

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

CARLA GOMES PEDROSA

A DIMENSÃO SUBJETIVA DA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Belo Horizonte

2017

CARLA GOMES PEDROSA

A DIMENSÃO SUBJETIVA DA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula

BELO HORIZONTE

2017

P372d Pedrosa, Carla Gomes.
Dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias [manuscrito] / Carla
Gomes Pedrosa. – 2017.
148 f., enc. : il.

Orientador: Claudio Paixão Anastácio de Paula.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de
Ciência da Informação.
Referências: f. 139-146.
Apêndice: f. 147-148.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Processo decisório – Teses. 3.
Subjetividade – Teses. 4. Gerenciamento da informação – Teses. I. Título. II.
Paula, Claudio Paixão Anastácio de. III. Universidade Federal de Minas Gerais,
Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.4



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"A DIMENSÃO SUBJETIVA DA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS"

Carla Gomes Pedrosa

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de **"mestre em Ciência da Informação"**, linha de pesquisa **"Gestão da Informação e do Conhecimento"**.

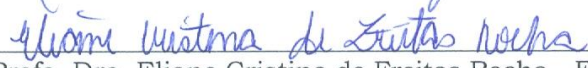
Dissertação aprovada em: 04 de maio de 2017.

Por:


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG (Orientador)


Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart - UNA

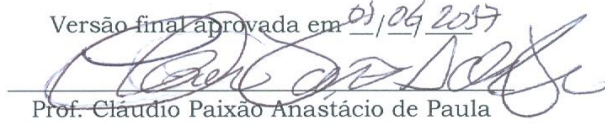

Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif - ECI/UFMG


Profa. Dra. Eliane Cristina de Freitas Rocha - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI


Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora

Versão final aprovada em ^{05/06/2017}


Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **CARLA GOMES PEDROSA**, matrícula:
2015665727


Às 10:00 horas do dia 04 de maio de 2017, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 04/04/2017, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado ***A dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias***, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - Orientador	APROVADA
Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart	APROVADA
Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif	APROVADA
Profa. Dra. Eliane Cristina de Freitas Rocha	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.



Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
ECI/UFMG

Belo Horizonte, 04 de maio de 2017.

Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart
UNA


Profa. Dra. Mônica Erichsen Nassif
ECI/UFMG


Profa. Dra. Eliane Cristina de Freitas Rocha
ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciência
da Informação da UFMG

AGRADECIMENTOS

Enquanto desenvolvia, nesta dissertação, o capítulo sobre subjetividade, ao som da Orquestra Ouro Preto e de Alceu Valença, encontrei em excertos da música “Sete desejos”, desse brilhante cantor e compositor pernambucano, reflexos dos afetos que perpassaram a produção da minha pesquisa.

De fato, em diversos momentos do mestrado, como expresso em trechos dessa canção, ‘recomecei das cinzas’ e tentei ‘recompôr a paisagem’. E, sobretudo após a qualificação, percebi que trabalhar com a subjetividade foi um presente do ‘destino’, que me trouxe ensinamentos para além do saber acadêmico.

No ‘trem’, encontrei pessoais fundamentais para o meu crescimento, como os professores Claudio Paixão Anastácio de Paula, Marco Heleno Barreto, Mônica Erichsen Nassif e Adriana Bogliolo Sirihal Duarte, que me mostraram que mudar o curso da viagem pode torná-la ainda mais surpreendente.

Tive, durante toda a travessia, a compreensão e incentivo de um marido especial e de pais e irmãos maravilhosos, que souberam ser alento em todos os momentos dessa trajetória, sobretudo nos de angústia. Conte também com os incentivos da Cleide e da Rosilene, que não me deixaram desanimar. Não posso me esquecer de mencionar a disponibilidade e o apoio dos entrevistados, sem os quais não seria possível concretizar a pesquisa.

Guiando todo percurso, tenho a certeza de que sempre fui acompanhada pela sabedoria e proteção do Divino Espírito Santo, a quem recorri nos momentos de dúvida e inquietude, mas também nos instantes em que buscava inspiração.

A memória é traiçoeira e, se esqueci de citar alguém, foi antes por um lapso do que por qualquer outro motivo. Mesmo assim, antecipo minhas desculpas e dedico meu agradecimento a todas as pessoas citadas e às não citadas, mas nem por isso menos importantes nessa jornada de busca pelo conhecimento acadêmico e, sobretudo, pelo crescimento enquanto ser humano dotado de limitações, dúvidas e angústias, perpassado pela subjetividade e por constantes descobertas.

"Recomeçando das cinzas
Vou recompondo a paisagem
Lembro um flamboyant vermelho
No dismantelo da tarde
(...)
E agora penso que a estrada
Da vida tem ida e volta,
Ninguém foge do destino
Nesse trem que nos transporta"

Música Sete desejos (Alceu Valença)

RESUMO

Pesquisas recentes da Escola de Ciência da Informação da UFMG – empreendidas por estudiosos como Paula (2005; 2012), Araújo (2013) e Sá (2015) – comprovaram ser possível captar e compreender a subjetividade presente nos processos decisórios por meio da abordagem clínica da informação. Essa abordagem estimula um olhar atento para as informações, captando as dimensões simbólico-afetivas que as perpassam, visando uma análise mais aprofundada dos “comos” e “porquês” dos fenômenos investigados. Por meio da sua utilização, a presente pesquisa visou investigar a possível participação constitutiva da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal. Para tanto, utilizou como método de coleta de dados a entrevista em profundidade e, posteriormente, analisou o conteúdo por meio da investigação dos processos de simbolização das falas dos sujeitos – reconstrução do real (das informações coletadas) a partir dos fragmentos (dimensões simbólico-afetivas) pelos quais ele se apresenta. Para auxiliar nessa investigação, foram utilizados dicionários de símbolos e foi realizado um exercício de amplificação dos significados neles encontrados, baseando-se nas falas de cada entrevistado e no contexto no qual cada um está inserido. Por meio da análise das entrevistas, percebeu-se que os desafios relatados pelos gestores são praticamente os mesmos – atendimento ao usuário, recursos insuficientes e, sobretudo, gestão de pessoas –; o que muda é a maneira como cada um lida com essas contingências -, que parece interferir, por sua vez, nos processos decisórios. Observou-se que os dados sobre gênero e idade dos gestores pouco ou nada afetam a maneira como eles lidam com os processos decisórios relatados. Por outro lado, percebeu-se que as experiências que cada entrevistado teve – tanto em família quanto profissionalmente – até chegar ao cargo, – os anseios, limitações, experiências e afetos desses sujeitos – parecem interferir na maneira como os gestores tomam decisões, com maior ou menor flexibilidade no cumprimento das regras, com mais autoridade ou mais diplomacia, com maior ou menor distanciamento emocional dos desafios enfrentados. Observou-se também que as decisões são tomadas mais intuitivamente do que racionalmente não apenas nas situações de urgência “criadas” pelos gestores, mas também naquelas nas quais se observa a inexistência de regras pré-definidas ou de exigências para cumpri-las. Evidenciou-se, portanto, a presença da subjetividade na gestão de bibliotecas universitárias.

Palavras-chave: Subjetividade. Gestão de bibliotecas universitárias. Abordagem clínica da informação. Simbolização.

ABSTRACT

Recent studies from the UFMG Information Science School – developed by Paula (2005; 2012), Araújo (2013) and Sá (2015) – have demonstrated that it is possible to capture and understand the subjectivity present in the decision-making processes through the clinical approach to information. This approach stimulates a careful look at the information, capturing the symbolic-affective dimensions that permeate them, aiming at a more in-depth analysis of the 'hows' and the 'whys' of the investigated phenomena. Using this approach, this study aimed to investigate the possible constitutive participation of subjectivity in decision making when facing the challenges of the management of libraries of a federal university. In-depth interviews were used for data collection and, in hermeneutics, the content was analyzed by investigating the processes of symbolization that permeate the subjects' speeches - reconstruction of the real (of the gathered information) from the fragments (symbolic-affective dimensions) by which it presents itself. In order to enable this investigation, dictionaries of symbols were used and the meanings found in them were amplified according to the content of the interviews and the contexts in which the participants were immersed. The analysis of the interviews showed that the challenges reported by the managers are practically the same: customer service, insufficient resources and, above all, personnel management. What changes is the way each one deals with these contingencies - which seems to interfere in decision-making processes. It was observed that data on gender and age of the managers interviewed did not affect how they deal with the reported decision-making processes. On the other hand, the experiences each interviewee had (both in the family and professionally) until they reached this position - the anxieties, limitations, experiences and affects of these subjects - seem to interfere in the way managers make decisions, with greater or less flexibility in compliance with rules, with more authority or more diplomacy, with greater or less emotional distance from the challenges faced. It was also observed that decisions are made more intuitively than rationally, not only in situations of urgency "created" by the managers, but also in those in which there are no pre-defined rules or requirements to comply with them. Therefore, it was possible to evidenciate the presence of subjectivity in the management of university libraries.

Keywords: Subjectivity. Management of university libraries. Clinical approach to information. Symbolization.

LISTA DE ABREVIATURAS

BU – BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

BU_s – BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

CNPq – CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

ECI – ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

FG – FUNÇÃO GRATIFICADA

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS

PEC – PROPOSTA DE EMENDA CONSTITUCIONAL

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 DESAFIOS DA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	22
2.2 SUBJETIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1 Subjetividade na tomada de decisão.....	29
2.2.2 Captação da subjetividade via dimensão simbólica	34
2.3 CONCEITO DE SÍMBOLO UTILIZADO NA PESQUISA	37
3 METODOLOGIA/ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	40
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	42
3.4 ETAPAS DA ANÁLISE DE DADOS	44
3.4.1 Etapas Análise de conteúdo das entrevistas.....	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	49
4.1.1 Análise dos dados de S1	49
4.1.2 Análise dos dados de S2.....	64
4.1.3 Análise dos dados de S3.....	73
4.1.4 Análise dos dados de S4.....	83
4.1.5 Análise dos dados de S5.....	94
4.1.6 Análise dos dados de S6.....	108
4.2 ANÁLISE GLOBAL DOS DADOS	120
4.2.1 Desafios da gestão: da teoria à prática	120
4.2.2 Subjetividade na tomada de decisão: da teoria à realidade das bibliotecas	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A	147
APÊNDICE B	148

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, marcada pela aceleração do ritmo de vida, pelo desenvolvimento de novas tecnologias e pela conseqüente sensação de encurtamento das distâncias, vivencia-se a “experiência da compressão espaço-tempo como um estímulo, uma tensão e, às vezes, uma profunda perturbação, capaz de provocar, por isso mesmo, uma diversidade de reações sociais, culturais e políticas”. (DAVID HARVEY, 1993, p.219).

O atual mundo globalizado, perpassado por essa lógica da “compressão espaço-tempo” e da dinamicidade, implica, para as organizações, a necessidade de constante inovação e, para os gestores, uma pressão cada vez maior por desempenho. Ademais, o fenômeno da contemporaneidade é marcado pelos “tempos hipermodernos”, caracterizado, sobretudo, por “uma modernização exacerbada que contrai o tempo numa lógica urgentista” e traz à tona a lógica do *just in time*, do “atraso-zero” e das exigências de rentabilidade (LIPOVETSKY, 2004, p. 63).

Por toda a parte a ênfase é na obrigação do movimento, a hipermudança sem o peso de qualquer visão utópica, ditada pelo imperativo da eficiência e pela necessidade da sobrevivência. Na hipermodernidade, não há escolha, não há alternativa, senão evoluir, acelerar para não ser ultrapassado pela “evolução”: o culto da modernização técnica prevaleceu sobre a glorificação dos fins e dos ideais. Quanto menos o futuro é previsível, mais ele precisa ser mutável, flexível, reativo, permanentemente pronto a mudar, supermoderno, mais moderno que os modernos dos tempos heroicos. A mitologia da ruptura radical foi substituída pela cultura do mais rápido e do sempre mais: mais rentabilidade, mais desempenho, mais flexibilidade, mais inovação (LIPOVETSKY, 2004, p. 56-57).

Em relação às bibliotecas universitárias, Cunha (2000) alerta para a necessidade de constantes reestruturações e aperfeiçoamentos dessas organizações diante, sobretudo, dos rápidos avanços tecnológicos.

O contexto que se apresenta é propício para mudar a natureza do empreendimento acadêmico. No caso da biblioteca universitária, é necessário examinar as enormes possibilidades do futuro e entender que o desafio mais crítico será remover os obstáculos que a impedem de responder às necessidades de uma clientela em mudança, transformar os processos e estruturas administrativas que caducaram e questionar as premissas existentes. Aquela biblioteca que der um passo nesse processo de mudança irá renascer. As outras que, à semelhança de um avestruz ameaçado, enterrarem suas cabeças na areia, defendendo rigidamente o

status quo, ou, o que é pior, conservarem alguma visão idílica do passado, correrão grande risco e terão pouca chance de serem reconhecidas como instituições necessárias (CUNHA, 2000, p.88).

Percebe-se que todas as organizações, incluindo as bibliotecas universitárias, para se manterem reconhecidas, enfrentam os problemas da urgência de modernização e reestruturação às exigências da contemporaneidade. Diante desse mundo dinâmico e incerto, toda organização precisa dar sentido e respostas frente às constantes mudanças e exigências, já que, como aponta Choo:

As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho. Estatutos fiscais e legais definem sua identidade e sua esfera de influência. As regras societárias e a opinião pública limitam seu papel e seu alcance. A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva. Infelizmente, as mensagens e sinais de ocorrências e tendências o ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações. Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas (CHOO, 2003, p.27- 28).

Podemos acrescentar que, aqueles que se encontram à frente da administração das organizações, os gestores, além de sofrerem os efeitos dessas pressões (dinamicidade e incerteza do mundo hipermoderno) e terem que dar resposta a elas (CHOO, 2003), também têm que lidar com a cobrança de superiores, o excesso de trabalho e a carência de recursos. Diante desse cenário, faz-se necessária uma maior preocupação com a administração dessas instituições, já que, como apontam Aubert (2003) e Paula (2012), diante das pressões e do contexto de urgência das organizações, a gestão tem sido cada vez mais influenciada por elementos subjetivos, sobretudo por aspectos relacionados à intuição, à percepção e aos afetos dos decisores.

Considerando que a ação de gerir pode ser descrita, basicamente, como o ato de tomar decisões objetivando a condução da vida organizacional, a pesquisa ora proposta busca investigar a possível participação constitutiva da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal.

