, uma... Acho que fica mais claro falar caso, né?" (Entrevistado O)

"Eu me identifiquei de maneira a estar presente, agora mesmo eu estava no balcão de atendimento da biblioteca, então por meio de conversa com servidores de diálogo, de comunicação, a gente acaba se identificando e tentando mitigar esses desafios e essas dificuldades. Mas eu acho que é estar presente conhecendo a unidade como tudo." (Entrevistado P)

A identificação dos desafios e dificuldades enfrentados pelos colaboradores transparece uma questão fundamental da função exercida pelos bibliotecários que ocupam cargo de gestão. A gestão de pessoas. A dificuldade de gerir pessoas foi apontada como o principal desafio enfrentado pelos gestores.

"E a minha maior dificuldade que eu vejo é, como eu apontei pra você, a gestão de pessoas." (Entrevistado E)

"Olha, eu acho que os principais desafios é a vontade da gente querer inovar, principalmente na biblioteca, que você tem assim, tem muitas pessoas que têm vontade de mudar, de fazer, e você tem uma equipe que muitos vão a favor e outros jogam balde de água fria, ou seja, muitos têm aqueles que não querem sair da sua zona de conforto. Então acho que os desafios são esse, é você motivar uma pessoa, embora eu

acho que ninguém motiva ninguém. Eu acho que as pessoas, elas se motivam por si mesmas, né?" (Entrevistado J)

"Como eu disse, eu não me vejo como uma boa líder, porque assim, não me propus inclusive a fazer projetos, objetivos, coisas assim. Não é na minha... Não é da minha natureza. Eu acredito que seja uma boa pessoa para dar suporte, mas não seja um líder." (Entrevistado L)

"O principal desafio são as pessoas, somos nós mesmos, Porque somos pessoas complexas, né?" (Entrevistado Q)

"Hoje, sim, dos maiores desafios, eu acho que dos primeiros é esse, que eu falei, o adoecimento de muitos colaboradores com saúde mental mesmo, emocional." (Entrevistado S)

"O principal desafio? Eu acho que hoje nós temos principalmente essa questão de está aberto, por exemplo, a mudanças. Então, quando o setor tem uma variedade de colaboradores que não tem o perfil, por exemplo, voltado para a biblioteca ou perfil mais tem uma certa dificuldade. Vai depender muito da formação do servidor e do perfil que ele tem para estar trabalhando naquele setor, porque hoje em dia a gente tem essa questão do uso das tecnologias, o uso de sistemas que são otimizados, os programas que são otimizados." (Entrevistado T)

"Olha, como líder a gente tenta se motivar todos os dias, porque veja, a gente tem falta de servidor, A gente tem falta verbal, a gente tem a não compreensão ou não entendimento do setor onde a gente está lotado, sabe?" (Entrevistado R)

Dentre as principais dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas apontadas pelos respondentes está conseguir engajar os colaboradores no seu processo de trabalho, a complexidade de lidar com aspectos motivacionais variados e as dificuldades pessoais enfrentadas pelos colaboradores e que impactam no seu rendimento no trabalho.

O bibliotecário que atua em função de gestão tem como responsabilidade estar à frente na criação de meios para que a biblioteca atinja os objetivos e suas metas organizacionais. Para tanto é preciso gerenciar as pessoas que compõem sua equipe, para que possam estar motivadas e abertas ao desenvolvimento, a fim de corresponder ao trabalho e às inovações (Silveira, 2009; Valadão, 2022).

A gestão de pessoas é um elemento crucial para o bibliotecário gestor, uma vez que o fator humano constitui um dos principais elementos organizacionais, a fim de alcançar os objetivos desejados (Anna, 2016; Branicio e Castro Filho (2007)

apontam que alguns elementos são indispensáveis para a execução do trabalho de um dirigente como a ação colaborativa, a aprendizagem e atuação em grupo, a liderança participativa e o planejamento coordenado com a equipe. Gerir pessoas tem sido um grande desafio nas bibliotecas universitárias (Valadão, 2022).

#### **4.5.8 Como identifica e aborda os fatores específicos que motivam individualmente os colaboradores, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo**

Engajar os colaboradores no seu processo de trabalho foi a dificuldade mais relatada pelos bibliotecários que ocupam cargo de gestão nas bibliotecas. Houve relatos de gestores que buscavam este engajamento através do elogio e interação positiva com os colaboradores. Como relatou o entrevistado D "eu procuro sempre verificar e sempre elogiar ou quando eu vejo algo de errado, apontar, mas sempre de forma bem construtiva mesmo, sabe?" Esta atitude cria um ambiente de trabalho positivo e também o foco das ações motivacionais do entrevistado G "acredito que o ambiente de trabalho, a colaboração, a cordialidade."

Contudo, a alocação e desenvolvimento de atividades que não são de interesse do colaborador foi apontado pelos respondentes como um dos principais causadores da desmotivação destes. Este aspecto já foi apontado em análise anterior, onde os gestores relataram a dificuldade de alocar os colaboradores em atividades que estejam alinhadas com as habilidades e interesse dos deles. O colaborador, muitas vezes, é alocado para exercer sua função onde estiver com necessidade de pessoal. Nos relatos abaixo os gestores indicam que não conseguem fugir muito desse critério de alocação, mesmo tendo consciência do impacto negativo que esta ação gera no desempenho dos colaboradores.

"A gente tenta inserir esse servidor, tentar, nem sempre é possível. Nenhuma atribuição que ele seja mais... Como é que a palavra que se usa, que ele seja mais aplicado, assim eu posso dizer, né? Mas nem sempre é possível. Às vezes a pessoa fala, eu tô nessa atribuição, queria sair. Eu disse, olha, a gente pode ver isso posteriormente, mas no momento não tem ninguém que me substitua, né? Então eu vou ter que ficar com você até aparecer algum ou até alguém querer trocar com você, né? Isso acontece. Nem sempre, infelizmente, você vai

exercer uma função que deseja. Então, até que haja alguém que possa substituir, perguntando coisa e tal, você vai ficar nessa função." (Entrevistado A).

"Dependendo, por exemplo, a pessoa tem uma formação diferente para o cargo que ela prestou no concurso. Você até tenta aproveitar esse talento que ela tem dentro da unidade, mas muitas vezes não é possível, porque ela passou no concurso para desempenhar determinada tarefa. Você tenta adequar ao que a pessoa tem mais facilidade de, por exemplo, atendimento público, tem pessoa que é mais fechada, tem mais tímida, então você tenta direcionar o perfil de cada dos serviços." (Entrevistado C)

"E aqui na instituição, às vezes, a gente tem alguns profissionais que gostam mais de estar num setor do que em outro. E às vezes surgem algumas questões, sabe? Mas...Aqui a gente não consegue manter mais, como eu te falei, cada profissional numa caixinha, num setor." (Entrevistado E)

"Essa pergunta é bem importante. A gente sabe que, tanto para colaboradores, eu vou colocar tudo no mesmo saco. A questão de bibliotecário, de auxiliar, isso de estagiário. A gente sabe, a gente vê muitas vezes o perfil daquele profissional. A gente tem perfis que dizem, eu gosto de fazer processamento. Sabe? Eu só quero fazer, acho que me encaixo muito bem no processamento. Ok, eu acho assim, né? Eu acho que a biblioteconomia também, eu adoraria que todo mundo fizesse tudo ou gostasse de tudo, né?" (Entrevistado H)

"Eu procuro buscar o que a pessoa, por exemplo, procurar aquilo que a pessoa tem identificação com o trabalho, porque mesmo, como eu posso te falar, aquilo que a pessoa tem de melhor, eu procuro observar essa questão, aquilo que ela desempenha melhor, porque nem sempre o local onde ela está ativa, ela vai desempenhar bem, porque às vezes ela não se identifica com o ambiente, com o tipo de trabalho, então eu procuro fazer essa... Essa gestão, como é que você diz, é flexível às competências e às aptidões da pessoa. Então, às vezes a pessoa não está dando certo no balcão de empréstimo, vamos ver se ela não atua melhor numa outra sessão. Claro, tudo vai depender também do entendimento entre a equipe. A gente tem essa questão aqui, eu não estou gostando dessa atividade, posso fazer outra? Se houver pessoas que cumpram o horário dela e a atividade dela, sem problemas." (Entrevistado J)

"Cada colaborador tem uma característica, perfil, algo muito individual. Então, procuro ir por aí. Tem alguns que vão gostar de mais determinada atividade, outros não, que se identificam com mais a questão de empréstimo, do serviço de circulação. O outro de acervo." (Entrevistado T)

As limitações impostas pelos regulamentos do serviço público e a desestruturação do planejamento das atividades da biblioteca influenciam a alocação de colaboradores em função que não são de seu interesse de desenvolvimento. Por outro lado, para os gestores, ter atenção às demandas pessoais dos colaboradores, no sentido de fazê-los se sentirem acolhidos, promove um sentimento de integração que gera engajamento.

"Acho que essa é a melhor resposta, porque eu sei que o fulano tem uma mãe idosa que precisa de cuidados e que hoje disse que vai, por exemplo, chegar mais tarde ou pouco, porque ele vai estar voltando da médica com a mãe e não vai dar tempo de estar aqui no horário. Se ele me avisar às oito horas da manhã, eu já estou preparada para que se ele chegar às duas horas, eu ou alguém tem que estar aqui esperando por ele para que ele possa chegar e a biblioteca continuar no funcionamento. Eu sei que, por exemplo, alguém está passando por uma dificuldade de estar onde não está bem emocionalmente. Seja com palavras ou com ações, eu tenho que estar disposto a dizer, tá tudo bem, fica tranquilo." (Entrevistado F)

"Acredito que é você deixar à vontade, não tá impondo nada. Deu pra ir naquele dia. A pessoa não... Não, você é obrigado a vir. É sempre deixando muito à vontade. À vontade no sentido de... Que você entende que aquele servidor, ele não é uma máquina, né? Ou seja, ele tem família, ele tem problemas pessoais, problemas de saúde." (Entrevistado I)

"Uma das coisas que a gente percebe é quando a gente propicia, por exemplo, o encontro em que a família está presente. A família, por exemplo, agora é um momento bem legal para se fazer isso, com confraternização e a família estar presente. Ou então, aniversário e aí a gente convida alguém da família para vir participar. Então, essas pequenas questões fazem a diferença para o servidor. São essas questões, assim, bem pessoais." (Entrevistado K)

"Então, eu já conhecia eles, de uma certa forma. Então, eu já sabia, mais ou menos, como que cada era, né? E nos valores de cada pessoa. Então, era uma coisa que eu já conhecia. E eu nunca fui, e não pretendo ser, uma chefia, uma liderança ou coisa assim, que passa por cima disso, dos valores das pessoas, porque eu também tenho os meus." (Entrevistado M)

"A gente tenta ficar atento às questões. Pessoais, principalmente das auxiliares, porque elas são uma pessoa mais vulnerável, né? Recebem salário menor, são terceirizados. Então, eu acho que a gente foca muito, tenta focar muito no bem-estar delas, levando em consideração a articulação de cada uma. Vamos fazer alguma coisa que a gente saiba que é legal pra menina. Tipo, sei lá, nem que seja



comemorar o aniversário, vamos fazer um momento e vamos nos juntar pra fazer alguma coisa que vá mais pro campo pessoal do que pro campo do trabalho, sabe?" (Entrevistado N)

A forma de interagir com o colaborador se mostrou como uma ação recorrente dos gestores para criar um ambiente de trabalho que permita maior motivação. O que corrobora com os estudos de Branicio e Castro Filho (2007) que afirmam ser as atividades de cunho gerencial nas unidades de informação normalmente praticadas de maneira instintiva quase que completamente direcionadas às tarefas operacionais e técnicas. Para Silveira (2009) a falta de planos estratégicos que priorizem programas motivacionais e de formação de recursos humanos para atuar em ambientes adaptáveis, que estejam capacitados para a convivência com novas situações através do suporte teórico e prático em áreas interdisciplinares dificulta dos bibliotecários e os profissionais que atuam na biblioteca sejam mais ativos, motivados envolvidos e engajados.

Para autores como (Davok; Pereira, 2011; Santos; Silva; Ayres, 2014; Nogueira; Bernardino, 2020) atuar como gestor requer uma postura de liderança que está relacionada a traçar um planejamento que norteie o futuro da biblioteca, criar um bom ambiente de relacionamento interpessoal, gerir por meio de competências, promover ações que favoreçam a integração, autonomia, educação continuada, criatividade e ações que permitam a motivação da sua equipe de trabalho.

#### **4.5.9 Concessão de premiações por desempenho**

As limitações em relação às ações para promoção de um ambiente em que os colaboradores se sintam mais motivados foi relatada por todos os respondentes. Eles indicaram que as universidades, institutos federais e nem o governo federal não possuem ações estruturadas e específicas para promover a motivação do servidor público. E eles, enquanto gestores, pouco podem fazer quanto a isso. E isso gera um sentimento negativo segundo o entrevistado F indicando que “a dinâmica não é muito de reconhecimento para (cargo) técnico (como o de bibliotecário)”.

Outros respondentes disseram que tentam realizar algumas ações para minimizar este sentimento de não reconhecimento e demonstrar valorização aos colaboradores, tais como comemorações de aniversário, final de ano, tempo de serviço e prover elogios a tarefas realizadas a contento.

