



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DE ARTES E COMUNICAÇÃO

MARIA VITÓRIA FERREIRA DE LEMOS

**SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: um
estudo sobre as práticas na perspectiva dos bibliotecários**

Recife
2025

MARIA VITÓRIA FERREIRA DE LEMOS

**SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: um
estudo sobre as práticas na perspectiva dos bibliotecários**

TCC apresentado ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico de Artes e Comunicação, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador(a): Professor Dr. Antonio de Souza Silva Júnior

Recife 2025

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

Lemos, Maria Vitória Ferreira de.

Sobre a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: um estudo sobre as
práticas na perspectiva dos bibliotecários / Maria Vitória Ferreira de Lemos. -
Recife, 2025.

p.73, tab.

Orientador(a): Antonio de Souza Silva Junior

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Biblioteconomia, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão de pessoas. 2. Prática de gestão de pessoas. 3. 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

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
FOLHA DE APROVAÇÃO**

SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: um estudo sobre as práticas na perspectiva dos bibliotecários

MARIA VITÓRIA FERREIRA DE LEMOS

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 12 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:

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

THAÍS HELEN DO NASCIMENTO SANTOS – Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

INGRID NAARA CARLOS FERREIRA SANTOS - Examinador(a) 2
Doutoranda PPGCI/UFPE



DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado, em parte, à memória da minha amada e eterna Avó, cujas orações foram meu escudo protetor e a minha maior fonte de energia. Tenho a certeza inabalável de que seu zelo e sua fé me acompanharam e me guiaram até este momento de vitória. Assim como, também dedico este trabalho à minha mãe e às minhas tias, mulheres de força, coragem e amor incondicional, que sempre acreditaram em mim e iluminaram meu caminho com apoio, carinho e sabedoria. Sem vocês, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho, que é resultado de esforço e muita dedicação, representa a concretização de um objetivo maior e não seria possível sem o apoio e a orientação de pessoas e forças que me impulsionaram ao longo desta intensa jornada acadêmica.

Primeiramente, minha eterna gratidão e louvor a Deus, que me concedeu a força, a resiliência e o amparo espiritual nos momentos de maior desafio e incerteza. A fé foi o meu alicerce.

Meu profundo e incondicional reconhecimento à minha Mãe e à minha Tia, meus verdadeiros pilares de amor, sacrifício e suporte. O apoio incondicional, a compreensão e os incessantes incentivos de vocês foram o combustível essencial para superar cada obstáculo encontrado no caminho. Vocês são a minha maior inspiração e o meu porto seguro.

Um agradecimento especial e sincero ao meu orientador, Antonio, pela paciência inesgotável e pela dedicação exemplar durante todo o processo de pesquisa e escrita. Sou grata, sobretudo, por ter enxergado o meu potencial, por ter acreditado na minha capacidade e por ter me fornecido uma orientação técnica e um estímulo que foram decisivos para a qualidade e a concretização deste trabalho.

A todos os amigos, professores e colegas que, direta ou indiretamente, contribuíram com palavras de encorajamento, conhecimento ou suporte logístico para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, expresso o meu mais sincero e profundo agradecimento.

“Não quero que a minha vida tenha passado em vão, como a da maioria das pessoas. Quero ser útil ou trazer alegria a todas as pessoas, mesmo àquelas que jamais conheci. Quero continuar vivendo depois da morte!” – Anne Frank

RESUMO

A partir das constantes mudanças e avanços sociais, a ciência social que visa o estudo da disseminação da informação é frequentemente relacionada ao crescente uso das mais diversas formas de novas tecnologias. Diante a este contexto, essa área busca enfrentar e reformar o trabalho dos profissionais vigentes.

Objetivando analisar as práticas de gestão de pessoas no ambiente de biblioteca vinculadas às instituições públicas de ensino superior, na perspectiva do bibliotecário colaborador, este trabalho busca preencher uma lacuna na literatura que, majoritariamente, aborda a temática sob a ótica dos gestores. Neste contexto de dinamismo, torna-se crucial a implementação de uma Gestão de Pessoas eficaz nas unidades de informação, que promova um ambiente organizacional harmonioso, estimule a criatividade da equipe e garanta a qualificação contínua dos bibliotecários. A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como os bibliotecários que não ocupam cargos formais de gestão percebem e vivenciam essas práticas, contribuindo para o aprofundamento teórico da área e para o aprimoramento das relações de trabalho e da qualidade dos serviços.

Para alcançar o objetivo geral, o estudo se propõe a: estudar a representação das disciplinas de “gestão” e “liderança” nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) de Biblioteconomia das Universidades Federais Brasileiras; identificar as práticas mais significativas em gestão de pessoas em Universidades Federais Brasileiras; e analisar o contexto dessas práticas para os bibliotecários das Universidades Federais do Norte e Nordeste brasileiro.

Palavras-chave: gestão de pessoas; práticas organizacionais; biblioteconomia.

ABSTRACT

From the constant changes and social advances, the social science that aims to study the dissemination of information is often related to the growing use of the most diverse forms of new technologies. In this context, this area seeks to face and reform the work of current professionals.

Aiming to analyze the practices of people management in the library environment linked to public institutions of higher education, from the perspective of the collaborating librarian, this work seeks to fill a gap in the literature that, mostly, addresses the theme from the perspective of managers. In this context of dynamism, it is crucial to implement effective People Management in the information units, which promotes a harmonious organizational environment, stimulates the creativity of the team and ensures the continuous qualification of librarians. The research is justified by the need to understand how librarians who do not occupy formal management positions perceive and experience these practices, contributing to the theoretical deepening of the area and to the improvement of labor relations and the quality of services.

To achieve the general objective, the study proposes to: study the representation of the disciplines of "management" and "leadership" in the Pedagogical Course Projects (PPC) of Library Science of the Brazilian Federal Universities; to identify the most significant practices in people management in Brazilian Federal Universities; and to analyze the context of these practices for librarians at the Federal Universities of the North and Northeast of Brazil.

Keywords: people management; organizational practices; librarianship.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	12
3. JUSTIFICATIVA.....	12
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
a) Regressão Linear Múltipla	25
b) Análise Fatorial Exploratória	25
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
6.2.3. PRIMEIRA DIMENSÃO: AUTONOMIA PROFISSIONAL	36
6.2.4 SEGUNDA DIMENSÃO: APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA ATUAÇÃO	37
BIBLIOTECÁRIA.....	37
6.2.5 REFLEXÕES CONVERGENTES SOBRE A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA.....	37
7. AS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE, UMA ANÁLISE QUALITATIVA.....	38
CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS	66
Apêndice A – Tabela da entrevista	68
Apêndice B – Tabela das variáveis	69
Apêndice C– Tabela do questionário.....	71

1. INTRODUÇÃO

A Biblioteconomia está sempre em processo de progressão constante, trazendo avanços e eventualmente acompanhando as transformações sociais impulsionadas pelo uso crescente de novas tecnologias, e pela produção intelectual intensiva, que é uma das características da sociedade contemporânea. Diante desse contexto, essas áreas oferecem práticas profissionais que buscam enfrentar os novos desafios surgidos, visando facilitar o trabalho destes profissionais. É dever dos bibliotecários estar sempre atento a todo o imediatismo atual e sempre observar como todos os serviços estão sendo oferecidos para os usuários, para que assim, as necessidades dessas pessoas sejam supridas.

Os avanços tecnológicos têm impacto direto no futuro das bibliotecas e em seus profissionais, pois determinam a capacidade de tornar os serviços relevantes, atendendo e antecipando as necessidades de informação das comunidades atendidas. Não se trata apenas de mudanças para os usuários, mas também das transformações enfrentadas pelas bibliotecas. Isso gera uma nova perspectiva para os colaboradores, que precisam estar em um ambiente propício para expressar sua criatividade, habilidades e estarem preparados para atuar em unidades de informação mais avançadas.

É evidente que as bibliotecas atuais estão se transformando em instituições mais dinâmicas e acessíveis, capazes de atender seus usuários com maior precisão. A visão de Lankes (2016) sobre as bibliotecas. O autor afirma que as unidades de informação são facilitadoras, atuando de forma “[...] proativa, colaborativa e transformadora” de quatro modos: fornecendo acesso, capacitação, despertando a motivação para aprender e proporcionando um ambiente seguro e, também, agradável.

Para que isso ocorra de maneira efetiva, é essencial que os profissionais sejam adequadamente capacitados. A implementação da gestão de pessoas nas unidades de informação desempenha um papel significativo e traz diferenças importantes para o ambiente de trabalho. Na contemporaneidade, as bibliotecas precisam se atualizar e contar com uma equipe de profissionais qualificados, capazes de gerenciar as informações dos usuários, armazenando e disseminando-as corretamente. Além disso, é indispensável que exista um ambiente organizacional harmonioso, proporcionando o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

É fundamental formar e inserir bibliotecários convedores das práticas de gestão, pois isso permite que eles tenham habilidades para lidar com equipes e estejam atualizados com as novas tendências no campo da ciência da informação. Esses profissionais trazem criatividade, valorizam a escuta ativa dos colaboradores, compreendem suas motivações e buscam estabelecer acordos que priorizem o bem-estar dos usuários e da equipe. Os bibliotecários gestores têm o papel de combater a percepção de que a biblioteca é um local limitador do conhecimento e da informação, adaptando esses espaços conforme as necessidades de cada usuário.

De acordo com o estudo de Guerra e Cavalcanti (2017), é evidente que, para que a gestão de pessoas seja efetiva em uma unidade de informação, é essencial que o bibliotecário não ofereça apenas serviços de qualidade e organize as informações, mas também adquira conhecimentos que o deixem capacitados a coordenar as atividades e principalmente, a desenvolver ações voltadas para as relações interpessoais. Silva (2009) destaca a importância de que todo responsável por uma biblioteca ou unidade de informação adquira competências e habilidades gerenciais para desempenhar eficazmente seu papel de líder. Esse debruço sobre gestão de pessoas também é percebido nos seguintes autores:

É dever do bibliotecário que exerce a função de gestão assumir a liderança na concepção de estratégias que permitam que a biblioteca alcance seus objetivos e metas organizacionais. Para tanto, é necessário administrar as pessoas que integram sua equipe, de modo a mantê-las motivadas e receptivas ao desenvolvimento, a fim de corresponderem ao trabalho e às mudanças inovadoras (SILVEIRA, 2009; VALADÃO, 2022).

A administração dos colaboradores é um componente essencial para o bibliotecário que exerce a função de gestor, uma vez que o aspecto humano é um dos elementos primordiais dentro da organização para atingir os objetivos desejados (ANNA, 2016).

De acordo com Silveira (citado por Messeder, 2009), com os avanços tecnológicos e o surgimento das novas gerações (conhecidas como gerações X, Y e Z), é necessário que as bibliotecas acompanhem as novas demandas. No entanto, a literatura especializada em gestão na área biblioteconômica oferece poucos recursos que abordam a relação entre o gestor e a equipe de trabalho diante desse contexto atual.

A partir da leitura desses textos, fazemos o seguinte questionamento: quais as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no ambiente de biblioteca vinculada às instituições públicas de ensino superior, na visão dos bibliotecários?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas no ambiente de biblioteca vinculadas às instituições de ensino superior, na perspectiva do bibliotecário colaborador.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudar a representação das disciplinas de “gestão” e “liderança” nos PPC’s dos cursos de bacharelado em biblioteconomia das Universidades Federais Brasileiras;
- Identificar as práticas mais significativas em gestão de pessoas em Universidades Federais Brasileiras;
- Analisar o contexto das práticas de gestão de pessoas para os bibliotecários das Universidades Federais do Norte e Nordeste Brasileiro.

3. JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é um tema amplamente discutido no âmbito das ciências administrativas, no entanto, sua abordagem específica no contexto das bibliotecas universitárias públicas ainda é limitada, especialmente quando se trata da perspectiva dos bibliotecários que não ocupam cargos de gestão formal. A literatura atual tende a privilegiar a visão dos gestores e dirigentes, deixando lacunas quanto à compreensão das práticas de gestão de pessoas sob a ótica dos demais profissionais da equipe bibliotecária. Dessa forma, este trabalho busca contribuir para o aprofundamento teórico da área ao lançar luz sobre uma perspectiva pouco explorada, promovendo uma reflexão mais ampla e inclusiva sobre os processos de gestão nas bibliotecas públicas universitárias brasileiras.

Compreender como os bibliotecários não gestores percebem e vivenciam as práticas de gestão de pessoas dentro das bibliotecas universitárias pode gerar subsídios

importantes para o aprimoramento das relações de trabalho, da comunicação interna e da valorização profissional no ambiente bibliotecário. O fortalecimento dessas práticas tem impacto direto na qualidade dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica, promovendo uma gestão mais democrática, eficiente e sensível às realidades locais. Além disso, oferecer voz aos profissionais que atuam na base da estrutura organizacional contribui para a construção de ambientes mais colaborativos, motivadores e alinhados com os princípios da gestão participativa no serviço público.

Os bibliotecários não gestores desempenhem um papel essencial no funcionamento da biblioteca, suas opiniões e experiências em relação à gestão de pessoas muitas vezes são negligenciadas. Ao longo da graduação, percebi que a gestão de pessoas não se limita a cargos de chefia, mas envolve todos os membros da equipe no cotidiano institucional. Esse trabalho é, portanto, também uma tentativa de reconhecer a importância dessas vozes e compreender como elas podem contribuir para práticas de gestão mais humanizadas, participativas e alinhadas à realidade das bibliotecas públicas do Norte e Nordeste

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS:

A gestão de pessoas, tradicionalmente conhecida como gestão de recursos humanos, refere-se ao conjunto de práticas e estratégias voltadas para a administração e desenvolvimento dos colaboradores em uma organização. A gestão de pessoas não é mais vista apenas como uma função administrativa ou de suporte. Em vez disso, está emergindo como uma área estratégica fundamental para a criação de valor organizacional. Segundo COSTA e LIMA (2024), a gestão de pessoas deve ser entendida como um sistema dinâmico que integra tecnologias avançadas, práticas de bem-estar, e estratégias de inovação para maximizar o potencial humano e organizacional.

No entanto, a evolução desse campo tem trazido novos paradigmas que se afastam do modelo convencional. Segundo Brown e Gray (2023), a gestão de pessoas moderna é um motor estratégico para o sucesso organizacional. A abordagem inovadora vê os colaboradores como ativos valiosos que devem ser engajados e desenvolvidos para contribuir para o crescimento contínuo da organização.

A preocupação com o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores está se tornando central na gestão de pessoas. Segundo MARTINS e LEAL (2023), programas de suporte psicológico, flexibilidade no trabalho e práticas que promovem um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal são essenciais para o sucesso organizacional.

A gestão de pessoas é fundamental para o crescimento e sucesso de uma equipe, mostrando a importância de cada membro e exigindo habilidades do gestor para desenvolver estratégias e promover uma boa relação entre os colaboradores. A escuta

atenta, o estímulo ao desenvolvimento das habilidades individuais e a capacitação são aspectos essenciais nessa gestão.

A gestão de pessoas inovadora se concentra em promover ambientes de trabalho inclusivos e diversos. Segundo REIS e LIMA (2024), as organizações estão implementando políticas e práticas que garantem a inclusão de diferentes grupos, aproveitando a diversidade para fomentar a inovação e melhorar a performance organizacional. Equidade de Oportunidades: Garantir equidade de oportunidades no desenvolvimento e na progressão na carreira é uma prática crescente. A gestão de pessoas deve garantir que todos os colaboradores tenham acesso igualitário a oportunidades de crescimento e desenvolvimento (GOMES e SILVEIRA, 2023).

Ela engloba a responsabilidade de gerir o capital humano de uma organização. Esse conceito vai além da simples busca por resultados e metas, pois também envolve a preocupação com a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores dentro de uma cultura organizacional. Traz melhorias para o ambiente de trabalho e consegue fazer com que os colaboradores consigam se sentir confortáveis para demonstrar suas habilidades e criatividades. Conforme Chiavenato (1999) afirma, a gestão de pessoas nas organizações permite a colaboração eficaz dos indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTE DE BIBLIOTECA:

O foco na experiência do colaborador tem crescido também nas bibliotecas, com destaque para a criação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante. Segundo Johnson e Lima (2023), a cultura organizacional nas bibliotecas deve ser inclusiva, incentivando a inovação e o desenvolvimento profissional contínuo. Para isso, é fundamental investir em capacitação, garantindo que as equipes estejam atualizadas quanto às novas tecnologias e práticas profissionais.

Ferreira e Carvalho (2024) ressaltam que as bibliotecas devem adotar programas de treinamento contínuo, como workshops e cursos voltados às tecnologias da informação e aos serviços ao usuário. Essas ações contribuem para o aprimoramento das competências e para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

A gestão de pessoas nas unidades de informação é essencial, pois favorece a adaptação às mudanças e o trabalho colaborativo. Nas bibliotecas de ensino superior, essas práticas são ainda mais importantes para atender às novas demandas dos usuários e facilitar o acesso ao conhecimento. Com o tempo, as bibliotecas deixaram de ser vistas como espaços fechados, onde a informação era apenas armazenada, passando a ser ambientes de compartilhamento e inovação.

Atualmente, o acesso à informação é rápido e está ligado às transformações tecnológicas e aos sistemas modernos. As tecnologias trouxeram avanços aos serviços, mas também aumentaram a necessidade de capacitação das equipes. O profissional da informação tem papel central nesse contexto, devendo estar preparado para orientar os usuários na escolha, no acesso e no uso das fontes de informação, atendendo às exigências de uma sociedade imediatista.

Apesar das vantagens das práticas de gestão de pessoas nas organizações, ainda existem desafios a serem enfrentados. Por isso, alguns autores apresentam reflexões sobre aspectos que precisam ser aprimorados nas instituições.

Dentro da gestão organizacional, a literatura aponta a necessidade de ampliar a discussão sobre a gestão de pessoas dentro do ambiente da biblioteca universitária, uma vez que são as pessoas, engajadas em sua atuação profissional, que estudam, criam, desenvolvem e melhoram os processos de produção e de prestação de serviços (Valadão, 2022).

Para Maria (2017) o ato de gerir pessoas nas bibliotecas universitárias é tarefa bastante desafiadora. A importância do líder na articulação dos recursos para atingir os objetivos organizacionais já é conhecida. Essa importância se intensifica quando o líder tem de coordenar a interação de sua equipe e dos recursos disponíveis com um espaço que está sempre mudando.

“

Conseguimos observar alguns pontos que ainda precisam ser melhorados em relação aos bibliotecários gestores e suas habilidades. Davok e Pereira (2011) observaram que muitos bibliotecários ainda possuem grandes dificuldades de gerenciamento de pessoas, principalmente quando essas equipes enfrentam conflitos, em bibliotecas. Em estudo mais recente, (Bedin; Vianna, 2021) se debruçaram sobre como o tema liderança tem sido abordado na Ciência da Informação e formação dos profissionais da área. Inicialmente já apontavam a baixíssima publicação de estudos sobre a temática.

Perceberam também a confusão entre os termos líder e gestor.