A ideia surgiu do fato de a pesquisadora trabalhar no setor de comunicação da biblioteca universitária e ter contato direto com os gestores e com as situações com as quais eles têm que lidar no dia a dia, inclusive com o tabu 'chefia Deus me

livre' que ecoa entre os bibliotecários, já que as condições de coordenação de uma biblioteca são pouco ou nada animadoras, conforme apontamentos dos entrevistados. Esses e outros aspectos serão abordados sob a ótica da subjetividade que emerge dos depoimentos/narrativas dos gestores(as) entrevistados(as).

Importante ressaltar o que o professor Armando Malheiro da Silva, da Universidade do Porto, pontuou em palestra na Escola de Ciência da Informação da UFMG: “Estudar a tomada de decisões, nomeadamente de gestores de empresas, implica encarar estes atores sociais como usuários de informação”¹ (SILVA, 2016).² Ele enfatizou, no entanto, a necessidade de deixarmos claro qual conceito de informação utilizaremos.

Na presente pesquisa será utilizado, levando em conta os apontamentos de Silva (2006, 2013), o conceito de informação como um conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas em símbolos/signos, perpassadas pelos contextos de interação social e que podem, ou não, serem registradas em um suporte material. Isso implica que a informação não possui necessariamente uma materialidade, já que pode se apresentar

em estruturas, formas, figuras e configurações; em ideais e ídolos; em sinais, signos, significantes e símbolos; em gestos, posições e conteúdos; em frequências, entonações, ritmos e inflexões; em presenças e ausências; em palavras, em ações e em silêncios; em visões e silogismos (WILDEN, 2011, p.11).

Dito isto, é importante deixar claro que a pesquisa buscará, por meio de uma análise aprofundada dos depoimentos, apurar a presença ou não de aspectos simbólico-afetivos que ultrapassam a utilização de fontes de informação usuais e formais (jornais, revistas, manuais etc). Isso não significa que os decisores das bibliotecas universitárias não utilizem essas fontes, apenas que a pesquisa não se aterá a elas, mas buscará averiguar outras formas inconscientes, afetivas e simbólicas utilizadas por esses gestores nos processos decisórios. Em suma,

¹ Trecho da palestra realizada pelo professor doutor Armando Malheiro da Silva, da Universidade do Porto, no evento de Recepção de missão estrangeira na Escola de Ciência da Informação da UFMG, realizado no dia 30 de janeiro de 2017, para aprofundamento teórico-metodológico de estudos sobre informação e imaginário.

buscar-se-á compreender cada sujeito entrevistado – suas experiências, afetos, crenças etc – para verificar como cada um se comporta diante dos processos decisórios e quais informações – representações simbólicas – utiliza na tomada de decisão.

A pesquisa levará em conta, portanto, as dimensões simbólico-afetivas e os fatores psicodinâmicos (conscientes e inconscientes) da interação dos sujeitos com o contexto em que estão inseridos na busca pela construção de sentido para suas ações. Para tanto, como aponta Armando Malheiro, faz-se necessário “o uso de técnicas metodológicas de outras disciplinas e do auxílio de conceitos operatórios, integrando tanto a base conceitual, como os resultados no quadro hermenêutico das pesquisas”³.

Ao encontro dessa ponderação, Paula (2012) também ressalta a importância de buscar abordagens de outras áreas do conhecimento.

O que se observa na prática é que apesar de uma abertura para novas perspectivas, a tentação da maioria dos estudos de usuários nos campos da informação e gestão do conhecimento em geral [...] é repetir as abordagens convencionais [...] (um viés nomotético – que lida com o estabelecimento de leis ou do estudo de eventos recorrentes). [...] Uma das maiores dificuldades dessas abordagens é a de explicar adequadamente como dois aspectos centrais na prática da relação com a informação (o simbólico e o afetivo) – elementos marcadamente equilibrados entre as vivências individuais e coletivas – interferem no processo de tomada de decisões (PAULA, 2013, p. 32).

Pensando nisso, Paula (2012) aponta a abordagem clínica da informação como uma alternativa para estudar tais questões. De acordo com o autor, essa abordagem visa possibilitar o alcance de níveis de análise mais profundos do que aqueles alcançados pelas tradicionais pesquisas comportamentais e cognitivistas.

A abordagem clínica da informação já vem sendo utilizada na Escola de Ciência da Informação da UFMG, buscando-se compreender os aspectos afetivos, simbólicos, cognitivos e culturais, bem como fatores do consciente e inconsciente no processo de busca e uso da informação.

Nessa análise, os sujeitos do estudo, processos ou fluxos informacionais deverão ser compreendidos em suas interações com o contexto que os rodeia – incluindo outros assuntos, processos ou fluxos – e com seus

³ Ibidem

elementos intrínsecos. Dessa forma, chegar-se-ia a uma compreensão da sua dinâmica, da origem da sua condição atual (a gênese da situação-problema), e seu processo histórico único ou ciclo vital (a totalidade do processo); [...] sai de cena uma postura mais funcionalista da relação com a informação e adentra ao palco das ações uma busca intensa pelos “comos” e os “porquês” das ações (consideradas subjetivas e dotadas de significados). (PAULA, 2013, p.34).

Para viabilizar essa análise aprofundada, a presente pesquisa utilizou, como método de coleta de dados, a entrevista em profundidade, escolhida pelo fato de esse instrumento ser geralmente utilizado “quando se busca acessar a perspectiva dos sujeitos, para conhecer como eles interpretam suas experiências em seus próprios termos, explorando o mundo da vida cotidiana” (PIOVANI, 2007, p.220 – tradução nossa).

Em um trecho do filme *Vivre Sa Vie* (1962), de Jean Luc Godard, no diálogo filosófico da personagem principal, Anna Karina (Nana), com um desconhecido, pode-se perceber o que é a fala e o que ela possibilita ao ser humano:

ANNA KARINA (NANA) - Então, falar é mortal?

DESCONHECIDO- Falar é quase uma ressurreição. Quando se fala há outra vida, diferente de quando não se fala. Então, para viver falando, é necessário deixar morrer a vida de quando não se falava. Não sei se expliquei bem, mas há uma espécie de ascese que te impede de falar bem, até o momento em que se passa a ver a vida com desapego.

ANNA KARINA (NANA) - Mas a vida de todos os dias não pode ser vivida com...não sei...

DESCONHECIDO-Com desapego? Oscila-se... Por isso se vai do silêncio à palavra. Oscilamos entre os dois porque é o movimento da vida. Da vida cotidiana nós nos elevamos a uma vida que chamamos de superior. É a vida do pensamento, mas essa vida pressupõe a morte da vida cotidiana.⁴

Levando em conta essa oscilação entre o silêncio e as palavras, devido às limitações de se expressar, por meio da fala, o que se pensa, a pesquisa buscou

⁴ Trecho “O desconhecido – Nana filosofa sem saber” do filme *Vivre Sa Vie* (1962), de Jean Luc Godard. No momento em que Nana se põe a pensar sobre os limites que a linguagem impõe à construção de seu pensamento, ela exterioriza um desejo impossível: “eu gostaria de viver sem falar”. O desconhecido sentado diante dela, com quem ela encontra casualmente em um bar, deixa implícito, em suas reflexões filosóficas, que há sempre algo do nosso pensamento que foge à nossa capacidade de falar (exteriorizar), e que há sempre algo da fala que não está sob nosso domínio, já que não temos a consciência plena do que foi dito. “Oscilamos entre o silêncio e as palavras. Oscilamos entre os dois porque é o movimento da vida” – (Tradução nossa). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zPv1X0XzCak&t=4204s>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

fazer uma análise simbólica das entrevistas. Por meio da análise dos processos de simbolização das falas - reconstrução do real total a partir dos fragmentos/ rupturas por meio das quais ele se apresenta (GIRARD, 1997, p.36) –, buscou-se investigar os sentidos recônditos revelados por meio dos aspectos simbólicos e afetivos, das metáforas evocadas pelos sujeitos e também dos silêncios, daquilo que não é dito, mas que pode ser interpretado nas entrelinhas dos discursos, afinal, na tentativa de encontrarmos as palavras certas, oscilamos entre o silêncio e as palavras.

Para tanto, a análise de conteúdo das entrevistas foi realizada sob o crivo de dois conceitos da psicologia – subjetividade e símbolos – buscando-se captar, nos sentidos implícitos dos depoimentos dos entrevistados, aspectos simbólico-afetivos da tomada de decisão.

O critério para seleção dos sujeitos da pesquisa foi o fato de ocuparem o cargo de gestores de unidades de informação, ou seja, uma população homogênea composta por profissionais especializados. E a amostra foi escolhida intencionalmente, selecionando-se os gestores que possuem características mais diferentes entre si - prezando pela heterogeneidade da amostra - e que são mais atuantes nas bibliotecas, prezando pelo nível de representatividade dos sujeitos. Importante destacar que foram escolhidos os gestores de bibliotecas universitárias pertencentes e subordinadas tecnicamente à diretoria de um sistema de bibliotecas.

Quanto à saturação da amostra, considerou-se o número de seis entrevistados suficientes para alcançar as informações desejadas. Para tanto, levou-se em consideração o critério de saturação de Glaser y Strauss (1967) *apud* Piovani (2007, p.223 – tradução nossa) de que o ideal é se “fazer entrevistas até o momento que se alcance a certeza prática de que novos entrevistados não trariam elementos desconhecidos, ou até então não tratados, sobre o tema da investigação”.

1.1 Justificativa e problema

A análise aprofundada dos dados obtidos, por meio da abordagem clínica da informação, visou responder a duas questões centrais neste estudo:

1) Há influências de aspectos subjetivos na tomada de decisão dos gestores das bibliotecas universitárias analisadas?

2) Em caso afirmativo, quais aspectos subjetivos perpassam a tomada de decisão diante dos desafios enfrentados pelos gestores nessas bibliotecas?

Essa investigação foi feita com o intuito de contribuir para os estudos da Linha de pesquisa “Gestão da informação e do conhecimento”, corroborando, sobretudo, as pesquisas que investigam a presença da subjetividade nos processos decisórios.

1.2 Objetivos

O presente estudo intitulado “A dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias” propõe atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos a seguir especificados:

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a possível participação constitutiva da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fazer um levantamento dos principais desafios que os sujeitos entrevistados (gestores de bibliotecas universitárias) enfrentam no dia a dia e comparar com aqueles apontados no referencial teórico;
- Investigar algumas características importantes para a constituição dos sujeitos – aptidões, crenças, formação, medos, anseios etc. – buscando compreender aspectos cognitivos, simbólicos e afetivos da vida de cada gestor entrevistado;
- Averiguar, por meio dos elementos simbólico-afetivos evocados nas entrevistas, se a subjetividade está presente na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas universitárias.

1.3 Estrutura da dissertação

A pesquisa foi dividida em cinco capítulos. No primeiro, são abordados os desafios da gestão de bibliotecas universitárias. No segundo capítulo, o tema central é a subjetividade nas organizações e nos processos de tomada de decisão. Ademais, a dimensão simbólica é apresentada como uma maneira de captar a subjetividade e são apresentados os conceitos de símbolo e de processo de simbolização utilizados na pesquisa. No terceiro capítulo, são explicitados os métodos e técnicas de coleta e interpretação de dados, e, no quarto capítulo, o conteúdo é analisado, seguindo três etapas importantes na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011): 1) pré-análise dos dados – definição da grade e das unidades de análise; 2) exploração – definição das categorias de análise do conteúdo e separação dos elementos de cada categoria e 3) tratamento dos dados e interpretação. Nesse processo de leitura interpretativa, são apresentadas as análises dos depoimentos de cada entrevistado, bem como a análise global, que estabelece a comparação entre os dados obtidos e o referencial teórico. Por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais, buscando-se responder às questões propostas pela presente pesquisa e sugerir outras possíveis investigações acerca da temática abordada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desafios da gestão de bibliotecas universitárias

Os diferentes tipos de bibliotecas – nacionais, públicas, universitárias e especializadas, de acordo com a classificação de Amat i Noguera (1982) – atuam de maneiras diversas de acordo com sua função e serviços. As bibliotecas universitárias (BUs), por exemplo, caracterizam-se, segundo a autora, pelo pertencimento a uma instituição de ensino superior (universidade, faculdade ou colégio universitário) e pela função de apoiar os programas de pesquisa e ensino dessa organização. Devem, portanto, ser reconhecidas como parte da estrutura universitária.

De fato, a biblioteca universitária, por ser um serviço de suporte dentro das universidades, é altamente dependente dessas instituições.

Como uma organização sem autonomia própria, a biblioteca absorve, reflete e reprocessa as características da organização à qual pertence. (...) Esta situação de dependência mostra claramente que as mudanças que se operam na organização devem ser imediatamente acompanhadas pela biblioteca; caso contrário, esta se tornará obsoleta. Esta situação também sugere que se as transformações que atingem a organização forem tão radicais e profundas a ponto de modificar profundamente os objetivos, a biblioteca poderá até ser substituída por uma outra organização mais adequada aos novos objetivos (TARAPANOFF, 1982,p.73).

De acordo com Heemann, Costa e Matias (1996, p. 6), as administrações das universidades são constantemente afetadas pelas contingências políticas e econômicas. Dessa forma, quanto maior for a dependência das bibliotecas universitárias em relação a essas administrações, maior será a probabilidade de decadência. Os autores também apontam que as bibliotecas, diante desse cenário, ainda têm que fazer um grande esforço para serem valorizadas pelas administrações das instituições de ensino superior (IES), comprovando a necessidade de investimento para manutenção e melhoria do acervo, dos prédios e dos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas.

Somam-se a isso os contingenciamentos de recursos e as transformações pelas quais as IES estão passando e que afetam diretamente as bibliotecas universitárias.

A globalização econômica, termo bastante disseminado atualmente, tem provocado mudanças em todos os mercados nacionais. Os governos estão alterando suas formas tradicionais de apoio às IES e, de forma crescente, colocando obstáculos na alocação de recursos financeiros para essas organizações. (...) Vale lembrar que o enfoque do mercado globalizante pode ser perverso para as bibliotecas universitárias, porque elas, tradicionalmente, são centros de custos, e não de captação de recursos. (...) As crises econômicas, o pagamento da dívida externa e as ações para equilibrar os gastos públicos têm enormes reflexos nas bibliotecas universitárias (CUNHA, 2000, p.82).