"O que a gente tenta fazer, por exemplo, agora no aniversário da biblioteca, a gente fez uma publicação para uma servidora que tem 30 anos, e ela tem 33 anos de setor, porque a biblioteca foi institucionalizada há 30 anos, mas ela existia há mais tempo. Então, a gente fez uma homenagem, mas uma homenagem no Instagram, com uma publicação, com uma homenagem de texto e tudo mais" (Entrevistado F)

A gente sempre procura fazer datas comemorativas, a gente procura de repente fazer aniversário, preparar festinha surpresa, aniversário de colaboradora. Festa de final de ano, para realmente mostrar. A gente procura sempre que a gente tem alguma... A gente procura os elogios, tá? E levar para as reuniões e dizer que legal, sabe, que isso aconteceu." (Entrevistado H)

"Na biblioteca a gente consegue fazer essa valorização do dia do aniversário da pessoa, por exemplo, é uma questão aparentemente simples, mas a pessoa foi lembrada. Então faz aquele encontro, aquele bolinho, reúne-se com os colegas de trabalho. E tem também a sensibilização. Aquela pessoa que é assídua, uma pessoa que é... Servidor ali prestativo, né, e quando ele precisa sair mais cedo, hoje, né, por alguma questão familiar, a gente não fica nessa coisa, tem que cumprir o horário de carga e tal, não. Tem que entender que aquela pessoa é ser humano. E aí é dessa forma que a gente vai entender e compensar." (Entrevistado K)

Conforme relatado pelos respondentes, a limitação em criar ações que permitam gerar um ambiente em que o colaborador se sinta motivado, vai de encontro com o proposto por (Vergueiro; Castro Filho, 2007; Davok; Pereira, 2011; Anna, 2019) que afirmam que ao valorizar as pessoas há o rompimento com o paradigma tecnicista centrado no documento, nos produtos, métodos e técnicas. De fato, percebemos o foco das ações dos colaboradores da biblioteca ainda focado no paradigma tecnicista.

Colaboradores engajados em sua atuação profissional, estudam, criam, desenvolvem e melhoram os processos de produção e de prestação de serviços. A literatura aponta as mudanças que os novos paradigmas digitais e as necessidades informacionais dos usuários têm provocado nas bibliotecas universitárias e impactado na atuação profissional do bibliotecário e gerenciamento destes espaços (Anna, 2016; Bedin, Vianna, 2021).

#### 4.5.10 Práticas desenvolvidas para atrair, desenvolver e manter talentos

Sobre as práticas adotadas para enfrentar os desafios de atrair, capacitar e reter os colaboradores dentro da organização, o entrevistado P foi bem enfático “atualmente não temos, não desenvolvemos nenhuma prática interna em relação a atrair e desenvolver servidores.” Este contexto impacta negativamente para que os colaboradores busquem seu desenvolvimento profissional e utilizem este conhecimento para o desenvolvimento da própria biblioteca em que atuam. O que está alinhado com a falta de planejamento das atividades, falta de avaliação de desempenho e falta de um programa estruturado de motivação dos servidores. Isto não quer dizer que os servidores não busquem seu melhor desempenho, mas como indicam Vergueiro, Castro Filho (2007), Davok, Pereira (2011) e Anna (2019) dificulta o rompimento com o paradigma tecnicista.

Questões salariais e falta de recursos também foram apontados como elementos dificultadores para o desenvolvimento do trabalho. Para o entrevistado C “é isso que a gente consegue fazer, porque a gente não tem incentivo salarial nem nada, se não tem bonificações, não tem nada, é proporcionar bom ambiente de trabalho para reter pessoas aqui dentro da nossa equipe.” O entrevistado E reforça: “infelizmente a gente não tem verba, é verba insuficiente, tem que esperar novo contrato, estão sem contratos, e aí, acaba que a coordenação tem que adotar outras estratégias para não prejudicar o atendimento com o usuário.”

Alguns gestores apontaram que tentam estimular, dentro das possibilidades de oferta de curso ou capacitação, a participação de seus colaboradores. Eles entendem que esta participação pode ser um estímulo para que o colaborador retorne ao trabalho mais engajado.

“Então, faça curso A, curso B, o próprio sistema de bibliotecas sempre fica fazendo capacitações. A equipe é muito pequena, a resistência de já impacta no todo, mas eu acho que é muito positivo que essa pessoa retorne para a unidade extremamente motivada e mais uma capacidade absurda para vir compartilhar com a equipe, com toda a equipe. Então, tenho certeza daqui a mais seis meses essa pessoa que foi para o mestrado vai retornar cheia de gás e bem feliz da vida porque ela ficou, ela foi incentivada à capacitação. É, espero. É sempre bom quando voltam com gás.” (Entrevistado O).

"A gente costuma dar muitos treinamentos, a gente também acaba trazendo pessoas para dar treinamento, hoje nem está trazendo, agora é mais remotamente, mas isso incentiva as pessoas a atuarem na equipe, a se atualizarem. Então, assim, você aprender a fazer uma revisão sistemática vai te ajudar não só no trabalho, mas talvez pra você fazer mestrado, doutorado ou até pegar algum trabalho por fora, né." (Entrevistado S)

"Quando tem alguma capacitação, a gente tenta colocar eles para participar. Quando tem encontros de integração dos servidores do sistema, todo mundo participa, é sempre tentando englobar eles, sabe, assim, pra eles não sentirem que são só mais né, no caso." (Entrevistado U).

Outros gestores apontaram que buscam criar um ambiente de trabalho acolhedor para minimizar o impacto negativo que a desvalorização salarial e a falta de recursos nas bibliotecas geram na motivação dos colaboradores e faz com que alguns busquem novas oportunidades profissionais.

"A gente procura sempre fazer essa questão de a gente criou um mural interno que a gente procura mostrar, dar feedback para os colaboradores do que os usuários estão trazendo, do que de repente a gente ouve muitas vezes no contato com o usuário. A gente procura dar esses feedbacks do que realmente de bom acontece." (Entrevistado H).

"Acho que o gestor tem que dar muito também, ele tem que ter aquela empatia, se colocar no lugar do servidor, da pessoa e tentar buscar uma alternativa que melhor seja para a biblioteca e para a pessoa. Adaptar a situação dela para que ela não saia do ambiente, porque se ela é uma pessoa que vale a pena o investimento e manter na unidade, eu acho que a gestão e o chefe tem que ter esse olhar de tentar retê-la buscando alternativas para manter, seja mudança de horário, seja mudança de atividade também, acho que há várias situações que podem ser." (Entrevistado J).

"Fazer da biblioteca bom ambiente de trabalho proporciona a essa equipe todo o apoio necessário para o que eles precisam para desenvolver as atividades deles, na medida do possível, porque às vezes a gente quer dar apoio maior, mas nem sempre vai ser possível." (Entrevistado Q).

"Porque assim, como que a gente vai motivar o servidor se a gente tem falta de espaço, se a gente não tem dinheiro para ter as coisas? Manter os talentos que temos é como é que eu vou dizer isso? É a amizade, é o companheirismo, é o coleguismo, é as conversas, porque o ambiente de trabalho é bom de estar

aqui, não é local assim que você vem com aquele pesar.”  
(Entrevistado R).

É trago objetivos de capacitação dos colaboradores para que adquiram e exerçam um conjunto diversificado de competências e habilidades que sejam fundamentais para uma gestão de pessoas (Nogueira; Bernardino (2018).

#### **4.5.11 Como avalia a persistência na busca de objetivos**

O entrevistado C relatou que "aqui a gente se determina a fazer alguma coisa, como é uma equipe que tem harmonia e se dá bem, todos colaboram, todo mundo contribui para atingir o objetivo, embora não tenha esses incentivos, a gente consegue." Todavia, vários gestores apontaram que as tentativas de criar um ambiente que gere estímulo aos colaboradores e engajamento nas atividades profissionais tem sido bem desafiador. O entrevistado P entende que "que isso aí essa essa questão é bem complexa e tem muita relação com a questão anterior, está ligado à motivação pessoal." Então, vários relatos de gestores sobre colaboradores que não demonstram o engajamento nas atividades laborais da biblioteca.

"Tinha uma que se destacava, uma servidora, que ela sempre utilizava, dinamizava ali o espaço, bem criativa. Já outros já eram mais contidos ali naquela função, Eu tinha muito assim em forma desenvolvimento pessoal, só mais para a questão de aumentar a emulação, mas aí no caso estavam mesmo estagnados ali, muitos deles estavam mesmo estagnados.”  
(Entrevistado I).

"Olha, eu vou dizer assim que como a gente tem hoje, eu acho que é uma questão muito presente nos órgãos públicos, hoje a gente tem pessoal que de apoio nosso, muito competente, com muitas qualificações. Hoje você tem pessoal em formação, com graduação, mestrado, às vezes até doutorado, trabalhando em outras atividades básicas da biblioteca, como eu digo, né?"  
(Entrevistado J).

"Olha, a gente que trabalha no serviço público, se a gente não é persistente, a gente não consegue nada. Então... É um fator primordial, eu diria, porque a gente não consegue as coisas de uma hora pra outra. É difícil, é moroso. Isso faz parte do processo, a gente precisa entender. É lógico que às vezes a gente quer ficar chateado por alguma coisa que não anda, parece que está empacado por muito tempo, mas trabalhar

essa resiliência e entender que faz parte do processo também esperar." (Entrevistado K).

"Nossa, é uma pergunta bem aberta, né? Eu não vejo elas buscando nenhum objetivo. É bem desmotivador, você é da área, vai ser da área, então assim, eu não coloco mais, assim, porque veja, diante de todas essas situações negativas, eu não me sinto mais motivado a ir pela equipe e de insistir que, gente, vamos organizar uma coisa bem legal, porque eles não participam, eles não querem participar." (Entrevistado L).

"Os objetivos a gente tá sempre querendo que eles sejam alcançados, né? Então, às vezes, pode causar algum desgaste, dependendo da situação e dependendo do colaborador, mas isso aí é muito individual também." (Entrevistado T).

Mesmo que a motivação seja algo individual e que a organização não possa motivar seu colaborador, mas criar um ambiente que este colaborador se sinta motivado, todo o contexto de dificuldade e limitação de atuação do gestor sobre este tema gera falta de engajamento, conforme relato. Isso não quer dizer que o contexto positivo geraria motivação em cada colaborador, mas que as inúmeras limitações apontadas contribuem para que os colaboradores se sintam desmotivados e não engajados no exercício da sua função.

Santos, Almeida e Valentim (2011) discutem que a atuação do bibliotecário juntamente com sua equipe mostra que muitos se dedicam à atividade de gestor, porém poucos sobre as teorias motivacionais.

#### **4.5.12 Sobre como a interação entre os membros de equipes é afetada pela comunicação e troca de informações, e como isso repercute na dependência entre tarefas e nos resultados, podendo resultar em níveis variados de interação entre os membros**

Foi questionado aos gestores a percepção deles em relação à comunicação e troca de informações e como isto repercute no desenvolvimento do trabalho dos colaboradores. Parte dos respondentes indicaram que realizam ações para disseminar as informações através de "avisos, por exemplo, faço uma requisição, sei lá, uma porta está com defeito, o ferrolho do banheiro está ruim, a mesa cortes, então faço a requisição, solicitando manutenção, imprimo e coloco ali e ainda coloco

no Whatsapp para todo mundo ver e com o número de protocolo” relata o entrevistado A.

A comunicação impressa foi relatada apenas na fala acima, mas a comunicação por email e WhatsApp apareceu como os principais meios. Inclusive direcionada a grupos específicos de colaboradores, sem envolver o todo.

“A gente conversa muito por e-mail, sempre que eu tenho que mandar alguma coisa, eu mando para todo mundo por e-mail e temos também o grupo no WhatsApp dos bibliotecários, só dos bibliotecários, e temos também grupo no WhatsApp também de toda uma equipe. Então, às vezes precisa mandar uma mensagem, mas a gente manda pelo WhatsApp. Ou não, quando... Tem tempo, aí a gente manda por e-mail, né?” (Entrevistado B).

Percebe-se que a comunicação dos gestores com os colaboradores não é estruturada. Segue mais um padrão informativo do que a disseminação de informações que sejam importantes para o processo de trabalho coletivo. Esta postura reforça o caráter tecnicista do exercício da função dos colaboradores, em especial os bibliotecários, uma vez que se mostram isolados no desenvolvimento das suas atribuições, com pouca interação com os demais. E, muitos problemas relacionados a esta desestruturação são apontados pelos próprios gestores.

“Eu acho que em qualquer instituição é ponto bem frágil. Porque é uma instituição pública, então eu tendo essa pouca visão minha quanto servidora aqui, mas eu acho que o peso de servidor tem peso muito grande e quando esse servidor já é muito antigo na instituição, às vezes essa comunicação é atropelada, sabe? Acho que eu penso assim, eu tenho visto assim, você chegou a menos tempo, você sabe menos. Eu que estou aqui mais tempo, eu que sei. Então, a comunicação eu acho ponto bem frágil.” (Entrevistado E).

“Porque, às vezes, depende muito de cada pessoa, né? Por exemplo, no atendimento é onde acontece mais os problemas, e aí, como a gente não tá lá diretamente, eles recebem o problema, se for, solucionado por eles solucionam, mas se não, a gente, se for depender de terceiros, no caso, aí eles comunicam a gente, se for da alçada da gente, a gente passa para outro setor que possa resolver.” (Entrevistado I).

“Olha, é claro que existe. Ruído na comunicação sempre vai existir. Hoje você tem muitas ferramentas de comunicação, né? Além de tudo, a gente tem aqui os nossos drives, a gente tem e-mail, a gente tem os grupos de WhatsApp. Mas como são

muitas informações, às vezes acaba truncando. Alguns recebem mais proativamente, outros nem tanto. E alguns aí vão reclamar. E quando você vai comprar algumas coisas, não vi. Isso é uma coisa que ocorre em todos os casos. Como eu falei, vai muito de pessoa, né? Você colabora, né? Aquele que está mais antenado, aquele que está menos antenado, aquele que está mais, como você diz, até do dia-a-dia, né?" (Entrevistado J).