Estes conceitos, apesar de se tangenciarem, têm características diferentes. Ser gestor de uma biblioteca não faz do profissional um líder. Com isso, os autores indicaram a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas. Outros estudos abordam os seguintes pensamentos:

Portanto, os gestores precisam ter uma postura de liderança que está associada à elaboração de um planejamento que oriente o futuro da biblioteca, à criação de um ambiente de relacionamento interpessoal positivo e à gestão baseada em competências. Além disso, promover ações que favoreçam a integração, a autonomia, a educação contínua, a criatividade e a motivação da equipe de trabalho são elementos essenciais (Davok; Pereira, 2011; Nogueira; Bernadinho, 2020).

Neste contexto, os bibliotecários passaram a dedicar-se a satisfazer de forma mais eficiente as demandas dos leitores, mantendo-se atualizados e acompanhando os avanços tecnológicos. Assim, eles proporcionam serviços de alta qualidade aos usuários, garantindo um acesso democrático e atualizado à informação, com destaque especial na gestão de pessoas. Atualmente, a disseminação da informação no trabalho dos bibliotecários representa um desafio significativo, exigindo um nível adequado de habilidades para selecionar as informações corretas a serem compartilhadas com os usuários, com o objetivo de atender às suas necessidades informacionais.

Conforme mencionado por (Oliveira 2000), na sociedade da informação e do conhecimento, a disseminação da informação concentra-se no usuário e em suas necessidades para gerar novos conhecimentos e compreender melhor a gestão nos sistemas e unidades de informação, por meio de pesquisas em bases de dados e uma visão global da organização.

Promover um ambiente diversificado e inclusivo é fundamental para o sucesso das bibliotecas. (Carrington e Reis 2024) afirmam que a diversidade na equipe pode levar a uma maior criatividade, melhor atendimento aos diversos grupos de usuários e um ambiente de trabalho mais harmonioso. A liderança em bibliotecas está se movendo em direção a um modelo mais colaborativo e inclusivo. (Lima e Barbosa, 2024) destacam que líderes que adotam uma abordagem colaborativa e valorizam a contribuição de todos

4.3 O PAPEL DE GESTOR DE BIBLIOTECA:

O gestor de biblioteca desempenha um papel fundamental na administração e no desenvolvimento de bibliotecas, seja em instituições acadêmicas, públicas ou especializadas. De acordo com Sousa (2010), o gestor de biblioteca é responsável pela coordenação de todas as atividades relacionadas à aquisição, organização, conservação e disseminação de recursos informacionais. Além disso, é essencial que o gestor também desempenhe um papel estratégico, alinhando os objetivos da biblioteca com as necessidades da comunidade que ela serve (OLIVEIRA, 2014).

A fim de promover melhorias e atualizações nas unidades, é crucial que o bibliotecário chefe seja capaz de liderar sua equipe, preparando-os para desempenhar suas funções de maneira eficaz e atender às demandas dos usuários. O gestor tem a responsabilidade de manter a harmonia da equipe, ouvindo suas necessidades e buscando equilíbrio. Cada membro da equipe desempenha um papel importante ao demonstrar suas habilidades e trazer benefícios para a organização. A inteligência emocional, que engloba o autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais, desempenha um papel relevante no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

A liderança eficaz é um componente central do papel do gestor de biblioteca. Segundo COUTO e BARBOSA (2023), o gestor deve adotar um estilo de liderança que promova a colaboração e o desenvolvimento profissional contínuo da equipe. Isso inclui o desenvolvimento de Competências: Investir no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo oportunidades para que adquiram novas habilidades e se atualizem sobre as melhores práticas do setor (SILVA e MARTINS, 2022). Gestão de Equipes Diversificadas: Liderar equipes diversas e multiculturais, garantindo que todos os membros se sintam valorizados e incluídos. O gestor deve promover um ambiente de trabalho inclusivo que aproveite as diferentes perspectivas e habilidades dos funcionários (JARDIM e ALMEIDA, 2024).

É fundamental reconhecer que os colaboradores bem coordenados tendem a apresentar um desempenho superior. Além disso, o bibliotecário líder deve dar um grande incentivo nos trabalhos em equipe, estabelecer processos de comunicação eficazes, e que consiga lidar com conflitos da maneira mais adequada possível, sempre fornecendo feedbacks frequentes e assertivos. Os gestores precisam estar preparados para adotar medidas estratégicas em que a equipe sempre possa expressar o seu ponto de vista, promovendo suas habilidades e competências diariamente, ao mesmo tempo que mantém esses colaboradores capacitados para assim, ter uma diferença na qual os usuários

percebiam o diferencial naquela unidade. A qualidade de vida no trabalho também é relevante, sempre buscar manter o bem-estar físico e psicológico das pessoas.

Focar nas experiências dos usuários também faz parte de uma gestão que se preocupa com o futuro da sua biblioteca. Garantir que todos os serviços e recursos da biblioteca atendam às expectativas e necessidades dos usuários é imprescindível. Isso envolve a personalização dos serviços, a criação de um ambiente acolhedor e a implementação de feedback contínuo dos usuários (JARDIM e CASTRO, 2023). Desenvolvimento de Programas e Serviços: Criar e gerenciar programas e serviços que promovam a educação, a cultura e a inclusão. O gestor deve identificar as necessidades da comunidade e desenvolver iniciativas que atendam a essas necessidades de forma eficaz (SILVEIRA e MOREIRA, 2023)

Diante do que foi exposto, percebemos que o papel do gestor não é somente fornecer acessos às informações, organizar e disponibilizar acervos. É também saber conduzir sua equipe, sempre respeitando, ouvindo e dando voz para todos que estão ali colaborando com o sucesso da unidade de informação. Sempre com pensamentos avançados e estratégicos para que metas e objetivos sejam cumpridos sem muitos conflitos e trazendo o melhor de cada membro da equipe, motivando, capacitando, atualizando, sempre oferecendo suporte e discernindo essas pessoas com muita habilidade.

O gestor de biblioteca tem um impacto significativo tanto na comunidade que serve quanto na própria instituição. Estudos como o de Silva (2017) demonstram que uma gestão eficiente pode melhorar a satisfação dos usuários, aumentar o uso da biblioteca e contribuir para o desenvolvimento educacional e cultural da comunidade.

Portanto, para o bibliotecário no qual está atuando como gestor de pessoas, é um desafio agir de forma estratégica nesse sentido, buscando uma gestão participativa que promova uma proximidade maior com os colaboradores. Isso envolve criar mecanismos que facilitem uma relação fluida e integrada entre liderança, trabalho em equipe e motivação, incentivando atitudes que atendam às necessidades individuais e promovam o comprometimento e bem-estar dos funcionários em linha com os objetivos, missão e visão da unidade de informação. O resultado desse esforço refletirá em um bom atendimento ao usuário (SPUDEIT, 2017).

No entanto, é importante considerar que essa dinâmica de gestão não se constrói exclusivamente a partir da atuação dos gestores formais. Os bibliotecários que não ocupam cargos de chefia também vivenciam diretamente os efeitos das práticas de gestão de pessoas e possuem percepções valiosas sobre a cultura organizacional, os processos internos e os desafios do ambiente de trabalho. Compreender essas perspectivas é fundamental para se alcançar uma gestão mais inclusiva e efetiva, na qual todos os membros da equipe se sintam ouvidos, valorizados e corresponsáveis pelos resultados da instituição. “A atuação dos bibliotecários não gestores também reflete, interfere e responde às práticas institucionais de gestão de pessoas, mas suas vozes são pouco representadas na literatura” (SANTA ANNA, 2020)

A gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias, historicamente vinculada aos setores administrativos e à liderança formal, a gestão de pessoas necessita ser reinterpretada com base em uma abordagem mais colaborativa e abrangente. Os bibliotecários que não exercem funções de chefia, embora muitas vezes afastados das tomadas de decisão, vivenciam de forma direta os efeitos das práticas de gestão como distribuição de tarefas, capacitação, clima organizacional e reconhecimento. Suas vozes, no entanto, permanecem pouco ouvidas nos estudos da área e nas práticas institucionais. Como destaca Santa Anna (2020), a atuação desses profissionais “reflete, interfere e responde” às decisões organizacionais, mas suas percepções são frequentemente invisibilizadas. Considerar as percepções desses profissionais não se trata apenas de promover equidade dentro da organização, mas também de adotar uma abordagem estratégica para compreender as dinâmicas concretas do ambiente de trabalho e reconhecer pontos passíveis de aprimoramento. Ao incorporar suas vivências no processo decisório, a gestão de pessoas transcende os limites operacionais e assume um caráter dialógico, colaborativo e alinhado às realidades cotidianas da equipe.

No contexto das bibliotecas universitárias, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos relacionados à diversidade de funções, à necessidade constante de atualização técnica e ao atendimento às demandas de uma comunidade acadêmica plural. Para isso, segundo Dutra (2011), a gestão deve adotar uma abordagem sistêmica, que reconheça a importância da comunicação interna, da valorização dos colaboradores e da promoção de um ambiente propício ao aprendizado contínuo.

Além disso, a participação dos colaboradores nas decisões que afetam o ambiente de trabalho tem se mostrado um fator decisivo para o engajamento e a satisfação profissional. Como ressaltam Fleury e Fleury (2004), a gestão participativa contribui para a construção de um ambiente mais democrático, onde os funcionários sentem-se reconhecidos e motivados a contribuir para o alcance dos resultados organizacionais. Na biblioteconomia, essa participação é essencial para alinhar as práticas de trabalho às necessidades reais da equipe e dos usuários.

A formação e o desenvolvimento contínuo dos bibliotecários são componentes centrais da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), programas de capacitação alinhados às demandas da organização são mecanismos essenciais para a atualização profissional e a adaptação às novas tecnologias e processos. Em bibliotecas universitárias, isso inclui treinamentos em áreas como organização da informação, tecnologias digitais, atendimento ao usuário e gestão do conhecimento.

Por fim, a gestão do clima organizacional também é um aspecto relevante, influenciando diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Robbins (2009) destaca que a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho impacta sua motivação e compromisso com a organização. A aplicação de pesquisas de clima organizacional, feedbacks constantes e ações de valorização são práticas que fortalecem a coesão da equipe e contribuem para a excelência dos serviços prestados.

Diante desses aspectos, entende-se que a gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias deve ser compreendida como uma prática integrada, que combina

estratégias de desenvolvimento profissional, participação ativa dos colaboradores e cuidado com o ambiente organizacional. Assim, ela desempenha um papel decisivo na construção de equipes qualificadas, motivadas e alinhadas com a missão institucional, refletindo diretamente na qualidade dos serviços ofertados à comunidade acadêmica.

A liderança é fundamental na gestão de pessoas, pois é ela que influencia, motiva e orienta as equipes para que os objetivos da instituição sejam alcançados. Nas bibliotecas universitárias, onde o trabalho em equipe e a colaboração são essenciais, um estilo de liderança mais participativo e democrático costuma ser mais eficaz para engajar os bibliotecários e os demais colaboradores. De acordo com Bass e Riggio (2006), líderes que atuam de forma transformadora, ajudando no crescimento pessoal e profissional de suas equipes, conseguem criar ambientes de trabalho mais estimulantes e motivadores.

Outro ponto importante é a motivação no ambiente de trabalho, que é decisiva para manter os profissionais engajados e garantir a qualidade dos serviços prestados. A Teoria da Autodeterminação, apresentada por Deci e Ryan (2017), mostra que as pessoas se sentem mais motivadas quando suas necessidades de autonomia, competência e conexão com os outros são atendidas. No contexto das bibliotecas universitárias, isso significa oferecer aos bibliotecários condições para tomar decisões, desenvolver suas habilidades e manter boas relações com colegas e usuários.

Por isso, a gestão precisa incluir práticas que reconheçam o esforço individual e coletivo, além de abrir espaço para o crescimento e aprendizado dos profissionais. Segundo Kahn (1990), o engajamento no trabalho está ligado ao sentido que a pessoa atribui às suas tarefas e ao quanto se sente valorizada, reforçando a importância de uma comunicação aberta e uma cultura organizacional que valorize a participação de todos.

Na prática, isso pode acontecer por meio de feedbacks frequentes, programas de capacitação que atendam às necessidades específicas de cada profissional e um ambiente que estimule a criatividade e a inovação. Quando a gestão investe em motivação e liderança, a equipe tende a ficar mais unida, os conflitos diminuem e o clima organizacional melhora, o que reflete diretamente na qualidade do atendimento e na satisfação dos usuários da biblioteca (Gomes e Silva, 2021).

Vale lembrar que liderança não é responsabilidade exclusiva dos gestores formais. Souza e colaboradores (2022) destacam que a liderança compartilhada, quando diferentes membros da equipe assumem papéis de influência, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e dinâmico, algo essencial para as bibliotecas universitárias nos dias de hoje.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa exploratória de caráter qualitativa-quantitativa que tem por objetivo geral analisar as práticas de gestão de pessoas no ambiente de biblioteca vinculadas às instituições de ensino superior brasileiro, na perspectiva do bibliotecário colaborador e busca abranger os aspectos amplos e gerais de determinado contexto social. Além de possibilitar 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, no qual aqui foi usada para a realização das entrevistas, 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, aqui por meio de um questionário, permite medir a extensão dos comportamentos, atitudes ou características dos estilos dos bibliotecários atuantes numa perspectiva generalista. Ao relacionar estas duas abordagens, busca-se maior detalhamento sobre o objeto de estudo.

A pesquisa se caracteriza ainda por ser quanto aos fins, de análise exploratória que se caracteriza também com o intuito de disponibilizar informações que tenham mais proximidade com a área de estudo e quanto aos meios que será uma pesquisa documentária, onde, segundo Vergara (2005), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. É evidente essa parte da pesquisa, onde será realizada a análise das disciplinas de “gestão de pessoas” e “liderança” dos PPC's do curso de biblioteconomia. O universo da pesquisa abrange os bibliotecários atuantes nas bibliotecas vinculadas às universidades federais brasileiras e que não ocupam cargos de gestão.

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.

5.1 COLETA DOS DADOS

Inicialmente 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”.

A pesquisa em base de dados se mostra relevante, uma vez que proporciona o acesso a um extenso volume de informações e conhecimentos que estão acumulados ao longo do tempo. Ao percorrer e analisar bem essas bases de dados, as pessoas nas quais estão fazendo as pesquisas podem obter perspectivas inovadoras, identificar padrões, estabelecer conexões entre variáveis diferentes e validar suas suposições.

Complementarmente, a pesquisa em base de dados vai dar possibilidades à descoberta de novos e variados conhecimentos, sempre dando aprofundamento em áreas específicas e embasamento de argumentos por meio de evidências empíricas.

Para o primeiro objetivo específico, foi realizado um estudo dos Projetos Pedagógicos (PPCs) dos cursos de bacharelado em Biblioteconomia, reconhecidos pelo MEC, ofertados nas universidades brasileiras. Teve como objetivo identificar as disciplinas e conteúdos programáticos que estão sendo oferecidos com abordagem da temática de gestão de pessoas. Com isso, foi realizada uma busca nos sites institucionais para a coleta dos dados para coletar os PPC's mais recentes. A instituição que não o tinha disponível, foi feito contato através do email oficial da coordenação do curso solicitando a disponibilização dos mesmos.

Para atender ao segundo objetivo específico, foi feito um levantamento, através dos sites institucionais, dos emails vinculados aos cargos de bibliotecários nas instituições federais de ensino superior brasileiras. 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 de gestão de pessoas nas bibliotecas estudadas, na perspectiva dos bibliotecários que não ocupam cargo de gestão.

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

Por fim, após identificada as práticas, o terceiro objetivo específico buscou fazer uma análise mais profunda sobre estas dentro do contexto das universidades federais do Norte e Nordeste Brasileiro. Como esta pesquisa faz parte de um projeto maior, ao qual está sendo pesquisado as instituições de todo o Brasil, neste recorte o foco se deu na região indicada. A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice B), composto de perguntas relacionadas à temática das práticas de gestão de pessoas, 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, de acordo com o quadro X abaixo:

Quadro 1 - Participantes das Entrevistas e suas Características

Entrevistado	Instituição	Cargo
Entrevistado A	UFPE	Bibliotecário
Entrevistado B	UFPE	Bibliotecário

Entrevistado C	UFPA	Bibliotecário
Entrevistado D	UFPA	Bibliotecário
Entrevistado E	UFPB	Bibliotecário
Entrevistado F	UFPB	Bibliotecário
Entrevistado G	UFRN	Bibliotecário
Entrevistado H	UFPE	Bibliotecário
Entrevistado I	UFRN	Bibliotecário
Entrevistado J	UFC	Bibliotecário
Entrevistado K	UFC	Bibliotecário
Entrevistado L	UFAL	Bibliotecário
Entrevistado M	UFAL	Bibliotecário
Entrevistado N	UFBA	Bibliotecário
Entrevistado O	UFPE	Bibliotecário

O contato com os respondentes foi estabelecido por meio de endereços de e-mail obtidos nos websites das respectivas bibliotecas, 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 15 entrevistas, ocorridas entre novembro de 2023 e janeiro de 2024.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

5.2.1 ANÁLISE DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSO EM BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL

O primeiro objetivo específico deste estudo buscou analisar a presença da temática de gestão de pessoas e liderança nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) vigentes dos cursos de Bacharelado em Biblioteconomia. O objetivo central dessa etapa foi verificar se as lacunas formativas percebidas na qualificação dos bibliotecários entrevistados, que dificultam a replicação de práticas de liderança, também se manifestam na formação dos discentes atuais. Para cumprir tal propósito, foi realizada uma análise documental focada nos PPCs dos cursos de Biblioteconomia oferecidos no Brasil. Inicialmente, foi gerada uma lista das instituições que oferecem o curso por meio do *website* do e-MEC. Em seguida,

procedeu-se à consulta dos *websites* institucionais e páginas nas redes sociais para a obtenção do documento mais recente. Nos casos em que o acesso não foi possível ou o documento estava desatualizado, os coordenadores dos cursos foram contatados via *e-mail* institucional, solicitando o envio do PPC. Em algumas situações de ausência de resposta, utilizaram-se como base as informações disponíveis no *website* do próprio curso. Ao todo, foram listadas 51 instituições, distribuídas entre 13 privadas, 33 federais e 5 estaduais. Foram analisadas as informações referentes à quantidade de disciplinas e ao respectivo conteúdo programático que abordam temas de gestão, com especial ênfase em gestão de pessoas e liderança. Por fim, os resultados desta análise subsidiaram a discussão sobre as repercussões das dificuldades enfrentadas pelos profissionais atualmente em atividade e embasaram as considerações finais deste estudo.

5.2.2 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 97 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 houve 97 respondentes para 18 variáveis, o critério foi atendido.

O questionário desenvolvido continha 18 questões fechadas, e teve como base a literatura discorrida sobre as práticas de liderança, abordando os aspectos práticos e processuais que abrangem este tema, conforme o quadro 2.

Quadro 2 -

Variáveis
A gestão da biblioteca realiza ações para promoção da socialização dentro e fora do ambiente de trabalho.
Reuniões entre a gestão da biblioteca e a equipe de bibliotecários são realizadas para tratar das questões de trabalho.
Os colaboradores têm abertura para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.
A gestão da biblioteca realiza pesquisa de clima organizacional para identificar o nível de satisfação e motivação dos bibliotecários.
A gestão da biblioteca desenvolve ações para manter seus bibliotecários satisfeitos e motivados.
Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.