Pinheiro e Raposo (1996) enfatizam que o orçamento continua sendo a parte mais crítica do planejamento das BUs, pois sofre influências das “intempéries” e crises financeiras. As pesquisadoras relatam, como fator agravante no caso brasileiro, a aprovação tardia do orçamento da União, que compromete a regularidade das ações das bibliotecas. E o relato que elas fazem em 1996 permanece atual:

Nos últimos três anos, a aprovação ocorreu no segundo semestre e, até então, os órgãos públicos brasileiros, incluindo as bibliotecas, sobreviveram do percentual definido na proposta orçamentária institucional. Neste ano, embora o orçamento tenha sido aprovado em janeiro, pelo Congresso Nacional, o poder executivo contingenciou o orçamento, sobretudo despesas de capital, nele incluído material permanente. Esta estratégia governamental é mais um elemento dificultador para as instituições, públicas em geral, e a liberação dos recursos depende de negociação que, por sua vez, é decorrente de força política (PINHEIRO; RAPOSO, 1996, p.70-71).

As pesquisadoras apontam, ainda, a necessidade de os bibliotecários terem o devido treinamento e domínio do processo de previsão e execução orçamentária para saber como utilizar os recursos da maneira mais apropriada.

Mercadante (1996), além das questões financeiras, elenca alguns aspectos administrativos como desafios enfrentados pelos gestores das BUs, tais como o crescimento da variedade de suportes e de fontes de informação, o aumento de usuários internos e externos, as demandas e exigências por melhores serviços, a necessidade de constante atualização dos equipamentos tendo em vista as

inovações tecnológicas e a diminuição da equipe em função das novas regras da previdência social.

Observa-se também, nos últimos anos, o crescimento das IES, devido a ações do Governo Federal tais como o Programa Universidade para Todos (Prouni), criado em 2005, e o programa de Reestruturação e expansão das universidades federais (Reuni), de 2007. O Censo da Educação Superior disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (Inep), referente ao ano de 2013, registrou um total de 2.391 IES, das quais 2.090 são privadas e 301 públicas. Além disso, apontou que nos últimos dez anos a taxa média de crescimento anual do número de ingressantes nos cursos de graduação foi de 5% na rede pública e 6% na rede privada⁵.

Essa expansão e aumento do número de estudantes da graduação trouxe várias demandas para as universidades e, conseqüentemente, para as bibliotecas, tais como a necessidade de expansão do espaço físico, aquisição de materiais bibliográficos de novos cursos implantados, de mobiliário, contratação de novos profissionais e criação de novos produtos e serviços para atender a diversidade de usuários.

Ademais, Cunha (2012) acrescenta que muitos gestores de bibliotecas, para lidar com as novas demandas tiveram que mudar, inclusive, a maneira de lidar com o orçamento bibliográfico. Segundo o autor, passaram da filosofia do *“just-in-case”* (aquisição de acervo para suprir possíveis demandas futuras) para o *“just-in-time”* (são adquiridos novos itens para a biblioteca apenas quando demandados pelos usuários).

Além disso, Cunha (2012) destaca a tecnologia como um desafio para as bibliotecas universitárias, pois para ele, mais do que pensar em novos suportes e processos, essas unidades de informação têm que rever suas missões e a própria filosofia de prestação de serviços, tendo em vista as inovações nos métodos de armazenamento e busca das informações.

Orera Orera (2005) aponta que nesse novo cenário no qual a tecnologia exige mudanças estruturais, surge um novo modelo de unidade de informação: a biblioteca híbrida, cujo desafio é trazer uma convivência harmoniosa entre os elementos

⁵ Dados disponíveis no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) <<http://www.inep.gov.br>>, acessado no dia 20/01/2016.

tradicionais de uma biblioteca e aqueles advindos da importância da informação digital e das novas tecnologias, inclusive atendendo a usuários presenciais e remotos (atendimento virtual). Para Orera Orera (2007) esses novos modelos de bibliotecas exigem gestores cada vez mais qualificados para lidar com as rápidas mudanças da sociedade da informação e para “possibilitar a sobrevivência da biblioteca como um serviço para todos” (ORERA ORERA, 2007, p.330-331).

Ao se mencionar a ideia da biblioteca como um serviço para todos, é importante ressaltar que a inclusão de pessoas portadoras de deficiência também tem sido um desafio para as bibliotecas, sobretudo para aquelas localizadas nas Instituições de Ensino Superior (IES), que devem buscar cada vez mais a integração dos portadores de deficiência por meio de produtos e serviços acessíveis a esses usuários.

As bibliotecas universitárias têm um papel inquestionável no acesso à informação para estes utilizadores, e terão de explorar todos os sistemas, ferramentas e equipamentos disponíveis para conseguirem ir ao encontro das suas necessidades, passando assim os recursos e serviços das bibliotecas a estar acessíveis através de plataformas e ferramentas adequadas. Todavia, a utilização destas ferramentas pelos portadores de deficiência depende dos recursos financeiros das instituições, da sensibilização e do envolvimento da comunidade académica. (...) Entre algumas dificuldades com que as bibliotecas universitárias se debatem está a escassez de recursos humanos, havendo falta de formação de técnicos de apoio, capazes de organizar, gerir e liderar um conjunto de recursos e serviços que deem resposta a este grupo de utilizadores (NETO, 2014, p.24).

Lubisco (2014) aponta, ainda, a dificuldade de captação de investimentos das instituições de ensino superior nestas e em outras iniciativas importantes para o desenvolvimento das unidades de informação. A pesquisadora explica que, para conseguir tais investimentos, é necessário, na maioria das vezes, muito esforço dos gestores para convencer os superiores da importância de tais iniciativas.

em muitos casos brasileiros é comum que os gestores ainda precisem justificar, explicar, convencer, persuadir os superiores sobre a importância da biblioteca para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa, na perspectiva de que ela venha a se constituir, respectivamente, num laboratório de ensino e numa plataforma de conhecimento (LUBISCO, 2014, p.13).

E a despeito dessa dificuldade, verifica-se, nas bibliotecas universitárias, uma necessidade cada vez maior de apresentar um atendimento mais rápido e de entregar produtos e serviços com maior qualidade. Cunha (2000) relembra que esses desafios estão previstos inclusive em algumas das Cinco Leis da Biblioteconomia, de Ranganatham, tais como: “*a cada livro o seu leitor*”, “*cada leitor o seu livro*” e “*poupe o tempo do leitor*”. O autor enfatiza que todos esses desafios vivenciados em bibliotecas universitárias podem ser encarados de duas formas: como oportunidades e estímulos para melhorias, ou como ameaças. O pesquisador conclui que a permanência e fortalecimento das bibliotecas universitárias pressupõem uma adaptação às novas demandas e transformações econômicas e tecnológicas.

O contexto que se apresenta é propício para mudar a natureza do empreendimento acadêmico. No caso da biblioteca universitária, é necessário examinar as enormes possibilidades do futuro e entender que o desafio mais crítico será remover os obstáculos que a impedem de responder às necessidades de uma clientela em mudança, transformar os processos e estruturas administrativas que caducaram e questionar as premissas existentes. Aquela biblioteca que der um passo nesse processo de mudança irá renascer. As outras que, à semelhança de um avestruz ameaçado, enterrarem suas cabeças na areia, defendendo rigidamente o *status quo*, ou, o que é pior, conservarem alguma visão idílica do passado, correrão grande risco e terão pouca chance de serem reconhecidas como instituições necessárias (CUNHA, 2000, p.88).

Diante dessas exigências, os gestores de unidades de informação têm que cumprir uma série de atribuições e competências gerenciais, das quais BARBALHO *et al* (2014) destacam as seguintes:

Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação; formular e gerenciar projetos de informação; aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas; buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais; elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI), etc); assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor; planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais; planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação; planejar, constituir e manipular redes globais de informação (BARBALHO *et al*, 2014, p. 101).

Dentro da habilidade “aplicar técnicas de liderança”, pode-se destacar que um grande desafio enfrentado pelos gestores é lidar com o público interno, ou seja, com o corpo de funcionários e colaboradores fundamentais para o funcionamento das

unidades de informação. Segundo Carvalho (2008), os gestores das bibliotecas precisam, sobretudo, aprender a conjugar as expectativas de sua comunidade interna – de modo a favorecer a satisfação no ambiente de trabalho e melhorar a produtividade – e da comunidade externa – a fim de suprir as necessidades e exigências apresentadas pelos usuários.

Servidores e usuários são dois públicos que se convergem, mas, com objetivos bem diferentes: um com pretensão de ter o mínimo possível de trabalho e aborrecimento, e o outro, com a expectativa de alcançar o máximo de satisfação no menor tempo possível. O desafio do administrador é gerir essas expectativas para alcançar a qualidade (CARVALHO, 2008, p. 4).

De fato, como aponta Carvalho (2008, p.4), os gestores “precisam não só ter noções básicas de administração, mas se qualificar na difícil arte de gerir pessoas, para ter capacidade técnica e flexibilidade em administrar o bem público e os egos particulares”. Em suma, têm que atender também às demandas dos usuários e equacionar os interesses entre esse público interno (de servidores e colaboradores) e o público externo (a comunidade acadêmica e a sociedade em geral). Tudo isso atrelado a constantes processos decisórios que, por vezes, devido a pressões internas e externas, podem vir a ser influenciados pela subjetividade.

2.2 Subjetividade no ambiente organizacional

No ambiente das organizações, o comportamento dos gestores tem uma dimensão subjetiva que não deve ser ignorada, já que, segundo Ziemer (1996, p. 35) “é cada vez mais perceptível que ela dirige, canaliza e influencia a ação das organizações, tanto ou mais do que as estratégias elaboradas de forma intencional e racional”.

Chanlat (1996) explica que o ser humano é dotado de aspirações, desejos e possibilidades, que lhe conferem uma autonomia relativa, dependente de uma reflexão sobre os prós e contras de determinada ação para, então, exercer sua liberdade a partir do preço que se está disposto a pagar por determinada decisão. O pesquisador afirma, então, que “o universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade da

reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta” (CHANLAT *et al*, 1996 , p.29). Ademais, ele explica que a subjetividade abarca as três dimensões que constituem os sujeitos: a biológica, a social e a psíquica, que se imbricam e se afetam mutuamente.

Na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas. A herança biológica, os traços de caráter, a história pessoal, as origens socioculturais deixam sua marca ao sabor dos eventos e condutas individuais. A realidade humana observada neste nível, conjugando sutilmente estes três elementos, explica em certa medida por que em situações organizacionais similares, alguns se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual – o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, das experiências e vivências (CHANLAT *et al*, 1996, p. 35).

O pesquisador também afirma que o ser humano é, ao mesmo tempo, genérico e singular. Genérico por pertencer à espécie humana e trazer, em sua concepção, características como possibilidade de pensamento e linguagem. Singular porque sempre se ‘encarna’ em um ser concreto: pai ou mãe, professor ou executivo, e assim por diante.

Todo indivíduo é, com efeito, originário de determinado lugar, desenvolveu-se em um meio particular, ocupa uma posição profissional, trabalha em determinada organização e desaparece em algum dia em algum lugar. (...) É por esta razão que os lugares e as posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais. Fontes de enraizamento, estes investimentos reafirmam a identidade pessoal e coletiva (CHANLAT *et al*, 1996, p. 31).

Nessa mesma linha de pensamento, Tittoni (1994) afirma que o trabalho é um elemento imprescindível para análise do ser humano e da sua relação consigo mesmo e com o mundo, ou seja, da sua constituição enquanto sujeito.

Thompson (1981), *apud* Tittoni (1994), aponta a “experiência” dos sujeitos como conceito central para análise da subjetividade nas organizações.

A experiência abrange aspectos como “parentesco, costumes, regras visíveis e invisíveis da regulação social, hegemonia e deferência, formas simbólicas de dominação e resistência, fé religiosa, maneiras, leis, instituições e ideologias” (Thompson, 1981) que pressionam e partilham o processo social e histórico. Nessa perspectiva, os valores, sentimentos e

vontades estão presentes na compreensão do processo, da mesma forma que as necessidades ou os interesses peculiares aos grupos sociais. (...) Através da experiência, os valores e sentimentos são articulados e constituem-se em formas de expressão do sujeito perpassadas pelos fatores culturais (TITTONI, 1994, p.28).

E essa experiência, segundo Tittoni (1994, p.33), tanto afeta como é afetada pelas maneiras de os sujeitos vivenciarem as relações hierárquicas e diversos outros 'elementos que compõem o cotidiano de trabalho' nas organizações.

Chanlat (1996) alerta para o fato de, durante muito tempo, a pesquisa em ciências humanas ter negligenciado essas dimensões subjetivas no estudo das organizações, mas pouco a pouco, "em vários lugares, pesquisadores tentam, há alguns anos, elaborar suas hipóteses de trabalho levando em consideração a subjetividade, conferindo-lhe um espaço amplo no enunciado de suas pesquisas" (CHANLAT *et al*, 1996, p. 32).

Na Escola de Ciência da Informação, podemos citar uma série de trabalhos concluídos recentemente com essa abordagem. Paula (2005; 2012), por exemplo, realizou uma análise das dimensões simbólico-afetivas que perpassavam as interações entre professores de psicologia de uma instituição pública, sobretudo no que dizia respeito ao uso e compartilhamento de informações. Sá (2015), por sua vez, averiguou a subjetividade presente no intercâmbio de conhecimento entre professores e alunos de um programa de pós-graduação *stricto sensu* com conceito 7 no Sistema de Avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Araújo (2013), por outro lado, investigou os aspectos subjetivos que perpassam a tomada de decisão dentro das organizações. A pesquisadora constatou a presença da subjetividade nos processos decisórios relacionados à atividade de análise de assunto em uma biblioteca universitária e sugeriu que fossem feitos novos estudos analisando as dimensões subjetivas da tomada de decisão dentro das organizações, no contexto de pressões e urgência da hipermodernidade.

2.2.1 Subjetividade na tomada de decisão

Durante muito tempo a tomada de decisão foi considerada sob a égide da racionalidade, como um processo linear, analítico, que segue um passo a passo de

busca, interpretação e seleção das melhores alternativas para a solução de um problema (CABANTOUS & GOND, 2011).