"Como eu te disse, aqui é contra às 2h e sai às 8h. A outra entra às 4h e sai às 22h. Tem uma que fica no horário intermediário. E daí... A comunicação é bastante falha, na verdade, porque assim, eu não tenho o feedback delas muitas vezes." (Entrevistado L).

"Porque, apesar de a gente ter muitos canais hoje para comunicar, sempre há ruído de comunicação. Sempre há algum problema que ou a comunicação não chega onde tem que chegar, ou chegar mais do que ela foi pra chegar." (Entrevistado S).

Para tanto, Silva, Azevedo e Pinho (2015) trazem o clima organizacional como um mecanismo que é utilizado estrategicamente pelos gestores das organizações para conseguirem coletar opiniões de suas equipes, sejam elas positivas ou negativas perante o ambiente organizacional.

#### **4.5.13 Como lida com as divergências entre os colaboradores, seja em trabalho conjunto ou não**

O contexto apresentado até então nesta análise de resultados gera outros impactos. Foi percebido pelos relatos abaixo que os conflitos nas bibliotecas não estão só ligados aos processos de trabalho, mas principalmente às relações interpessoais. Como afirma o entrevistado N " a gente nunca teve problemas de trabalho no campo profissional, mas no campo interpessoal sim." Os gestores exemplificam atritos entre os colaboradores por questões relativas a layout de sala, horário, marcação de férias e divergências em relação ao comportamento do outro no que não está relacionado ou não ao processo de trabalho, que inclusive algumas vezes gera rompimento total da comunicação entre os colaboradores envolvidos.

"Veja, divergências são choques. Então, assim, a gente tem que ver da melhor maneira possível. Às vezes, você tem que



usar essa palavra, julgar o que seria, vamos dizer assim, se a divergência de se a demanda é plausível ou não. Ou às vezes, por exemplo, eu quero essa mesa aqui, mas eu acho que aquela mesa é melhor ali, a meio metro. Aí não, não, fica aquele negócio. Eu acho que a impressora deve estar na minha sala porque eu uso mais. Não, mas eu acho que eu uso mais porque eu faço isso, isso. Então há o atrito. Então o gestor, ele tem que não vir pendurado para o lado de ninguém. Você tem que ser imparcial." (Entrevistado A).

"Aí é necessário muita paciência. Porque divergências sempre tem. E eu já percebi que só com o tempo é que a gente vai criando elo mais forte, sabe? É necessário ter muita paciência e procurar entender o outro, procurar saber o que o outro faz, valorizar o que o outro faz e só com muito tempo é que a gente vai diminuindo essa divergência, mas que existe, sempre existe." (Entrevistado D).

"É complicado. Quando tem divergência, sim, às vezes acho que é para o lado pessoal, e a gente tenta desconstruir essa percepção que não é pessoal. Não, vamos fazer assim. Não, mas olha fulano e tal. É muito difícil. Tem sido. Muito difícil acontecer. Mas quando acontece, a gente tenta desconstruir e aliviar, assim, para não ampliar essa e às vezes acontece entre eles de uma forma muito particular, assim, de até deixar de falar, falar o necessário no horário do expediente, não me olhe lá, por quê? Porque também não tá, né, atingindo o atendimento, nem a dinâmica do trabalho. Às vezes atende a dinâmica do trabalho porque, às vezes, por pirraça, eu estou do turno tal, posso ir no turno no outro turno que o outro não tá podendo ir, mas eu não vou porque a fulana não faz nada por mim, eu vou fazer por ele." (Entrevistado F).

"Só havia em questão de, às vezes, só mais uma marcação de férias aí, mas aí de prazo todo mundo entrava em acordo, sabendo que você não pode, todo mundo, todos não podem tirar férias no mesmo período, né, que atendimento você tem que ter ali no meio de duas pessoas. E aí, mesmo que chocassem, sempre tinha posteriormente acordos, divergências assim, aparentemente não havia." (Entrevistado I).

"O que eu procuro, em primeiro lugar, é colocar as partes que estão conflitando, conversar entre si, buscar entender os lados, as posições de cada uma das razões que estão gerando desconforto. Se tiver meu alcance, vou alterar o sistema, então não consigo trabalhar com o A. Se ele não quiser ir para outra idade, fique um pouquinho afastado. Mas esses problemas que já tiveram no passado, acabaram que se resolveram ou com o afastamento da pessoa que estava dando esse problema. Claro, ela pediu para mudar de equipe, inclusive." (Entrevistado O).

"O gestor trabalha com a divergência entre os colaboradores. 70% do trabalho é gestão de pessoas. (...) Então cada ser é ser

e sem personalizar as questões, eu procuro tratá-las de maneira Individual. Não leve para o coletivo questões que você possa resolver de maneira internamente. Eu acho que é mais ou menos isso. Procure tratar cada caso isolado, sem divulgar, vamos dizer assim, questões que você pode manter, vamos dizer assim, o gestor e o servidor envolvido." (Entrevistado P).

"Então, a gente tenta, mesmo que não seja fácil às vezes, mas a gente tenta conversar e chegar a um consenso da melhor forma, que não vá prejudicar o trabalho do setor no caso da biblioteca...tanto a gente procura, eu particularmente procuro, mesmo que seja trabalho em equipe, em grupo, avaliar e ver a particularidade de cada porque isso aí é inevitável." (Entrevistado T).

O diálogo foi apontado como ação para resolução dos conflitos. "Sempre quando há conflito, eu chamo as pessoas aqui na minha sala e a gente resolve através do diálogo" afirma o entrevistado B.

"A gente procura resolver com diálogo. Dependendo do caso, a gente vai para instâncias superiores." (Entrevistado C).

"Para a gestão é um desafio, mas eu acredito que o diálogo é fundamental para resolver os conflitos. Já tivemos vários exemplos de pessoas de discussões, acaloradas, mas eu acredito que o diálogo é uma boa saída para montar o equilíbrio da média." (Entrevistado G).

De acordo com Bueno (2005), existem cinco tipos de estratégias que podem ser adotadas para a melhoria dos ambientes organizacionais. Essas estratégias delineadas pelo autor compreendem: reuniões quinzenais entre os principais usuários insatisfeitos, funcionários e diretoria; reconhecimento dos problemas e sugestões.

Assim, as respostas dos entrevistados não apenas corroboram, mas também exemplificam os princípios defendidos por Nogueira e Bernardino (2020). A gestão eficaz de conflitos requer uma combinação de imparcialidade, comunicação, empatia e um entendimento profundo da singularidade de cada situação, tudo isso em um ambiente que favorece a transparência e a ética nas relações de trabalho.

#### **4.5.14 Ações desenvolvidas diante das divergências apresentadas anteriormente**

Quando o diálogo não permite uma resolução positiva da situação problema, foi relatado pelos gestores que a transferência do colaborador para outro setor ou unidade é a ação realizada. O entrevistado B afirma que "às vezes, acontece de ter que fazer uma remoção, uma troca de setor com uma pessoa, para não ter problema."

"Se você não consegue resolver e é uma pessoa que talvez tenha causado um problema muito grave, você tenta ver se a pessoa se transfere para outra unidade." (Entrevistado C).

As dificuldades em tomar outras ações estão relacionadas às limitações apontadas como próprias do serviço público. Para o entrevistado J "sabe que no serviço público a gente às vezes fica de mãos atadas". Como relatado pelo entrevistado L, algumas vezes as orientações não são claras e o gestor não consegue agir diante de determinadas situações, mesmo que o colaborador cometa uma falha. Isto pode gerar um sentimento de frustração e injustiça por parte de outros colaboradores.

" (...) porque eu acho que a palavra servidor tem peso muito forte. Eu já trabalhei fora do serviço público, já trabalhei em instituição, aí é experiência pessoal. Já trabalhei em uma instituição privada, particular. E aí não tinha disso não. Porque aí o dono te avalia, não tá servindo, bora rodar a fila. E aí o peso da palavra serviço público, ela é toda carregada, tem todo estigma." (Entrevistado E).

"Olha, é uma questão complexa. Por exemplo, eu tinha uma servidora aqui que ela simplesmente estava faltando ao trabalho. Ela entrou, assim, houve uma série de falecimentos na família, foi um período pesado pra ela. E a orientação que eu dei foi, cara, tira uma licença, pega atestado médico, se afasta, vai se cuidar. Ela não escutou, simplesmente continuava faltando. Eventualmente aparecia e faltava. Então, assim, era uma pessoa que era difícil ficar contando. E aí, quando acontece esse tipo de situação e ela não apresenta nenhum tipo de atestado, simplesmente coloca, não consegue sair da cama. A primeira vez, vai. Segunda vez. Terceira vez. Entende? Aí, o que eu fiz? Eu fui para a gestão de pessoas aqui do campus, coloquei a situação e... Assim, não recebi nenhuma orientação muito conclusiva, mas o que eu tive que fazer foi, cara, sem nenhuma comprovação, você vai ter que... Quer dizer, eu tenho que descontar esses dias de falta dela. Dentro do serviço público, isso é uma coisa assim, tipo, cara, ela tem que pisar muito na bola, certo? Então, assim, eu tentei forçá-la, do tipo, se você tá tão mal, vai atrás de tratamento e, tipo assim, mas, sabe, tenta resolver." (Entrevistado L).

Conforme relatos anteriores, o fato de não haver uma avaliação de desempenho estruturada corrobora com este contexto, já que a avaliação sobre o trabalho do colaborador fica comprometida. Nogueira e Bernardino (2020) ressaltam a importância do bibliotecário gestor na criação de políticas, normas e procedimentos que orientem o funcionamento dos serviços da biblioteca. Essa abordagem gerencial é fundamental para garantir um ambiente de trabalho eficiente e coeso, especialmente em situações de conflito.

As respostas obtidas sobre as ações implementadas em resposta às divergências entre os colaboradores se relacionam diretamente com os elementos destacados por Bass e Stogdill (1990), que enfatizam a importância da comunicação, empatia e habilidade em lidar com conflitos.

#### **4.5.15 Preparação para o novo perfil profissional exigido**

A biblioteca já foi sinônimo de prisão de livros e de segregação de conhecimento é hoje conhecida por sua capacidade de disseminar informação. Muito se tem debatido sobre as adaptações destes espaços às necessidades informacionais dos usuários. Passos e Varvakis (2017) indicam que as bibliotecas devem se tornar mais dinâmicas, inovadoras, acessíveis, com recursos tecnológicos integrados às suas atividades, além de ser um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura local. Estas adaptações precisam ser gerenciadas, o que acarreta a necessidade de se fortalecer outras competências nos profissionais bibliotecários. Foi questionado aos gestores como suas bibliotecas têm se preparado para auxiliar seus colaboradores no desenvolvimento do perfil profissional para atuar diante destas demandas apontadas acima.

Parte dos gestores responderam que discutem isso em nível gerencial e promovem palestras e treinamentos, com foco em tecnologia para os processos da biblioteca e ampliação da oferta de serviços digitais.

“E a gente sempre procura fazer isso numa esfera de sistema. Agora a gente vai ter uma próxima reunião na semana que vem e a gente tem que procurar trazer pessoas para falar sobre assuntos que são importantes em novos perfis. A gente vai ter uma palestra agora para todos os bibliotecários e auxiliares de biblioteca sobre inteligência artificial, o uso do chat GPT, especialmente ligado à questão da desinformação, nos processos de ensino-aprendizagem, como isso vai interferir no

ambiente da biblioteca. Então, eles vão dar uma palestra, vão fazer um colóquio para a equipe de bibliotecários e de auxiliares falando sobre as inovações, sobre essa mudança de perfis” (Entrevistado H).

“Nossa, a gente, na sexta-feira, na quinta-feira passada agora, a gente teve uma reunião inteira, inclusive, do comitê gestor, falando sobre essa questão da necessidade de fazer treinamento tanto para equipe quanto para os usuários, porque realmente a gente vive num mundo que está se empurrando para o digital, né, que está se encaminhando para o digital e a gente não pode ficar alheio nessas transformações. Então a primeira coisa é ter ciência disso. Porque quando a gente não tem ciência, a gente só continua aqui nessa técnica, aquele jeitinho que a gente aprendeu há tanto tempo atrás e o resto acontecendo aqui do lado, desmoronando você aqui.” (Entrevistado K).

“Então, a gente tem três coordenadorias aqui e uma delas é a de Serviços Digitais e é nela que a gente enxerga mais essa parte de inovação, estratégia situada. A gente tem bibliotecas digitais, a gente está encontrando repositórios, reportagens periódicas. É nesse caminho que eu me esforço mais para ter uma maior inovação. Do bibliotecário, sabe? E a gente está tentando investir nessa parte digital para que a gente tenha mais interesse na aula. Enfim, para a biblioteca não só como espaço de guarda de livros, mas de fomento.” (Entrevistado N).

Outra parte dos gestores admitiram que este tipo de discussão não faz parte da dinâmica das bibliotecas em que trabalham.

“O novo perfil profissional exigido pelo setor agora? Não, acho que a gente não fez nada com relação ao servidor. A gente sempre tem feito reuniões, mas nunca a gente parou pra falar desse tipo de questão.” (Entrevistado I).

“Sinceramente... A gente não está se preparando, porque é por isso que, por falta de ninguém financeiramente falando, a gente precisaria ter mais tecnologia, ter mais treinamentos, ter mais e-books, que hoje o mundo é difícil de estudar.” (Entrevistado S).