Existe suporte da gestão ou práticas que auxiliem os bibliotecários para o progresso em direção ao atingimento das suas metas de trabalho.
São concedidas premiações por bom desempenho.
A gestão da biblioteca estimula todos os bibliotecários a serem capazes de desenvolver as atividades do seu setor, de modo a garantir que todos sejam capazes de realizá-las.
A gestão da biblioteca dialoga sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.
A gestão da biblioteca promove treinamento para apoiar o desenvolvimento dos bibliotecários diante das novas demandas profissionais.
A gestão da biblioteca estimula o envolvimento dos bibliotecários nas decisões internas que os afetam.
A gestão da biblioteca aloca tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades individuais do bibliotecário.
A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.
A gestão da biblioteca estimula a autonomia e a autorresponsabilidade dos bibliotecários no desenvolvimento das suas atividades.
A gestão da biblioteca destaca a importância da ética e da integridade no ambiente de trabalho.
A gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.

Para melhor delineamento do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 respondentes, durante maio de 2024. Em seguida, foram feitas as correções e aprimoramentos necessários para a realização da pesquisa final. Para as análises quantitativas, utilizou-se o software SPSS 25.

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 0,95, encontrando-se dentro do intervalo sugerido no quadro X, proposto por Peterson (1994), o que permite concluir que o questionário possui a confiabilidade apropriada para desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 3: Critérios de recomendação de confiabilidade

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis (1964)	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 2550	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)

Então, seguiu-se a análise dos dados de acordo com as seguintes etapas:

a) Regressão Linear Múltipla

A análise inicial dos dados foi conduzida por meio da Regressão Linear Múltipla. Esta técnica foi escolhida devido à sua capacidade de verificar a relação linear entre a variável dependente e suas respectivas variáveis independentes.

A opção por este método teve como finalidade identificar quais comportamentos de liderança (variáveis independentes) exercem influência no desenvolvimento das atividades e no atingimento das metas pelos bibliotecários (variável dependente). A Regressão Linear Múltipla descreve o comportamento de uma variável em função das demais, analisando a dependência estatística e classificando o peso de cada preditor, conforme a fundamentação de Cunha e Coelho (2011).

b) Análise Fatorial Exploratória

A última técnica aplicada foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Este método estatístico multivariado tem como objetivo principal agrupar variáveis aleatórias em conjuntos (fatores), formados a partir da alta correlação entre elas.

A aplicação da AFE permitiu analisar as correlações entre as variáveis, reduzindo-as a um conjunto menor de fatores e determinando o grau de ligação de cada variável ao fator resultante. Desta forma, foi possível observar a existência de padrões subjacentes, facilitando a compreensão da estrutura dos dados. Neste estudo, a Análise Fatorial permitiu identificar como as práticas de liderança se estruturaram na percepção dos respondentes da pesquisa (Carvalho, 2013).

5.2.3 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 semiestruturada 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

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 ANÁLISE DOS PPC'S DOS CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL

A análise dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) foi realizada considerando ambas as modalidades de ensino: presencial e a distância. Na modalidade presencial, foram obtidas informações de 33 instituições, enquanto na modalidade a distância, foram identificados cursos vinculados a 19 instituições. No total, foram mapeadas 310 disciplinas. Destas, apenas 16 são voltadas exclusivamente para a temática de gestão de pessoas e suas especificidades, destacando-se disciplinas como *Gestão de Pessoas*, *Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes*, *Gestão de Recursos Humanos em Unidades de Informação*, e *Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Adicionalmente, identificaram-se 44 disciplinas de caráter mais geral, como *Sistemas de Gestão em Unidades de Informação* e *Teoria Geral da Administração*, que possuem subtemas relacionados à gestão de pessoas e liderança em suas ementas. As demais disciplinas mapeadas abordam outros aspectos da administração. Os achados desta pesquisa demonstram um quantitativo de disciplinas específicas próximo ao identificado por Padilha Neto (2020), que registrou 14 disciplinas relacionadas ao tema gestão de pessoas.

Esse resultado corrobora que disciplinas sobre essa temática ainda não compõem o currículo básico e não correspondem a novas adições significativas aos cursos de Biblioteconomia. Mesmo com a inclusão de disciplinas pontuais, o cenário ainda reflete o analisado por Oliveira (1997), onde a maior parte das abordagens ocorre de forma

indireta, como tópicos incluídos em outras unidades curriculares. A baixa oferta de disciplinas específicas e a abordagem da temática de gestão de pessoas como tópico em outras disciplinas já eram insuficiências destacadas desde a década de 1970 por Vieira (1977). Posteriormente, estudos de Oliveira (1997) e Dziekaniak (2003) reforçam essa percepção, caracterizando a formação como insuficiente para dar suporte aos bibliotecários que assumem cargos de gestão, o que gera um sentimento de incapacidade nesses profissionais e torna sua prática improvisada. No exercício da gestão, Davok e Pereira (2011) apontam que uma das principais dificuldades é a gestão de pessoas, especialmente em situações de conflito. Essas fragilidades também se refletem no entendimento de que ser gestor de biblioteca não implica o exercício da liderança, conforme publicado por Bedin e Vianna (2021). Nos relatos apresentados na análise das entrevistas, esse cenário é observado como uma realidade atual. Por fim, a análise dos PPCs corrobora os argumentos de Ashiq, Rehman e Mujtaba (2020) e Trembach (2024), que enfatizam que ainda existem desafios significativos para o desenvolvimento de liderança em bibliotecas, em grande parte devido a currículos desatualizados, cabendo às escolas de Biblioteconomia preparar futuros líderes por meio da inclusão de cursos e conteúdos específicos sobre liderança, além da promoção de experiências práticas.

6.2 AS PRÁTICAS MAIS SIGNIFICATIVAS EM GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS, UMA ANÁLISE QUANTITATIVA

6.2.1 A REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A regressão linear múltipla, realizada a partir dos dados coletados no questionário, descreve o desempenho de uma variável dependente a partir de uma função matemática com fundamento no valor de duas ou mais variáveis independentes. 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*

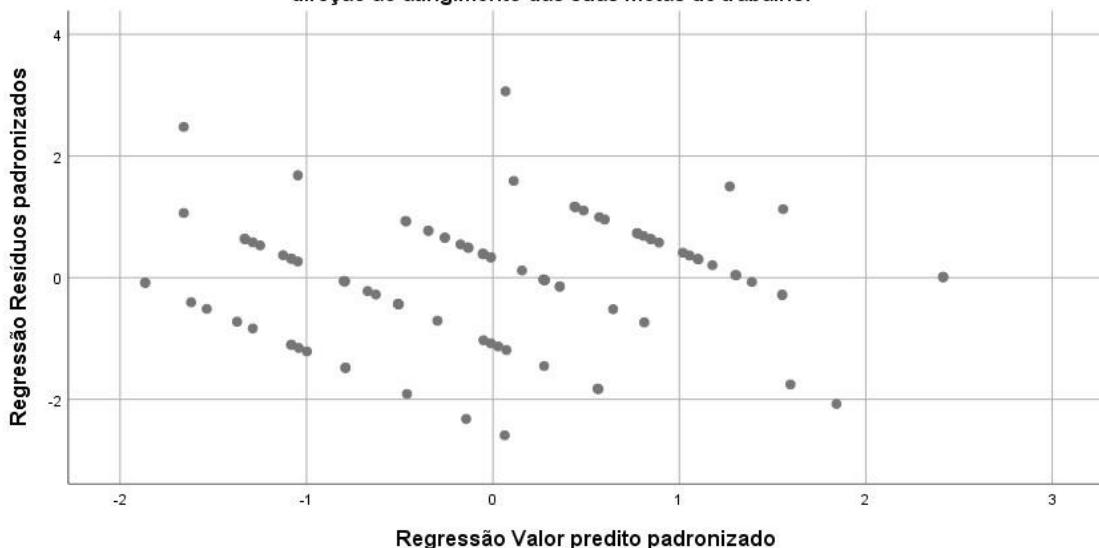
A linearidade da regressão é representada pelo grau em que o ponto na variável dependente é co-participante com a variável independente de maneira linear. Se maior for a linearidade, menor será a diferença entre medidas estimadas e observadas. A linearidade é apresentada em forma de diagramas de dispersão, na qual analisa o comportamento da variável independente de acordo com a variável dependente. A partir da análise gráfica,

os resíduos (ε) devem manter uma abrangência aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero (Cunha; Coelho, 2011). De acordo com o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Gráfico de Linearidade – Dispersão

Gráfico de dispersão

Variável Dependente: Existe suporte da gestão ou práticas que auxiliem os bibliotecários para o progresso em direção ao atingimento das suas metas de trabalho.

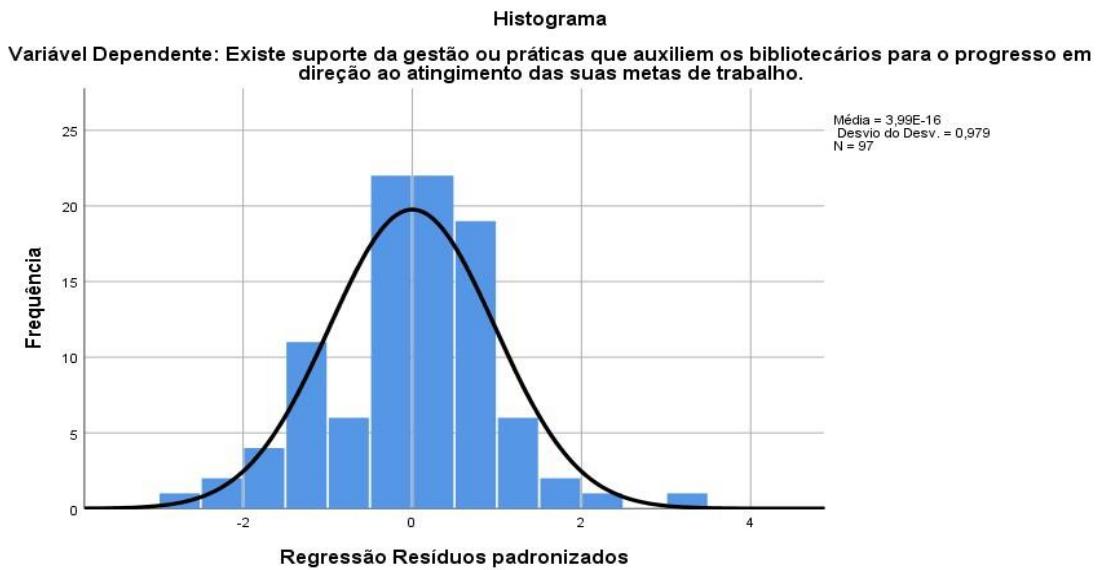


Fonte: Dados coletados, 2024.

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 1 e 19 os pontos estão orientados perto da linha reta, concluindo-se que a amostra é proveniente de uma distribuição aproximadamente normal.

Gráfico 18 – Distribuição da Normalidade - Histograma



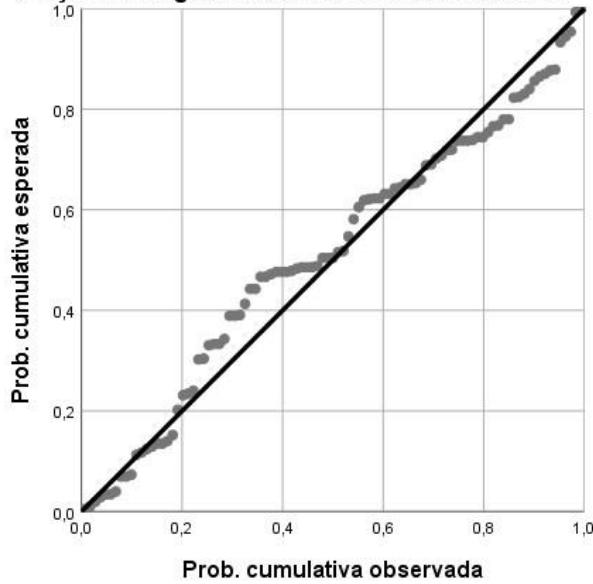
Fonte: Dados coletados, 2024.

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

Gráfico 19 - Gráfico de Resíduos

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Existe suporte da gestão ou práticas que auxiliem os bibliotecários para o progresso em direção ao atingimento das suas metas de trabalho.



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 DurbinWatson, neste estudo, é de 1,80, 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 multilinearidade entre as variáveis independentes, o VIF - Valores de VIF superiores a 10 indicam problema de multilinearidade (O'brien, 2007). Neste estudo o valor foi de 2,38, 1,08, 1,87 e 1,79. Além dos valores de tolerância serem maiores que 0,1: 0,42, 0,93, 0,54 e 0,56. 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: Existe suporte da gestão ou práticas que auxiliem os bibliotecários para o progresso em direção ao atingimento das suas metas de trabalho. Como possíveis variáveis independentes, foram elencadas:

Quadro 12: Questionário - Variáveis Independentes

Variáveis independentes	
1	A gestão da biblioteca realiza ações para promoção da socialização dentro e fora do ambiente de trabalho.
2	Reuniões entre a gestão da biblioteca e a equipe de bibliotecários são realizadas para tratar das questões de trabalho.
3	Os colaboradores têm abertura para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.
4	A gestão da biblioteca realiza pesquisa de clima organizacional para identificar o nível de satisfação e motivação dos bibliotecários.

5	A gestão da biblioteca desenvolve ações para manter seus bibliotecários satisfeitos e motivados.
6	Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
7	A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.
8	São concedidas premiações por bom desempenho.
9	A gestão da biblioteca estimula todos os bibliotecários a serem capazes de desenvolver as atividades do seu setor, de modo a garantir que todos sejam capazes de realizá-las.
10	A gestão da biblioteca dialoga sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.
11	A gestão da biblioteca promove treinamento para apoiar o desenvolvimento dos bibliotecários diante das novas demandas profissionais.
12	A gestão da biblioteca estimula o envolvimento dos bibliotecários nas decisões internas que os afetam.
13	A gestão da biblioteca aloca tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades individuais do bibliotecário.
14	A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.
15	A gestão da biblioteca estimula a autonomia e a autorresponsabilidade dos bibliotecários no desenvolvimento das suas atividades.
16	A gestão da biblioteca destaca a importância da ética e da integridade no ambiente de trabalho.
17	A gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.

Fonte: Elaborado pelos autores, 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 1 apresenta os dados da qualidade do modelo de regressão:

Tabela 1 - Qualidade do modelo de regressão

R	R^2	R ² ajustado	F (4,92)	Erros de estimativas estandardizados	p
0,80	0,64	0,62	6,37	0,71	0,01

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 (4,92) 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 0,62, o que significa que ela explica 62% da variação possível na variável dependente.

1. Modelo gerado

A Tabela 2 demonstra, por meio de algumas das variáveis independentes, o modelo de regressão linear múltipla gerado:

Tabela 2- Modelo de regressão gerado

Variável	b*	Erros de estimativas estandardizados de b*	b	t	p
Constante		2,23	0,87	3,83	0,00
A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.	0,32	0,09	0,30	3,31	0,00

A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.	0,32	0,05	0,26	0,49	0,00
Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.	0,23	0,08	0,23	2,68	0,01
A gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.	0,21	0,07	0,19	2,50	0,01

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 três 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.

A primeira variável apontada foi a gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.

A primeira variável destacada no componente estrutural da análise fatorial, que delineia as expectativas dos liderados em relação à gestão, foi: "A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados."

Esta variável possui um peso significativo por sintetizar a necessidade de uma atuação do líder que transcende a mera função administrativa e técnica. Ela reflete a expectativa dos respondentes de que a liderança seja um agente promotor de uma cultura de colaboração efetiva. Na prática, isso implica que o gestor deve ir além da simples delegação de tarefas, dedicando-se à criação de um ambiente de sinergia onde as competências individuais não apenas coexistam, mas sejam potencializadas em função de objetivos organizacionais comuns. A importância dessa prática está alinhada ao pensamento de Davok e Pereira (2011), que destacam a gestão de pessoas como um dos pilares mais desafiadores e cruciais da função gerencial.

O segundo ponto inerente a essa variável, o auxílio na superação de desafios e dificuldades, reforça a demanda por um suporte ativo por parte da liderança. Espera-se que o líder não se posicione como um mero observador dos problemas, mas sim como um facilitador que oferece recursos, media conflitos e remove os obstáculos práticos e burocráticos que podem comprometer o fluxo de trabalho e o atingimento de metas. A

ausência desse suporte, conforme sugerido pela literatura, pode levar a um sentimento de incapacidade ou a uma prática improvisada por parte dos profissionais (Dziekaniak, 2003).

Em essência, esta variável aponta para uma prática de liderança que é intrinsecamente construtiva e facilitadora, onde o estímulo ao trabalho em equipe é o veículo para a eficiência operacional e o apoio ativo é o mecanismo para a resiliência e desenvolvimento contínuo da equipe. A identificação dessa variável no fator principal corrobora a transição da expectativa da liderança, que migra de uma postura de controle para uma postura de suporte estratégico e desenvolvimento humano, tal como amplamente discutido no referencial teórico (Valadão, 2022; Mesagan, 2024)

A segundo variável apontada como significativa foi a gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.

Na prática, a utilização de métodos ou ferramentas específicas para avaliação sugere que a equipe busca transparência, justiça e objetividade na mensuração de seu trabalho, afastando-se de avaliações subjetivas ou baseadas em percepções informais. A formalização do desempenho garante que os critérios de sucesso e as expectativas sejam comunicados claramente, criando um referencial sólido para a atuação profissional. A relevância prática dessa variável reside em sua função de suporte ao desenvolvimento contínuo. Uma avaliação estruturada é a base para a identificação precisa de lacunas e, consequentemente, das necessidades de treinamento e capacitação individual e coletiva, indicando onde os esforços de formação devem ser concentrados (Adetayo, Damilola e Babarinde, 2023). Além disso, o processo fornece *feedback* construtivo e específico, possibilitando que o bibliotecário planeje sua trajetória profissional e assuma a autorresponsabilidade pelo aprimoramento de suas competências. Finalmente, a avaliação de desempenho assegura o alinhamento estratégico, garantindo que o desempenho individual contribua diretamente para as metas estratégicas da biblioteca. Portanto, a manifestação desta variável na análise fatorial corrobora a expectativa de que a liderança moderna deve integrar práticas de recursos humanos de alto impacto, utilizando a avaliação de desempenho não primariamente como uma ferramenta de controle, mas sim como um mecanismo de desenvolvimento profissional e de garantia da eficácia dos serviços oferecidos.