Essa perspectiva foi aos poucos sendo substituída pela percepção de que tal racionalidade é limitada. Na década de 60, Simon (1965) já apontava que, nos processos decisórios, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário, a previsão dos resultados é imperfeita e a escolha das opções para solucionar um problema é incompleta, tendo em vista o fato de a mente humana não ser capaz de abarcar todas as alternativas e informações possíveis para tal intento.

Os estudos de Simon (1965), portanto, ao mostrar que os seres humanos possuem uma limitação na coleta e processamento das inúmeras alternativas que se apresentam diante da tomada de decisão dentro das organizações, reforçam que o processo decisório não seria tão linear, seqüencial e racional quanto se imaginava. Sendo assim, o estudioso também alertava para o fato de ser necessário considerar os pressupostos sob os quais a decisão dos indivíduos se sustenta.

Com as mudanças e incertezas que a hipermodernidade gerou nas organizações – culto à urgência, necessidade de maior desempenho e agilidade na tomada de decisão – surgiram estudos com uma abordagem mais comportamental, levando em conta a participação constitutiva da intuição e da subjetividade nos processos decisórios, sobretudo em circunstâncias que exigem mais rapidez e dinamicidade.

Devido à sua natureza estruturada e sistematizada, a tomada de decisão racional pode se tornar lenta, demorada, morosa, e, assim, nem sempre apropriada para lidar com pressões de tempo, complexidade e incerteza da tomada de decisão inovadora (Dane & Pratt, 2007). Nessas circunstâncias, os administradores geralmente utilizam o processo intuitivo de tomada de decisão (Dane & Pratt, 2007; Gore & Sadler-Smith, 2011). (...) Nesse processo, os decisores reconhecem um problema por meio da percepção de pistas e características relevantes, inconscientemente ativam todos os esquemas cognitivos relacionados ao problema, fazem associações holísticas entre esses esquemas e geram uma solução (CALABRETTA *et al.*, 2016, p. 3 – tradução nossa).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Aubert (2003) também constatou que as exigências por maior agilidade e inovação – uma das conseqüências da sociedade hipermoderna – afetaram sobremaneira os processos decisórios. Diante do que a autora denominou “culto à urgência”, surgiu um novo modelo de gestão caracterizado pela necessidade de estar “sempre presente”.

Exige-se de muitos profissionais, sobretudo daqueles que estão à frente das organizações, uma “disponibilidade ilimitada” e a necessidade de dar respostas sempre que forem solicitados, até mesmo em momentos que extrapolam o horário de trabalho convencional.

Aubert (2003) aponta que essa gestão da urgência é marcada pela necessidade de ações instantâneas (normalmente relacionadas ao campo da intuição e dos automatismos), em momentos de ameaça, nos quais não há tempo para ponderar os diversos fatores que perpassam a situação vivenciada. A pesquisadora destaca que, sobretudo nos momentos de crise, ou seja, de acontecimentos inesperados dentro e fora das organizações (mudanças bruscas na política, na economia etc.), os gestores são ainda mais convocados a tomarem decisões de forma rápida e precisa.

Em decorrência dessa necessidade de fornecer respostas rápidas e inovadoras, as decisões passaram a ser cada vez mais influenciadas por aspectos simbólico-afetivos (PAULA, 2012), ou seja, por um conjunto de aspectos relacionados à percepção e aos afetos dos decisores, em detrimento da racionalidade.

Gupta e Govindarajan (1984) afirmam que tanto dados biográficos, quanto as características relacionadas à personalidade dos executivos podem influenciar na eficácia de algumas estratégias e processos decisórios.

Galotti (1995), por sua vez, alerta para o fato de que, além da complexidade das decisões, outras variáveis como habilidades pessoais, repertório de leitura e conhecimentos podem também contribuir para uma maior facilidade ou dificuldade na tomada de decisão.

Payne (1985) e Shiloh *et al.* (2001), por sua vez, ressaltam que as diferenças cognitivas individuais referentes à maneira como os indivíduos representam a amplitude e complexidade das decisões também influenciam na tomada de decisão. Em outras palavras, à medida que aumenta a complexidade das tarefas e processos decisórios, para manter as demandas de processamento de informação dentro dos limites das suas capacidades cognitivas, os indivíduos utilizam diferentes e, portanto, subjetivas escolhas heurísticas.

Baseados em uma extensa revisão de literatura sobre o tema, Shilo *et al.* (2001) sugerem que

a tomada de decisão requer habilidades de reconhecimento e avaliação da situação, capacidade de enquadramento, detecção da estrutura subjacente a um problema e reconhecimento de padrões (Cannon-Bowers & Bell, 1997; Endsley, 1997; Klein, 1993; Leipshitz, 1993; Orasanu & Connolly, 1993) – todos esses aspectos sujeitos a diferenças individuais. Assim, diante das mesmas situações, diferentes indivíduos podem construir estruturas de decisão que diferem entre si na complexidade subjetiva. (SHILOH *et al.*, 2001, p. 700 – tradução nossa).

Segundo esses pesquisadores, há duas tendências pessoais na percepção dos decisores quanto à estrutura da decisão – 1) o estilo de decisão compensatório (Zakay, 1990) e 2) a necessidade de fechamento, tradução da expressão em inglês *need for closure*, (Mayless & Kruglanski, 1987). As diferenças individuais presentes nessas tendências, por sua vez, influenciam a complexidade e dificuldade da tomada de decisão subjetiva.

O estilo de tomada de decisão compensatório é baseado na distinção entre estratégias compensatórias e não-compensatórias. As compensatórias podem ser resumidas em: identificação dos objetivos, análise das várias alternativas, assimilação imparcial da informação e avaliação cuidadosa das alternativas (Janis & Mann, 1977). As não-compensatórias, por sua vez, não são constituídas por procedimentos linearmente delimitados e se atêm apenas à busca por uma solução ‘suficientemente boa’, ao invés da melhor opção. Entre essas duas alternativas, os sujeitos, segundo Shiloh *et al.* (2001, p. 701), parecem ter tendências pessoais que favorecem a utilização da estratégia compensatória ou da não-compensatória, dependendo dos traços da personalidade, da educação e de experiências passadas (Baron, 1988; Zakay, 1990).

Já o estilo de tomada de decisão baseado na necessidade de fechamento é definido “pelo desejo de posse do conhecimento definitivo de uma questão e pela aversão à ambigüidade (Kruglanski & Webster, 1996; Webster & Kruglanski, 1994)”. (SHILOH *et al.*, 2001, p. 701). Ademais, esse estilo seria marcado por uma preferência pela previsibilidade/ finalidade de uma decisão e por uma mente fechada.

Shiloh *et al.* (2001) concluíram que decisores com tendência a utilizar estratégias compensatórias constroem uma representação mais complexa do cenário da decisão, considerando mais opções e possibilidades que aqueles decisores com tendência ao estilo não-compensatório.

Por fim, aqueles que possuem o estilo de ‘necessidade de fechamento’ (*need for closure*) processam menos informações antes de fazer o julgamento da melhor decisão, geram menos hipóteses para análise e, por isso, constroem uma estrutura de decisão menos complexa.

Choo (2006), por sua vez, aponta que, diante da limitação de tempo, recursos e ‘energia intelectual’, a decisão é sempre orientada para a busca de alternativas suficientemente boas, e não pelas melhores. Essas alternativas, por sua vez, são baseadas em estratégias reducionistas e em um número limitado de princípios heurísticos escolhidos pelos decisores para simplificar os problemas apresentados, facilitando as operações de julgamento e tomada de decisão.

As decisões resultam de interações dinâmicas entre três elementos: preferências, rotinas e regras. Indivíduos, grupos e organizações têm preferências e premissas que orientam a maneira como eles estruturam suas decisões e avaliam e escolhem alternativas (CHOO, 2006, p. 368).

Em consequência disso, Choo alerta para o fato de que os decisores são influenciados pela tendência de legitimar suas decisões por meio de estratégias que confirmem suas próprias crenças e resultados desejados.

Os seres humanos procuram maximizar ou manter a ordem, a coerência e seus interesses pessoais quando avaliam alternativas, e isso pode levá-los a favorecer determinados resultados, já que podem evitar, ocultar ou desconsiderar deliberadamente informações que não confirmem suas alternativas preferidas (CHOO, 2006, p.317).

Em suma, Choo (2006) reforça que a tomada de decisão é, por vezes, orientada por preferências, já que cada indivíduo busca entender as ações adotadas pela instituição na qual se inserem com base em uma representação particular dos problemas e, sobretudo “os diretores da organização (...) recorrem a suas crenças, aspirações e ações passadas e suas consequências para criar interpretações” sobre os desafios do ambiente que os cerca na busca por soluções (CHOO, 2006, p. 369).

2.2.2 Captação da subjetividade via dimensão simbólica

“existem algumas zonas do real concreto que o ser humano não consegue exprimir, a não ser por meio da intuição simbólica, mesmo em suas camadas subconscientes” (GIRARD, 1997, p. 31).

Para Goulart (2007, p.20), duas perspectivas – a da psicanálise e a da psicologia sócio-histórica – são necessárias para o entendimento da subjetividade. Enquanto na perspectiva psicanalítica a subjetividade está atrelada “ao indivíduo e sua relação com a família e com as pessoas mais significativas de sua vida”, na sócio-histórica, a subjetividade é vista como algo produzido socialmente, já que o tornar-se humano, nessa perspectiva, está relacionado à convivência com outros seres humanos e é “fruto de múltiplas relações sociais”. (GOULART, 2007, p.20).

Na presente pesquisa, a subjetividade será analisada a partir de elementos da psicologia do inconsciente, mas tomando o cuidado de também averiguar o contexto social no qual os indivíduos estão inseridos, observando como a intersubjetividade – a relação do eu com o outro e com o meio onde vive – contribui para a constituição da subjetividade. Nesse sentido, na coleta e análise dos dados foram considerados, como elementos constitutivos da subjetividade, as experiências dos entrevistados – tanto em família, quanto no trabalho –, as aspirações, costumes, crenças, habilidades, conhecimentos, entre outros aspectos simbólico-afetivos, levando em conta o contexto de relações sociais que perpassam as vivências de cada sujeito.

Os padrões implícitos – subjetivos – do comportamento podem ser analisados, segundo Krech *et al* (1975), considerando-se as normas, premissas culturais e crenças que perpassam o contexto social no qual estão inseridos, além das tradições e crenças, os mitos – importantes elementos simbólicos que compõem as estruturas do imaginário.

O que chamamos de símbolo é um termo, um nome ou mesmo uma imagem que nos pode ser familiar na vida cotidiana, embora possua conotações especiais além do seu significado evidente e convencional. Implica uma coisa vaga, desconhecida, ou oculta para nós. Muitos monumentos cretenses, por exemplo, trazem o desenho de um duplo enxó. Conhecemos o objeto, mas ignoramos suas implicações simbólicas. Tomemos como outro exemplo o caso de um indiano que, após uma visita à Inglaterra, contou aos seus amigos que os britânicos adoravam animais, isso porque vira leões, águias e bois nas velhas igrejas. Não sabia (tal como os cristãos) que estes animais são símbolos dos evangelistas, provenientes de uma visão de Ezequiel que, por sua vez, é análogo a Horus, o deus egípcio do Sol e seus quatro filhos.

Existem, além disso, objetos como a roda e a cruz, conhecidos no mundo inteiro, mas que possuem, sob certas condições, um significado simbólico (JUNG, 2012, p.18-19).

Carl Jung divide os símbolos em duas categorias: os naturais – “derivados dos conteúdos inconscientes da psique e, portanto, representantes de variações das imagens arquetípicas essenciais” e os culturais – “aqueles que foram empregados para expressar “verdades eternas” e passaram por um longo processo de elaboração mais ou menos consciente, tornando-se assim imagens coletivas aceitas pelas sociedades civilizadas” (JUNG, 2012, p.117).

Muitos antropólogos, filósofos e historiadores religiosos, segundo Henderson *In Jung* (2012, p.136) revelam, por meio da tradução das crenças da história antiga do homem para “conceitos modernos inteligíveis”, que “as mesmas formas simbólicas podem ser encontradas, sem sofrer qualquer mudança, nos ritos ou nos mitos de pequenas sociedades tribais ainda existentes nas fronteiras da nossa civilização”. Ele também alerta para o fato de que

ainda lemos os mitos dos antigos gregos ou dos índios americanos, mas não conseguimos descobrir qualquer relação entre essas histórias e nossa própria atitude para com os “heróis” ou os inúmeros acontecimentos dramáticos de hoje. No entanto, as conexões existem. E os símbolos que as representam não perderam importância para a humanidade (HENDERSON, *In JUNG*, 2012, p. 136-138).

Na perspectiva de Jung, o inconsciente pode ser dividido em inconsciente pessoal (relativo às experiências não aceitas pelo *eu* do indivíduo) e inconsciente coletivo, compreendido como um reservatório de arquétipos.

O inconsciente coletivo é uma figuração do mundo, representando a um só tempo a sedimentação multimilenar da experiência. Com o correr do tempo, foram-se definindo certos traços nessa configuração. São os denominados arquétipos [...] configurações das leis dominantes e dos princípios que se repetem com regularidade à medida que sucedem as figurações as quais são continuamente revividas pela alma (JUNG, 1995, p.86).

Em outras palavras, como explica Girard (1997, p. 31), os arquétipos são “os símbolos-chave que formam uma espécie de patrimônio universal repousando sobre as camadas mais profundas do psiquismo humano”.

Jung (2012, p.96) alerta para o fato de que os arquétipos “não são simples nomes ou conceitos filosóficos. São porções da própria vida — imagens

integralmente ligadas ao indivíduo através de uma verdadeira ponte de emoções”. Dessa forma, para interpretá-los, é necessário considerar o contexto do indivíduo a quem se relacionam.

Assim, no caso de um cristão devoto o símbolo da cruz só deve ser interpretado no seu contexto cristão — a não ser que o sonho forneça uma razão muito forte para que se busque outra orientação. Mesmo neste caso deve-se ter em mente o sentido cristão específico. Evidentemente, não se pode dizer que, em qualquer tempo ou circunstância, o símbolo da cruz terá a mesma significação. Se fosse assim, perderia sua numinosidade e vitalidade para ser, apenas, uma simples palavra (...) Os arquétipos só adquirem expressão quando se tenta descobrir, pacientemente, por que e de que maneira eles têm significação para um determinado indivíduo vivo. As palavras tornam-se fúteis quando não se sabe o que representam. (...) (As palavras) só ganham sentido e vida quando se tenta levar em conta a sua numinosidade — isto é, a sua relação com o indivíduo vivo. Apenas então começa-se a compreender que todos aqueles nomes significam muito pouco — tudo o que importa é a maneira por que estão *relacionados* conosco. (JUNG, 2012, p.96-97).