“Não, hoje a biblioteca não tem, nós não temos... Nós vamos fazer, por exemplo, determinado curso, nós não temos nada nesse sentido que a gente tenha oferecido para o colaborador.” (Entrevistado T).

A maior parte dos gestores relataram que promovem sim treinamentos, com o discurso que estes estão alinhados ao desenvolvimento de um perfil profissional mais inovador e que atendam às novas demandas informacionais dos usuários.

Contudo, os relatos transparecem foco em treinamento de atividades técnicas já desenvolvidas na biblioteca, sem necessariamente uma perspectiva inovadora e não estruturada de acordo com um planejamento de desenvolvimento pessoal.

“As pessoas procuram se atualizar sempre que necessário, correm atrás, buscam melhorias, capacitações, por conta própria. Você vai se adequando às demandas. Eu acredito que aqui a gente está conseguindo atender as demandas. E como a gente é sistema, por exemplo, aqui na minha equipe, eu não tenho uma pessoa que entenda determinado assunto, eu posso buscar em outra biblioteca que ela venha dar suporte pra gente, dar palestra, curso, então isso também ajuda, né?” (Entrevistado C).

“Exigido pelo setor. Através de treinamentos. Todo mundo que entra na biblioteca tem que passar por treinamento. Nós temos manual que já é feito para todos que ingressam na biblioteca e para apresentar e mostrar um pouco do funcionamento. Então, é através de treinamento.” (Entrevistado D).

“Principalmente, eu vou colocar uns dois anos e meio atrás, e com esse ano que eu estou. De que, principalmente a parte da equipe que é bibliotecária, que ele tenha em mente, na cabeça, que ele não, aqui na unidade, ele não vai trabalhar mais num único exercício, não tem mais. Então, colocar cada vez mais isso na ideia de que o profissional é formado para atuar em qualquer segmento. É porque a gente consegue colocar na mente também que hoje, amanhã eu estou em uma atividade em determinado setor, depois de amanhã eu vou estar em outras.” (Entrevistado E).

“A gente tá sempre fazendo cursos ou participando de eventos, quando a gente pode, né? É assim que as pessoas estão sempre de forma individual procurando participar de cursos, empreendimentos ou de eventos. Descobre uma coisa nova e quer implantar a gente conversa entre a gente, ensina para o outro, quem aprendeu vai ensinar para os outros, e depois a gente passa para a equipe. Porque a equipe precisa ter conhecimento, pelo menos, se ela não desenvolver atividade, mas conhecimento de que aquilo é feito. E a gente também passa a conversar com o sistema de bibliotecas, às vezes é algo maior, que dá para atender a outras bibliotecas setoriais. O Central, por exemplo. Quando vem da Biblioteca Central, é muito legal, porque aí tem convite. Por exemplo, a gente teve workshop de comunicação em redes sociais, que veio da Biblioteca Central.” (Entrevistado F).

“Olha, eu vou dizer também assim, eu acho que a gente, nós enquanto gestão, quanto eu como gestão de unidade, como Sistema de Biblioteca da nossa diretoria, a gente sempre está

falando para os bibliotecários que estão vindo, que estão chegando, que hoje o bibliotecário tem que ser muito proativo, ele tem que sair da zona de conforto, ou seja, ele tem que ir para a frente, ele não pode ficar atrás dos bastidores, ele tem que, por menor que seja a sua dificuldade, por maior que seja a sua dificuldade, ele tem que buscar minimizar essa dificuldade. Porque eu acho que o novo perfil de profissional é isso, ele tem que ser proativo, ele tem que sair da zona de conforto dele, ou seja, ele tem que ir para o front, ele tem que falar, ele tem que dar muitas capacitações, até porque hoje estamos em ambiente cada vez mais virtual, então não existe mais tanto o físico, então aquele bibliotecário que fica atrás do físico, para mim ele acaba.” (Entrevistado J).

“Não que você precise ser colega, você precisa ser, sabe, amoroso, amigável, não sei o que lá. Que uma pessoa se sente confortável naquele ambiente, quer voltar, Entendeu? Queria fazer aquele ambiente ou local para trocar, conhecer outras pessoas. Cara, já consegui fazer com que pessoas de cursos diferentes aqui, e olha, eu trabalho curso técnico, pessoas de cursos diferentes aqui trocassem uma ideia, se conhecessem, falassem sobre seus gostos, indiquem livros. Auxiliar em pesquisas, enfim, que fosse esse local de troca de conhecimento e de agregação de novos conhecimentos.” (Entrevistado L).

“Por meio de capacitação e incentivo à participação em cursos. Após a participação não eventual, uma socialização, isso faz parte do nosso plano de afastamento. Os conteúdos praticados, nós mantemos o grupo aqui dos bibliotecários, vamos dizer assim, onde há uma troca de informações, eu penso que é mais ou menos por aí.” (Entrevistado P).

“Olha, a gente, o preparo é anual, é direto, né? O novo perfil profissional, esse novo perfil, eu acho que é uma busca diária, né? A gente está procurando ver aí quais são as tendências um pouco, né? Porque aquilo que eu te falei. Busca de conhecimento, a busca pelo novo, pela inovação, a questão da criatividade, Isso é diariamente. Eu acho que cada um de nós, a gente tem que correr atrás disso. A gente sempre tem que estar aqui, no caso eu, enquanto bibliotecária, eu tenho que observar o que está acontecendo lá fora, para trazer, na medida do possível, para dentro da biblioteca e promover as pessoas aqui a conhecerem.” (Entrevistado Q).

Ramos (1996) fala sobre os diferentes tipos de recursos necessários para a gestão de uma unidade de informação, destacando o recurso humano, que inclui aspectos como seleção, capacitação e motivação da equipe de trabalho. Para essas reuniões a motivação de equipe é um fator que contribui para que seus

colaboradores estejam progredindo em suas atividades, especialmente voltadas para o desenvolvimento profissional.

Observa-se que a motivação está alinhada com a preparação dos colaboradores para o novo perfil profissional exigido, reforçando a importância desse elemento dentro da organização. A análise das respostas dos entrevistados, quando comparada às considerações de Decenzo e Robbins (2010), enfatiza que a gestão de pessoas deve ser uma prioridade nas bibliotecas. Os autores enfatizam as práticas fundamentais para atrair, contratar, treinar, motivar e reter colaboradores.

#### **4.5.16 Tipos de treinamento ou programas de desenvolvimento disponibilizados para os colaboradores**

Conforme percebido na categoria acima, o foco dos treinamentos promovidos para os servidores estão relacionados às atividades técnicas que são desenvolvidas na biblioteca. Como foi imaginado anteriormente, não aponta para uma perspectiva inovadora, com vistas à transformação da biblioteca em um ambiente mais dinâmico e com recursos tecnológicos integrados às suas atividades. Como relata o entrevistado D “como eu te falei, é mais treinamento através de manual que a gente tem, quando a pessoa chega, a gente apresenta o setor, entrega o manual, explica como é que funciona.” Outros treinamentos, como diz o entrevistado C “a gente é que vai em busca por conta própria.”

“A gente trabalha com a questão da qualificação, tem vários colaboradores fazendo mestrado, vários fazendo doutorado e a capacitação é por demanda, as pessoas pedem, consegue arrumar capacitação.” (Entrevistado B).

“A gente aqui, enquanto funcionário público, a gente tem o direito à licença e capacitação. Tem que estar voltado para sua área de atuação. Só que aí, tipo assim, cada servidor escolhe aquilo que melhor se adequa ao seu interesse, à disponibilidade, enfim, e faz. Mas não existe nenhuma política nem nada assim, tipo, olha gente, infelizmente.” (Entrevistado L).

“Olha, eu acho que vai muito do servidor saber as limitações que ele tem e daí o servidor buscar as capacidades necessárias. A gente também tem um programa que é uma semana de integração profissional, onde a gente traz pessoas para conversar sobre o servidor, sobre a saúde do servidor,



sobre o dia-a-dia do servidor, às vezes sobre serviço específico para o servidor. Então, a gente tem essa semana, seria questão do servidor entender as limitações dele e procurar as capacitações.” (Entrevistado R).

"Essa aí vai depender muito do interesse do servidor, né? Então, vai depender da, geralmente tem sido assim, do servidor ir atrás, se manifestar e aí a partir daí tem todo processo que pode ser dependendo do curso que ele for fazer, ele vai participar de edital para poder ser liberado ou não, Se for de menor período, ele pode solicitar também a liberação para participar. Mas, no geral, é o servidor que tem que ir atrás, que tem que manifestar esse interesse." (Entrevistado T).

"E a gente deixa eles em aberto, de procurar cada que acha que é importante, aí cada um faz a capacitação por conta própria mesmo. Que a gente tem anualmente, que é contato até com o dia de trabalho, é a semana de integração, que nela junta todos os servidores do sistema de bibliotecas, todas as bibliotecas, e a gente passa o dia junto, aí tem curso, aí tem palestra direcionada, então é mais isso." (Entrevistado U).

Outros treinamentos foram apontados como possíveis de serem realizados pelos colaboradores, de cunho mais genéricos, e com foco na progressão de carreira. Treinamentos disponibilizados pelo MEC ou Gestão de Pessoas da própria Instituição Federal.

"Programas a gente tem pela instituição, ela realiza uma pesquisa com os setores do departamento pessoal, eles tem que escolher a demanda dos servidores, quais são as demandas que eles desejam e eles preparam plano desenvolvimento de carreira. Então, isso é divulgado ao ano e oferece aquilo que eles podem oferecer." (Entrevistado E).

"Então, eu acho novável e acho que está bem feito nos últimos cinco anos. Nós, principalmente, não tínhamos acesso a mestrados, doutorandos, servidores. Circuito para a gente poder capacitar, não qualificar, mas tem uma resolução interna do Conselho de Universitários que criou dentro das áreas do Programa de Quase-Transformação, do Instituto Auditorial, várias específicas, que nós chamamos de PDI, Plano desenvolvimento, PDI não, PCI, Plano de Capacitação Interna." (Entrevistado G).

"O IHL fazia muita questão da qualidade de vida, no caso palestras nutricionais, oficinas de bordados, de aparência, como se vestir bem, A gente falou daquela questão de paleta de culos, tinha reuniões literárias." (Entrevistado I).

"Então, não que a gente, daí eu já me incluo porque eu sou servidora também, não que a gente faça, mas a nível federal

existe uma plataforma que foi desenvolvida pelo Senado, se não me engano, que agora eu não vou lembrar o nome, mas tem vários cursos, né? Inclusive, esses cursos, eles contam para progressão salarial e tal. Então, tu tem ali programa que eu também não vou lembrar o nome, tem que ter determinado, acho que é 180 horas, 200 horas, não me lembro agora quanto que é, e aí tu faz o processo, que eu não sei, enfim, pra conseguir a programação salarial desses cursos.” (Entrevistado M).

“Na universidade nós temos uma escola de desenvolvimento de servidor que é a EDS e ela propicia via Moodle mesmo. Os cursos têm de curto, médio e longo prazo a distância, ou seja, o servidor olha aqueles cursos que ele necessita fazer de acordo com a sua competência, com a sua necessidade e vai fazer de forma autônoma. Se precisar de alguma orientação, existe esse setor específico para essa formação, que é da EDS. Outras questões, a gente indica também, por exemplo... Isso geralmente eles enviam para o nosso e-mail esses cursos que estão vigentes.” (Entrevistado K).

“Mas aqui na biblioteca, por exemplo, nós por meio de parceria com o núcleo de acessibilidade, então a gente, quem tem interesse participa de informações diferentes, acessibilidade, libras, abordagem, mais especificamente são realmente voltados à gestão pública. Mas escrita, por exemplo, escrita oficial, orientação oficial, essas são oferecidas pela instituição.” (Entrevistado P).

Apenas um entrevistado relatou que a instituição criou um grupo de trabalho para desenvolver competência em informação. Neste grupo são discutidas possibilidades de oferta de cursos de atualização e desenvolvimento dos bibliotecários com foco nas demandas dos usuários.

“Então, é isso. A gente sempre procura. E além disso, a gente procura fazer. Quando a gente tem, de repente, um grupo de competência em formação, a gente tá montando. GT, a gente cria GTs na instituição. Deles, GT de Competência e Informação. Daí a gente procura dizer para os outros bibliotecários, até aqueles que às vezes dizem assim, eu sou do processamento, mas a gente diz, quem sabe você possa fazer curso de aperfeiçoamento em atualização de currículo Lattes, curso de busca em bases de dados, uma oficina, a gente oferece a nós, da equipe, quem é que é responsável. Uma oficina, de repente, de gerenciador de referência, de Mendeley, de Zotero, que eu acho que é importante para todo o mundo se atualizar nesse sentido. Um escritório de revisão sistemática, um escritório de escrita de artigos de revisão.” (Entrevistado H).

De toda sorte, observa-se que não há um planejamento de cursos para promover o desenvolvimento dos colaboradores e transformar a biblioteca em um ambiente mais dinâmico e atrelado às demandas dos usuários.

Silveira (2009) aponta a necessidade do estabelecimento de planos estratégicos que priorizem programas de formação de recursos humanos para atuar em ambientes adaptáveis, que estejam capacitados para a convivência com novas situações através do suporte teórico e prático em áreas interdisciplinares. Isto dará a possibilidade dos bibliotecários e os profissionais que atuam na biblioteca sejam mais ativos, motivados, envolvidos e engajados. O que facilita a retenção de talentos dentro da organização e provê melhor prestação de serviços ao usuário (Nogueira; Bernardino, 2020).