A terceira variável apontada foram os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Esta variável insere a dimensão da motivação intrínseca e da personalização da gestão de pessoas no contexto das bibliotecas. Sua relevância prática reside na migração de um modelo de gestão *uniforme* para um modelo individualizado, onde a liderança reconhece a singularidade de cada membro da equipe. Isso implica que, na prática, o líder deve desenvolver uma capacidade de observação e diálogo apurada para identificar as alavancas motivacionais específicas de cada bibliotecário (seja a busca por desenvolvimento técnico, a preferência por autonomia, o desejo de participar de projetos estratégicos, ou a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional). Ao considerar esses fatores individuais — preferências, valores e metas pessoais —, a gestão consegue alocar tarefas e responsabilidades de forma mais engajadora e,

consequentemente, produtiva. Tal abordagem tem o efeito de fomentar o comprometimento e a satisfação no trabalho, pois o profissional percebe que suas necessidades e aspirações são vistas como parte integrante da estratégia organizacional. A personalização da motivação é um reflexo do entendimento moderno da liderança que atua como agente de desenvolvimento humano, buscando criar um ambiente que otimiza tanto os resultados organizacionais quanto o bem-estar e o crescimento individual da equipe, corroborando a literatura sobre a visão estratégica e adaptativa da liderança.

A quarta e última variável foi a gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.

Na prática, o estímulo a essa cultura de excelência não se resume à simples cobrança de resultados, mas sim à criação de um ambiente de trabalho que valoriza o aprimoramento contínuo, a inovação e a qualidade superior na entrega dos serviços. A gestão que cultiva tal cultura deve atuar como um exemplo, demonstrando o compromisso com o alto desempenho e incentivando a equipe a buscar constantemente a melhoria.

Essa prática se manifesta por meio de ações diárias, como o investimento em *feedback* regular e construtivo (tanto formal quanto informal) e a capacitação contínua dos profissionais. Tais medidas garantem que a equipe possua as ferramentas, o conhecimento e o suporte necessários para alcançar os padrões de qualidade definidos. Ao focar na excelência, a liderança age como um agente de transformação, direcionando o foco da equipe para a melhoria dos processos e serviços, o que assegura que a biblioteca se torne um referencial de qualidade e inovação em seu domínio de atuação. Essa variável reforça a visão de que a liderança em unidades de informação deve ser estratégica e proativa, orientada para a performance superior.

6.2.2 A ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Conforme procedimento adotado na análise anterior, seguiu-se a recomendação de Hair et al. (2009), excluindo-se as correlações com valores inferiores a 0,40 da análise.

A adequação dos dados à Análise Fatorial foi confirmada por dois testes estatísticos. O valor encontrado para o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foi de 0,89, superando o patamar crítico de 0,60. Da mesma forma, o teste de esfericidade de Bartlett (*Bartlett's Test of Sphericity - BTS*) demonstrou significância estatística ($p < 0,000\$$). Ambos os resultados indicaram que os dados apresentavam a correlação necessária para a aplicação satisfatória da Análise Fatorial.

O critério de Kaiser (autovalores ≥ 1) sugeriu a extração de dois fatores iniciais. O primeiro fator apresentou um autovalor de 4,60, sendo responsável por 50,61% da variância total. O segundo fator, por sua vez, registrou um autovalor de 1,12, carregando 20,91% da variância. Em conjunto, esses fatores explicaram aproximadamente 71,52% da variância das variáveis originais, um resultado expressivo que atende e supera o mínimo de \$60\%\$ da variância total que Hair et al. (2009) sugerem como requisito para a extração.

Em seguida, as comunidades com valores menores que 0,50 foram excluídas e a análise foi refeita, conforme a sugestão de Schwab (2007). Posteriormente, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos, com

o objetivo de identificar variáveis que apresentavam cargas elevadas em ambos os componentes, não devendo ultrapassar 0,40, de acordo com Hair et al. (2009). As variáveis que não respeitaram este requisito foram também excluídas, e a análise foi novamente processada.

Ao final do processo de refinamento, chegou-se aos números consolidados e à extração de quatro fatores, conforme detalhado no Quadro 5.

Quadro 5: Matriz dos componentes de rotação liderados

	Componente	
	1	2
Os colaboradores têm abertura para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.	,82	
A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.		,89
A gestão da biblioteca estimula todos os bibliotecários a serem capazes de desenvolver as atividades do seu setor, de modo a garantir que todos sejam capazes de realizá-las.	,71	
A gestão da biblioteca promove treinamento para apoiar o desenvolvimento dos bibliotecários diante das novas demandas profissionais.		,76
A gestão da biblioteca estimula o envolvimento dos bibliotecários nas decisões internas que os afetam.	,84	
A gestão da biblioteca aloca tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades individuais do bibliotecário.		,84
A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.	,87	
A gestão da biblioteca estimula a autonomia e a autorresponsabilidade dos bibliotecários no desenvolvimento das suas atividades.	,76	

Fonte: Dados coletados, 2024.

De forma análoga à análise anterior, a percepção dos liderados sobre a atuação da liderança resultou na identificação de duas dimensões centrais, denominadas Autonomia Profissional e Apoio ao Desenvolvimento da Atuação Bibliotecária.

6.2.3. PRIMEIRA DIMENSÃO: AUTONOMIA PROFISSIONAL

Esta primeira dimensão foca na promoção da autonomia profissional do bibliotecário. O princípio desta autonomia reside na alocação de tarefas e responsabilidades que considerem as habilidades individuais dos profissionais. Além da qualificação necessária para executar as tarefas designadas, os liderados valorizam a

capacitação para o desenvolvimento de outras atividades do setor, o que garante a capacidade coletiva de execução do trabalho.

Nessa dimensão, espera-se que a liderança estimule a autonomia e a autorresponsabilidade dos liderados no desenvolvimento de suas atividades, permitindo que eles proponham soluções para os problemas enfrentados e sejam envolvidos nas decisões organizacionais que os afetam. Para além do estímulo à autonomia e ao trabalho em equipe, o líder deve atuar no apoio à superação de desafios e dificuldades encontradas.

6.2.4 SEGUNDA DIMENSÃO: APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA ATUAÇÃO

BIBLIOTECÁRIA

Esta dimensão demonstrou grande similaridade com a segunda dimensão identificada na análise dos líderes, motivo pelo qual recebeu a mesma conceituação. O apoio do líder manifesta-se em duas formas principais:

1. Avaliação Formal: Para os liderados, a avaliação do seu trabalho deve ser realizada de maneira mais formal que a percepção dos líderes, exigindo a utilização de métodos ou ferramentas específicas para mensurar o desempenho.
2. Desenvolvimento Profissional: O segundo ponto converge com o relatado pelos líderes, destacando a necessidade de programação de treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional e à formação continuada. Esta formação deve abordar tanto as dificuldades identificadas nas avaliações de desempenho quanto as novas demandas surgidas a partir de diálogos coletivos, em resposta às transformações do ambiente externo que impactam a dinâmica da biblioteca.

6.2.5 REFLEXÕES CONVERGENTES SOBRE A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA

A identificação destas dimensões corrobora o arcabouço teórico deste trabalho, que aponta para uma migração na expectativa da atuação da liderança, saindo de uma postura meramente técnica e reativa para uma conduta suportada por uma visão estratégica, inovadora, adaptativa e de interação humana (Davok e Pereira, 2011; Valadão, 2022; Bada e Atanda, 2022; Adetayo, Damilola e Babarinde, 2023; Butt, Jabeen e Zareef, 2023; Meier, 2024; Mesagan, 2024).

Os liderados indicaram que a atuação do líder deve ser direcionada para a construção de um ambiente autônomo e colaborativo, onde os profissionais sintam-se engajados a criar, desenvolver e aprimorar continuamente seus processos de trabalho. Para facilitar este ambiente, os líderes apontaram a necessidade de promover ações para disseminar a informação essencial ao trabalho coletivo, por meio de reuniões formais que garantam o diálogo aberto e a tomada de decisões coletivas.

É um ponto de convergência entre os bibliotecários que o líder deve exercer um papel que transcende a mera referência técnica, atuando no apoio ao desenvolvimento da performance dos liderados. A avaliação do que precisa ser aprimorado pode ocorrer de maneira mais informal, por meio de observações diretas da prática (conforme sugerido pelos líderes), ou de forma mais estruturada, através de avaliações de desempenho formais (conforme indicado pelos liderados). O objetivo subsequente é auxiliar diretamente ou promover formações como cursos e treinamentos.

Com base na identificação e na compreensão do papel desempenhado pelos líderes em bibliotecas, foram realizadas entrevistas com líderes e liderados para analisar suas percepções sobre a formação proporcionada pelas disciplinas de administração, com foco em gestão de pessoas e liderança.

7. AS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO NORDESTE, UMA ANÁLISE QUALITATIVA

1ª Pergunta: Há ações da biblioteca que favoreçam a socialização dentro e fora do ambiente de trabalho?

Todos os entrevistados reconhecem a importância da socialização entre os funcionários para um ambiente de trabalho saudável, mencionando formas de promover essa interação dentro da biblioteca. As ações de socialização incluem celebrações de aniversários e participação em eventos específicos. No entanto, diferenças notáveis surgem entre eles. O Entrevistado A destaca a ausência de socialização fora do ambiente de trabalho em sua biblioteca, enquanto os demais mencionam iniciativas tanto dentro quanto fora do local de trabalho. Além disso, os métodos e a frequência das ações variam, com o Entrevistado B relatando comemorações frequentes e o Entrevistado D descrevendo momentos específicos ao longo do ano, como celebrações de aniversários e eventos sazonais. O nível de envolvimento dos funcionários em atividades além dos eventos pontuais também difere, com o Entrevistado B destacar uma prática contínua de interação, ao passo que o Entrevistado C menciona “participação em eventos específicos, como confraternizações ou o dia do bibliotecário”.

Vale ressaltar também o complemento do relato do Entrevistado B sobre um momento amplo de interação entre os colaboradores e direção da biblioteca.

“Um exemplo notável é o momento do café, proposto pela direção da Biblioteca Universitária, onde uma mesa é colocada fora da sala da direção com café e lanches, permitindo que os funcionários de diferentes divisões interajam e compartilhem ideias. Essa prática tem proporcionado uma atmosfera mais dinâmica e descontraída, facilitando a comunicação entre os funcionários de diferentes setores e estimulando a troca de ideias e soluções para problemas comuns”.
(Entrevistado B).

Percebe-se o destaque o respondente dá aos benefícios da socialização promovidas para os colaboradores, especialmente, quando os gestores também participam. A promoção da socialização entre os colaboradores permite a criação de um maior vínculo entre eles, o que facilita a integração e disseminação de informações. CONTINUAR DESENVOLVENDO RELACIONANDO COM A LITERATURA

O que o autor diz: (Durkheim, 1997) Destaca a relevância da socialização ao evidenciar que a sociedade exerce uma influência profunda sobre o indivíduo, permeando sua vida, e moldando seus comportamentos. O que resulta na formação de consciência ideia e valores.

2ª Pergunta: Como ocorrem as reuniões entre o núcleo que rege a instituição (usuários, colaboradores e a diretoria)?

Análise da pergunta: Os entrevistados destacam a existência de um canal de comunicação para reconhecer problemas e sugestões de melhoria, que envolvem interações com a gestão da biblioteca ou direção. Além disso, os entrevistados mencionam que são encorajados a apresentar sugestões de solução junto com a identificação de problemas. No entanto, diferenças notáveis surgem entre eles. Enquanto o Entrevistado A destaca que a gestora toma a decisão final após ouvir as opiniões dos funcionários, os outros entrevistados não mencionam esse aspecto de tomada de decisão. O Entrevistado B enfatiza a importância da compreensão e busca por soluções lógicas, sem ênfase na punição, ao lidar com problemas, enquanto os outros entrevistados não abordam esse aspecto. Por outro lado, o Entrevistado C focaliza em desafios específicos relacionados à escassez de pessoal e aumento da carga de trabalho, uma dimensão que não é mencionada pelos outros entrevistados. Já o Entrevistado D descreve reuniões formais com a gestão da biblioteca para apresentar problemas e sugestões, enquanto os outros entrevistados não especificam a estrutura dessas interações.

3ª Pergunta: Como são analisados o reconhecimento dos problemas e as sugestões para melhoria por todos os principais envolvidos?

O modelo descrito pelo Entrevistado A é caracterizado pela escuta coletiva seguida pela decisão centralizada na figura da gestora. Embora haja espaço para que todos falem, a autoridade e a responsabilidade final pela solução permanecem concentradas, indicando um estilo de liderança diretiva (Yukl, 2013). Em nítido contraste, o Entrevistado D relata um processo mais formalizado, com reuniões específicas onde os servidores são encorajados a apresentar não apenas os problemas, mas também as sugestões de solução. O ponto crucial aqui é que a diretora tem a autoridade para autorizar a execução dessas ideias, o que transforma o servidor em um agente de mudança e reforça o empoderamento e a autonomia profissional (Spreitzer, 1995).

A abordagem do Entrevistado B diferencia-se pela filosofia gerencial aplicada à resolução de conflitos, que enfatiza a compreensão e a busca por soluções lógicas, sem ênfase na punição. Este princípio cria um ambiente de segurança psicológica (Edmondson, 1999), essencial para que os colaboradores reportem problemas e erros (incluindo a resistência interna a mudanças) de forma transparente, sem medo de retaliação.

Por fim, o Entrevistado C traz à tona a dimensão dos problemas estruturais, destacando a escassez de pessoal e a sobrecarga de trabalho causada por novas demandas especializadas. Essa queixa sugere que, embora a comunicação interna seja mantida, a gestão não tem conseguido resolver as deficiências de planejamento de recursos humanos e de alocação de pessoal (Chiavenato, 2014), forçando a equipe a focar na mitigação das consequências em vez da solução definitiva dos problemas na raiz. Assim, as práticas variam entre a centralização decisória e a delegação de poder, enquanto os desafios se dividem entre questões operacionais e estruturais.

4ª Pergunta: Na sua organização se faz pesquisa de clima organizacional?

A maioria dos entrevistados (B, C, D, E, F, H) afirma que a PCO nunca foi realizada ou que não há pesquisa formal. Essa omissão é crítica, pois o clima organizacional é um indicador vital que reflete a percepção coletiva dos colaboradores e influencia diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação (Lussier; Achua, 2015). A ausência de um método estruturado compromete a capacidade da gestão de obter diagnósticos objetivos e de planejar intervenções eficazes.

Para suprir essa lacuna, as unidades recorrem a ações paliativas e informais. Estas incluem reuniões periódicas e encontros informais (C, F), eventos (D) e ações simbólicas (A). Embora demonstrem preocupação, essas práticas não possuem o rigor metodológico necessário para produzir diagnósticos consistentes ou medir a evolução das percepções ao longo do tempo (G). O Entrevistado B demonstra uma contradição ao priorizar a avaliação de satisfação do usuário em detrimento da escuta interna, uma falha que desvia a atenção dos problemas que podem comprometer a qualidade do serviço.

No entanto, há uma consciência crescente sobre o problema, manifestada por iniciativas em planejamento, como a proposta de parceria com a psicologia (A), o desenvolvimento de um projeto para implantação (E) e planos para aplicar questionários digitais (C). Essa necessidade de institucionalizar a escuta está ligada à construção de um ambiente saudável. Conforme Lacombe (2007), a comunicação transparente e contínua, que seria facilitada por uma PCO, é a base de um bom clima organizacional, pois "diminui a desconfiança e o estresse e facilita a aceitação de mudanças". A ausência dessa ferramenta, portanto, não apenas impede o diagnóstico, mas também pode gerar maior resistência a futuras transformações, justificando o movimento atual de algumas unidades em direção à institucionalização.

5ª Pergunta: Como você identifica e aborda os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo?

A análise das respostas à pergunta sobre como identificar e abordar os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários revela uma polarização entre a necessidade de personalização da gestão e a realidade de práticas rígidas e distantes nas organizações.

O cenário predominante aponta para uma falta de gestão motivacional ativa. A insatisfação central é expressa pelo Entrevistado A, que afirma categoricamente que "Não existe um ambiente de trabalho motivador" e que a gestora não interage para entender as necessidades individuais. Essa crítica é corroborada pelo Entrevistado B, que aponta a rigidez e a falta de habilidades de comunicação como grandes lacunas na gestão, especialmente por parte de gestores mais experientes. O Entrevistado H reforça essa visão, notando uma liderança muito hierarquizada e distante.

Essas práticas de gestão passiva ou rígida são contrárias ao que a teoria sugere. Conforme CHERQUES (2013), a motivação desempenha um papel crucial na

determinação da produtividade, sendo vital que as organizações adotem uma visão prospectiva, aprimorando as práticas diárias de trabalho e valorizando o desempenho exemplar. A falta de interação e a rigidez impedem essa valorização e criam descontentamento.

Além da falha na interação, os entrevistados apontam problemas estruturais que minam a motivação: a limitação de capacitação (D), a falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (E), a ausência de reconhecimento (N), a centralização de decisões (M) e a falta de suporte em conflitos (G).

Apesar do quadro crítico, surgem elementos essenciais para um ambiente motivador, como a importância da justiça e da igualdade. O Entrevistado B defende que a justiça é fundamental, ou seja, tratar todos de maneira igualitária, independentemente de relações pessoais, é o caminho para melhorar o clima. A justiça organizacional é, portanto, um fator motivacional-chave, cuja ausência é sentida quando há falhas na aplicação das regras ou no tratamento interpessoal.

Em termos de prática de gestão, o Entrevistado C descreve uma dinâmica mais estruturada, com reuniões por setor e individualizadas, onde a diretora busca ativamente entender as expectativas dos funcionários e aborda insatisfações. Essa prática demonstra um esforço em personalizar a gestão e prover *feedback*, atendendo à necessidade de reconhecimento e atenção.

A crítica à gestão centralizada e a defesa da comunicação aberta indicam que a chave para a motivação reside na qualidade da liderança. A insistência na liderança participativa (M) e no desenvolvimento de habilidades de empatia e escuta ativa (H) são vistas como ferramentas estratégicas para transformar a dinâmica de trabalho. A qualidade da liderança impacta diretamente fatores críticos, como a percepção de justiça e a aplicação de sistemas de recompensa e reconhecimento, que são fatores essenciais para o engajamento e a satisfação dos funcionários, superando a mera alocação de tarefas (Robbins; Judge, 2014).

6ª Pergunta: Que métodos ou ferramentas são utilizadas para avaliar o desempenho dos bibliotecários?

A análise das respostas sobre os métodos ou ferramentas de Avaliação de Desempenho (AD) revela uma grande disparidade nas práticas adotadas pelas unidades de informação, oscilando entre a simplicidade do controle de produção e a busca por um desenvolvimento profissional mais estruturado.

O cenário abrange desde a Avaliação Abrangente e Formal, como o questionário anônimo disponibilizado pelo governo federal (C, I), que inclui autoavaliação e avaliação por pares para um panorama completo de competências, até métodos simplificados. A maioria, no entanto, opera em uma das outras duas categorias. A primeira é a Avaliação de Controle e Produtividade, representada pela planilha anual simplificada focada na contagem de produtos (A, K) ou, mais recentemente, pelos relatórios semanais detalhados (D, H), impulsionados pelo trabalho remoto, com o objetivo claro de monitorar a produtividade. A segunda categoria é a Avaliação Informal e em Desenvolvimento, onde

a gestão depende da percepção do chefe imediato e de reuniões periódicas (E, F, G, J), e o Entrevistado B lamenta a ausência de uma ferramenta específica.