É justamente essa análise mais aprofundada das palavras dos entrevistados que a presente pesquisa buscará fazer, também considerando o apontamento de Paula (2012, p.122) de que

os indivíduos não somente comunicam uma determinada quantidade de informações, mas também intercambiam significações (...) A carga simbólica das palavras utilizadas induz gradualmente associações de sentido que expandem ou contraem os respectivos campos de compreensão dos interlocutores, e tornam esses campos cada vez mais coincidentes ou divergentes.

O pesquisador aponta que o símbolo, ou a carga simbólica das palavras, seria uma espécie de “catalisador das expressões afetivas conscientes e inconscientes”, em outras palavras, um estímulo para alcançar a subjetividade dos indivíduos nas entrelinhas do que o entrevistado pretende explicar conscientemente, de maneira precisa, mas que é perpassado pelas dimensões afetivas e simbólicas das experiências de cada um. Em suma, as palavras, “ao alcançarem o status de símbolos, trabalham dentro de cada indivíduo organizando sua interpretação da realidade” (PAULA, 2012, p.130).

2.3 Conceito de símbolo utilizado na pesquisa

Em um estudo sobre os símbolos e as noções afins, Girard (1997) faz a distinção de quatro classes de símbolos. O de quarta classe seria aquele utilizado, nas ciências exatas, como sinal convencional para representar, por exemplo, os elementos químicos.

O símbolo de terceira classe, por sua vez, abarcaria os emblemas convencionais. Nesse caso, temos como exemplo as bandeiras, consideradas “símbolos” de uma região ou de um país. Já o de segunda classe abrangeria os sinais de identidade, de reconhecimento social. A cruz ao pescoço como “símbolo” de fé e a pomba como “símbolo” da paz são alguns exemplos de símbolos de segunda classe.

O símbolo de primeira classe, que interessa à presente pesquisa, seria aquele que evoca conceitos concretos, porém complexos e de difícil apreensão, recuperados apenas por meio da intuição simbólica.

Esta, por sua vez, consiste na tentativa de captar o **processo de simbolização** das falas dos sujeitos, com o intento de reconstruir o real total a partir dos fragmentos/ rupturas por meio das quais ele se apresenta (GIRARD, 1997, p.36). **E o processo de simbolização, por sua vez, é a representação da realidade, por parte de cada sujeito, via metáforas e símbolos (palavras simbólicas).**

Tendo em vista esses elementos, na presente pesquisa, algumas palavras serão identificadas em seu papel simbólico quando a totalidade de cada uma for reconstituída pela intuição simbólica do pesquisador, na medida em que esse reconstruir os sentidos profundos que as perpassam, levando em conta o contexto de vida dos sujeitos entrevistados e sua lógica particular na construção das narrativas (processo de simbolização). Pode-se esquematizar essa explicação da seguinte maneira:

Processo de simbolização = simbolizante (a palavra que representa/simboliza algo) + simbolizado (o que está sendo representado – carga simbólica da palavra captada por meio da fala dos sujeitos)

Para auxiliar na investigação dos processos de simbolização evocados pelos entrevistados, ou seja, na compreensão das dimensões simbólicas evocadas pelos sujeitos nas entrevistas, a pesquisa utilizará, como recurso auxiliar, os dicionários de símbolos de Cirlot (2012), Chevalier e Gheerbrant (2015), e o exercício de amplificação.

Os dicionários produzidos por esses autores são resultado da coleta, em registros antropológicos, de relatos de sentidos atribuídos por diversas culturas e povos, do oriente e do ocidente, aos mais diversos símbolos. Pesquisadores como Paula (2005) e Araújo (2013) têm utilizado esses relatos de sentidos no exercício de amplificação. Samuels, Shorter e Plaut (1988) explicam que esse exercício faz parte do método de interpretação de conteúdos simbólicos desenvolvido por Carl Gustav Jung e visa auxiliar o pesquisador na compreensão da profundidade e extensão das metáforas e símbolos evocados pelo depoente, a partir dos sentidos que o próprio entrevistado atribui à sua fala. “A amplificação envolve o uso de paralelismos míticos, históricos e culturais a fim de esclarecer e ampliar o conteúdo metafórico do simbolismo (...). Jung fala disso como “o tecido psicológico” em que a imagem está inserida” (SAMUELS, SHORTER E PLAUT, 1988, p. 10).

Pensando nisso, na presente pesquisa as dimensões simbólicas evocadas nas entrevistas serão analisadas para além dos significados apresentados pelos dicionários de símbolos, levando em conta os elementos míticos e culturais que podem exemplificá-las e a relação com o contexto no qual se apresentam e com os demais elementos e sentidos aos quais se conectam.

3 METODOLOGIA/ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Lewis, citado por Ritchie (2003), há muitas situações em que a análise qualitativa é a única necessária para solucionar uma questão de pesquisa. Esse é o caso da presente investigação, devido ao fato desta apresentar várias das características apontadas pela autora: é profundamente enraizada (nos conhecimentos pessoais dos participantes e em atividades que normalmente despertam sentimentos de angústia); complexa (já que o próprio objeto de estudo exige reflexões aprofundadas); especializada (relacionada a indivíduos que desempenham papéis especializados na sociedade) e delicada (exige uma observação acurada para ajudar os participantes a desvendarem suas percepções mais profundas e delicadas).

Ademais, a pesquisa classifica-se como explicativa, pois, assim como os demais estudos enquadrados nessa classificação, está preocupada com os porquês dos fenômenos, as influências que levam à sua ocorrência e as associações entre o pensar e o agir das pessoas, ou seja, o comportamento por detrás de cada ação (RITCHIE, 2003).

Nesse sentido, em busca de uma análise mais aprofundada para acessar os aspectos subjetivos presentes nos processos decisórios da gestão de bibliotecas universitárias, utilizou-se a abordagem clínica, que remete à ideia do pesquisador como aquele que se reclina sobre a sua questão de pesquisa – observando atentamente cada detalhe e entrelinha das informações fornecidas pelos sujeitos entrevistados – para alcançar níveis de análise que não são habituais nos tradicionais estudos comportamentais e cognitivos.

Por ser inerente ao método clínico recolher dados e informações no contexto original no qual estão inseridos, a presente pesquisa configura-se como um estudo de múltiplos casos. Os estudos de caso, com base nas afirmações de Yin (2005), ao focalizarem um fenômeno social contemporâneo, buscam contribuir para uma compreensão mais ampla do assunto, da sua dinâmica, origem, condição atual, enfim, da totalidade do processo de constituição do fenômeno analisado.

O contexto a ser analisado são as atividades e rotinas dos gestores de bibliotecas universitárias de uma universidade federal. Tal contexto é a fonte direta para coleta de dados, por meio da qual a pesquisadora buscará analisar, indutivamente, os dados coletados.

3.2 Métodos e técnicas

Na coleta de dados dos “comos” e dos “porquês” das ações, próprio da abordagem clínica, a presente pesquisa optou por utilizar a entrevista em profundidade.

A entrevista geralmente é utilizada quando se busca acessar a perspectiva dos sujeitos, para conhecer como eles interpretam suas experiências em seus próprios termos, explorando o mundo da vida cotidiana. (...) Ela é especialmente aplicável quando se busca reconstruir ações passadas; estudar representações sociais personalizadas; analisar as relações entre o conteúdo psicológico pessoal e a conduta social, ou explorar campos semânticos, discursos arquetípicos de grupos e coletivos (PIOVANI, 2007, p.220 – tradução nossa).

Piovani (2007, p.220), referenciando vários pesquisadores das ciências sociais, aponta que a entrevista tem, como principais vantagens: obter informações ricas e aprofundadas nas próprias palavras dos sujeitos; trazer referências e explicações mais dinâmicas e espontâneas do assunto estudado; realizar as primeiras abordagens de pesquisas em fase inicial e enriquecer os resultados daquelas em fase final, por meio de contrapontos e argumentações mais aprofundadas.

Ademais, o pesquisador ressalta que as entrevistas permitem acessar situações do passado não diretamente observáveis e proporcionar uma relação mais próxima com os informantes. Já como limitações desse método de investigação, destaca a dificuldade de generalizar resultados, de captar fenômenos com grande dispersão territorial ou tipológica e a complexidade no registro, processamento e análise dos dados obtidos.

Por fim, Piovani (2007, p.221) enfatiza, como elemento importante para que a entrevista alcance, de fato, o universo de significação dos sujeitos entrevistados – crenças, valores etc – a necessidade de empatia e de habilidade, por parte de entrevistador, para criar um “clima favorável de comunicação”.

Para tanto, Penna (2009) aponta que, a abordagem utilizada na construção do roteiro de entrevista deve ser flexível, criativa e deve priorizar a espontaneidade do entrevistado.

É imprescindível que a entrevista seja elaborada de tal modo que permita o acesso ao material consciente e inconsciente. É desejável que o caráter projetivo da entrevista seja articulado com seu aspecto expositivo, favorecendo a naturalidade e espontaneidade do entrevistado. (...) o roteiro de entrevista deve contemplar questões que incentivem o participante a exprimir-se tanto do ponto de vista cognitivo e perceptivo, como também valorativo e intuitivo quanto ao tema investigado (PENNA, 2009, p.169).

As entrevistas em profundidade podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas e a espontaneidade da interação verbal está diretamente relacionada ao nível de estruturação prévia das perguntas e respostas (PIOVANI, 2007, p.217). Para obter um nível de espontaneidade desejável, sem correr o risco de desviar do foco de análise, a presente pesquisa optou pela entrevista semiestruturada, com elementos sugeridos por Tassara e Rabinovich (2001) de um roteiro de entrevista que busque suscitar, nos entrevistados, “uma narrativa autobiográfica construída com base em ilações de memória, por meio das imagens suscitadas pelas perguntas” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p. 226). O intuito é acessar as dimensões subjetivas dos indivíduos por meio do fenômeno da *poïesis*, ou seja, “da expressão criativa, desencadeada, por exemplo, pela apresentação de certas fórmulas – certas imagens ou certas metáforas” (PAULA, 2013, p.36-37). Para tanto, serão utilizados:

recursos que remetam o indivíduo, nos dizeres de Penna (2009, p.170), “à imaginação e à fantasia. A formulação de questões tais como ‘se você fosse...’, ou ‘o que você imagina que...’, ou ainda, ‘como seria se...’, incentiva a fantasia e, com isso, a entrevista se torna um recurso metodológico projetivo.” Essas questões favorecessem o “reconhecimento empírico” da reação que o entrevistado apresenta ao ser afetado primariamente por alguma ideia, ao viver uma experiência emocional intensa e/ou ao identificar-se com alguma coisa (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p.217). Dessa forma, nos dizeres das autoras, buscar-se-ia a subjetividade da expressão poética por meio daquilo que emerge da expressão emocional, através da linguagem, na locução do falante (PAULA, 2016, p.13).

Dito isto, e embasando-se no referencial teórico, propõe-se a criação de um roteiro de entrevista semiestruturado (apresentado no Apêndice A), dividido em

tópicos que conjugam elementos relacionados à subjetividade com o contexto de gestão no qual os entrevistados estão inseridos.

No início da entrevista, foram feitas perguntas de caracterização do entrevistado e questões sobre a trajetória pessoal do sujeito até chegar ao cargo de gestor. Dessa forma, buscou-se criar um ambiente tranquilo de confiança entre entrevistador e entrevistado e de diálogo espontâneo, propício à fluidez da entrevista.

Importante ressaltar que, por ser um roteiro semiestruturado, na prática a pesquisadora não seguiu necessariamente a ordem e nem as mesmas perguntas propostas no roteiro. Assim como em uma entrevista jornalística, buscou-se construir novas perguntas ou repensar a ordem daquelas propostas, de acordo com o fluxo das informações captadas nos depoimentos.

Para deixar os entrevistados mais confiantes e confortáveis para responder às questões de maneira sincera e espontânea, antes de iniciar a entrevista, os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garante o anonimato e privacidade dos entrevistados em todas as etapas de análise e interpretação de dados. Nesse Termo, que pode ser conferido no Apêndice B, também foram informados, de maneira clara e sucinta, o tema e os objetivos da pesquisa.

3.3 Sujeitos da pesquisa

O critério para seleção dos sujeitos foi o fato de ocuparem o cargo de gestores de unidades de informação, ou seja, uma população homogênea composta por profissionais especializados. Dentro desse critério, Oliveira (2001) explica que a amostragem não é probabilística e o quantitativo de sujeitos não precisa ser estatisticamente válido.

Além disso, a amostra é intencional, ou seja, os sujeitos foram selecionados com base em um conjunto de critérios específicos à pesquisa. Piovani (2007, p.222) aponta, como critérios mais relevantes na escolha intencional de uma amostra, os seguintes:

a homogeneidade/heterogeneidade da população de referência do ponto de vista das questões em estudo; a tipicidade/marginalidade/representatividade dos sujeitos; as variáveis

sociodemográficas (sexo, idade, nível de instrução, nível socioeconômico, etc) e outras questões que permitem diferenciar substancialmente as pessoas em função do fenômeno de interesse. A partir da consideração de um ou de vários desses aspectos combinados, é freqüente segmentar a população formando subgrupos dos quais se selecionará um ou mais entrevistados com o objetivo de ter um panorama amplo composto por diferentes experiências e discursos (PIOVANI, 2007, p.222 – tradução nossa).

No caso da presente pesquisa, entre os gestores de bibliotecas universitárias pertencentes a um sistema de bibliotecas de uma universidade federal, foram escolhidos aqueles que possuem características mais diferentes entre si (heterogeneidade da amostra) e que são mais atuantes nas bibliotecas (representatividade dos sujeitos).

Na escolha dos entrevistados, levou-se em consideração outras questões apresentadas por Valles (1997, p.213), *apud* Piovani (2007, p.222), a saber:

- 1) Quem tem as informações relevantes para a investigação?
- 2) Destes, quem são os mais acessíveis (física e socialmente)?
- 3) Quem entre eles estão mais dispostos a cooperar com as informações necessárias ao investigador?
- 4) Entre os que cumprem todos os requisitos anteriores, quem são os mais capazes de comunicar com precisão a informação relevante à pesquisa? (PIOVANI, 2007, p.222 – tradução nossa).