#### **4.5.17 Monitoramento e medição do impacto dos programas de capacitação na eficácia e na qualidade dos serviços da biblioteca**

Ao questionar os gestores sobre como o impacto dos cursos, treinamentos e formação dos bibliotecários impacta na eficácia e qualidade dos serviços prestados foi quase unânime que não há nenhum elemento de avaliação. Isso faz sentido, uma vez que foi relatado anteriormente que cabe aos colaboradores irem buscar capacitações de acordo com o que eles observam como demandas próprias. Pontualmente foi relatado que são gerados indicadores das capacitações realizadas.

“Então, são coletados todos os dados estatísticos, desde as capacitações que oferecemos para a nossa unidade aqui, quanto às capacitações que essas iniciativas, que não estão fechadas apenas para o sistema de biblioteca da universidade, ou para os usuários da universidade. Esses dados todos são gerados de indicadores.” (Entrevistado O).

"Nós temos os relatórios anuais que eles pedem pra gente listar quais foram os cursos, as capacitações que a gente fez. Então, eu penso que é com isso." (Entrevistado U).

Contudo, não foi trazido nenhum relato sobre que ações são tomadas a partir do indicador gerado. Isto ratifica os relatos da falta de planejamento das atividades dos colaboradores e de como prover meios de que este desenvolvam novas competências para atender a os novos paradigmas digitais e as necessidades

informativos dos usuários têm provocado nestes ambientes e impactado na atuação profissional e gerenciamento das bibliotecas (Anna, 2016; Bedin, Vianna, 2021).

#### **4.5.18 O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição**

A fim de entender melhor o planejamento das ações da instituição e como este se relaciona ao planejamento das ações da biblioteca, foi feito esse questionamento aos gestores. Os relatos foram distintos, o que mostra diferentes ações e percepções sobre este processo. Uma pequena parte informou que não há nenhum tipo de planejamento, seja institucional, seja da biblioteca, segundo o entrevistado H “então, muito falho de dizer assim, sabe? Na empresa pública, a gente não tem.”

Outras falas apontaram que há um planejamento institucional, em que também é incluída a biblioteca, mas os gestores não participam deste planejamento.

“Eu não vejo isso tanto assim dentro desse meu setor da biblioteca. Talvez em algum outro setor. Eu, do sistema de bibliotecas, assim, tem os padrões que as bibliotecas recebem, diretrizes, portarias e às vezes já chega chegando, compra-se.” (Entrevistado E).

“Às vezes eu acho que tem uma falhazinha na comunicação da instituição quanto a esse plano de desenvolvimento institucional. Mas deveria ser engajado. Acho que não só a parte dos gestores em si, mas envolve todo o corpo administrativo, para todo mundo estar ciente das ações. A gente sabe que há as publicações, mas nem sempre as pessoas chegam até as pessoas. Aí, no caso, quando todo mundo, a falta de comunicação, de informação, às vezes dá uma falha, assim, na aplicação daquele planejamento.” (Entrevistado I).

“Então, esse ano nós tivemos o PDI, é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Pois bem, o que acontece é que é um troço tão longínquo da realidade, fica tão, cara, impalpável. Na verdade, você sabe? Tipo assim, fica muito fora do que a gente pode... Na verdade, nem sei se a biblioteca está ali dentro do PDI. Deve estar, assim, em algum lugar ali de infraestrutura, sabe? Mas não tem nada, assim, muito...” (Entrevistado L).

“Eu não vou lembrar agora o nome do documento da universidade, mas do CIB tem o Plano Diretor, que é ali onde rege tudo, o que faz, o que tem que fazer como biblioteca. Mas eu acho muito confuso, não sei se porque é confuso mesmo ou porque eu cheguei agora porque, na verdade, assim, claro, eu tô aí há ano e pouco, mas, na verdade, se for para eu pensar, é pouco tempo ainda, né? E antes de eu vir para a chefia, muitas coisas eu não entendia como funcionava, né?” (Entrevistado M).

Outra parte dos gestores indicou que a biblioteca participa do planejamento e discute sobre suas demandas, todavia nem sempre tudo o que é necessário é previsto ou executado.

“Nós temos um planejamento de sistema de bibliotecas e eu considero bom que a gente faça planejamento para quatro anos. Então, dentro desse planejamento, ele tem tudo que você pretende alcançar nesse período. Então, eu acho que é bom. Colocar em prática aqui é um pouco mais difícil, até porque nem tudo depende da gente, né? Serviço público tem disso.” (Entrevistado C).

“Apesar de a gente não colocar muito em prática o que foi planejado, a gente sempre está planejando. A gente ficou o ano inteiro desenvolvendo o plano. Inclusive, eu faço parte da comissão também. A gente está encerrando agora. E lá no plano a gente fala sobre tudo. E cada setor é detalhado, apresentado e detalhado e tem suas metas. Isso aí é legal. Então, existe realmente planejamento.” (Entrevistado D).

“Bom, nós temos o plano institucional, o PDI, e temos o PDU, o Plano de Desenvolvimento da Unidade. E aí nós fazemos o planejamento para o ano inteiro de todas as atividades, de compras, de eventos, montamos cronograma de execução, tentamos fazer avançamento de oficinas e jogamos isso dentro do plano da instituição. Então, assim, nós vamos vendo a cada trimestre, a cada trimestre vamos avaliando as metas e se a gente conseguiu alcançar.” (Entrevistado G).

“Dentro do serviço público é meio complicado isso, sabe? Porque às vezes se planeja, mas não se atende a uma companhia. Aquilo que eu falei, assim, há planejamento institucional? Tem, tem planejamento. Então, às vezes, nem o que é planejado na gestão anterior, se cumpre na outra gestão” (Entrevistado Q).

“Mas eu acho muito vago, assim, é muito pouco que é colocado no papel do que a gente faz. Então, sabe, você vê várias coisas que poderiam estar nesse planejamento estratégico que não está.” (Entrevistado S).

"Mas eu acho que ainda tem muita coisa que poderia ser melhorado, principalmente quando se fala na questão da biblioteca, da visibilidade, da importância de trazer recursos para a biblioteca." (Entrevistado T).

Outra parte indicou que há um planejamento dentro da biblioteca atrelado ao planejamento maior da instituição.

"Na nossa gestão o sistema de bibliotecas, ela é muito compartilhada com as chefias. Então, a gente sempre procura fazer o nosso plano de planejamento estratégico dentro daquelas... Das nossas possibilidades e dentro das nossas demandas que a gente." (Entrevistado J).

"Então, participamos efetivamente na construção, então o primeiro passo é isso, a gente está realmente inserido no processo de construção. Porque não é algo que vem determinado por eles, a gente tem que dizer também o que precisa ser feito, como deve ser feito, que ações a gente vai desenvolver, que atividade a gente vai desenvolver para que aquela ação seja alcançada. Então, a participação efetiva, ela deve acontecer para que isso aconteça. De forma positiva, e é o que acontece, pelo menos aqui existe esse plano maior e a gente trabalha com as atividades para essa específica, participando de todo o processo, a gente não fica à parte ou pega pelo meio, a gente participa mesmo na construção, é trabalhoso, é difícil, é difícil, mas é o caminho, sabe, que eu consigo perceber. Para a gente poder avançar." (Entrevistado K).

"Desse montante que o SIB tem, por que a gente faz essa distribuição financeira, esses investimentos? Porque tem a ver com o planejamento estratégico do SIB que está atrelado ao que a universidade pensa de futuro e pensa de caminhada. Então é uma prática bem importante que a gente tem aqui e que eu particularmente tento envolver a equipe aqui." (Entrevistado O).

"Há, sim, o PDI, há, sim, monitoramento, há, sim, relatório de gestão, há, sim, todo processo de construção para esse plano de gestão. Internamente na biblioteca, este ano, nós sempre relatamos as metas e ações dos anos definidas de maneira... Em reunião, vamos fazer o ano que vem, mas a partir de 2022, implantamos plano de gestão da biblioteca, como falei também, até 2016, com metas e ações bem definidas, prazo e monitoramento. Utilizando a ferramenta do Planner, que talvez você conheça, que é bem interessante" (Entrevistado P).

"Então, o planejamento estratégico da instituição, se não me falha a memória, cada setor, cada departamento faz o seu planejamento, E daí o planejamento da instituição maior, eles

nos consultam para que a gente contribua com esse plano. Mas a gente já tem o plano nosso, então o SIB tem o plano diretor, a cada gestão, que é quatro anos, se faz esse plano diretor para as bibliotecas e daí esse plano da biblioteca ele contribui para o plano maior da instituição mas com outros departamentos também” (Entrevistado R).

“A gente faz o planejamento de quatro em quatro anos, então a gente participa ativamente, sim, desse processo. Participação, nossa opinião de ver o que vai ser e o que não vai ser feito é importante.” (Entrevistado U).

O planejamento não está atrelado a pensar de como será o futuro da biblioteca, nem como os colaboradores estarão preparados para este futuro. O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em uma instituição, está intrinsecamente ligado à gestão eficaz, conforme evidenciado por Gomez-Mejia, Balkin e Cardy (2012). Os autores afirmam que o gerenciamento eficaz de recursos humanos é fundamental para qualquer gerente, enfatizando que uma estratégia bem formulada permite que a empresa utilize seu pessoal de maneira a obter ou manter uma vantagem competitiva no mercado.

Essa lacuna no planejamento pode comprometer a capacidade da biblioteca de se adaptar às mudanças e atender às necessidades dos usuários de forma proativa, para que as bibliotecas sejam realmente relevantes e eficazes em um cenário em constante evolução. É essencial que o planejamento estratégico considere não apenas as condições atuais, mas também as competências futuras necessárias para o desenvolvimento de seus colaboradores.

#### **4.5.19 Tempo no cargo de gestão**

Houve uma variação muito grande do tempo em que estão em liderança, desde 20 anos ocupando o cargo até mesmo apenas 3 meses. Em muitas instituições há um planejamento a cada 2 anos de uma rotatividade para o cargo. Em outras foi observado e relatado que não há outra pessoa que queira ocupar tal cargo. Vale lembrar que para ocupar o cargo de gestão dentro de uma biblioteca é preciso ser bibliotecário.

#### **4.5.20 Aplicação dos conhecimentos sobre gestão nas suas atividades atuais em relação ao que você aprendeu na graduação**

Por fim, questionou-se os gestores sobre se eles avaliam como positivas as disciplinas e temáticas relativas à gestão de bibliotecas que foram estudadas na grade curricular de seus cursos. Uma parte dos respondentes entende como boa sua formação acadêmica para atuação no cargo de gestão. O entrevistado K diz que “eu trago lá de trás, desde a graduação, essa aplicação de técnicas de relacionamento interpessoal”. O entrevistado B também tem este mesmo pensamento.

“Na verdade, a gente teve uma formação com uma professora muito boa nessa parte de gestão de biblioteca. E mesmo essa questão mesmo do ser humano, de gerenciar os conflitos, toda essa base que eu recebi da graduação, eu uso desde quando comecei a trabalhar como bibliotecário, na verdade eu formei em ano e no ano em que eu formei, em dezembro em janeiro eu já era chefe de biblioteca.” (Entrevistado B).

Outros buscaram capacitações para complementar a formação. O entrevistado J relatou que “eu fui me capacitar, fiz curso de pós-graduação em gestão de pessoas, fiz mestrado na área de gestão de pessoas.” O entrevistado O também teve trajetória parecida.

“Puxa, faz muito tempo que eu não me formei, sabe? Lógico, depois fiz outras capacitações, mestrado, doutorado. Toda essa capacitação vai complementar, vamos dizer assim, não vai suplantando, não deixei de lado.” (Entrevistado O).

Contudo, a grande maioria dos entrevistados responderam que a formação oferecida nas grades curriculares de seus cursos foi insuficiente para discutir as temáticas que eles precisam lidar na prática da gestão de bibliotecas. A insuficiência está relacionada ao número de disciplinas, conteúdos debatidos e didática do docente.

“Bom, na graduação eu aprendi muito pouco, né? Eu, particularmente, aprendi muito pouco sobre gestão de bibliotecas. Nós tivemos uma disciplina de gestão de bibliotecas, mas o que foi aprendido foi por conta própria, né?” (Entrevistado G).



“Na minha graduação, ela já faz bastante tempo, eu lembro muito bem das aulas de administração, de gestão, inclusive onde a gente estudou lá os clássicos, Taylor, Fayol. E daí, sabe, fazíamos toda aquela... Toda aquela questão de ter que decorar, as aulas de administração eram bastante decorebas, eu lembro muito bem, que tinha que decorar conceitos para as provas e coisa e tal, tá? Mas assim, essa questão de realmente lidar com conflitos, com o dia-a-dia, com essas questões que a gente fala de dia-a-dia de biblioteca, eu, no meu tempo, eu acho que pecava muito, não sei, como é que está agora, mas a questão é realmente da qualidade da biblioteca.” (Entrevistado H).

“A professora fez decorar uma apostila inteira com todas aquelas teorias administrativas. Ela era uma professora jovem, ela não tinha muita experiência, então o que ela fez foi isso, foi pegar uma apostila e tascar isso com ela abaixo, entendeu?” (Entrevistado L).

"Porque, na verdade, quando a gente está na faculdade, a gente aprende o técnico. Aprende o básico, a catalogação, enfim, algum pouco ali da parte de... Como é que fala lá da leitura? Incentivo à leitura, coisas assim. Mas não existe, pelo menos quando eu fiz, eu até tive umas disciplinas lá de administração, mas assim, não preparei o bibliotecário para cargo de liderança, para cargo de chefia. Não se prepare, essa é a verdade. Então, sinto muita falta de ter visto, nem que fosse uma noção de resolução de conflitos, de liderança mesmo, de coisas assim. Porque a gente chega nos cargos e é muito despreparado." (Entrevistado M).