Essa disparidade no uso de ferramentas ilustra uma tensão fundamental sobre o propósito da AD. De um lado, o foco em planilhas anuais simplificadas e contagem de produtos (A, K) alinha-se com o controle da produção, uma prática que, conforme PONTES (1991), tem raízes na ideologia dos períodos fordista e taylorista. O Entrevistado L, ao criticar a falta de avaliações qualitativas, reforça que esses métodos não fornecem uma avaliação abrangente do desempenho. Do outro lado, os métodos que utilizam questionários anônimos (C, I) visam proporcionar feedback e orientar o desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, a AD é percebida de forma dupla: enquanto alguns a veem como uma ferramenta de desenvolvimento (C, I), outros a experimentam como uma ferramenta de pressão e monitoramento (D, H), refletindo a dualidade descrita por PONTES (1991). A ausência de instrumentos específicos (B) reforça a necessidade de institucionalização de instrumentos mais eficazes que garantam que a AD sirva ao propósito de aprimoramento contínuo.

7ª Pergunta: Existe algum suporte para o progresso em direção ao atingimento de metas?

O Entrevistado B e o Entrevistado sentem que o foco está estritamente na cobrança e na entrega de dados quantitativos ("em vez de receber suporte, recebemos cobrança"). Isso gera um ambiente de pressão (E) onde o servidor prioriza a entrega dos números, sem um suporte efetivo para o desenvolvimento.

Suporte Focado em Ferramentas, Não em Pessoas: O suporte foca-se em ferramentas digitais e capacitações (L, I), mas a principal lacuna é no aspecto humano. O Entrevistado L aponta a falta de suporte emocional e motivacional, considerado essencial para manter a equipe engajada. O Entrevistado D e E lamentam a falta de orientações mais claras e o auxílio para superar dificuldades. O suporte e a capacitação são intrínsecos ao processo de gestão de metas, pois, para que os servidores alcancem os objetivos, não basta a cobrança, é necessário que a gestão ofereça recursos e encorajamento, reconhecendo que o desempenho está ligado ao engajamento motivacional (GIL, 2001). 6ª Pergunta: Como ocorre a disseminação das informações para a realização dos trabalhos?

O cenário revela uma gestão de comunicação híbrida, que mescla a formalidade institucional com a agilidade digital. Os canais formais e estruturais, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e e-mails oficiais (D), são utilizados para comunicar iniciativas importantes, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (A), atualizações de regulamento (E) ou novas políticas (M). As reuniões gerais são o formato predominante para a apresentação e discussão de metas (A, M).

Essa comunicação formal é complementada pelo uso massivo de grupos de WhatsApp (A, C, E, F, M). O canal instantâneo é empregado para reforçar mensagens oficiais, tirar dúvidas rapidamente e manter um fluxo de informação contínuo. A coexistência de canais formais e informais é uma adaptação das organizações modernas à necessidade de agilidade (Lacombe, 2007). Enquanto o canal formal confere validade legal e registro, o WhatsApp garante a rapidez e o alcance imediato.

Uma iniciativa notável de comunicação visual é destacada pelo Entrevistado B, que menciona a formalização de fluxogramas por setor, que serão disponibilizados

publicamente, transformando o processo em orientação visual e garantindo a acessibilidade da informação.

O processo comunicacional não se limita à mera transmissão de informações, mas busca a participação e o esclarecimento.

A busca por contribuições e *feedback* durante as reuniões é um sinal de liderança participativa. O Entrevistado A e o Entrevistado M mencionam que as reuniões gerais são realizadas para discutir o PDI e abrir espaço para sugestões e contribuições das bibliotecas. Essa abordagem demonstra que a comunicação não é vista apenas como um meio de *controle*, mas como uma ferramenta de engajamento.

O Entrevistado E e D citam o uso de oficinas presenciais e virtuais para capacitar os servidores e esclarecer os pontos principais de novas iniciativas. A comunicação transparente e o incentivo à participação dos colaboradores na discussão de iniciativas institucionais são cruciais para o bom clima organizacional e para diminuir a resistência a mudanças (LACOMBE, 2007, p. 195). O uso de encontros semanais (D) ou calendários fixos (F) para apresentar metas demonstra uma preocupação com a comunicação de resultados e o alinhamento da equipe, garantindo que o colaborador compreenda o impacto do seu trabalho no contexto estratégico da instituição (Robbins; Judge, 2014).

8ª Pergunta: Vocês têm premiação por desempenho?

A maioria absoluta dos entrevistados (A, D, E, G, H, I, J, O) confirma a inexistência de premiação específica por desempenho ou metas atingidas, seja na forma de bonificação financeira, dias de folga, ou qualquer outro benefício material. O Entrevistado A resume a situação ao afirmar que o foco é "apenas cumprir o trabalho que foi lhe dado", sem recompensas por excelência. Outros reforçam que a ênfase é o cumprimento das responsabilidades (J) ou a execução das tarefas diárias (G), caracterizando uma cultura de conformidade em vez de excelência.

O reconhecimento, quando existe, é estritamente simbólico (D, E, H, I, J, O), manifestado por elogios em reuniões (H), *feedback* de supervisores (E), ou menções em comunicados internos (I, O). O Entrevistado D destaca, como premiação, o reconhecimento formal de comissões externas (MEC) e coordenadores de curso, mas ressalta que é algo simbólico, não material.

A ausência de programas formais de premiação e a dependência do reconhecimento simbólico caracterizam a negligência de fatores importantes da motivação extrínseca. A recompensa e o reconhecimento pelo desempenho são ferramentas gerenciais cruciais que atuam diretamente sobre o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A motivação extrínseca, ligada a recompensas como bonificações e promoções, é um fator poderoso que influencia a adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais (Robbins; Judge, 2014). A falta de incentivos concretos pode levar à estagnação do desempenho, pois o servidor não vê uma recompensa clara e diferenciada para o esforço adicional, reforçando a cultura de "apenas cumprir o mínimo" (A).

9ª Pergunta: Que práticas a biblioteca desenvolve para atrair e manter talentos em sua organização?

A maioria dos entrevistados (A, C, D, E, F, G, L) afirma não possuir um plano estruturado de retenção de talentos. Este cenário leva a consequências diretas: a saída de servidores por buscarem melhores salários ou menor carga horária em outros órgãos (A), e a permanência de muitos servidores apenas pela estabilidade, e não por satisfação (D). A falta de oportunidades de crescimento ou mudança de setor gera desmotivação (G).

A retenção de talentos é um desafio central, especialmente no serviço público. A saída de profissionais por melhores condições demonstra que as instituições não estão oferecendo os fatores de higiene (salário, condições) ou os fatores motivacionais (reconhecimento, crescimento) em níveis competitivos. A retenção não pode ser baseada apenas na estabilidade, mas deve focar na motivação e no desenvolvimento dos colaboradores. Fatores como a falta de oportunidades de crescimento e a percepção de rigidez geram a intenção de rotatividade (*turnover intention*), mesmo em ambientes de estabilidade (Maximiano, 2012).

Apesar da falta de um plano formal, há tentativas de mitigar o problema por meio de ações pontuais e busca por melhorias na qualidade de vida no trabalho. O Entrevistado C menciona que a luta da gestão para implementar o trabalho remoto (PGD) foi vista como uma batalha em prol dos servidores, visando proporcionar melhoria na qualidade de vida e conciliação da vida pessoal e profissional. O Entrevistado D e O também citam conversas sobre flexibilização de jornada e a busca por mobilidade interna mais transparente para evitar o descontentamento.

Em termos de gestão de pessoal, o Entrevistado A cita esforços para montar um banco de talentos para alocar servidores de forma mais eficaz e melhorar o processo de remoção interna de forma transparente. A mobilidade interna e a possibilidade de o servidor explorar outras oportunidades dentro da organização é uma ferramenta poderosa de retenção, pois oferece perspectivas de carreira sem a necessidade de buscar outro emprego (Dessler, 2003).

A busca por alocação mais eficaz de talentos e o reconhecimento do esforço da gestão em prol da qualidade de vida (C) são passos na direção de uma Gestão de Pessoas Estratégica. No entanto, é necessário integrar essas ações pontuais em um Plano de Retenção formalizado para garantir a consistência e a eficácia

10ª Pergunta: Como a organização monitora e mede o impacto dos programas de capacitação na eficácia e na qualidade dos serviços de biblioteca?

Análise da resposta: os entrevistados compartilham uma visão comum sobre a importância da capacitação contínua dos profissionais bibliotecários para atender às demandas em constante evolução do setor. Eles reconhecem a necessidade de se manterem atualizados e desenvolverem suas habilidades para oferecerem um serviço de qualidade. Além disso, há uma preocupação mútua com a identificação das necessidades de capacitação, sendo os próprios funcionários incentivados a indicarem os cursos que desejam fazer e consideram necessários para seu desenvolvimento. Esse processo

participativo demonstra um engajamento dos colaboradores na sua própria formação profissional.odos os entrevistados também destacam o esforço da instituição em integrar os profissionais bibliotecários nas iniciativas de desenvolvimento profissional promovidas, seja através do incentivo à participação em cursos de interesse dos colaboradores, seja por meio de programas de capacitação elaborados com base nas necessidades identificadas pelos próprios servidores. Nos pontos positivos, o Entrevistado A ressalta o incentivo aos funcionários para indicarem cursos de interesse e a contratação de profissionais para ministrar cursos sobre temas relevantes. Já o Entrevistado C destaca a inclusão de um programa de capacitação no planejamento da instituição, onde os bibliotecários têm voz ativa na identificação das demandas de formação. Por outro lado, o Entrevistado B aponta para algumas lacunas, como a falta de retorno sobre solicitações de cursos específicos e a tendência para temas mais técnicos, sugerindo a necessidade de uma maior diversificação nos treinamentos oferecidos. Além disso, ele expressa a carência de uma comunicação efetiva para tornar o espaço da biblioteca mais dinâmico e interessante, indicando uma oportunidade de melhoria na abordagem de desenvolvimento profissional. Em síntese, embora haja um reconhecimento geral da importância da capacitação contínua e uma participação ativa dos profissionais bibliotecários na identificação das necessidades de desenvolvimento, ainda existem desafios a serem superados, principalmente relacionados à diversificação dos temas abordados nos cursos oferecidos e à comunicação efetiva sobre as iniciativas de desenvolvimento profissional na biblioteca.

11ª Pergunta: Como a biblioteca está se preparando para desenvolver o novo perfil do profissional bibliotecário exigido pelo setor?

As unidades de informação demonstram ter incorporado o desenvolvimento profissional como uma meta estratégica, seguindo diretrizes institucionais.

Capacitação Institucionalizada e Consultiva: O Entrevistado C explica que a capacitação faz parte do planejamento institucional (meta do governo federal) e que o RH realiza um processo de consulta aos servidores por meio de formulários. Essa prática busca um direcionamento conforme as necessidades identificadas.

Incentivo Ativo e Direcionado: O Entrevistado A demonstra um modelo proativo, incentivando os funcionários a indicar os cursos que desejam, e até mesmo sugerir profissionais para contratação (como a bibliotecária para o curso de catalogação). Essa prática busca atender à demanda real do corpo técnico.

Foco nas Novas Competências: Há um consenso sobre as áreas prioritárias de desenvolvimento: o novo perfil do bibliotecário exige fluência digital (D), curadoria digital, gestão de dados e atendimento remoto (E, G), e preparo para o avanço da tecnologia e automação (F).

O incentivo à participação na escolha dos cursos e a busca por competências digitais demonstram um alinhamento com a Gestão por Competências. O investimento em capacitação, especialmente em áreas como fluência digital e gestão de dados, é um pilar da Gestão por Competências, visando garantir que os colaboradores desenvolvam as habilidades necessárias para os objetivos estratégicos da organização (Dessler, 2003).

Apesar dos planos e boas intenções, a execução e o atendimento a todas as demandas apresentam falhas.

Barreiras Burocráticas: O Entrevistado B lamenta que, embora solicitem cursos específicos por meio de planilhas, o retorno raramente acontece, pois as solicitações dependem de verbas e autorizações, demonstrando um descasamento entre a demanda da base e a capacidade de resposta da gestão de recursos.

Foco Restrito e Falta de Dinamismo: O Entrevistado B também aponta uma tendência a focar em assuntos mais técnicos e ligados à carreira (como o sistema Pérgamo), e a falta de treinamentos práticos e dinâmicos, como restauração de materiais.

Ênfase em Quantitativos: A crítica de que há uma ênfase considerável nos "números" (B), como quantos treinamentos foram realizados, sugere que o foco pode estar mais no cumprimento de metas burocráticas de treinamento (nímeros), do que na qualidade e na aplicação prática do conhecimento adquirido.

A dificuldade em atender a demandas específicas devido à rigidez orçamentária ou burocrática compromete a eficácia do programa e a motivação dos servidores, que veem suas necessidades sendo ignoradas. A capacitação deve ser vista não como um custo, mas como um investimento em capital humano que gera retorno (Chiavenato, 2014). É crucial que o programa de capacitação (C) seja flexível o suficiente para abranger tanto as tendências institucionais (curadoria digital) quanto as demandas práticas e operacionais dos servidores (restauração, catalogação), garantindo a relevância do aprendizado para o dia a dia.

12ª Pergunta: Quais tipos de treinamento ou programa que estão sendo disponibilizados para os bibliotecários?

Análise da pergunta: ressaltam a importância de fornecer treinamentos e programas de desenvolvimento para os bibliotecários, reconhecendo a necessidade de atualização contínua de habilidades. Uma abordagem comum é a consulta aos próprios bibliotecários para identificar as áreas que precisam de atenção e os cursos desejados para aprimorar suas competências profissionais. No aspecto positivo, o Entrevistado A se destaca por adotar uma abordagem proativa na oferta de capacitação, buscando ativamente cursos de interesse para os funcionários e reconhecendo a importância de ampliar as opções de formação disponíveis. Por outro lado, o Entrevistado C demonstra um compromisso com a excelência ao identificar demandas emergentes e buscar qualificações específicas para atendê-las, mostrando uma abordagem proativa na busca por capacitação relevante. Entretanto, há também pontos negativos a serem considerados. O Entrevistado B relata limitações na oferta de treinamentos, indicando uma abordagem restrita na seleção de cursos com base nos recursos disponíveis, o que pode resultar em uma oferta limitada de cursos e falta de variedade nos temas abordados. No geral, embora todos os entrevistados concordem com a importância da contínua capacitação dos bibliotecários e adotem uma abordagem de consulta para identificar suas necessidades de formação, há divergências na eficácia e amplitude das medidas tomadas. O Entrevistado A se destaca por buscar ativamente oportunidades de capacitação de forma flexível, enquanto o Entrevistado B menciona limitações na disponibilidade de cursos. Já o Entrevistado C demonstra um compromisso com a excelência ao identificar demandas

emergentes e buscar qualificações específicas para atendê-las, revelando uma postura proativa na busca por uma formação relevante.

Entrevistado D: Em muitos casos, os próprios servidores buscam cursos externos por conta própria. A instituição reconhece a importância da atualização profissional, mas falta uma estrutura mais robusta para atender a essa demanda com regularidade.

Entrevistado E: Apesar das iniciativas, sentimos a falta de um programa institucional mais estruturado. Muitos cursos ainda dependem de iniciativas pontuais ou parcerias externas.

Entrevistado F: os cursos disponíveis são poucos, e muitas vezes não contemplam a diversidade de perfis dos servidores. A intenção é positiva, mas sentimos que ainda há espaço para maior abrangência e frequência nas formações oferecidas.

Entrevistado G: reconhecemos que a dependência de recursos externos limita a quantidade e a variedade de cursos que conseguimos oferecer.

Entrevistado K: A biblioteca tem adotado uma abordagem participativa para definir quais cursos são mais relevantes

13ª Pergunta: E quais tipos de treinamento ou programas de desenvolvimento estão sendo disponibilizados para os bibliotecários?

A maior parte dos entrevistados (A, C, E, G, M) afirma que a oferta de cursos parte de uma sondagem ou consulta direta aos próprios bibliotecários para que indiquem os temas e as necessidades de desenvolvimento. O Entrevistado C detalha que essa consulta inicial visa identificar as áreas que precisam de maior atenção e as habilidades que os profissionais consideram importantes para desenvolver.

Capacitação Colaborativa e Compartilhamento: Diante da limitação de verbas, o modelo de formação colaborativa é adotado: funcionários participam de cursos externos e compartilham o conhecimento adquirido internamente com suas equipes (A, F). Essa prática demonstra uma tentativa de maximizar o investimento e o alcance do aprendizado.

A identificação das necessidades de treinamento (INT) pelos próprios colaboradores e o incentivo ao compartilhamento de conhecimento são aspectos-chave de uma cultura de aprendizagem organizacional. Isso assegura que os programas estejam alinhados com as demandas reais do trabalho e transforma os servidores em agentes de seu próprio desenvolvimento e no de seus colegas.

Para DESSLER (2003), o planejamento de treinamento deve ser contínuo e responder não apenas às deficiências atuais (competências técnicas), mas também às necessidades futuras (competências estratégicas) que a organização demanda. O desenvolvimento de novas competências, como editoração científica, é crucial para a adaptação e sobrevivência da biblioteca universitária no cenário acadêmico.

14ª Pergunta: Como a organização monitora e mede o impacto dos programas de capacitação na eficácia e na qualidade dos serviços da biblioteca?

O Entrevistado A apresenta uma abordagem mais estruturada, acompanhando indicadores como número de treinamentos, catalogações e atendimentos, e buscando entender as variações com base em fatores internos (como a saída de servidores). Essa perspectiva busca o alinhamento com as metas do PDI e considera o contexto específico de cada biblioteca para uma análise justa. Outros entrevistados (C, F, K) reforçam a importância da análise de indicadores de desempenho para compreender gargalos, como a queda no número de atendimentos ou a sobrecarga de trabalho.

Essas práticas se aproximam de uma visão moderna da gestão de pessoas, que exige um diagnóstico contínuo e sistêmico.

o desempenho deve ser acompanhado de forma sistêmica e com foco no desenvolvimento organizacional, o que implica na busca por correlações entre os resultados e os fatores contextuais, como a saída de pessoal (A) ou a sobrecarga (F). MARRAS (2021) defende uma gestão estratégica de pessoas baseada em diagnóstico contínuo, o que justifica a necessidade de "investigar as possíveis causas" (A) e "analisar fatores como equipe reduzida, mudança de rotina" (C) quando há queda nos indicadores.

14ª Pergunta: Como a biblioteca aborda a gestão de competências, adaptação as novas dinâmicas nas relações de trabalho e o processo de aquisição do conhecimento?

O Entrevistado A demonstra uma visão bastante clara e propositiva da gestão por competências. Sua fala destaca um desejo de implementar de forma mais concreta esse modelo, com ações como criação de banco de talentos, mapeamento de perfis, e realocação estratégica de servidores com base nas habilidades individuais e preferências pessoais. Essa abordagem está alinhada com autores como Dutra (2010), que defendem que a gestão de pessoas deve considerar não apenas as competências técnicas, mas também as motivações e aspirações dos profissionais, para potencializar o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho.

Já o Entrevistado B apresenta uma visão mais tradicional, centrada na experiência acumulada dos servidores como principal garantia de competência. Embora a valorização da experiência seja válida, a ausência de um sistema estruturado para identificar e realocar talentos pode resultar em subutilização de habilidades específicas ou em uma dificuldade de adaptação às novas exigências tecnológicas e informacionais que permeiam as bibliotecas universitárias contemporâneas, conforme alertam Fleury e Fleury (2001).