Para definição do número de entrevistados, considerou-se o critério de saturação de Glaser y Strauss (1967) *apud* Piovani (2007). Segundo esses autores, o ideal é “fazer entrevistas até o momento que se alcance a certeza prática de que novos entrevistados não trariam elementos desconhecidos, ou até então não tratados, sobre o tema da investigação” (PIOVANI, 2007, p.223 - Tradução nossa). Tendo em vista esse critério, o momento em que as respostas começaram a se tornar redundantes – não trazendo novos elementos para a compreensão das questões da presente pesquisa – foi o que determinou o término da coleta de dados e a limitação da amostra ao número de seis entrevistados.

3.4 Etapas da análise de dados

Na interpretação do material coletado, a pesquisa utilizou a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p.48), definida por ele como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Essa análise é dividida em três etapas – 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados e interpretação – e é composta por alguns procedimentos, esquematizadas por Vergara (2008, p.17) da seguinte maneira:

1) Pré-análise:

- a) Transcrição das entrevistas gravadas;
- b) Definição da grade de análise: aberta, fechada ou mista;

Grade aberta: identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise.

Grade fechada: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas.

Grade mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo (VERGARA, 2008, p.17).

- c) Definição das unidades de análise: palavra, frase, expressão, parágrafo;

2) Exploração do material:

- a) Definição das categorias para análise, conforme a grade de análise escolhida;
- b) Análise de conteúdo, por meio de procedimentos interpretativos e/ou estatísticos;

3) Tratamento dos dados e interpretação:

- a) Comparação dos resultados obtidos com o que é apresentado no referencial teórico;
- b) Formulação da conclusão.

Em busca de uma análise mais aprofundada para acessar os elementos simbólicos e afetivos – presentes na gestão de bibliotecas universitárias, utilizou-se a abordagem clínica da informação. Proposta por Paula (2012), tal abordagem considera aspectos afetivos, simbólicos, cognitivos e culturais, bem como fatores do consciente e inconsciente dos sujeitos estudados.

Nessa análise, os sujeitos do estudo [...] deverão ser compreendidos em suas interações com o contexto que os rodeia – incluindo outros assuntos, processos ou fluxos – e com seus elementos intrínsecos. Dessa forma, chegar-se-ia a uma compreensão da sua dinâmica, da origem da sua condição atual (a gênese da situação-problema), e seu processo histórico único ou ciclo vital (a totalidade do processo). Assim, sai de cena uma postura mais funcionalista [...] e adentra ao palco das ações uma busca intensa pelos “comos” e os “porquês” das ações (consideradas subjetivas e dotadas de significados) (PAULA, 2013, p.34).

Para formulação da entrevista, seguindo os apontamentos feitos por Paula (2005), utilizou-se o apelo ao poético, presente no conceito abordado por Tassara e Rabinovich (2001) que abordam a utilização do fenômeno da *poïesis* (ato ou processo de criação) como forma de acesso à dimensão subjetiva. A experiência poética, de acordo com essas autoras (2001, p. 214), pode ser vivenciada por todos os homens e é definida com um “instante consagrado, o fazer-se homem ao fazer-se poeta e, assim, recuperar em si, naquele instante, a humanidade de todos os homens”.

Para a compreensão das dimensões simbólicas evocadas nas falas dos sujeitos da pesquisa, a análise dos dados obtidos consistiu em uma investigação dos processos de simbolização dos depoimentos, em busca da reconstrução do real total a partir dos fragmentos/ rupturas por meio das quais ele se apresenta (GIRARD, 1997, p.36).

Além disso, utilizaram-se – nas situações em que a natureza simbólica de certas imagens evocadas tornou uma análise mais específica necessária – as obras de Cirlot (2012) e de Chevalier; Gheerbrant (2015) para um exercício de

amplificação, que consiste no “uso de paralelismos míticos, históricos e culturais a fim de esclarecer e ampliar o conteúdo metafórico do simbolismo” (SAMUELS, SHORTER E PLAUT, 1988, p. 10). Ambas as obras reúnem informações e registros antropológicos de várias culturas a partir de relatos do sentido atribuído por essas populações às mais diversas imagens.

A utilização desses conteúdos dos dicionários de símbolos não será feita de uma forma direta (nos moldes de “isso” significa “aquilo”), mas sim de forma análoga àquela utilizada, por exemplo, por Paula (2005) e Araújo e Paula (2013). Nesses estudos, os autores valeram-se da escuta atenta das falas dos entrevistados, seguida por um questionamento sistemático sobre qual era o significado único e pessoal que esses entrevistados atribuíam às imagens evocadas para, só então, utilizarem-se do método da amplificação dos significados – conforme a descrição de Samuels, Shorter e Plaut (1988) – para uma compreensão mais aprofundada do simbolismo presente nos depoimentos dos entrevistados. Importante frisar que, na busca por uma leitura interpretativa das dimensões simbólico-afetivas evocadas pelos sujeitos de pesquisa, a primazia às ações interpretativas é dada ao próprio depoente.

Em suma, tendo em vista um olhar mais analítico - clínico, procurou-se, em cada depoimento, o sentido implícito nas entrelinhas e nas metáforas evocadas por cada entrevistado, fazendo-se conexões entre as falas, as experiências, habilidades e limitações apresentadas por cada um.

3.4.1 Etapas Análise de conteúdo das entrevistas

O primeiro passo para a análise de conteúdo foi a transcrição de todas as entrevistas de maneira literal, respeitando-se as expressões orais utilizadas pelos gestores durante a fala, que não seguem, necessariamente, a norma culta da língua portuguesa.

Em seguida, na separação dos trechos das entrevistas para análise, optou-se pela grade de análise fechada, com a escolha prévia das categorias, devido ao fato de essa grade ser utilizada quando “deseja-se verificar a presença ou a ausência de determinados elementos” (VERGARA, 2008, p.18); no caso da presente pesquisa, buscou-se verificar a presença ou ausência da subjetividade na gestão de

bibliotecas universitárias. Para escolha das categorias, foram considerados os seguintes apontamentos:

Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso será possível; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa (VERGARA, 2008, p.18).

Pensando nisso e levando em conta os elementos previamente pensados no roteiro de entrevista, foram definidas as seguintes categorias:

- **Trajetória da escolha do curso de Biblioteconomia até o cargo de gestor**
- **Características do gestor**
- **Definição de biblioteca e de bibliotecário**
- **Tomada de decisão diante dos desafios da gestão**

Importante ressaltar que tais categorias foram escolhidas buscando-se perscrutar, em cada uma delas, a presença de elementos da subjetividade inferidos a partir do referencial teórico – tais como crenças, limitações pessoais, habilidades e experiências – na tomada de decisão.

Após essa definição, foram selecionados os trechos de cada entrevistado correspondente a cada categoria previamente definida. Nessa etapa, os entrevistados foram nomeados com a letra S de Sujeito, seguida do número correspondente à ordem de análise das entrevistas.

Em seguida, foi feita uma leitura das dimensões simbólicas dos trechos selecionados, retomando-se o contexto no qual os sujeitos estão inseridos e outros elementos da entrevista. E, na análise dessas dimensões simbólicas e dos possíveis sentidos desses conteúdos utilizou-se, como recurso auxiliar, o exercício de amplificação dos significados encontrados nos dicionários de símbolos de Cirlot (2012) e de Chevalier e Gheerbrant (2015).

Samuels, Shorter e Plaut (1988) explicam que esse exercício tem o objetivo de auxiliar o pesquisador na compreensão da profundidade e extensão do conteúdo metafórico, dos simbolismos evocados pelo depoente, com base nos sentidos que o próprio entrevistado atribui à sua fala.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas

Em um primeiro momento optou-se por analisar a fala de cada gestor isoladamente, na tentativa de investigar – por meio de uma análise das dimensões simbólico-afetivas do conteúdo de cada entrevista – se as escolhas, trajetórias, características e decisões de cada sujeito, diante dos desafios por ele enfrentados na gestão, construíam uma “narrativa” singular àquele entrevistado, perpassada pela subjetividade de cada um. Importante ressaltar que, durante essa análise, foram transcritos alguns trechos das entrevistas, em caixa baixa quando se tratava da fala dos entrevistados, e em CAIXA ALTA nas indagações e observações feitas pela pesquisadora durante a entrevista.

Posteriormente, foi feita uma análise global dos dados, comparando-se os resultados encontrados nas análises das entrevistas com o referencial teórico.

4.1.1 Análise dos dados de S1

QUADRO 1 – Informações gerais sobre S1

S1	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Feminino	52	Católica praticante	Graduação em Administração e em Biblioteconomia	21 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

A entrevista com S1 foi uma das mais rápidas. Foi feita no horário em que a Biblioteca estava iniciando as atividades e durou 45’29”. Mesmo sendo um horário de menos movimento, a todo o momento a entrevistada olhava para a porta entreaberta para ver se havia alguma demanda ou alguma situação que precisasse dela naquele instante. De fato, desde o início da entrevista, notou-se o senso de responsabilidade – característica marcante de S1 – que perpassa também, como se verá adiante, o estilo de gestão e, conseqüentemente, a tomada de decisão.

Trajétória da escolha do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestora

A escolha do curso de Biblioteconomia por S1 não foi algo linear e espontâneo. Ela confessa, em sua fala, que a princípio tinha outros planos para sua vida acadêmica: “Meu sonho era ter sido **Química**. Fui fazer administração pra agradar meu **pai**. (...) Ele falava que queria que alguém fizesse administração para ter mais um grau muito além dele e um certo reconhecimento. Nem ele, nem minha mãe forçaram nada. Isso eu gosto de deixar claro. Então, muitas vezes era eu é que cobrava isso, mas eu fiz porque eu gostava de estudar”.

Sobre o desejo de fazer o curso de Química, S1 explica: “Sempre gostei muito de **ler** e a **Química** me atraía muito. Sempre gostei de ler bula de remédio, de **misturar as coisas**. Então eu queria fazer Química. Era meu sonho isso”.

Ao buscar o sentido simbólico do curso de Química nos dicionários de símbolos, nos deparamos com as suas origens, a Alquimia. Entre outros significados e funções, como aponta Cirlot (2012, p.73), a Alquimia pode ser compreendida como a “ciência” da “mudança de um ser em outro ser, de uma coisa em outra” (CIRLOT, 2012, p. 73), e também como um símbolo de transcendência, pois “mostra que em todo labor as virtudes se exercitam, o ânimo se tempera, o ser evolui”. Fazendo um paralelo entre esses significados e a trajetória de S1 pode-se inferir que, apesar de ela não ter feito o curso de Química e sim o de Administração, não se mostra frustrada, já que parece “transcender” essa escolha, valorizando os conhecimentos que adquiriu com o labor/dedicação aos conhecimentos administrativos: “Uma coisa que eu aprendi é que saber nunca ocupa espaço. Você ganha com isso. E VOCÊ APROVEITOU SEUS CONHECIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO? Eu... eu tenho uma Filosofia de vida minha, por tudo que eu já passei. Eu já passei por coisas muito difíceis, coisas fáceis. Eu aprendi que, de todo, do pior mal que você possa passar, você aprende alguma coisa. Então esse é meu princípio de vida: tentar tirar do ruim a coisa boa, sabe? Eu tenho esse meu lado Pollyana”.

Nesse depoimento, S1 se refere à personagem principal dos livros “Pollyana”⁶ e “Pollyana moça”⁷. De autoria da escritora Eleanor H. Porter, ambas as obras

⁶ **SINOPSE DO LIVRO “POLLYANA”**: A pequena Beldingsville, uma típica cidadezinha do início do século XX na Nova Inglaterra, Estados Unidos, nunca mais seria a mesma depois da chegada de Pollyanna, uma órfã de 11 anos, que vai morar com a tia, a irascível e angustiada Polly Harrington.

contam a história de uma menina que aprendeu, com o pai, o “jogo do contente”, que consiste em buscar, com otimismo, o lado positivo em todos os momentos da vida, principalmente nas adversidades.

Interessante notar que S1 possui com o pai um elo semelhante àquele de Pollyana. Antes de falar sobre esse elo, faz-se necessário compreender a simbologia que perpassa a figura paterna. Ao mesmo tempo em que é símbolo de poder e de dominação, ele pode ser visto como um exemplo, um ideal: “É o ser de quem a pessoa quer vir a ser, e de quem quer ter o mesmo valor” (CHEVALIER; GHEERBRANT, 2015, p.678-679).

Retomando o elo entre S1, Pollyana e a figura paterna, percebe-se que a entrevistada, assim como a personagem, se inspira nos valores do pai, o que é perceptível na seguinte fala: “Do meu pai herdei a responsabilidade, a cumplicidade, o cuidado com o outro. A vontade de querer sempre ajudar”.

Ao falar das origens de sua responsabilidade e dedicação em tudo o que faz, S1 também ressalta a figura materna: “Também adquiri da minha mãe a responsabilidade, o perfeccionismo. Ela ficava no trabalho depois do horário porque tinha que limpar o laboratório, deixar tudo no jeito, no capricho para o outro dia”.

Em um dos significados registrados por Chevalier e Gheerbrant (2015, p.580), a mãe é símbolo de segurança e de abrigo. Fazendo um paralelo com a vida de S1, pode-se inferir que o trabalho – assim como a figura materna e a exemplo dela – parece também ser sinônimo de abrigo e segurança: “o trabalho é importante pra

Por influência da menina, de uma hora para outra, tudo começa a mudar no lugarejo. Tia Polly aos poucos torna-se uma pessoa melhor, mais amável, e o mesmo acontece com praticamente todos os que conhecem a garota e seu incrível "Jogo do Contente". Uma otimista incurável, Pollyana não aceita desculpas para a infelicidade e empenha-se de corpo e alma em ensinar às pessoas o caminho de superar a tristeza. (Sinopse presente no livro Pollyana (1984), de Eleanor H. Porter).