“Com relação ao que eu aprendi na graduação, acho que a gente aprende muito pouco na graduação.” (Entrevistado N).

“Na minha formação eu tenho uma biblioteconomia mais tradicional. Elas formam profissionais extremamente técnicos, extremamente operacionais e isso é uma lacuna, como eu falei.” (Entrevistado P).

“Teve disciplinas de administração, teve sim, teve disciplina de psicologia, mas assim, é muito pouco que a gente vê na graduação.” (Entrevistado R).

"Tirando a parte técnica mesmo, a questão das tecnologias, de sistemas e até mesmo de gestão, isso aí a gente não aprende na graduação, por exemplo.." (Entrevistado T).

"Na minha graduação eu não tive contato com essa questão de gestão de pessoas, não tive nenhuma disciplina aplicada a essa parte administrativa." (Entrevistado U).

O discurso dos gestores estão alinhados com diversos autores que pesquisam sobre a formação profissional dos bibliotecários. Funaro (1997 Apud Branicio; Castro Filho, 2007) assinalava a inadequação da preparação formal recebida pelos estudantes de biblioteconomia e falta de treinamento organizacional como preparação para exercer a função de gestão.

Apenas no início da década de 1960, com a aprovação do currículo mínimo do curso de Biblioteconomia, que disciplinas relativas à administração foram introduzidas nos projetos pedagógicos dos cursos. Desde então, reformas neste currículo foram realizadas e uma maior ênfase à administração foi manifestada, através da inclusão de um maior número de disciplinas desta área (Oliveira, 1997).

Mesmo com esta ampliação, Vieira (1977) escreveu que os cursos de biblioteconomia no Brasil ainda ofereciam numerosos técnicos e raríssimos gestores de biblioteca. Para a autora, isto se dava ainda pela ênfase dada nos projetos pedagógicos dos cursos, onde a formação para desenvolver a criatividade, capacidade decisória, formação da liderança e gestão da biblioteca ficava em segundo plano.

A pesquisa de Oliveira (1997), mais tarde, revelou dados interessantes sobre a quantidade de disciplinas e tópicos sobre administração abordados nos currículos dos cursos de biblioteconomia no Brasil. Todavia, o autor percebeu uma disparidade entre a ênfase dada em cada projeto pedagógico de curso. Enquanto alguns oferecem 10 disciplinas, outros apenas 3. Mas, mesmo onde há maior número de assuntos abordados, poucos recebem ênfase suficiente para gerar o conhecimento necessário e desejável na preparação do profissional para assumir com competência posições de gerência em bibliotecas.

Nos dias atuais, a situação permanece semelhante. Observou-se que há 8 disciplinas direcionadas diretamente para a gestão de pessoas. Além disso, existem 11 disciplinas de tópicos, cuja temática é aberta e a cada oferta diferentes temas podem ser ministrados e 174 disciplinas direcionadas para a temáticas gerais da administração.

Dziekaniak (2003) fez um novo levantamento e observou que há uma média de 4 disciplinas obrigatórias, além de algumas optativas. Na visão da autora, não é mais a quantidade de disciplinas nos projetos pedagógicos dos cursos o responsável pela lacuna na formação gerencial dos bibliotecários, uma vez que incluem disciplinas sobre a temática de gestão. Mas sim, o fato destas disciplinas serem

prioritariamente ministradas por bibliotecários, que possuem pouco conhecimento sobre processos, teorias e funções administrativas ou, em segundo lugar, por administradores que não relacionam os conteúdos para a realidade biblioteconômica.

A autora supracitada atenta para a falta de envolvimento entre as áreas de Biblioteconomia e Administração e os impactos negativos que gera na formação dos profissionais. Os principais impactos ocorrem quando o profissional bibliotecário é cotado a assumir uma função de gestão em uma biblioteca. Pode se sentir despreparado ou cometer falhas por sua limitada formação (Dziekaniak, 2003). Pode-se perceber que as questões apontadas pelas publicações anteriores, ainda são as mesmas apontadas pelos gestores.

Branicio e Castro Filho (2007) afirmaram que as atividades de cunho gerencial, nas bibliotecas, são normalmente praticadas de maneira instintiva quase que completamente direcionadas às tarefas operacionais e técnicas. Completam que na função de gestão: autonomia, poder e tomada de decisão ainda não são uma realidade constante na rotina de trabalho dos bibliotecários. Hoje, a partir de toda a discussão apresentada, observa-se que a realidade se mostra muito parecida.

## **5 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS UNIVERSITÁRIAS**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas dos bibliotecários que ocupam cargos de gestão em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior brasileiras. O resultado da regressão indicou que as ações mais significativas a serem aplicadas pelos gestores das bibliotecas, para auxiliar seus bibliotecários no desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas, estão relacionadas tanto com o suporte para o desenvolvimento técnico do trabalho, como a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e que gere motivação aos colaboradores.

Neste primeiro grupo estão ações com o desenvolvimento de práticas para a disseminação da informação, entre seus colaboradores, para o desenvolvimento do trabalho e o desenvolvimento de estratégias de ação para lidar com os eventuais problemas de comunicação que ocorram; e, o estímulo para os bibliotecários tomarem suas decisões, no exercício das suas atividades, de modo a promover a autonomia, inclusive sendo capaz de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.

No segundo grupo, ações de programação de treinamentos para permitir o desenvolvimento dos bibliotecários; a identificação dos fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais; e, a realização da avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas. Práticas estas pouco realizadas e que estão relacionadas com a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. A análise fatorial corrobora ao apontar o suporte ao desenvolvimento da atuação bibliotecária e a consensualidade na tomada de decisão.

Contudo, na resposta ao questionário, os gestores pontuaram que as práticas voltadas para o suporte e desenvolvimento técnico do trabalho dos colaboradores dentro da biblioteca são as mais aplicadas. E, as relacionadas com a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e que gera motivação aos colaboradores são as menos aplicadas.

Para entender melhor esta questão, abaixo será discutido sobre o contexto da aplicação das práticas, a partir das entrevistas semiestruturadas aplicadas com um

grupo menor de gestores, de instituições de todo o Brasil. O paralelo entre estas entrevistas e as análises quantitativas e documental será realizado.

Os gestores se caracterizaram como sendo democráticos no exercício do seu cargo. Todavia, observou-se uma participação limitada ou desestruturada dos colaboradores na tomada de decisão referente a aspectos amplos da biblioteca, sendo um processo mais informativo do que participativo. O que, a priori, contraria a análise descritiva, onde a maior parte dos gestores indicou que criam situações para que os colaboradores expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações. Além de encorajar os colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.

Os colaboradores possuem autonomia para proposições e tomada de decisões em relação às atividades laborais que desenvolvem. Contudo, devem seguir suas atividades seguindo o regulamentado nos manuais de procedimento, para gerar uniformidade na execução destas, mas também podem propor inovações ou novas formas de resolução de um problema não previsto. Apesar da análise fatorial corroborar a promoção da participação ativa dos colaboradores e a valorização da transparência e a comunicação aberta, percebe-se o estímulo à autonomia, mas, em questões relativas ao trabalho específico desenvolvido pelo colaborador. Não em relação à tomada de decisão de questões amplas da biblioteca, que são tomadas pelos gestores por vezes consultando um pequeno grupo de colaboradores.

Foi percebido que um aspecto influencia fortemente este contexto, a alocação dos colaboradores se dá de acordo com a necessidade de pessoal. Há a tentativa de que esta alocação considere a experiência, habilidades, conhecimento técnico e interesse do colaborador, mas muitas vezes isto não é possível. Sobre a distribuição das atividades, foi percebida que é direcionada para cargos mais técnicos do funcionamento da biblioteca. Não há relatos sobre contratação de pessoal para exercer atividades direcionadas a um caráter gerencial, tecnológico ou outras funções na biblioteca. Sobre este cenário, os gestores não possuem muito o que fazer, pois os concursos para bibliotecários e auxiliares de biblioteca são generalistas e preveem que os aprovados sejam alocados em função que estejam necessitando de pessoal.

Para minimizar a insatisfação dos colaboradores, os gestores indicaram que criam um ambiente para que esses possuam autonomia no desenvolvimento das

suas atividades e permitam a tomada de decisão por eles. Estas práticas foram indicadas como as mais realizadas na análise descritiva. Contudo, o efeito pode não ser alcançado, uma vez que a autonomia está relacionada justamente ao desenvolvimento de atividades que não são do interesse do colaborador. Além de direcionadas a questões técnicas do trabalho, o que pode limitar os colaboradores a uma postura proativa. Como sugere a regressão linear múltipla, através da incorporação de práticas de gestão de pessoas relacionadas à criação de um ambiente produtivo e motivador.

A maioria dos gestores informou que é realizada avaliação de desempenho dos colaboradores. Todavia, a falta de uma avaliação de desempenho estruturada e relacionada às dinâmicas de trabalho da biblioteca é um outro fator negativo percebido, que dificulta ainda mais o contexto apresentado acima. Frustra o trabalho do gestor, que perde um elemento de avaliação dos seus colaboradores e que poderia auxiliá-lo nas ações de desenvolvimento de pessoal. Como também os colaboradores, que perdem um instrumento de percepção dos gestores sobre seu desempenho, bem como também não podem dar o feedback sobre o desempenho do gestor. A realização de avaliação de desempenho foi apontada na análise da regressão como prática significativa na gestão de pessoas em bibliotecas, na visão dos gestores.

Observou-se que como não há avaliação de desempenho específica, também não há estipulação de metas no desenvolvimento do trabalho dos colaboradores da biblioteca. Estes fatores podem estar ligados e estar impactando no não planejamento das atividades e resultados esperados pelos gestores, em relação às funções dos seus colaboradores. Os gestores relataram que, de fato, auxiliam seus colaboradores no desenvolvimento do seu trabalho, aspecto importante retratado na análise fatorial e regressão linear múltipla. Estar atentos às necessidades da equipe e dispostos a agir para melhores resultados são comportamentos corriqueiros dos gestores de biblioteca. Porém, a falta de planejamento das atividades faz com que o trabalho do gestor seja, basicamente, de acompanhar o desenvolvimento das atividades técnicas diárias dos colaboradores. Focados nos problemas e soluções que as atividades demandam, sem necessariamente considerar reflexões sobre como estas atividades poderiam se transformar considerando outros fatores, especialmente demandas informacionais, sociais e tecnológicas futuras.

Durante o acompanhamento das atividades, os gestores relataram que buscam dar o suporte necessário para os colaboradores para o desenvolvimento destas. Este contato é um momento em que os gestores conseguem identificar desafios e dificuldades enfrentados, já que a avaliação de desempenho não focaliza as especificidades das atividades dentro da biblioteca. Nesta interação os gestores buscam fazê-la de maneira positiva para reforçar um comportamento positivo dos colaboradores. Algo difícil com aqueles que estão em atividades que não são de seu interesse.

Um contraponto na prática da gestão de pessoas observado se mostra quando os gestores afirmam que o acompanhamento e suporte no desenvolvimento das atividades é uma das ações que desenvolvem para criar um ambiente que gere motivação aos colaboradores. Além disso, buscam ter atenção às demandas pessoais dos colaboradores, no sentido de fazê-los se sentirem acolhidos, promovendo um sentimento de integração que gera engajamento. Comemorações de aniversário, final de ano, tempo de serviço e prover elogios a tarefas realizadas a contento são práticas executadas. Ainda assim, os gestores relataram sobre um ambiente em que colaboradores não demonstram engajamento nas atividades laborais da biblioteca, o que gera um sentimento de frustração por parte deles. Este contexto ratifica a percepção que o foco da gestão está no desenvolvimento técnico do trabalho.

Aprofundando esta análise, quanto ao processo de comunicação dos gestores com os colaboradores, apesar da regressão apontar a significância da atuação dos gestores para a disseminação da informação, e a segunda dimensão da análise fatorial aborda a consensualidade na tomada de decisão, a análise dos relatos indicou que ela ocorre de maneira mais informativa sobre as decisões do que uma construção coletiva.

Isto passa a ideia de que o foco da comunicação é no desenvolvimento das atividades dos colaboradores, o que, pela análise feita, parece estar ligado, de fato, ao caráter tecnicista do exercício da função, em especial dos bibliotecários. Este contexto, pode ser a causa do isolamento dos colaboradores, o que enfraquece a perspectiva de interdependência entre os setores ou departamentos, de modo a não criar uma identidade de construção coletiva dos produtos e serviços oferecidos na biblioteca.

A perspectiva tecnicista também aparece em relação à questão relativa à qualificação continuada dos colaboradores. A regressão apontou significância para a programação e promoção de treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores. Todavia, os relatos transparecem foco em treinamento de atividades técnicas já desenvolvidas na biblioteca e sem um planejamento de desenvolvimento pessoal. Inclusive porque não há avaliação de desempenho específica e nem diálogos sobre o planejamento estratégico da biblioteca, alinhados aos seus interesses futuros, para prover qualificação nas demandas necessárias.

Observa-se que o contexto para a realização da função de gestor de uma biblioteca vinculada à instituição federal de ensino superior é bem desafiador. Os gestores buscam, arduamente, promover práticas para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e que gere motivação aos colaboradores, mas suas ações efetivas estão focadas no desenvolvimento técnico do trabalho. Uma vez que eles não têm instrumentos suficientes para a criação deste ambiente supracitado.