O Entrevistado C indica o início de uma transição para uma gestão mais estratégica, com a realização de um levantamento interno de competências, o que representa um primeiro passo importante para estruturar políticas mais eficazes. Esse esforço está em consonância com a ideia de que o mapeamento de competências é essencial para orientar decisões sobre capacitação, movimentação interna e planejamento de carreira (MARRAS, 2021).

Os entrevistados D, E, G e H também reconhecem a importância de avançar nessa direção. Destacam o papel da flexibilidade na alocação de equipes, o impacto das novas tecnologias e a intencionalidade na gestão de talentos, mesmo que ainda estejam em fases iniciais ou experimentais desse processo. Essas respostas reforçam a noção de que a gestão por competências é vista como uma necessidade estratégica, embora sua implementação esteja sendo construída de forma gradual e, por vezes, reativa a mudanças no ambiente organizacional.

Os entrevistados F e J trazem uma perspectiva complementar: valorizam a autonomia da equipe experiente e o compartilhamento informal de saberes como formas de lidar com os desafios da modernização, ainda que não contem com uma política formal de competências. Isso indica a presença de práticas de aprendizagem organizacional implícitas, que, se bem estruturadas, poderiam evoluir para uma política de desenvolvimento mais robusta e alinhada às demandas da biblioteca e dos usuários.

15ª Pergunta: Como os bibliotecários estão sendo envolvidos nas decisões e processos de tomadas de decisões na organização?

Os entrevistados concordam unanimemente sobre a relevância de fornecer treinamento e iniciativas de desenvolvimento para os bibliotecários, mostrando um compromisso inequívoco com a aprimoração contínua de suas habilidades e conhecimentos profissionais. Além disso, todos adotam uma abordagem de consulta aos próprios bibliotecários para identificar áreas de necessidade e habilidades importantes a serem desenvolvidas, o que reflete uma preocupação em alinhar os programas de capacitação com as demandas reais da equipe. No que diz respeito aos pontos positivos, o Entrevistado A ressalta a iniciativa de buscar maneiras de oferecer capacitação, incluindo parcerias com empresas externas e a ampliação das opções de programas de formação disponíveis. Por sua vez, o Entrevistado C destaca uma abordagem proativa ao negociar com instituições para oferecer cursos específicos, como o de editoração científica, evidenciando um esforço para atender às demandas emergentes e relevantes para o campo bibliotecário. Entretanto, há pontos negativos a serem considerados. O Entrevistado B menciona que os treinamentos são selecionados com base em necessidades identificadas, mas aponta uma abordagem limitada de consulta direta e priorização dos cursos com maior demanda. Isso sugere uma falta de proatividade na busca por novas oportunidades de capacitação e na expansão da oferta de programas de formação, o que pode resultar em lacunas no desenvolvimento profissional dos bibliotecários.

Resultado de análise: O Entrevistado A descreve um cenário marcado pela ausência de diálogo e centralização. No setor de processamento técnico, as mudanças são raras e, quando ocorrem, os profissionais não são ouvidos. Essa falta de envolvimento gera um ambiente organizacional em que os servidores são meramente executores, e não cocriadores das práticas institucionais. Esse modelo é contraproducente, pois vai de encontro aos princípios defendidos por autores como Chiavenato (2014) e Motta (2001), que apontam que a participação dos funcionários nas decisões contribui para o engajamento, a inovação e a melhoria da qualidade nos serviços.

Em contraste, o Entrevistado B apresenta uma prática mais inclusiva e estruturada de gestão participativa. Destaca ações concretas, como reuniões (presenciais e online), consulta pública via Google Docs e estímulo à contribuição de todos, mesmo daqueles que têm dificuldades em se expressar verbalmente. Essa estratégia demonstra sensibilidade às diversas formas de participação e reconhecimento do valor das múltiplas vozes no processo decisório. É uma prática que se aproxima do que Senge (2006) denomina de "organização que aprende", onde o conhecimento coletivo é valorizado e os processos de mudança são construídos de forma colaborativa.

Já o Entrevistado C expõe uma contradição entre o discurso e a prática da participação. Embora existam espaços formais para debate, como reuniões mensais, as decisões são tomadas de forma verticalizada pela gestão. Essa participação simbólica —

ou pseudoparticipação — tende a gerar frustração e desmobilização entre os servidores, pois cria a ilusão de escuta sem oferecer influência real no processo. Sousa (2006) alerta para os riscos desse tipo de conduta, que pode comprometer a confiança entre equipe e liderança, e minar a cultura colaborativa da organização.

O Entrevistado D apresenta uma realidade intermediária. Ele reconhece que há momentos de consulta e escuta, especialmente quando as demandas são específicas ao setor envolvido. No entanto, também aponta que nem sempre essas contribuições são determinantes, pois a diretoria pode tomar decisões unilaterais após ouvir a equipe. Isso indica uma participação seletiva, onde os profissionais têm voz, mas não necessariamente têm poder de decisão. Esse tipo de modelo, ainda que limitado, pode evoluir para uma prática mais democrática se houver intencionalidade da liderança em ampliar os espaços de deliberação e corresponsabilidade.

16ª Pergunta: Como são atribuídas as tarefas e responsabilidades para cada colaborador?

O Entrevistado B ressalta a importância de seguir uma hierarquia na distribuição de tarefas, mas também destaca a colaboração mútua entre os membros da equipe. Ele enfatiza que, mesmo seguindo essa estrutura, os colegas se ajudam para garantir a eficiência das atividades, demonstrando um ambiente de trabalho colaborativo e coeso. Já o Entrevistado C reconhece a dedicação e a responsabilidade dos colaboradores, especialmente daqueles que têm contato direto com o público. Ele destaca a pontualidade e o empenho desses colaboradores em oferecer um serviço de qualidade, além da organização dos terceirizados em relação aos horários e tarefas do acervo, evidenciando uma equipe comprometida e bem coordenada. Por sua vez, o Entrevistado D enfatiza a importância de considerar as habilidades e preferências individuais dos colaboradores na atribuição de tarefas, visando otimizar o desempenho de cada membro da equipe. Ele destaca a flexibilidade dos colaboradores em contribuir em diferentes áreas, desde que haja respeito ao seu perfil e afinidades, demonstrando uma gestão de equipe que valoriza o potencial individual de cada colaborador. Embora não tenham sido identificados pontos explicitamente negativos nas respostas dos entrevistados, a falta de flexibilidade na distribuição de tarefas, como mencionado pelo Entrevistado A, pode ser considerada um aspecto a ser melhorado. Limitar a autonomia e a participação dos colaboradores na definição de suas próprias atividades pode resultar em menos engajamento e satisfação no trabalho

Entrevistado A: A gestora diz o que tem de ser feito em cada setor, ela determina as tarefas e algumas atividades são feitas pra conta própria.

Entrevistado B: Bem, basicamente, seguimos as lideranças dentro da equipe. Geralmente, temos o chefe de divisão, que repassa as tarefas para o chefe de sessão, e este distribui as responsabilidades entre os subordinados. Por exemplo, no meu caso, se surge uma demanda relacionada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), recebo a informação do meu chefe imediatamente. Em seguida, entro em contato com a equipe responsável pelo PDI para fornecer as informações solicitadas pela comissão da reitoria, dentro do prazo estabelecido. Se alguma biblioteca não responde às demandas, começamos a cobrar e solicitar as informações necessárias para cumprir nossas obrigações. Dependendo da atividade, repasso as responsabilidades para outras bibliotecárias do setor. Sempre buscamos seguir essa hierarquia, mas também sabemos

que estamos trabalhando em equipe e nos ajudamos mutuamente. Por exemplo, se alguém precisa de ajuda para ministrar um treinamento em uma biblioteca e a pessoa responsável não está disponível, qualquer um, seja chefe ou bibliotecário, pode se voluntariar para ajudar. Essa colaboração mútua é essencial para manter o fluxo de trabalho eficiente e alcançar nossos objetivos.

Entrevistado C: em relação aos colaboradores aqui, temos um total de 16 bibliotecários, dos quais 12 trabalham diretamente com o público. Esses 12 colaboradores são muito dedicados e têm uma postura firme em relação ao seu trabalho. Eles são extremamente pontuais e demonstram um grande empenho em oferecer o melhor serviço possível. Além disso, como são terceirizados, têm um cuidado extra para garantir que estão cumprindo suas responsabilidades. Eles seguem horários rigorosos e organizam suas próprias escalas de intervalo e tarefas relacionadas ao acervo.

Entrevistado D: A distribuição das tarefas é feita de acordo com o setor em que o colaborador está lotado, levando em consideração as habilidades e preferências de cada um. Por exemplo, dentro da biblioteca, temos dois grandes setores: o de atendimento ao público e o de processamento técnico. Houve casos em que bibliotecários do processamento técnico foram convidados a migrar para o setor de atendimento ao público, mas o convite não evoluiu porque esses colaboradores não se identificaram com as atividades desse setor. É importante respeitar o perfil de cada servidor, suas habilidades e preferências. Essa prática tem sido adotada há algum tempo e tem obtido sucesso, pois permite que cada um atue no que sabe fazer de melhor. Por exemplo, eu não teria problemas em mudar de setor se minha diretora solicitasse, pois estou disposto a contribuir da melhor forma possível para alcançar os objetivos da instituição. No entanto, sei que nem todos os colegas têm afinidade com todas as áreas da biblioteconomia. Portanto, é fundamental considerar esses aspectos ao distribuir as atribuições de cada um.

Entrevistado E: Temos uma supervisora que coordena as demandas, mas há espaço para diálogo, principalmente quando há acúmulo de tarefas em algum setor. Às vezes, trocamos funções temporariamente para ajudar os colegas e manter o bom andamento do serviço.

Entrevistado F: procuramos manter uma organização clara para evitar sobrecarga. Há autonomia em alguns casos, especialmente em decisões operacionais mais simples.

Entrevistado G: A distribuição das atividades segue um planejamento interno, que leva em conta tanto as habilidades técnicas quanto a disponibilidade da equipe.

Entrevistado H: A comunicação entre as áreas é frequente, e nós apoiamos mutuamente. Quando há eventos ou atividades extras, a divisão é feita conforme a disponibilidade, sempre com bom senso.

Entrevistado I: A distribuição das tarefas depende muito da demanda do dia. Embora exista uma programação geral, cada servidor pode propor ajustes se perceber necessidade.

Entrevistado J: A divisão de tarefas é feita de maneira funcional. Cada bibliotecário tem uma área específica de atuação, como referência, periódicos ou acervo. No entanto, há flexibilidade.

Entrevistado K: quando alguém se ausenta ou há necessidade de apoio, os demais membros da equipe se organizam para suprir. A liderança está atenta a isso e busca evitar sobrecargas.

Entrevistado L: Aqui, cada servidor tem uma rotina bem definida, mas também temos espaço para propor mudanças quando necessário.

Entrevistado M: A equipe tem boa comunicação, e sempre que surge algo novo, tentamos resolver coletivamente, mesmo que a chefia tenha a palavra final.

Entrevistado N: As tarefas são delegadas pela coordenação, mas com base no que cada um sabe fazer melhor. Quando um novo projeto aparece, o coordenador consulta a equipe para ver quem se sente mais confortável em assumir.

Entrevistado O: Às vezes, quando alguém domina melhor uma tecnologia ou sistema, essa pessoa assume a frente mesmo sem ser formalmente responsável. O importante é que o serviço funcione bem.

Análise das respostas: oscilar entre modelos mais centralizados e outros mais participativos e flexíveis. No relato do Entrevistado A, nota-se um modelo verticalizado, onde a liderança define de forma direta o que deve ser feito em cada setor, com pouca ou nenhuma participação da equipe nas decisões. Essa abordagem remete à chamada gestão tradicional ou autoritária, que, segundo Chiavenato (2014), ainda é comum em estruturas públicas, mas pode gerar desmotivação, uma vez que o servidor não se sente parte do processo decisório.

Em contraponto, o Entrevistado B apresenta um modelo estruturado em hierarquia funcional, porém com colaboração ativa entre os membros da equipe, inclusive com trocas de responsabilidades de forma voluntária quando necessário. Esse tipo de dinâmica se aproxima de um modelo de gestão colaborativa, alinhado ao que propõe Marras (2020), ao defender que uma gestão eficaz reconhece a importância do trabalho em equipe e da comunicação horizontal para o alcance dos objetivos institucionais.

A fala do Entrevistado C, ao descrever a atuação dos colaboradores terceirizados com forte senso de responsabilidade e organização autônoma das rotinas, destaca um modelo de autogestão operacional, em que a supervisão formal existe, mas os próprios trabalhadores assumem o protagonismo da organização do trabalho. Isso pode indicar um alto grau de comprometimento organizacional, conceito discutido por Boog (2013), que enfatiza a importância de engajamento individual para o desempenho coletivo.

Por outro lado, o Entrevistado D introduz um aspecto essencial: a adequação do perfil profissional à tarefa desempenhada. A distribuição é feita considerando as preferências e competências dos servidores, o que se alinha à lógica da gestão por competências, como discutido por Dutra (2004), ao destacar que o melhor desempenho ocorre quando o profissional está alocado em atividades compatíveis com seu conjunto de habilidades e interesses.

Esse mesmo princípio aparece nas falas dos entrevistados G, K, N e O, que relatam a prática de distribuir tarefas com base em competências técnicas, disponibilidade, interesse e domínio do tema, o que reforça a ideia de uma gestão estratégica de pessoas,

voltada para a melhoria contínua e adaptabilidade das equipes às novas demandas das bibliotecas universitárias.

A partir dos depoimentos dos entrevistados E, F, H, I, J, L e M, nota-se uma tendência à flexibilidade na rotina e à comunicação horizontal, em que os servidores se organizam de forma colaborativa, propõem ajustes, trocam funções e discutem soluções em grupo. Isso demonstra um ambiente mais democrático, que favorece a autonomia e o comprometimento coletivo — características associadas à gestão participativa, conforme discutem Oliveira e Andrade (2016).

17ª Pergunta: E quais são os principais desafios e dificuldades enfrentados no trabalho em equipe?

Todos os entrevistados concordam que a colaboração em equipe é essencial para alcançar metas compartilhadas. Eles ressaltam que a comunicação eficaz e a cooperação entre os membros do grupo são cruciais para superar desafios e resolver problemas de maneira eficiente. Além disso, destacam a importância de reconhecer e valorizar as habilidades individuais de cada membro como meio de melhorar o desempenho coletivo. Entrevistado B elogia a habilidade da equipe em enfrentar desafios de maneira calma e respeitosa, encontrando soluções internamente. Ele também elogia a capacidade da gestão em resolver conflitos de forma discreta, mantendo a confiança e a harmonia na equipe. A ênfase na colaboração e na compreensão dos papéis individuais na resolução de problemas é evidente. Entrevistado C destaca a convergência de ideias e habilidades como fundamentais para o sucesso do trabalho em equipe. Ele enfatiza o papel crucial da liderança em coordenar os esforços individuais em direção aos objetivos estabelecidos. A abordagem colaborativa do líder, que valoriza as contribuições individuais e promove um ambiente focado em resultados coletivos, também é reconhecida.

Entrevistado A: Não existe muitas dificuldades pelo fato de que eles conseguem se comunicar muito bem, eles se ajudam e quando surge alguma dúvida ou problema, eles conseguem resolver entre si e sem muitos embates.

Entrevistado B: Atualmente, não tenho motivos para reclamar. A equipe com quem trabalho é maravilhosa. Sempre que surge um problema, nós temos essa abordagem de "rir para não chorar". Sentamo-nos juntos, buscamos resolver as questões com calma, e nosso lema é lidar com os desafios sem desespero. É claro que, trabalhando com seres humanos, às vezes surgem atritos. Graças a Deus, esses casos são raros, mas já tivemos situações em que um colega teve um desentendimento com outro. Por vezes, não sabemos nem o motivo exato do conflito. Nesses momentos, procuramos resolver as coisas da melhor maneira possível, muitas vezes com o auxílio da gestão. Já tivemos conflitos que precisaram ser mediados pela direção, e, eventualmente, uma das partes decidiu mudar de setor para evitar mais desconfortos. O que admiro em nossa gestão é a discrição com que lidam com essas situações. Mantêm os assuntos confidenciais, o que contribui para a confiança na equipe. Evitamos que os problemas ganhem proporções maiores do que deveriam. A preocupação é resolver cada questão pontual internamente, sem que se torne um problema para toda a equipe. Claro, há desafios no trabalho, como quando alguém não sabe como lidar com uma demanda e acaba repassando para outros. Essa é uma situação comum, mas tentamos lidar com isso com educação e respeito, direcionando a responsabilidade para quem deve resolvê-la. Em suma, a maioria da equipe faz sua parte,

o que é muito positivo. Estamos conscientes de que aqui é um ambiente de trabalho, e enfrentamos os desafios juntos, sempre buscando soluções

Entrevistado C: O trabalho em equipe é a convergência de opiniões, onde cada membro contribui com suas habilidades e pontos fortes para alcançar um objetivo comum. É fundamental entender o potencial de cada indivíduo e como ele pode agregar ao resultado final. É como casar ideias práticas com o propósito do trabalho em equipe. É necessário estabelecer metas claras e absorver o melhor de cada membro para alcançá-las. No entanto, é essencial ter uma liderança que coordene e guie o processo para evitar que as pessoas se dispersem ou se percam no caminho. O papel do líder é essencial para alinhar as diferentes perspectivas e ideias em direção aos objetivos definidos. Uma abordagem positiva é a que meu chefe adota, buscando ouvir as opiniões de cada membro da equipe antes de tomar decisões. Isso cria um ambiente colaborativo onde o foco está no resultado conjunto, e não apenas nas opiniões individuais.

Entrevistado D: A chefia define as diretrizes gerais, mas a equipe tem autonomia para se organizar internamente. Cada setor tem certa liberdade para ajustar a rotina conforme a necessidade, o que nos permite lidar melhor com imprevistos e evitar sobrecarga.

Entrevistado E: Existe uma organização por setores, com tarefas previamente atribuídas, mas com bastante flexibilidade. A liderança se mostra aberta a sugestões, principalmente quando surgem novos projetos ou mudanças de prioridade.

Entrevistado F: As atividades são delegadas pela coordenação de forma clara, mas com espaço para diálogo. A prática aqui é ouvir os servidores sobre suas preferências e experiências anteriores antes de tomar decisões definitivas sobre as tarefas.

Entrevistado G: Essa cultura de apoio mútuo é algo que valorizamos bastante. Além disso, há reuniões periódicas para revisar como está a divisão das tarefas.

Entrevistado H: As tarefas são distribuídas conforme a especialidade de cada bibliotecário. Temos divisões como referência, processamento técnico, base de dados, entre outras.

Entrevistado I: A coordenação define as metas gerais, mas os servidores têm liberdade para propor formas de alcançar essas metas.

Entrevistado J: Temos um planejamento semanal e reuniões quinzenais para realinhar tarefas. Quando surgem novas atividades, discutimos coletivamente quem pode assumir, considerando a carga de trabalho atual de cada um.