⁷ **SINOPSE DO LIVRO “POLLYANA MOÇA”:** Pollyanna cresceu. É agora uma encantadora adolescente, amada por todos os que com ela aprenderam o famoso "Jogo do Contente". Sua fama de pessoa especial vai além dos limites de Beldingsville, a cidadezinha onde vive com Tia Polly. Pollyanna recebe um convite especial para passar uma temporada em Boston. Alguém de lá precisa muito dela... Nesta continuação de suas aventuras, Pollyanna não irá apenas conviver com pessoas fascinantes e conquistar novas amizades. Ela também encontrará o amor e conhecerá a inquietação, as dúvidas e as emoções de tirar o fôlego pelas quais passam todas as jovens apaixonadas. O sucesso do romance Pollyanna, publicado pela primeira vez em 1913, foi tão grande que a autora, Eleanor H. Porter, logo escreveu uma continuação, editada em 1915: Pollyanna Moça, com novas peripécias da heroína, a órfã que conquistou o coração dos moradores de Beldingsville, a cidadezinha da Nova Inglaterra, Estados Unidos, onde fora viver com uma tia. Pollyana, agora mais velha, é uma adolescente linda e gentil que continua ensinando a todos o seu "Jogo do Contente" (Sinopse presente no livro Pollyana Moça (1976), de Eleanor H. Porter).

mim. É o que me mantém **viva** por enquanto”, afirma S1.

E esses valores parecem acompanhar S1 também ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. Ela afirma ter sido a primeira colocada do curso de Administração e décima colocada geral da universidade onde prestou vestibular. Com essa colocação, ganhou o “melhor estágio” e trabalhou em duas grandes empreiteiras, onde lidava principalmente com a gestão de obras e gestão de pessoas.

Assim que se formou em Administração, S1 passou em um concurso de auxiliar administrativo na universidade onde estudou, trabalha até hoje e na qual seus pais também trabalharam. Desde então, já foi lotada na biblioteca onde ainda trabalha. “Entrei no concurso de datilógrafa. Depois eu mudei pra assistente e depois que eu mudei pra bibliotecária”.

Ao iniciar sua primeira função de concursada (datilógrafa da biblioteca), tomou a decisão de fazer o curso de Biblioteconomia: “Eu sempre gostei muito de lidar com **livro**, com pessoas e aí eu fui fazer Biblioteconomia. Eu emendei um curso no outro”.

Percebe-se, na fala de S1, que os cursos de Química, Administração e Biblioteconomia (esses dois últimos concluídos por ela) parecem ter, como ponto de intersecção, a constante busca de S1 por conhecimento para suprir os porquês e a curiosidade que sempre a aguçaram: “Eu fui sempre muito curiosa e eu gostava de matemática, dessas coisas. Então eu fui atrás disso, de mexer com coisas diferentes, de buscar cheiros, coisas diferentes, curas diferentes. (...) **Eu acho que, na verdade, o meu grande dom e inspiração é a curiosidade.** (...) Hoje eu nem penso muito em Química. Hoje os meus sonhos são outros. Eu queria fazer Engenharia Aeroespacial. (...) Não sei se eu tenho ânimo pra fazer o curso, mas eu leio. (...) Então vou ver se vai ficar no desejo, mas **eu pesquiso, eu vejo o componente, como é que faz o avião. Eu sou curiosa por natureza, né? Então às vezes o usuário vem fazer uma pesquisa básica e eu enfronho na pesquisa, eu vou adiante. É curiosidade mesmo**” (Grifos nossos).

Pode-se inferir, a partir dessa fala, que S1, para suprir a sua avidez por conhecimento, não precisa necessariamente da conclusão do curso formal de Engenharia Aeroespacial, tampouco do curso de Química, mas sim da possibilidade de investigar os conhecimentos dessas e de outras áreas do saber que aguçam a

sua curiosidade. A própria decisão de cursar Biblioteconomia após concluir o curso de Administração parece ter sido uma escolha, mesmo que inconsciente, para suprir essa avidez por conhecimento: “eu sempre fui muito cheia dos porquês, mas os porquês eram muito internalizados, né? Porque não tinha muito pra quem perguntar, por isso que eu gosto de estudar tanto. Nos **livros**, ou nas minhas pesquisas, eu acho as minhas respostas”.

Interessante pontuar que o **livro**, como aponta Chevalier e Gheerbrant (2015,p.555), é o símbolo do universo, onde é possível encontrar as respostas para as angústias, como faziam os romanos, consultando os livros sibílicos (obscuros/enigmáticos) em busca de “encontrar neles as respostas divinas para suas angústias”. Além disso, os autores apontam que “fechado, o livro conserva seu segredo. Aberto, o conteúdo é tomado por quem o investiga” (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.555).

No caso de S1, os livros de diversos conhecimentos, aos quais ela recorre para ajudar a sanar as dúvidas dos usuários, parecem também saciar a sua própria busca por conhecimento, ao possibilitarem também a investigação sobre variados assuntos que nela despertam interesse, suprimindo sua angústia de responder aos “porquês internalizados” e de saber sempre mais, sobre diversas áreas do saber.

O curso de Biblioteconomia, por sua vez, e a profissão de bibliotecária parecem ter possibilitado esse espaço de investigação: “VOCÊ ACHA QUE A BIBLIOTECONOMIA TE POSSIBILITOU ISSO, TER ACESSO A VÁRIOS CONHECIMENTOS? Eu acho que juntou a fome com a vontade de comer. Eu tenho as possibilidades e eu uso muito bem isso... de buscar a informação, de buscar conhecimento novo, de entregar a informação. Eu acho que eu estou na profissão certa”.

Assim que se formou em Biblioteconomia, S1 assumiu o cargo de gestora da Biblioteca: “Praticamente eu acabei de me formar, me jogaram na **chefia**. Aqui na Biblioteca tem essas coisas, né? A gente acaba de entrar, ou de mudar de cargo, eles põem a gente na **fogueira**”.

S1 utiliza a fogueira como uma metáfora para representar a chefia. Cirlot (2012, p.258-259) aponta que a fogueira, assim como o fogo, representa, ao mesmo tempo, o “mal (destruição, incêndio)” e “o bem (calor vital)”. Nesse último sentido, Cirlot (2012) explica que, em muitos ritos, a fogueira é “considerada como virtude

para provocar o crescimento das messes e o bem-estar de homens e animais” (CIRLOT, 2012, p.258).

Pode-se inferir que a fogueira, apesar de possuir, a princípio, uma conotação negativa na fala de S1, é também o lugar onde ela encontra o reconhecimento do seu trabalho, sendo, inclusive, difícil desvencilhar-se do cargo de gestora: “eu sonho em voltar a ser uma catalogadora simples, comum. Só que eu acho que ninguém vai me enxergar assim. Todo mundo tá tão acostumado a chegar aqui e falar: “Ah, eu quero falar com a S1”. De vez em quando eu ameaço, eu falo pra diretoria: “Eu vou sair da chefia dessa Biblioteca”, mas eu fico pensando: como é que será a minha vida sem a Biblioteca, né? (...) Como diz a ex-chefia do Sistema de Bibliotecas quando se refere a mim: “a S1, da Biblioteca X”. (...) Eu sonho em voltar a ser uma catalogadora simples, comum. Só que eu acho que ninguém vai me enxergar assim”.

A fogueira, então, representaria essa dualidade na vida profissional de S1: ao mesmo tempo em que parece representar a destruição do sonho de ser apenas catalogadora, representa também o “calor vital” que faz com que S1 se indague: “como seria a minha vida sem a Biblioteca?”. Há, portanto, um dilema: S1 diz querer sair do cargo de chefia da Biblioteca X onde está, para se dedicar somente à catalogação, mas inconscientemente – subjetivamente – o que ela parecer desejar mesmo é permanecer na instituição e no cargo de chefia, o que é revelado inclusive na atitude dela de fazer a carta para entregar à diretoria da unidade onde trabalha, mas nunca conseguir, de fato, se desvencilhar do cargo, até mesmo por uma questão de reconhecimento por parte dos seus superiores: “A gente entrega o cargo conforme muda a diretoria, porque é um cargo de **confiança**, só que eu acabei ficando. **Eu sempre faço a carta pra entregar (o cargo), mas ela volta, então**”... E essa opção dos diretores da unidade de manterem S1 no cargo parece estar relacionada ao fato de a própria imagem dela ter sido atrelada à da Biblioteca e vice-versa, tamanho o envolvimento e dedicação às atividades que realiza.

Características da gestora

O senso de responsabilidade de S1, característica adquirida com o pai e a mãe e também inerente à entrevistada, parece se espelhar na sua forma de gerir a Biblioteca X: “Eu sou uma pessoa muito interessada, muito voltada para o meu

trabalho. Minha **prioridade número 1** quando eu tô aqui dentro é a biblioteca”. (...) E eu sofro muito porque eu sou muito perfeccionista. Sou **virginiana** e sou muito correta com as minhas coisas. Então do mesmo jeito que eu levo a minha vida eu levo o meu **trabalho**. E o trabalho é importante pra mim. É o que me mantém **viva** por enquanto”.

Mais uma vez os sentidos populares atribuídos a uma pseudociência podem ser utilizados para se compreender os modos como S1 estrutura o seu imaginário. Como na relação implícita entre a visão popular atribuída ao químico e à química e o imaginário alquímico, agora aparece uma referência direta à astrologia – objeto de interesse da cultura popular na contemporaneidade e utilizado por muitos como uma ferramenta para oferecer sentido para acontecimentos cotidianos fortuitos, descrever personalidades, bem como oferecer explicações e conforto para as pequenas crises do dia a dia.

No trecho do depoimento acima transcrito, podem-se destacar duas palavras: *virginiana* e *trabalho*, as quais parecem possuir uma conexão simbólica entre si. Virgem – o sexto signo do zodíaco – simboliza, como aponta Chevalier e Gheerbrant (2015), a colheita, o trabalho, a minúcia e, no universo desse signo, destaca-se um caráter sério, metódico, “ligado aos princípios, às regras, às recomendações, sóbrio, (...) trabalhador, voltado para as coisas difíceis, laboriosas, ingratas ou penosas, visando, sobretudo, a satisfazer um sentimento de segurança” (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.961). Sobre esses significados, S1 menciona que, mesmo com a sua incredulidade em relação aos signos do zodíaco, o que a atrai é a semelhança entre as características do signo de Virgem – apresentadas no dicionário simbólico e ainda hoje presentes no imaginário popular – e a sua postura diante do trabalho: “Eu não acredito muito em signo não. Eu só gosto das características. As pessoas falam que virginiano é detalhista, metuculoso... Eu sou muito parecida com muita gente que é da mesma época, né? (...) Então eu sou muito metódica, perfeccionista e correta com as minhas coisas. Até na minha bagunça tem ordem”. Em suma, observa-se, de fato, que essas características do signo estão presentes no trabalho e na própria maneira como S1 gere a biblioteca: metódica, laboriosa, em busca da perfeição.

Como consequência da trajetória acadêmica e do próprio senso de responsabilidade, S1 também é ativa e dinâmica e sempre procura estar presente na

maior parte das atividades da Biblioteca, de forma a ter um controle sobre elas: “Uma coisa que eu aprendi quando eu fazia administração é que pra saber cobrar, você tem que saber fazer, ou tentar acompanhar. E eu também sou muito atenta com o que tá acontecendo à minha volta”.

Além disso, S1 está sempre em busca de novos conhecimentos: “Como é que você vai catalogar uma coisa que você nunca viu na vida? Então eu sou da linha que acha que tem que aprender, que tem que ter um pouquinho de cultura e daí por diante”.

Ela cita, como exemplo, as diversas línguas que aprendeu quando estudou para ser **irmã de caridade**: “Estudei pra ser irmã, não parece, né? Mas eu estudei pra ser irmã... E aí sei um pouquinho de grego, latim, e isso me ajuda muito. E o alemão. O alemão eu fiz quando eu comecei a trabalhar aqui na Biblioteca”. S1 completa dizendo que mesmo não tendo concluído o preparatório para ser irmã de caridade – do qual ela só cursou o primeiro ano – manteve o interesse pelo aprendizado das línguas: “Eu fui fazer um curso de Libras numa época que ninguém falava nisso ainda, porque nós já tivemos um aluno surdo aqui do curso de especialização”. S1 afirma também que atualmente está estudando árabe, por meio de um CD emprestado por um dos professores da unidade onde trabalha, e que o conhecimento desta e de outras línguas estrangeiras a auxiliam na catalogação diante da diversidade de idiomas presentes no acervo da Biblioteca.

Interessante notar que a incessante busca de S1 por conhecimento, além de atender a uma necessidade pessoal, parece também ser decorrente da constante busca pelo aperfeiçoamento do desempenho de suas funções como bibliotecária e gestora: “Acho que talvez essa seja uma qualidade, né? De querer melhorar ou de querer acompanhar, não estar à margem. Sempre estar buscando o melhor jeito de fazer. Eu não consigo nem ver um jornal em paz agora. Eu assisto a um programa lá, ah tá lançando um livro, ah então eu vou anotar aqui porque tem que comprar esse livro. (...) A gente sempre tem que buscar melhorias, né? Acompanhar...Eu tô sempre estudando e-books pra ajudar, ver qual que é a melhor forma, qual que é o melhor jeito. Gosto muito de conversar com meus colegas bibliotecários porque eu acho que a gente aprende muito”.

S1 também aponta que os conhecimentos adquiridos no período em que estudava para ser irmã de caridade a ajudaram a desenvolver uma característica

que ela considera importante na gestão: “Eu sei ouvir, sei tentar arrancar das pessoas que elas mesmas te apontem soluções, né?”. Ela também explica que não levou a cabo o ensejo de ser irmã de caridade pelo fato de ter se decepcionado com a religião católica: “Eu achava que as pessoas que estavam dentro da Igreja estavam ali preparadas pra fazer caridade, atender, ajudar, e, quando você vai estudar, quando você fica no meio delas, você vê que não é bem assim não. São tão humanas quanto a gente. Rola um tiquinho de maldades, ou umas coisas do tipo e não era o que eu queria fazer (...) eu sempre gostei muito de trabalhos voluntários, né? Aí eu penso...eu fico pensando: é tudo o contrário do que a gente imagina, né? A gente pensa em doar uma parte da vida da gente, do tempo da gente, pra aplacar a dor do outro, né? Eu descobri que o mundo não é assim, né? Infelizmente”.

A “irmã de caridade” ou “freira” tem um sentido muito particular no cristianismo católico. Desde a criação da Companhia das Irmãs de Caridade⁸, no século XVII, a visão sobre as irmãs de caridade “tinha como princípio o de que Deus lhes entregou, nas pessoas dos pobres, velhos, crianças, doentes, prisioneiros e outras mulheres, todos os serviços, sejam corporais, sejam espirituais” (PADILHA; MANCIA, 2005, p.274).