As limitações impostas pelos regulamentos do serviço público forçam o gestor a alocar os bibliotecários diante das demandas de pessoal, não diante dos seus interesses e competências. Não há realização de uma avaliação de desempenho específica, para as atividades desenvolvidas dentro da biblioteca. Com isso, há dificuldade de se perceber as necessidades de treinamento e capacitação, e não há a promoção de um programa de desenvolvimento pessoal. Há falta de ações das Universidades, Institutos federais e do Governo Federal em desenvolver ações estruturadas e específicas para promoção da motivação do servidor público. Soma-se a isto questões salariais e falta de recursos para o desenvolvimento do trabalho. Além da falta de um planejamento estratégico da biblioteca, vinculado ao da instituição, que abriria espaço para pensar sobre como transformar estes espaços diante das diversas demandas futuras. Essas inúmeras questões contribuem para que os colaboradores se sintam desmotivados no exercício da sua função.

Tentou-se refletir também sobre a formação e experiência dos gestores. Inicialmente, observou-se que há uma variedade grande de tempo em que os bibliotecários ocupam o cargo de gestão. Foi relatado que em suas formações na graduação, no bacharelado em Biblioteconomia, não houve oferta suficiente de disciplinas e discussões sobre temas relacionados à gestão, que permitissem a eles se sentirem mais seguros para executar esta função. E, essa insegurança, relatada



nas entrevistas, é abordada na literatura, surge independente da experiência no cargo.

Para melhor refletir este contexto, foi feita análise dos PPCs atuais, para entender qual a perspectiva para a formação dos atuais discentes. Conclui-se que, há uma necessidade de atualização dos mesmos, em ambas as modalidades de ensino. Na modalidade presencial, grande parte dos cursos apontam competências específicas em gestão a serem desenvolvidas pelos discentes. Diferente da modalidade à distância, onde este cenário cai para um pouco mais da metade. Na análise conjunta, a maior parte dos cursos possuem percentual de carga horária de gestão em torno de 1/5 a 1/4 da carga horária total, com uma oferta de 6 a 8 disciplinas sobre a temática em média. Contudo, chama atenção negativamente o fato de apenas 10 disciplinas serem ofertadas com o cunho específico sobre a gestão de pessoas. Isso representa cerca de 6%, na média, das modalidades, das disciplinas específicas em gestão.

Entende-se que esta configuração promove pouca ênfase para gerar o conhecimento necessário e desejável na preparação do profissional para assumir, com competência, posições de gerência em bibliotecas. Em especial relacionadas à gestão de pessoas. Alia-se a este cenário, a falta de treinamento organizacional, que poderia ser proposto pelas instituições de ensino contratantes, como preparação para seu servidor exercer tal posição. E foi, justamente, a dificuldade de gerir pessoas apontada como o principal desafio enfrentado pelos gestores atuais das bibliotecas.

Há um esforço demasiado dos gestores atuais em criar um ambiente que facilite o engajamento dos colaboradores, porém os aspectos discutidos dificultam esta conquista e ainda limita a capacidade de liderança dos bibliotecários, por estarem mergulhados em outros tipos de questões.

Em que pese terem havido mais respostas dos questionários do que entrevistas realizadas, em comparação com os resultados alcançados em pesquisas anteriores, pode-se afirmar que a essência do trabalho do gestor de biblioteca não sofreu alterações. A prática gerencial nas bibliotecas é, basicamente, intuitiva, quase que completamente direcionada a tarefas operacionais e técnicas.

A biblioteca, que já foi sinônimo de prisão de livros e de segregação de conhecimento, é hoje conhecida por sua capacidade de disseminar informação. O gestor deste espaço poderia promover discussões e ações transformadoras,

trazendo o usuário para o ambiente, e promovendo um melhor para o seu colaborador. O que poderia torná-la mais dinâmica, inovadora, acessível, com recursos tecnológicos integrados às suas atividades. Um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura local, alinhados às necessidades informacionais de seus usuários. Porém, diante do cenário pesquisado, esta transformação parece um futuro ainda distante.

## 6 CONCLUSÃO

Esse trabalho atingiu os objetivos propostos quanto ao estudo das práticas de gestão de pessoas em bibliotecas públicas. A pesquisa contribuiu para o entendimento sobre o tema, ao identificar as práticas adotadas por bibliotecários gestores, ressaltando a importância de novas abordagens e estudos para o campo da Biblioteconomia.

A escolha do tema foi motivada por uma experiência profissional que revelou lacunas na gestão de uma biblioteca universitária. Isso despertou a necessidade de compreender como a gestão de pessoas estava sendo desenvolvida nas bibliotecas universitárias das instituições federais brasileiras, bem como investigar as práticas adotadas e os desafios enfrentados pelos gestores nessa área.

Foi analisado como o papel da biblioteca e de seus colaboradores influencia diretamente a experiência do usuário, destacando que a ausência de uma gestão eficiente impacta não apenas os serviços oferecidos, mas também os próprios colaboradores. Esses profissionais, essenciais para o funcionamento da biblioteca e para a entrega de resultados positivos, podem sofrer com a falta de motivação, especialmente quando o gestor bibliotecário não exerce um papel efetivo de liderança e orientação.

A ausência de práticas de gestão bem estruturadas reflete na dificuldade de engajar a equipe e maximizar seu potencial. Assim, torna-se essencial repensar soluções para esse problema com os recursos disponíveis, mesmo diante das limitações impostas pela estrutura organizacional. O gestor deve assumir um papel central no treinamento, motivação e apoio à sua equipe, adotando práticas que fomentem um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Essa abordagem não apenas fortalece os colaboradores, mas também garante uma melhor experiência para os usuários, promovendo a excelência nos serviços prestados.

Para aprofundar a temática, recomenda-se a realização de estudos de caso que analisem práticas desenvolvidas em bibliotecas e suas relações com os resultados desta pesquisa. Estudos futuros poderão oferecer uma análise detalhada e contemporânea, auxiliando ainda mais na reflexão das lacunas identificadas na literatura.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, alguns desafios impactaram o andamento e a execução de etapas específicas. Uma das primeiras dificuldades foi

a escassez de artigos científicos recentes sobre disciplinas do curso de Biblioteconomia. Foram limitados os materiais encontrados, o que reforça a necessidade de atuação e ampliação dos estudos nesse campo.

Outro desafio relevante foi a greve nacional das universidades federais, que afetou a disponibilidade de respondentes e atrasou o cronograma de execução, atrasando a aplicação do questionário. A programação inicial também foi impactada pelas dificuldades em marcar e realizar entrevistas com bibliotecários.

Embora houvesse um cronograma previsto, o processo foi prolongado até o final de janeiro, devido à necessidade de realizar as entrevistas remotamente, o que trouxe obstáculos como falhas de conexão e ausência não prevista de entrevistados. Em alguns casos, os bibliotecários notificados não se mostraram disponíveis para colaborar. Outro desafio relevante foi a baixa adesão por parte de bibliotecários em cargos de gestão, tanto na aceitação inicial quanto no retorno posterior ao convite para participar da pesquisa.

Quanto aos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC 's), eles foram obtidos principalmente nos sites institucionais. No entanto, muitos documentos estavam indisponíveis online, exigindo contato direto com as coordenações de curso por e-mail. Mesmo assim, não foi possível obter respostas de algumas instituições. O estudo, portanto, foi realizado com o material disponível.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a pesquisa alcançou seus objetivos e oferece contribuições relevantes para futuros estudos e para o aprimoramento das práticas de gestão em bibliotecas universitárias públicas.

## REFERÊNCIAS

ABELS, E. et al. **Competencies for information professionals of the 21st century**. Canadá: Special Libraries Association, 2003.

ANNA, Jorge Santa. Gestão de pessoas no contexto da biblioteconomia/ciência da informação: revisão narrativa de literatura nos anais do CBBB e do SNBU. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 3, p. 49-65, 2019.

ANZOLIN, Heloisa Helena; CORRÊA, Rosa Lydia Teixeira. Biblioteca universitária como mediadora na produção de conhecimento. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v.8, n.25, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189116827015.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

ARAÚJO, E. L. G.; VILA, M. D. P. A Biblioteca e suas Tipologias. In: Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte, v. 13, 2019, Natal. **Congesp. Natal: Escola de Governo**, 2019.

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia - Go. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 185–205, 2013. DOI: 10.5433/1981-8920.2014v19n1p185. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>. Acesso em: 11 nov. 2024.

Avaliação do estado da arte da formação em biblioteconomia e ciência da informação. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 17, n. 1, 1988. DOI: 10.18225/ci.inf.v17i1.301. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/301>. Acesso em: 24 maio. 2024.

BARAÑANO, Ana María. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 57-96, jan./jun. 2005.

BARBALHO, C. R. S., SILVA, C. M. T. de S. C. da, FREITAS, K. A. de A. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29, 2000, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre, 2000. 1 CD.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Perspectivas profissionais e educacionais em biblioteconomia e ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p.53-60, jan./abr. 1998.

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ruth M. **Handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York: Free Press, 1990.

BEDIN, S. P. M.; VIANNA, W. B. Liderança e atuação profissional em unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, n. 1, 2021.

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Livro eletrônico. Bookman, 2013.

BLAKE, Robert Rogers; Mouton, Jane S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1989.

BRANICIO, Simone de A.R.; CASTRO FILHO, Cláudio M. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.3, p.142-155, set./dez.2007.

**BRASIL**. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, 1962. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/l4084.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4084.htm).

BUENO, S. B. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 124–130, 2005. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/418>. Acesso em: 5 out. 2023.

CARVALHO, F. R. D. **Análise Fatorial**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Curso de Matemática, Departamento de Matemática, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORTE, A R. **Estilos gerenciais do profissional de informação na área de biblioteconomia**. Brasília, 1988. 187p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; COELHO, Antonio Carlos. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2011.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*. v.11, n.6, dez, 2010.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Fundamentals of human resource management**. 10.ed. Hoboken: John Wiley & sons, 2010.

DIB, SF; LIMA, CRM Administração discursiva: uma nova perspectiva para as bibliotecas universitárias brasileiras; Discurso da gestão: uma nova perspectiva para as bibliotecas das universidades brasileiras. **Informação@Profissões**, v. 2, 2013.

DIÓGENES, Fabiene Castelo Branco; CUNHA, Murilo Bastos da. Desenvolvimento das universidades e bibliotecas universitárias na Idade Média até à Modernidade. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 15, n. 1, p. 99–129, 2017. DOI: 10.20396/rdbci.v15i1.8646007. Acesso em: 22 out. 2024.

DIRETRIZES DA IFLA para Bibliotecas Públicas. Brasília: Brique de Lemos, 2012. **Documentação**, v. 5, n. 1, p. 69-89, mar./ago., 2014

DUTRA, J. S. et. al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

DZIEKANIAK, C. V. A inserção de teorias e práticas administrativas nos currículos dos cursos de biblioteconomia. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 13 n.2 2003, n. 2, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92720>. Acesso em: 18 mar. 2023.

DZIEKANIAK, Cibele. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**, Campinas, 21(1): 33-54, jan./abr., 2009.

**FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL**. Biblioteca Pública: princípios e diretrizes. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A.; SILVA, V. L. B.; BEM, R. M. Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o empowerment. **Informação & Informação**, v. 16, n. 3, p. 118-141, 2011. DOI: 10.5433/1981-8920.2011v16n3p118. Acesso em: 09 out. 2023.

GÓMEZ– MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. **Managing human resources**. 7. ed. [s.l.]:Prentice Hall, 2011.

GUERRA, M. U. M. A.; CAVALCANTE, L. E. **Gestão de pessoas em unidades de informação: desafios entre o fazer e o aprender no papel do gestor**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 18., 2017, São Paulo.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, v. 9, n. 1, 1997. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/21356>. Acesso em: 09 abr. 2023.

GUIMARÃES, José Augusto Chaves. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 124-137, jan./abr. 1997. Disponível em: <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/Ponencias/007.pdf>.

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAYES, R. M. **The management of libraries: an assessment of library and information science curricula**. In: Library and Information Science Education: an international symposium. Metuchen : Scarecrow, 1987.

KORNALÉWSKI, A. M.; FARIAS, F. R. Atuação profissional na percepção dos discentes de biblioteconomia da universidade federal do estado do rio de janeiro: investigações sob os papéis de chefe ou líder. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 25, n. 2, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANKES, David. **Expect more: demanding better libraries for today's complex world**. [S. l.: s. n.], 2012.

LION, S. E. K.; MIRANDA, Z. D. de. Os estilos de funcionamento da liderança nas bibliotecas universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA): um estudo sobre o Poder Organizacional em Unidades de Informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [S. l.], v. 11, n. 1,

2016. Disponível em: <https://www.pbcib.com/index.php/pbcib/article/view/28277>. Acesso em: 3 nov. 2024.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Tipologia de bibliotecas segundo as variáveis**: função, acervo e público. Salvador: UFBA, 2020. Material Didático. 5 slides. P&B., versão atualizada no semestre 2020.1. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/23819/5/Tipologia%20N%c3%addia.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia**, v. 4 n.1, p. 65-90, 2006.

MARTINS, Maria de Fátima Castanheira. **Representações das crianças em relação às bibliotecas como espaços de aprendizagem**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2010.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP - Revista de Administração Pública**, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021497001>.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, L. L. S; MARQUES, D. B; PINHO, F.A. A biblioteca universitária e sua atuação frente à mutabilidade de paradigmas. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 5, n. 1, p. 69-89, mar./ago., 2014.

MERRIAM, S. **Designing the Study and Selecting Sample**. Qualitative Research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MIRANDA, Antonio. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. Brasília: CAPES, 1978.

NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 4, n. 1, 2020.

NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Proposta de gestão de pessoas para formação de competências nas bibliotecas universitárias privadas do estado do Ceará. **Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação**, v. 19, n. 19, 2018.

NOGUEIRA, Anizia Maria Lima. **Gestão de pessoas na biblioteca universitária**: proposição de um programa de atuação no âmbito da formação de competências e habilidades aplicado no estado do Ceará. 2019. 166 f. Mestrado Profissional em Biblioteconomia – Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, 2019.



OLIVEIRA, S. M. Aspectos gerenciais essenciais na gestão de unidades de informação: uma revisão da literatura internacional. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 22, n. 2, 1998. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/77803>. Acesso em: 03 set. 2023.

OLIVEIRA, S. M. O ensino de administração nos programas das escolas de biblioteconomia no Brasil. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 21, n. 1, 1997. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/76693>. Acesso em: 24 abr. 2023.

OLIVEIRA, S. M. O ensino de administração nos programas das escolas de biblioteconomia no Brasil. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 21, n.1, p.1-29, 1997.

**O nome da rosa**. Direção de Jean-Jacques Annaud. Itália/Alemanha/França: Pathé, 1980. 126 min. Filme.

PETERSON, Robert A. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. **Journal of Consumer Research**. Vol. 21, No. 2, pg. 381-391, 1994.

PINTO, A. L.; MOREIRO-GONZÁLEZ, J. A. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010. DOI: 10.5007/1518-2924.2010v15n29p52 Acesso em: 09 abr. 2023.

PONTES JUNIOR, J. de. **Função gerencial em organizações informacionais**. In: BERAQUET, V. S. M.; CIOL, R. (Org.). O profissional da informação na gestão: uma coletânea. Campinas: Akademika, 2010.

RAMOS, Paulo A. Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, p. xx-xx, 1996. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/671/680>. Acesso em: 11 nov. 2024.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, G. M.; CHAGAS, R. L.; PINTO, S. L. **O renascimento cultural a partir da imprensa**: o livro e sua nova dimensão no contexto social do século XV. Akropolis, Umuarama, v. 15, n. 1 e 2, p. 29-36, jan./jun. 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SALM, J.F., AMBONI, N. A empresa que aprende baseada no conhecimento. **Revista Brasileira de Administração**, v.7, n.19, p.44-49, mai, 1997.

SANTA ANNA, J. Produção científica sobre a temática “gestão de bibliotecas” contemplada na base de periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI): reflexões à luz da literatura <p>Scientific production on the theme "library management" contemplated in regular Basis in Information Science (BRAPCI): reflections in the light of literature. **Revista ACB**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 27–45, 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1093>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SANTAELLA, Lucia. A aprendizagem ubíqua substitui a educação formal? **Revista de Computação e Tecnologia da PUC-SP**, São Paulo, v.2, n.1, 2010.

SANTOS, V. L. dos; ALMEIDA, D. P. R.; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. **Biblios**, n. 45, 2011. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/42>. Acesso em: 07 abr. 2023.

SERAFIM, Antônio Marcos Monteiro. Gestão de bibliotecas universitárias. **Biblioo Cultura Informacional**, Rio de Janeiro, maio 2016. Disponível em: <http://biblioo.info/gestaodebibliotecasuniversitarias>. Acesso em: 22 jun. 2024.

SILVA, A. M.; AZEVEDO, A. W.; PINHO, F. A. O **clima organizacional nas bibliotecas universitárias**: um estudo das bibliotecas setoriais da universidade federal de pernambuco. **Biblios (Peru)**, n. 60, p. 76-91, 2015. DOI: 10.5195/biblios.2015. Acesso em: 03 out. 2023.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago, 2009.

SILVEIRA, N. F. Evolução das Bibliotecas Universitárias: information commons <p> Evolution of university libraries: information commons. **Revista ACB**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 69–76, 2014. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/923>. Acesso em: 28 out. 2024.

SOUSA, J.P.S; ESPÍRITO SANTO, E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

SPUDEIT, D.; DIAS DE SOUZA PINTO, M. . Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 27, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/26170>. Acesso em: 5 nov. 2024.

TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil**: diagnóstico de necessidade de treinamento e educação continuada. Brasília: IEL/DF, 1997. Uppersaddle River: Prentice Hall, 2012.

VALADÃO, S. **Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias**: capacitação de equipes frente às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). **Revista ACB**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1849>. Acesso em: 9 set. 2023.

VALADÃO, Sabrina. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: capacitação de equipes frente às tecnologias de informação e comunicação (TICs). **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 27, n. 3, p. 1-21, set./dez., 2022.

VALENTIM, Marta Pomim (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000.

VERGARA, C. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. **Gestão de pessoas em unidades de informação**. In: Administração de unidades de informação / Waldomiro Vergueiro, Angélica C. D. Miranda (orgs.). – Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2007.

VIANNA, Michelangelo. **A informação e a biblioteca universitária**. [S.l.: s.n.], 2013.

VIEIRA, A. S. A automação no currículo de biblioteconomia. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 1, n. 1, 1972. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/70928>. Acesso em: 05 set. 2023.

VIEIRA, Anna da Soledade. A formação de administradores de bibliotecas: na berlinda o programa da UFMG. **Revista Escola de Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v. 6, n.2, p. 136-60, set, 1977.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **Psicologia pedagógica**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2003.

WEBB, T. D.; JENSEN, E. A. Managing innovative information technology. **Journal of Library Administration**, v. 10, n. 2/3, p. 131-142, 1989.

## APÊNDICE A - Preparação do Roteiro de entrevista

Quadro utilizado para preparação do roteiro de entrevista semi-estruturado

<b>Categorias de análise (qualitativa) / Variáveis (quantitativa)</b>	<b>Autor (ANO)</b>	<b>Objetivo de entendimento</b>
Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional)	Covey (1996)	- Identificar o estilos de funcionamento da liderança organizacional
Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo)	Lion, S. E. K.; Miranda, Z. D. (2016)	- Compreender as práticas que a organização implementa para promover a autonomia e a autorresponsabilidade dos funcionários
Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder)	Lion, Samir Elias Kalil, 2015. Robbins (2009)	- Avaliar se a organização aloca tarefas de acordo com as habilidades individuais
Dependência de tarefas e resultados.  (que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros).	Faqueti (2019) Guerra, Cavalcanti (2017)	- Entender o grau de participação e envolvimento dos bibliotecários nas decisões organizacionais
Responsabilidade e conclusão da tarefa;	Stogdill, 1981.	- Identificar como é avaliado a responsabilidade e conclusão de tarefas
Persistência na busca de objetivos;	De Amorim Borges Vazquez, A.; Aparecido Nascimento Machado, L.; Dos Santos, N. 2022.	- identificar como é avaliado a persistência na busca de objetivos pela equipe
Resolução de problemas;	Sovienski, Stigar (2008)  Bueno (2005)  IFLA (2012)  Guerra, Cavalcanti (2017)	- Identificar como é realizada a resolução de problemas

<p>Atrair, capacitar e reter talentos (novo perfil profissional)</p>	<p>Fischer, Albuquerque (2001)</p> <p>Assis, Maia (2014)</p> <p>Serafim (2016)</p> <p>Borges (2004)</p> <p>Guerra, Cavalcanti (2017)</p> <p>Silva; Fernandes (2017)</p>	<p>- Identificar as práticas adotadas para enfrentar os desafios de atrair, capacitar e reter talentos dentro da organização.</p> <hr/> <p>- Identificar como a organização tem se preparado para desenvolver o novo perfil profissional que é exigido na empresa</p> <hr/> <p>- Entender como a organização investe no desenvolvimento dos bibliotecários por meio de programas de treinamento e desenvolvimento</p> <hr/> <p>- Identificar como o as ações de capacitação impactam nos serviços da biblioteca</p>
<p>Políticas éticas e comportamento socialmente responsável</p>	<p>Joseph, Winstom (2005)</p> <p>Davis, Newstron (2001)</p>	<p>- Compreender como a organização aborda questões éticas e conflitos de interesses, destacando a importância da ética e da integridade no ambiente de trabalho</p>
<p>Sobre a grade curricular vista durante a graduação</p>	<p>Vieira (2013)</p>	<p>- Compreender se a grade curricular, quando mais ou menos abordado sobre gestão, demonstra alguma diferença para o bibliotecário.</p>
	<p>Tosi, . R.; Moro, . L. Da S.; Massoni, . F. H. O (2019)</p>	<p>-</p>

## **APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado**

1. Quais características você avalia que fazem parte do seu estilo de liderança?
2. Qual o grau de autonomia você percebe que a biblioteca dá aos seus colaboradores para o desenvolvimento das suas atribuições?
3. Como são atribuídas as tarefas e responsabilidades para cada colaborador?
4. Como os colaboradores estão sendo envolvidos nas decisões e processos de tomada de decisão na organização?
5. De que forma a interação entre os membros de equipes é afetada pela comunicação e troca de informações, e como isso repercute na dependência entre tarefas e nos resultados, podendo resultar em níveis variados de interação entre os membros?
6. Que métodos ou ferramentas é utilizado para avaliar o desempenho dos colaboradores?
7. Como se dá o suporte para o progresso em direção ao atingimento das metas?
8. De que maneira as premiações por desempenho são concedidas, como folgas ou redução da jornada de trabalho?
9. Como você identifica e aborda os fatores específicos que motivam individualmente os colaboradores, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo?
10. Como você avalia a persistência na busca de objetivos?
11. Como você lida com as divergências entre os colaboradores, seja em trabalho conjunto ou não?

12. Quais ações você desenvolve diante dessas divergências apresentadas anteriormente?
13. Como líder, como você identifica os principais desafios e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho?
14. Que práticas a biblioteca desenvolve para atrair, desenvolver e manter talentos em “sua” organização?
15. Como a biblioteca está se preparando para desenvolver o novo perfil profissional exigido pelo setor?
16. Quais tipos de treinamento ou programas de desenvolvimento estão sendo disponibilizados para os colaboradores?
17. Como a organização monitora e mede o impacto dos programas de capacitação na eficácia e na qualidade dos serviços da biblioteca?
18. Como você lida com dilemas éticos e conflitos de interesses entre seus colaboradores?
19. Como você avalia a aplicação dos conhecimentos sobre gestão nas suas atividades atuais em relação ao que você aprendeu na graduação?
20. Como você avalia o processo do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição?
21. Como o planejamento da instituição está relacionado ao desenvolvimento do planejamento estratégico da sua biblioteca?
22. Há quanto tempo você está no cargo de gestão?

## APÊNDICE C - Questionário

Questionário sobre as práticas de liderança dos gestores de bibliotecas das Instituições Federais de Ensino Superior:

Oi Bibliotecários e Bibliotecárias,

Este questionário faz parte do Estudo sobre as "Práticas de Gestão de Pessoas em Bibliotecas vinculadas às instituições Federais de Ensino Superior". Tem como objetivo identificar a percepção dos profissionais bibliotecários sobre as práticas de gestão de pessoas que são desenvolvidas. Pedimos muito a sua colaboração para que este estudo possa ser concluído.

<https://pt.surveymonkey.com/r/8TSZR78>

Atenciosamente,

Antonio de Souza Silva Júnior - Docente da UFPE

Jaiane Rocha da Silva - Graduanda em Biblioteconomia UFPE

Maria Luiza Alves Forbeci - Graduanda em Biblioteconomia UFPE

Maria Vitória Ferreira de Lemos - Graduanda em Biblioteconomia UFPE

Rayssa Alves Cabral de Souza - Graduanda em Biblioteconomia UFPE

1. Você estimula os bibliotecários a tomarem suas decisões, no exercício das atividades deles, e serem responsáveis por elas.
2. Você convoca seus colaboradores para participarem de reuniões, permite que expressem suas opiniões e definem conjuntamente as ações
3. Você atua para que a informação seja disseminada entre seus colaboradores para o desenvolvimento do seu trabalho e para lidar com os eventuais problemas de comunicação são desenvolvidas estratégias específicas.
4. É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores para identificar se as demandas do trabalho estão sendo atendidas.



5. Você auxilia seus bibliotecários no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho estabelecidas.
6. Incentivos são implantados na biblioteca para estimularem os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos.
7. Você busca promover interação entre si e seus colaboradores, a partir da implementação de ações para fomentar a socialização tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.
8. Você realiza reuniões frequentes com sua equipe de colaboradores para acompanhar o progresso das atividades.
9. Durante as reuniões, você encoraja a abertura dos colaboradores para identificar problemas e propor sugestões de melhoria. Essas sugestões são debatidas entre todos os presentes.
10. É realizada pesquisa de clima organizacional na biblioteca com o objetivo de identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores.
11. Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, considerando suas preferências, valores e metas pessoais, são incorporados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
12. Você aloca os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais.
13. Ao perceber divergências entre alguns de seus colaboradores, você implementa ações diretas para lidar com esta situação.
14. Você identifica os principais problemas e dificuldades enfrentados por sua equipe de trabalho e, com base nessas observações, toma decisões estratégicas para promover melhorias na situação

15. Você estimula os bibliotecários a serem capazes de realizar as atividades do seu setor de forma a garantir que todos sejam capazes de desempenhá-las.

16. Você promove diálogos sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.

17. Você programa treinamentos para promover o desenvolvimento dos bibliotecários.

18. Você participa ativamente do desenvolvimento do planejamento estratégico da instituição à qual está vinculado.

19. Você elabora um planejamento estratégico específico para a biblioteca e reúne seus colaboradores periodicamente para elaborar e revisar esse plano, visando alinhar as metas e objetivos da biblioteca com a visão geral da instituição.