Entrevistado K: A distribuição de tarefas segue uma lógica de perfil profissional. A coordenação conhece bem as habilidades de cada servidor e tenta alocar cada um nas áreas onde terá melhor desempenho.

O Entrevistado A, por exemplo, destaca que não há grandes dificuldades porque os colegas conseguem se comunicar bem e resolver problemas entre si, sem muitos conflitos. Essa afirmação demonstra a presença de um ambiente organizacional saudável,

com confiança mútua e autonomia, o que, segundo Robbins (2009), é essencial para a produtividade e o bom desempenho coletivo.

O Entrevistado B aprofunda esse aspecto, relatando uma equipe colaborativa e madura, que lida com os desafios de maneira leve e estratégica. Embora admita a existência de alguns atritos pontuais – o que é natural em ambientes de trabalho – ressalta que esses conflitos são geralmente resolvidos internamente, com o apoio da gestão, que atua de forma discreta e eficaz. Essa postura da liderança se alinha ao modelo de mediação organizacional construtiva, como propõe Chiavenato (2014), que defende o tratamento dos conflitos com respeito e foco na solução, evitando que pequenos desentendimentos se tornem problemas maiores.

A fala do Entrevistado C destaca a importância do alinhamento entre metas e habilidades individuais dentro da equipe. Ele enfatiza que o sucesso do trabalho em equipe depende de uma liderança capaz de coordenar as diferentes contribuições, conduzindo os profissionais em direção aos objetivos comuns. Esse pensamento encontra respaldo na teoria de Mintzberg (2010), que enxerga o papel do líder como o de facilitador e integrador, alguém que promove o engajamento coletivo sem impor suas decisões de forma autoritária.

Nos depoimentos dos entrevistados D a K, nota-se um equilíbrio entre organização formal e flexibilidade. A maioria relata que as tarefas são distribuídas com base em critérios técnicos, experiência e perfil profissional, mas sempre há espaço para diálogo, sugestões e redistribuição de funções em caso de mudanças ou ausências. Essa prática reflete uma estrutura organizacional mais horizontal, como propõe Senge (2006), em que a autonomia dos profissionais é valorizada, e o trabalho colaborativo é incentivado como estratégia para enfrentar imprevistos e aumentar a eficiência.

Além disso, os entrevistados mencionam rotinas de reuniões periódicas, planejamento semanal e uma gestão atenta às cargas de trabalho e à especialização técnica de cada servidor. Essas estratégias favorecem a fluidez das atividades e demonstram uma gestão participativa. Há também forte presença de uma cultura de apoio mútuo entre os colegas, como indicam os relatos dos entrevistados G e J. Esse tipo de cultura está diretamente relacionado ao conceito de inteligência coletiva desenvolvido por Lévy (1999), que ressalta como a troca constante de saberes e a cooperação entre diferentes perfis potencializam os resultados organizacionais.

18ª Pergunta: Como se dá o processo de discussão com a equipe para definição dos objetivos de trabalho e alinhamento das expectativas?

Entrevistado A: Normalmente, as reuniões mais marcantes são no início e no final do ano, como mencionei anteriormente, certo? Quando ocorrem reuniões durante o meio do ano, geralmente é para fazer um balanço, mas não tão abrangente. É mais para verificar como estão as metas até então, se há algo que precisa ser acelerado ou se algo está estagnado há muito tempo. Geralmente, essas discussões são reservadas para o início e o fim do ano, justamente para revisar se houve alguma meta não cumprida e entender os motivos.

Entrevistado B: Acredito que poderíamos explorar melhor esse aspecto. O encontro no início do ano deixa um pouco a desejar, especialmente durante os períodos de recesso acadêmico. Seria produtivo reunir o grupo responsável pelo atendimento ao

público para discutir maneiras de melhorar nossos serviços, buscar inspiração em práticas adotadas por outras bibliotecas e identificar novas oportunidades para inovação. Atualmente, há uma lacuna nesse diálogo, com poucas conversas acontecendo. Geralmente, as interações se limitam a trocas entre colegas do mesmo horário ou a iniciativas esporádicas da chefia para buscar opiniões. Seria interessante promover um ambiente de discussão coletiva entre os membros do setor de atendimento, incentivando a troca de informações e a colaboração mútua. Recentemente, uma iniciativa positiva foi a proposta de treinamento para os colaboradores terceirizados, visando ampliar o entendimento sobre as diferentes atividades realizadas na biblioteca. Isso permite que cada colaborador conheça melhor as responsabilidades dos seus colegas e promove um ambiente de trabalho mais integrado e colaborativo.

Entrevistado C: Temos um momento reservado para discutir as diretrizes gerais com toda a equipe. A chefia apresenta os objetivos institucionais e, a partir disso, os bibliotecários são convidados a sugerir metas específicas de acordo com a realidade de cada setor.

Entrevistado D: A discussão acontece principalmente nas reuniões de planejamento semestral. Nelas, a chefia apresenta um panorama das necessidades institucionais, e os bibliotecários têm espaço para opinar e propor ajustes. Apesar disso, às vezes sentimos falta de um acompanhamento mais próximo ao longo do ano, algo que poderia ajudar a manter o foco nos objetivos traçados inicialmente.

Entrevistado E: Trabalhamos com planejamento anual, mas também temos momentos de revisão trimestral. Nessas reuniões, analisamos o que foi feito, o que precisa ser melhorado e o que pode ser adaptado.

Entrevistado F: A equipe participa de uma reunião estratégica no início do ano, onde cada setor compartilha seus desafios e prioridades.

Entrevistado G: Há uma reunião de alinhamento no começo do ano letivo. Nela, a chefia apresenta os principais projetos previstos e os servidores podem contribuir com ideias e sugestões.

Entrevistado H: Cada bibliotecário tem a chance de apresentar suas propostas e pensar em ações que estejam alinhadas com os planos institucionais. Às vezes surgem boas ideias que acabam não sendo implementadas por falta de tempo ou recursos.

Entrevistado I: A gente tenta alinhar os objetivos logo no começo do ano, mas a verdade é que esse processo ainda é muito centralizado na coordenação.

Entrevistado J: Na nossa equipe, gostamos de trabalhar com metas que façam sentido para todos. No início do ano, fazemos uma roda de conversa para definir prioridades e distribuir as responsabilidades.

Entrevistado O: Aqui, fazemos um planejamento participativo. No início do ano, temos uma reunião de alinhamento onde cada servidor pode falar sobre suas expectativas, dificuldades e ideias.

Análise da resposta: entrevistadas, variando entre práticas mais participativas e outras mais centralizadas. Em algumas equipes, como nos casos dos entrevistados C, D, F, G, J e O, há uma valorização do planejamento coletivo no início do ano. Nessas situações, os servidores são convidados a contribuir com sugestões, metas específicas e ideias que dialoguem com os objetivos institucionais. Por outro lado, entrevistados como B e I indicam que ainda há uma centralização significativa no processo de definição das metas, com poucas oportunidades de participação coletiva. Esse distanciamento entre chefia e equipe pode comprometer o engajamento dos servidores e reduzir a eficácia da implementação das metas, conforme argumentam Bass e Avolio (1994) ao tratarem da liderança transformacional, que pressupõe escuta ativa, envolvimento e valorização das contribuições da equipe. A periodicidade das reuniões de alinhamento também varia. Em muitos casos, como apontado pelos entrevistados A, C e G, essas discussões ocorrem principalmente no início do ano letivo, sendo acompanhadas de maneira pontual ao longo do tempo. O entrevistado E se destaca ao mencionar revisões trimestrais, o que indica uma prática de monitoramento mais contínua e aderente ao modelo de gestão por resultados proposto por Drucker (2001), que enfatiza o acompanhamento sistemático das metas para permitir ajustes e garantir a efetividade das ações.

Além disso, algumas respostas indicam que, mesmo quando há espaço para sugestões, nem sempre há tempo ou recursos para colocá-las em prática, como

mencionado pelo entrevistado H. Essa situação reforça a necessidade de planejamento estratégico alinhado com a realidade operacional das bibliotecas, conforme defende Mintzberg et al. (2006), que destacam a importância de unir intenção estratégica com capacidade de execução.

19ª Pergunta: Existe autonomia no setor?

Os entrevistados fornecem uma visão abrangente sobre a autonomia no ambiente de trabalho, evidenciando diferentes abordagens e percepções em relação à liberdade de ação e tomada de decisões dentro da equipe. Entrevistado A descreve um cenário onde a autonomia é integrada à cultura organizacional, destacando a independência dos colaboradores para tomar iniciativas e promover atividades sem a necessidade de aprovação direta da direção. Isso cria um ambiente de trabalho que valoriza a iniciativa e promove a confiança entre os membros da equipe. Entrevistado B traz uma perspectiva mais nuances, apontando que a autonomia pode variar dependendo do tipo de atividade realizada. Enquanto procedimentos técnicos demandam adesão restrita a manuais e diretrizes, atividades de interação direta com o público oferecem espaço para ajustes e adaptações, visando atender às demandas específicas dos usuários e proporcionar um serviço de qualidade. Por sua vez, o entrevistado C destaca a relação entre autonomia e estilo de liderança. Em uma gestão participativa, a equipe tende a ter mais liberdade para agir e tomar decisões, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e empoderado. Por outro lado, em uma gestão centralizadora, a autonomia pode ser mais limitada, com todas as decisões sendo tomadas pela direção. Nos pontos positivos, Entrevistado A ressalta como a autonomia integra-se à cultura organizacional, incentivando a iniciativa e promovendo um ambiente de independência e confiança. Entrevistado B reconhece a importância da flexibilidade na prestação de serviços diretos

aos usuários, enquanto o Entrevistado C realça os benefícios de uma gestão participativa na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e empoderado.

Entrevistado A: Isso não é uma preocupação para nós. Entendemos que cada um segue as orientações recebidas, e as chefias costumam acompanhar e orientar muito bem. Geralmente, as pessoas são bem independentes e tranquilas; elas já têm iniciativa, e mesmo aquelas que não têm, procuram seguir o que foi solicitado. Se surgir alguma dúvida, é só perguntar, certo? Então, isso é bem tranquilo para nós. Não há essa ideia de que precisamos pedir permissão à direção da biblioteca para fazer algo. Não. Se queremos promover um evento sobre determinado tema na biblioteca, podemos fazer. Não é necessário pedir permissão à direção. Podemos simplesmente fazer.

Entrevistado B: Entendo que a questão da autonomia é um tanto complexa e temos duas vertentes distintas. Por um lado, temos parâmetros e procedimentos estabelecidos que devem ser rigorosamente seguidos, especialmente na parte técnica, como o processamento de materiais bibliográficos. Temos um manual detalhado que orienta como cada atividade deve ser realizada, e é crucial seguir essas diretrizes estabelecidas em colegiado. Por outro lado, em atividades mais relacionadas ao atendimento direto ao público, como treinamentos em bases de dados, repositório e orientações bibliográficas, onde há mais flexibilidade devido à falta de conhecimento geral sobre esses processos, temos mais liberdade para ajustar o serviço conforme necessário para atender às demandas dos usuários. Nesse sentido, não há tanta pressão para seguir regras específicas, pois não há um guia definido para essas atividades. É importante ressaltar que o fluxograma é uma representação visual dos procedimentos, mas não define rigidamente como as atividades devem ser executadas. Portanto, enquanto na parte técnica e burocrática a adesão estrita ao manual é essencial, na interação direta com os usuários, temos mais margem para adaptar nosso trabalho às necessidades específicas de cada situação.

Entrevistado C: Sim, isso varia bastante. Depende muito da liderança exercida. Quando um gestor adota um modelo de gestão mais participativo, a autonomia é mais perceptível para a equipe que executa as atividades. No entanto, em uma gestão mais centralizadora, essa autonomia tende a ser limitada, pois todas as decisões ficam nas mãos do diretor. Portanto, é bastante relativo. Em certos períodos, podemos sentir da parte da gestão essa abertura e, consequentemente, uma maior autonomia para realizar tarefas e encontrar soluções para os problemas. Por outro lado, em outros momentos, podemos perceber uma resistência e uma centralização das decisões na figura do gestor.

Entrevistado D: A autonomia aqui é relativa. A chefia geralmente confia na equipe, principalmente quando já demonstramos domínio sobre nossas tarefas. Mas quando se trata de algo novo ou que envolva impacto institucional maior, é esperado que haja uma comunicação prévia

Entrevistado E: Temos bastante liberdade para propor melhorias, especialmente em questões operacionais do dia a dia. Por exemplo, se notamos que um procedimento pode ser mais eficiente de outra forma, podemos conversar diretamente com o setor envolvido e sugerir ajustes.

Entrevistado F: A autonomia é construída com base na confiança. Quando a equipe mostra comprometimento e bons resultados, a chefia tende a dar mais liberdade.

Entrevistado G: Há espaço para inovar, mas é esperado que haja retorno à chefia sobre o que foi feito. É um equilíbrio saudável entre liberdade e responsabilidade.

Entrevistado H:

Entrevistado I: A autonomia existe, mas depende muito de quem está coordenando no momento. Já passamos por períodos em que a equipe tinha bastante espaço para tomar decisões e executar ações com independência. Mas também houve momentos em que tudo precisava de autorização, mesmo as coisas mais simples. Então, acaba oscilando bastante

Entrevistado J: Entrevistado K: Temos autonomia operacional, principalmente nas tarefas que já fazem parte da nossa rotina. A chefia nos orienta nos casos mais complexos, mas no geral, cada um já sabe o que precisa ser feito e como.

Entrevistado L:

Entrevistado M:

Entrevistado N: Quando a equipe mostra comprometimento e bons resultados, a chefia tende a dar mais liberdade. No nosso caso, temos autonomia para conduzir atividades dentro dos nossos setores, especialmente porque cada um já tem experiência e conhecimento acumulado. Claro que, em ações intersetoriais, há um alinhamento prévio com a gestão.

Entrevistado O: a autonomia é incentivada, mas dentro de certos limites. Podemos organizar oficinas, elaborar materiais informativos e adaptar algumas rotinas, desde que estejam de acordo com os objetivos institucionais.

Análise da entrevista: O Entrevistado A evidencia uma autonomia bastante consolidada, com liberdade para desenvolver ações sem necessidade de aprovação formal da chefia. Essa prática reflete um ambiente de confiança e descentralização decisória, alinhado ao que *Chiavenato (2004)* define como autonomia funcional: quando os indivíduos têm liberdade para tomar decisões dentro do seu campo de atuação, desde que respeitem os objetivos organizacionais.

Já o Entrevistado B apresenta uma visão mais estruturada e dual: por um lado, rigidez nos processos técnicos, guiados por manuais e procedimentos definidos colegiadamente; por outro, flexibilidade nas atividades de atendimento ao usuário, que exigem adaptação e sensibilidade. Essa separação entre atividades operacionais e interativas se aproxima da lógica de *Mintzberg (1979)*, que distingue entre trabalhos padronizados e trabalhos que requerem julgamento profissional e autonomia situacional.

No caso do Entrevistado C, a autonomia está condicionada ao estilo de liderança adotado. Essa percepção é coerente com os apontamentos de *Lacombe (2005)*, que destaca a influência direta do estilo gerencial sobre a autonomia dos liderados. Quando a gestão é participativa, o poder de decisão tende a ser mais distribuído; já em gestões centralizadoras, a tomada de decisões fica restrita à chefia.

O Entrevistado D reforça a ideia de uma “autonomia com limites”, condicionada ao tipo e à relevância da ação. É uma visão próxima da de *Fleury e Fleury (2001)*, que

defendem a autonomia responsável: aquela que se apoia na confiança mútua, mas requer alinhamento com diretrizes estratégicas da organização.

A fala do Entrevistado E reforça o papel ativo do servidor na proposição de melhorias, especialmente em rotinas cotidianas, algo que dialoga com o conceito de *intrapreneurismo* (Hisrich, Peters & Shepherd, 2009), no qual colaboradores assumem protagonismo em pequenas inovações internas.

Entrevistado F e Entrevistado N apontam que a autonomia se estabelece a partir da confiança construída com base em resultados. Essa relação entre desempenho e liberdade é descrita por Drucker (1999), ao afirmar que a eficácia no trabalho leva ao empoderamento progressivo dos colaboradores, criando um ciclo de confiança.

O Entrevistado G complementa essa visão ao trazer o conceito de equilíbrio entre liberdade e responsabilidade, o que é essencial em estruturas organizacionais mais horizontais, como defendido por Senge (2006) em sua obra sobre organizações que aprendem.

O Entrevistado I destaca um aspecto relevante: a inconstância da autonomia ao longo do tempo, dependendo da liderança em exercício. Isso revela como a cultura organizacional pode ser frágil e dependente de pessoas, ao invés de ser institucionalizada. Essa falta de estabilidade gera incertezas que, segundo Argyris (1999), podem comprometer a iniciativa dos profissionais.

Entrevistado K apresenta um cenário de autonomia operacional com orientação pontual da chefia, o que remete à lógica de delegação eficiente descrita por Robbins (2005), onde os colaboradores têm clareza sobre suas responsabilidades e atuam de forma relativamente independente dentro dos limites previamente definidos.

Já o Entrevistado O confirma que, embora exista incentivo à autonomia, esta deve estar alinhada aos objetivos institucionais, o que reforça a noção de *autonomia estratégica*, defendida por Barbosa (2013), segundo a qual a liberdade dos servidores deve estar em sintonia com as metas e a missão da organização pública.

20ª Pergunta: E como a organização lida com dilemas éticos e conflitos de interesses internos?

Eles destacam a necessidade de conformidade com normas e códigos de ética estabelecidos para garantir a integridade organizacional e a conformidade com a legislação. A importância do diálogo e da comunicação é enfatizada por todos, destacando consultas abertas, busca de consenso e convocações para conversas entre as partes envolvidas como ferramentas-chave na resolução de conflitos. Os entrevistados ressaltam a importância de uma postura clara e definida em relação aos dilemas éticos, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a ética e a integridade. Eles destacam a busca pelo consenso e entendimento mútuo como elementos essenciais na gestão de conflitos, visando encontrar soluções que considerem as diversas perspectivas e interesses envolvidos. Entrevistado B expressa preocupação com a prevalência de uma mentalidade de favoritismo e nepotismo na organização, sugerindo que essa dinâmica pode prejudicar o funcionamento coeso da instituição e minar a confiança dos colaboradores. Entrevistado C menciona que, em certas circunstâncias, as decisões podem ser unilateralmente comunicadas sem consulta prévia, indicando uma falta de transparência ou abertura ao

diálogo em algumas situações. Isso pode resultar em sentimentos de desconfiança e alienação entre os membros da equipe.

Entrevistado A: Dentro da universidade, lidar com conflitos de interesse pode ser desafiador, pois diferentes setores e pessoas têm interesses diversos que podem entrar em conflito. Portanto, é essencial que estejamos atentos para garantir que não estejamos violando nenhuma norma ou regra e que sempre ajamos de forma correta, seguindo os códigos de ética estabelecidos. Além disso, procuramos transmitir essa importância aos servidores, para que eles também estejam cientes e saibam como lidar com situações que possam envolver conflitos de interesses. O princípio básico é seguir a legislação e os códigos de ética profissional, bem como o código de ética do servidor, a fim de evitar qualquer irregularidade. Em caso de dúvida, estamos sempre abertos para consultas, e a universidade conta com setores específicos dedicados a acompanhar e ajudar nessas questões quando necessário. Essa abordagem nos permite ter uma postura clara e bem definida em relação a esse tema.

Entrevistado B: Compreendo que essa é uma questão bastante complexa. Como mencionei anteriormente, lidamos com pessoas e é essencial entender que nossa obrigação é fazer o que é certo, independentemente de nossas preferências pessoais. Infelizmente, ainda sinto que deixamos a desejar nesse aspecto. Existe um ditado que diz algo como "tudo para os amigos, nada para os inimigos", e acredito que essa mentalidade não deve prevalecer em uma organização. Devemos enxergar a organização como um todo integrado, onde cada parte contribui para o funcionamento coeso do conjunto. Quando uma parte não está funcionando bem, isso afeta todo o sistema. Enquanto não conseguirmos pensar e agir em prol do bem da organização como um todo, continuaremos enfrentando desafios e deixando a desejar em certos aspectos. É importante reconhecer que essa discrepância, onde alguns são beneficiados enquanto outros enfrentam dificuldades, infelizmente existe e é algo que precisamos enfrentar e superar.

Entrevistado C: a questão dos conflitos de interesse é realmente significativa. Na minha perspectiva, posso abordar essa questão destacando o papel do diálogo. Quando surgem esses conflitos, a gestão procura conversar e buscar um consenso. Como mencionei antes, muitas dessas abordagens são influenciadas pelas características pessoais do gestor, que tende a refletir sua maneira de lidar com situações mesmo em seu cargo atual. Se o gestor é alguém propenso a ouvir, ele provavelmente buscará entender o contexto e os interesses envolvidos antes de tomar uma decisão. No entanto, se for mais autoritário, pode simplesmente impor sua decisão sem considerar as opiniões dos outros. Na gestão atual, já testemunhei situações em que a diretora convocou as partes envolvidas em um conflito para uma conversa. Portanto, o diálogo é de fato o instrumento utilizado para se aproximar e compreender as diferentes perspectivas. Em alguns momentos, esse diálogo é promovido, enquanto em outros, as decisões são unilateralmente comunicadas sem consulta prévia. EDMONDSON (2019), que argumenta ser a base para que os colaboradores se sintam à vontade para questionar irregularidades e participar do diálogo de forma transparente

21ª Pergunta: E que práticas a biblioteca desenvolve para cultivar uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência? Que práticas a biblioteca desenvolve para cultivar uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência?

Entrevistado A destaca a importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma ferramenta fundamental na definição de objetivos e metas claras para a biblioteca. O PDI proporciona uma estrutura sólida para alcançar esses objetivos, incentivando o comprometimento e o esforço da equipe para atingi-los. Entrevistado B enfatiza a gestão de pessoas como um aspecto crucial na busca pela excelência. Ele destaca a importância de unir forças em prol do bem comum, deixando de lado as diferenças pessoais que podem surgir no ambiente de trabalho. O entrevistado demonstra uma abordagem imparcial e proativa na resolução de conflitos interpessoais, buscando promover a equidade e o entendimento mútuo entre os membros da equipe. Entrevistado C ressalta a importância de promover momentos de socialização e oferecer oportunidades de capacitação aos profissionais. Ele reconhece que colaboradores bem preparados são essenciais para fornecer serviços de qualidade e executar suas funções de maneira eficaz. Entrevistado B identifica uma possível falha relacionada à tendência de levar questões pessoais para o ambiente de trabalho, o que pode prejudicar a comunicação e a equidade no tratamento entre os colegas. Ele destaca a importância de deixar de lado essas questões pessoais para garantir um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Em geral, as práticas mencionadas pelos entrevistados enfatizam a importância de estabelecer metas claras, promover a gestão de pessoas eficaz, incentivar a comunicação aberta e a equidade no tratamento entre os membros da equipe, e investir na capacitação profissional para alcançar a excelência na gestão da biblioteca.

Entrevistado A: Eu considero que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desempenha um papel fundamental nesse aspecto. Ele nos orienta na busca pelos objetivos e metas que estabelecemos em conjunto com as bibliotecas. Além disso, ao colaborar com a definição de indicadores, estamos indicando o que é realmente importante para nós, como o número de usuários treinados ao longo do ano, a frequência de visitantes nas bibliotecas e o acervo cadastrado. O PDI nos proporciona uma estrutura sólida para alcançar esses objetivos. Quando mencionamos a necessidade de desenvolver um serviço de excelência, as pessoas já estão cientes dos objetivos estabelecidos e se empenham para alcançá-los ou, pelo menos, se aproximarem deles. O acompanhamento próximo das lideranças e o trabalho em equipe são essenciais nesse processo, pois sem eles, o progresso seria limitado. Portanto, vejo o PDI como uma ferramenta fundamental nesse sentido.

Entrevistado B: Por ser um ponto crucial, a gestão de pessoas deve ser priorizada, pois sem resolver esse aspecto, a biblioteca nunca atingirá a excelência. De forma franca, percebo que problemas semelhantes existem em muitas bibliotecas e organizações. Sempre haverá diferenças entre as pessoas, é algo inerente à natureza humana. No entanto, quando mesmo diante dessas diferenças, conseguimos unir nossas forças em prol do bem comum, seja da biblioteca ou do nosso trabalho, é nesse momento que as coisas começam a dar certo. As divergências são postas de lado, e alcançamos o sucesso almejado. Por outro lado, quando as diferenças se sobrepõem e se tornam obstáculos, alcançar a excelência se torna desafiador. Identifico aqui uma possível falha: às vezes, levamos questões pessoais para o ambiente de trabalho, o que prejudica a comunicação e a equidade no tratamento entre os colegas. Entendo que é fundamental deixar de lado essas questões pessoais e buscar um tratamento justo e equânime para todos. Lembro-me de uma situação em que, como gestor, recebi reclamações de uma equipe sobre o turno seguinte não estar guardando o material bibliográfico, sobrerecarregando-os. Diante disso, agi imparcialmente, marcando uma reunião com todos os membros do turno da tarde para

discutir a questão, sem deixar ninguém de fora. Expliquei a situação e discutimos alternativas para resolver o problema, buscando um entendimento mútuo e um ajuste na escala de trabalho para evitar sobrecargas. Embora isso tenha causado certo desconforto entre os membros da equipe, não vi outra maneira de agir diante da situação.

Entrevistado C: Eu acredito que é importante promover esses momentos de socialização e oferecer oportunidades de capacitação aos profissionais. Isso permite que eles estejam mais bem preparados para fornecer os serviços que a biblioteca oferece e executar as atividades relacionadas às suas funções.

22ª Pergunta: Como você avalia a aplicação dos conhecimentos sobre gestão nas suas atividades atuais em relação à o que você aprendeu na sua graduação?

Entrevistado B destaca a importância da experiência prática como complemento ao conhecimento adquirido na graduação. Ele reconhece que vivenciar situações reais no ambiente de trabalho permite fazer conexões e entender melhor o impacto das ações. A experiência na gestão proporciona uma compreensão mais ampla das operações e dos serviços oferecidos pela biblioteca, complementando e enriquecendo o aprendizado acadêmico. Entrevistado C ressalta a necessidade de aprendizado contínuo e adaptação no ambiente de trabalho. Ele reconhece que a graduação é apenas o primeiro passo e que muitas situações práticas não são abordadas durante os estudos. Ao enfrentar desafios no trabalho, ele adquire novos conhecimentos e habilidades, buscando constantemente se aprimorar para melhor atender às demandas do setor. Entrevistado D reconhece a importância de buscar informações além da formação acadêmica para desenvolver habilidades de gestão. Ele destaca a necessidade de humildade e disposição para aprender e melhorar constantemente. Além disso, ele menciona a relevância de cursos de pósgraduação e especialização em administração para adquirir conhecimentos específicos nessa área. Entrevistado A indica uma falta de aplicação direta dos conceitos aprendidos na graduação em sua prática de gestão. Ele menciona que seu trabalho é mais automático e não vê necessidade de aplicar diretamente o que aprendeu na universidade. Isso pode indicar uma desconexão entre a teoria acadêmica e a prática profissional, sugerindo uma possível lacuna na formação em gestão oferecida durante a graduação.

Entrevistado A: não aplico porque o que eu tento fazer em questão de gerenciamento, é como eu lhe disse, a gente trabalha muito automático. Aquelas coisas ali, pronto.

Entrevistado B: Olha, durante minha graduação, aprendi bastante, mas como dizem, a experiência é ainda mais enriquecedora. Ao vivenciar situações práticas, é possível fazer conexões com o que foi ensinado em sala de aula. Você se pega pensando: "A professora falava sobre isso, e agora estou lidando com isso na prática". É uma oportunidade valiosa para qualquer profissional, pois nos permite entender melhor o impacto de nossas ações. Ao ingressar na gestão, você passa a enxergar aspectos que não eram tão visíveis quando estava focado apenas em suas tarefas como bibliotecário. Você comprehende por que a universidade solicita determinadas informações e qual é o impacto desses serviços para os estudantes e a sociedade.

Entrevistado C: Você entra em contato com situações que não foram abordadas durante os estudos, como lidar com pessoas ou realizar tarefas específicas do trabalho. Por exemplo, eu nunca tinha trabalhado com revistas antes, mas na prática, percebi que

havia muitas nuances, como indexação de artigos, que não haviam sido abordadas durante a graduação. Ao longo do tempo, aprendi a lidar com essas demandas, além de adquirir novos conhecimentos, como revisão sistemática, de escopo e integrativa, para auxiliar professores e alunos. Concluir a graduação é apenas o primeiro passo, pois o aprendizado contínuo e a adaptação são essenciais no ambiente de trabalho.

Entrevistado D: Como mencionei anteriormente em nossa conversa, minha formação profissional não enfatiza muito o desenvolvimento do perfil de gestor. Algumas pessoas tiveram disciplinas nesse sentido, mas confesso que precisei buscar informações além da minha formação para realmente aprender como lidar e me comportar em determinadas situações, bem como melhorar a oferta e a qualidade das atividades que desenvolvo. Acredito firmemente que sempre há espaço para melhorias. Não podemos ser arrogantes ao ponto de pensar que já sabemos o suficiente ou que nada mais pode ser aprimorado. No que diz respeito aos meus conhecimentos em gestão, obtive algumas informações nessa área durante minha pós-graduação e especialização em administração da informação e do conhecimento. Possuo noções básicas de administração e continuo buscando aprimorar-me nesse aspecto.

23^a Pergunta: Como você percebe as descentralizações sobre as atividades para garantir que todos sejam capazes de realiza-las?

24^a Pergunta: Como a biblioteca atua para superar os desafios e dificuldades neste processo de trabalho em equipe?

CONCLUSÃO

Os relatos dos entrevistados revelam que, mesmo fora das posições de chefia, os bibliotecários desempenham um papel ativo na organização do trabalho, contribuindo para o alinhamento de metas, a resolução de conflitos e a proposição de melhorias nos processos internos. A autonomia, embora valorizada, ainda se mostra instável em alguns contextos, fortemente dependente da abordagem adotada pela gestão ora mais participativa, ora centralizadora. Essa oscilação indica a falta de uma cultura organizacional sólida e uniforme voltada para a valorização contínua do protagonismo dos servidores.

No que diz respeito à comunicação, ao clima organizacional e à definição de objetivos, observou-se um esforço constante para a manutenção de um ambiente colaborativo, mesmo diante de limitações estruturais e desafios institucionais. A prática de reuniões periódicas, o apoio mútuo entre colegas e a abertura para o diálogo com as lideranças são elementos que contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais coeso, ainda que a formalização de processos de gestão de pessoas seja, muitas vezes, frágil ou inexistente.

Destaca-se também que a gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias, sob essa ótica, vai além dos modelos formais de liderança. Ela acontece, cotidianamente, nas relações entre pares, na cooperação espontânea e na responsabilidade compartilhada. Isso revela uma gestão horizontalizada, informal e, por vezes, invisível, mas essencial para a sustentação do serviço bibliotecário nas instituições públicas de ensino superior.

Portanto, conclui-se que os bibliotecários não gestores exercem uma forma de liderança distribuída, ainda que não institucionalizada, sendo agentes fundamentais para o bom funcionamento das bibliotecas universitárias. Esse dado reforça a importância de desenvolver políticas de gestão de pessoas que reconheçam e potencializem o papel desses profissionais, promovendo uma cultura organizacional mais integrada, participativa e voltada ao desenvolvimento humano no ambiente acadêmico.

Na minha compreensão, o reconhecimento formal desse protagonismo pode contribuir não apenas para a valorização profissional dos bibliotecários, mas também para o fortalecimento dos serviços oferecidos, uma vez que práticas de gestão mais inclusivas tendem a ampliar o engajamento, a inovação e a qualidade do atendimento à comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ANNA**, Jorge Santa. **Produção científica sobre a temática “Gestão de Bibliotecas” contemplada na base de periódicos em ciência da informação (BRAPCI): reflexões à luz da literatura.** *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 27-45, dez. 2016-mar. 2017.
- 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.
- BRANÍCIO**, Simone de A. R.; **CASTRO FILHO**, Claudio 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.
- GOMES**, Ingrid; **SILVA DOS SANTOS**, Danielle; **FARIA**, Marina Dias. **O bibliotecário como gestor: a percepção dos estudantes de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.** *The librarian as manager: the perception of the library students.* [S.I.], [S.n.], [S.d.]. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbc/article/view/8641043/pdf>. Acesso em: 09 set. 2024.
- NOGUEIRA**, Anízia Maria Lima; **BERNARDINO**, Maria Cleide Rodrigues. **Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação.** *Revista Informação na Sociedade Contemporânea*, Natal, RN, v. 4, p. 1-18, 2020.
- OLIVEIRA**, Silas Marques de. **Aspectos gerenciais essenciais na gestão de unidades de informação: uma revisão da literatura internacional.** *Revista Biblioteconômica*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 173-196, jul./dez. 1998.
- QUARTIERO**, Emanoel; **CAMPOS**, Cirlei Oraci Dias de. **Proposta de estratégia de ação para a Biblioteca Franklin Cascaes.** *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 11, p. 513-527, n. Especial, 2015.
- SILVEIRA**, Júlia Gonçalves da. **Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões.** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

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.

VERGUEIRO, Waldomiro; **CASTRO FILHO**, Claudio Marcondes de. **Gestão de pessoas em unidades de informação**. In: **VERGUEIRO**, Waldomiro; **MIRANDA**, Angélica C. D. (orgs.). *Administração de unidades de informação*. Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2007. p. 35-50.

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. 136-160, set. 1977.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação (CBG)**. Disponível em: http://www.pr1.ufrj.br/index.php?option=com_content&view=article&id=104%3Abiblioteconomia-e-gesto-de-unidades-de-informao-cbg&catid=157%3Ab&Itemid=124. Acesso em: 21 set. 2015.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles. **Bibliotecários no Brasil: representações da profissão**. 2008. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

Apêndice A – Tabela da entrevista

Entrevistado	Instituição	Cargo
Entrevistado A	UFPE	Bibliotecário
Entrevistado B	UFPE	Bibliotecário
Entrevistado C	UFPA	Bibliotecário
Entrevistado D	UFPA	Bibliotecário
Entrevistado E	UFPB	Bibliotecário
Entrevistado F	UFPB	Bibliotecário
Entrevistado G	UFRN	Bibliotecário
Entrevistado H	UFPE	Bibliotecário
Entrevistado I	UFRN	Bibliotecário
Entrevistado J	UFC	Bibliotecário
Entrevistado K	UFC	Bibliotecário
Entrevistado L	UFAL	Bibliotecário
Entrevistado M	UFAL	Bibliotecário
Entrevistado N	UFBA	Bibliotecário
Entrevistado O	UFPE	Bibliotecário

Apêndice B – Tabela das variáveis

Variáveis
A gestão da biblioteca realiza ações para promoção da socialização dentro e fora do ambiente de trabalho.
Reuniões entre a gestão da biblioteca e a equipe de bibliotecários são realizadas para tratar das questões de trabalho.
Os colaboradores têm abertura para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.
A gestão da biblioteca realiza pesquisa de clima organizacional para identificar o nível de satisfação e motivação dos bibliotecários.
A gestão da biblioteca desenvolve ações para manter seus bibliotecários satisfeitos e motivados.
Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.
Existe suporte da gestão ou práticas que auxiliem os bibliotecários para o progresso em direção ao atingimento das suas metas de trabalho.
São concedidas premiações por bom desempenho.
A gestão da biblioteca estimula todos os bibliotecários a serem capazes de desenvolver as atividades do seu setor, de modo a garantir que todos sejam capazes de realizá-las.
A gestão da biblioteca dialoga sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.

A gestão da biblioteca promove treinamento para apoiar o desenvolvimento dos bibliotecários diante das novas demandas profissionais.

A gestão da biblioteca estimula o envolvimento dos bibliotecários nas decisões internas que os afetam.

A gestão da biblioteca aloca tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades individuais do bibliotecário.

A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.

A gestão da biblioteca estimula a autonomia e a autorresponsabilidade dos bibliotecários no desenvolvimento das suas atividades.

A gestão da biblioteca destaca a importância da ética e da integridade no ambiente de trabalho.

A gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.

Apêndice C– Tabela do questionário

Variáveis independentes	
1	A gestão da biblioteca realiza ações para promoção da socialização dentro e fora do ambiente de trabalho.
2	Reuniões entre a gestão da biblioteca e a equipe de bibliotecários são realizadas para tratar das questões de trabalho.
3	Os colaboradores têm abertura para identificar problemas e propor sugestões de melhoria.
4	A gestão da biblioteca realiza pesquisa de clima organizacional para identificar o nível de satisfação e motivação dos bibliotecários.
5	A gestão da biblioteca desenvolve ações para manter seus bibliotecários satisfeitos e motivados.
6	Os fatores específicos que motivam individualmente os bibliotecários, levando em consideração suas preferências, valores e metas pessoais, são considerados para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.
7	A gestão da biblioteca utiliza métodos ou ferramentas para avaliar o desempenho dos bibliotecários.
8	São concedidas premiações por bom desempenho.
9	A gestão da biblioteca estimula todos os bibliotecários a serem capazes de desenvolver as atividades do seu setor, de modo a garantir que todos sejam capazes de realizá-las.
10	A gestão da biblioteca dialoga sobre as novas demandas profissionais do bibliotecário diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.

11	A gestão da biblioteca promove treinamento para apoiar o desenvolvimento dos bibliotecários diante das novas demandas profissionais.
12	A gestão da biblioteca estimula o envolvimento dos bibliotecários nas decisões internas que os afetam.
13	A gestão da biblioteca aloca tarefas e responsabilidades de acordo com as habilidades individuais do bibliotecário.
14	A gestão da biblioteca estimula o trabalho em equipe e auxilia na superação dos desafios e dificuldades enfrentados.
15	A gestão da biblioteca estimula a autonomia e a autorresponsabilidade dos bibliotecários no desenvolvimento das suas atividades.
16	A gestão da biblioteca destaca a importância da ética e da integridade no ambiente de trabalho.
17	A gestão da biblioteca estimula uma cultura gerencial centrada na busca pela excelência.