Observa-se que essa imagem simbólica ideal que a irmã de caridade tem no catolicismo parece se refletir nos valores que S1 buscar manter, tanto na vida pessoal quanto profissional, a despeito do fato de ter se decepcionado ao não encontrar esse sentido na realidade do noviciado.

E o senso de responsabilidade, cuidado com o próximo, o entusiasmo e dinamismo para lidar com pessoas, por sua vez, parecem ser reflexos da visão ideal que S1 tem da biblioteca e bibliotecário, como será visto a seguir.

Perfil de biblioteca e de bibliotecário

S1 revela, em sua fala, que busca colocar em prática o modelo de biblioteca que ela considera ideal: “A Biblioteca daqui é do **usuário**. É uma das maiores bibliotecas. (...) Eu acho que a Biblioteca **é um pouquinho de tudo**. É trazer as

⁸ A Companhia das Irmãs de Caridade foi fundada no ano de 1633, na França, por padre Vicente de Paulo (1576-1660) e Luisa de Marillac (1591-1660), “para suprir as necessidades de mulheres que apenas servissem os pobres, sem outro compromisso como o casamento, família, dentre outros”. (PADILHA e MANCIA, 2005, p.274).

peessoas, é acolher bem, é buscar informação pro usuário, esteja ela onde for, às vezes ela não está no livro, né? Então eu acho que Biblioteca é muito além.”

Esse modelo de biblioteca – nas palavras de S1, “um centro cultural que guarda de tudo um pouco” – reflete-se também no modelo de bibliotecário por ela perseguido: “eu sempre achei que bibliotecário tinha que saber um pouquinho de tudo”. E S1 se identifica com esse modelo que ela criou de bibliotecário, perceptível em sua constante busca por conhecimento, como revelado na categoria anterior sobre as características da gestora.

Essa imagem de biblioteca como um centro cultural e de bibliotecário como um profissional em constante busca por conhecimentos se assemelha muito àquela apontada como ideal pelo pesquisador Peter Burke:

Acredito que alguns poucos bibliotecários têm sido, de fato, criativos, e seria interessante que suas ações fossem copiadas em todo o mundo. Minha biblioteca favorita é a do *Warburg Institute*, em Londres, cujo primeiro bibliotecário, o austríaco Fritz Saxl, era especialista em História da Arte. Ele acreditava que a biblioteca deveria ser organizada de acordo com a lei da boa vizinhança, ou seja, os livros vizinhos deveriam tratar exatamente o mesmo assunto, instigando os leitores a, além de levar o livro que estavam procurando, pesquisar também nos outros livros “vizinhos” disponíveis na estante. Esse tipo de biblioteca (que favorece a lei da boa vizinhança) deve ser organizada por tópico e não por grandes categorias como “História” ou “Geografia”. (...) Para fazer a classificação das obras nesse sistema, é necessário ter bibliotecários acadêmicos, pois não se pode classificar o livro apenas pelo título, mas pela obra inteira (BURKE, MOURA, PEDROSA, 2014, p.81-82).

S1 parece refletir esse perfil de bibliotecário acadêmico citado por Burke, devido à sua avidez por conhecimentos de diversas áreas do saber. Quando já estava na atual unidade onde trabalha, e como uma forma de completar a sua formação para aperfeiçoar a função de catequista que exercia fora da Universidade, S1 se inscreveu em disciplinas isoladas na área de Filosofia: “Eu fui aluna do Padre Vaz, que é um dos maiores filósofos brasileiros modernos, que é dos jesuítas. Ele me ensinou muito a Filosofia Antiga. A gente tem um tanto de livro aqui que, na hora de catalogar, acabou sobrando pra mim. Outra coisa também que me ajudou muito é que, conhecendo a Filosofia Antiga, eu pude catalogar muito bem os livros em árabe, porque ainda tive que aprender árabe, nesse meio do caminho”.

Ao adquirir vários conhecimentos com o Padre Vaz⁹, este parece ocupar, para S1, uma fonte de inspiração pessoal e profissional: “Eu tenho ele como uma inspiração pelo conhecimento que ele tinha e pela generosidade dele de dividir, né? (...) Ele era uma pessoa generosa, sabia dividir o conhecimento, extremamente estudioso, gostava de livro, cuidava bem dos livros dele. Tanto é que a biblioteca dele lá é enorme, né? Isso pra mim foi importante”.

E essas características parecem também estar presentes no bibliotecário ideal que S1 busca, a todo o momento, alcançar: um bibliotecário culto, em constante busca pelo conhecimento, e que dá a ver sua grandeza por meio do trabalho e do esforço.

De fato, é nesse constante esforço de S1 para o aperfeiçoamento da Biblioteca que vem o reconhecimento do seu trabalho: “a gente não tem que ter essa visibilidade de achar que a gente é importante, que vão te ouvir porque é você. (...) Quando você quer alguma coisa, você tem que se mostrar. Não se mostrar no sentido de que você é alguma coisa, mas de ir buscando alguma coisa. É diferente. Mostrando por meio do trabalho, do dia a dia, do atendimento”.

Interessante pontuar que esse se mostrar por meio do trabalho e não da busca por prestígio parece ser muito similar à ética Aristotélica, “que o Padre Vaz tanto se empenhou em ensinar”, como aponta o professor Carlos Roberto Drawin, no discurso pronunciado na solenidade de entrega do título de Professor Emérito da

⁹ Nascido em Ouro Preto/Minas Gerais, em 1921, o padre jesuíta, professor, filósofo e humanista brasileiro, Henrique Cláudio de Lima Vaz, entrou para a Companhia de Jesus em 1938. Doutou-se na Universidade Gregoriana, Roma, em 1953, com uma tese "Sobre a Dialética e a Contemplação nos Diálogos de Platão", escrita em latim. Lecionou na Faculdade de Filosofia da Companhia de Jesus em Nova Friburgo e no Departamento de Filosofia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais. Recebeu, em 2001, o título de Professor Emérito da UFMG. Em discurso pronunciado nesta solenidade, o professor Carlos Alberto Drawing, do Departamento de Filosofia da Universidade Federal de Minas Gerais, afirmou: "Sabemos qual foi, na sua retidão exemplar, os quase cinqüenta anos de magistério ininterrupto, a investigação incansável, a permanente disponibilidade em ouvir e orientar, a paciência do pensamento, a firmeza da crítica no acolhimento do outro, mesmo nos tempos mais adversos. Tudo isso foi assumido com perfeita espontaneidade, sem a menor sombra de ênfase, sem jamais esmorecer na fidelidade à verdade". (Esse trecho do discurso foi publicado na "Kriterion: Revista de Filosofia", em Janeiro/Junho de 2002 e está disponível no site <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid>. Acesso em: 27 mar. 2017).

Universidade Federal de Minas Gerais ao Prof. Dr. Pe. Henrique Cláudio de Lima Vaz:

sabemos que a magnanimidade do homenageado excede à sua modéstia. Pois, como nos ensina Aristóteles em sua "Ética a Nicômaco", distante do vaidoso, que arroga qualidades que não possui, o homem magnânimo não se desmerece do convívio com a grandeza, aceitando-a como uma espécie de "coroa das virtudes". O homem magnânimo, e só pode sê-lo quem possuir um caráter bom e nobre, sabe que a grandeza não pode ser encontrada quando a buscamos mas, como um esplendor da bondade, também não pode e nem deve ser evitada, por isso, recebe-a com moderado prazer¹⁰.

Assim como o Padre Vaz é reconhecido pelo seu trabalho, bondade e conhecimento, S1 também parece ser reconhecida por meio do trabalho silencioso, do compromisso, da constante busca por conhecimento e do cuidado e atenção com os usuários, sendo, até mesmo, identificada como se ela mesma fosse a Biblioteca, como se a Biblioteca sem ela não existisse, em uma espécie de personificação do espaço. S1 é a Biblioteca (o trabalho que lá realiza, como ela mesma diz, é que "a mantém viva") e a Biblioteca é S1: "eu sonho em voltar a ser uma catalogadora simples, comum. Só que eu acho que ninguém vai me enxergar assim. Todo mundo ta tão acostumado a chegar aqui na Biblioteca X e falar: Ah, eu quero falar com a S1...".

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

S1 afirma que uma habilidade que ela trouxe do curso de administração é a de procurar seguir um passo a passo na tomada de decisão: "Eu tento ver as situações que eu tenho, as melhores alternativas pra fazê-las, né? E que estratégia que eu vou usar pra executá-las... E tento não sair delas". No entanto, o que se percebe mesmo é que esse processo racional (de seguir um passo a passo/um manual) parece se mesclar com um processo intuitivo. Isso advém do aprendizado que ela teve no primeiro ano estudando para ser irmã de caridade: "Eu falei que estudei pra ser irmã de caridade. Não que elas sejam melhores, mas transmitem uma paz de espírito muito grande pra gente, até pra tomarmos decisões, né?".

¹⁰ Ibidem

Interessante ressaltar que o desejo de ser irmã de caridade parece ter advindo da admiração pelo pai e da necessidade de fazer honra à imagem que ele parece ter atrelado à S1, mesmo antes do nascimento dela: “o meu pai colocou meu nome em homenagem à uma prima que foi ser irmã de caridade. Era a sobrinha mais velha dele. E ele ficou muito triste porque é aquela coisa...eles acham que vai ser irmã que vai sair do mundo, né? E essa era a Filosofia na época. E ele quis meio que homenagear a sobrinha dele, me colocando o nome”.

Além de fazer jus à homenagem, S1 parecia, à época em que decidiu estudar para ser irmã de caridade, querer provar para o pai que haveria um propósito maior para essa missão, muito além daquele presente no imaginário popular, de uma mulher que se consagra a “uma vida perfeita de recolhimento, castidade e abstenção de toda a leviandade terrena”. (PADILHA, MANCIA, 2005, p.274). Percebe-se isso na seguinte fala de S1: “Eu não tinha essa imagem que algumas pessoas têm de que, ao se tornar irmã de caridade, você vai se isolar do mundo e viver só pra tentar atender Deus, porque pra mim é muito além disso”.

Essa visão que S1 tem em relação à missão da irmã de caridade se assemelha muito àquela pregada atualmente pela Igreja Católica. Em um encontro com seminaristas e noviças, o Papa Francisco¹¹ deixa claro a necessidade da presença maternal das irmãs de caridade e da presença paternal dos seminaristas necessários à própria manutenção da alegria de viver, outro atributo que devem possuir e demonstrar:

Vós, seminaristas, freiras, consagrais o vosso amor a Jesus; o coração é para Jesus, e isto leva-nos a fazer os votos de castidade e de celibato. E eles não acabam no momento em que se emitem, continuam; um caminho que amadurece até à paternidade pastoral, até à **maternidade pastoral**, e quando um sacerdote não é pai da sua comunidade, **quando uma religiosa não é mãe de todos aqueles com os quais trabalha, torna-se triste**. Eis o problema. Por isto vos digo: a raiz da tristeza na vida pastoral consiste precisamente na falta de **paternidade e maternidade** que vem do viver mal esta consagração que, ao contrário, nos deve conduzir à **fecundidade**. Não se pode imaginar um sacerdote ou uma religiosa que não sejam fecundos: isto não é católico! Esta é a beleza da consagração: a alegria, a alegria...¹²

¹¹ Primeiro Papa americano, o argentino Jorge Mario Bergoglio nasceu em Buenos Aires no dia 17 de Dezembro de 1936. É o 266º Papa da Igreja Católica e atual Chefe de Estado do Vaticano, sucedendo o Papa Bento XVI, que abdicou ao papado em 28 de fevereiro de 2013. Fonte: <<http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/biography.index.html>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

¹² Palavras do Papa Francisco em Encontro com os Seminaristas, as Noviças e os Noviços no dia 6 de julho de 2013. O depoimento foi extraído do site do Vaticano

Outro ponto interessante da fala do papa é aquele que faz uma clara relação entre a paternidade e a maternidade, respectivamente dos seminaristas e das noviças, e a fecundidade que, em seu aspecto positivo, é símbolo de integração, de unificação e de força, como aponta Cirlot (2012, p.252). A freira, a mãe e a gestora possuem, portanto, como elemento de intersecção, o símbolo da integração e da força.

Era justamente essa fraternidade, esse ir para o mundo, que S1 buscava quando decidiu estudar para ser irmã de caridade. Ela afirma que não concluiu o curso por não ter encontrado esse sentido: “eu tinha um conceito meio errado de religião. Eu achava que as pessoas que estavam dentro da Igreja estavam ali preparadas pra fazer caridade, atender, ajudar, e quando você vai estudar, quando você fica no meio delas, você vê que não é bem assim não. São tão humanos quanto a gente. Rola um tiquinho de algumas maldades, ou umas coisas do tipo e não era o que eu queria fazer”.

E mesmo não conseguindo encontrar o que buscava na religião, S1 parece ainda tentar colocar em prática a imagem ideal de irmã de caridade – que o Papa Francisco pronunciou em um de seus discursos (anteriormente mencionado) – como aquela figura perpassada pelas características de uma maternidade metafísica.

Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 580) apontam que a “mãe divina simboliza a sublimação mais perfeita do **instinto** e a harmonia mais profunda do **amor**”. Relacionando essa afirmativa à maneira como S1 toma decisões, podemos inferir que o seu processo decisório é perpassado pelo instinto maternal de integração e pelo amor – símbolo de união.

Esse, por assim dizer, “tom maternal”, é mais perceptível na maneira como S1 faz a **gestão de pessoas**, segundo ela, um dos maiores desafios da gestão da Biblioteca: “Tem uma funcionária aqui que é terrível, terrível assim, literalmente, porque ela é boa servidora, ela sabe fazer as coisas, mas ela é muito pior. É muito agitada, muito nervosa. Ela põe as coisas a perder. (...). Então às vezes eu tenho que ficar **dando conselho**. Então tem hora que eu acho que tinha que ter uma outra pessoa até pra podar ela mais. Mas...”.

Nesse último trecho percebe-se que o senso de responsabilidade de S1 (adquirido com o pai) se choca com a preocupação que ela tem com a servidora, que a impede de colocar limites. As mães apresentam uma ambivalência, como mostram Chevalier e Gheerbrant (2015, p. 580): são amorosas, mas precisam de alguém para impor limites (um pai, por exemplo), senão elas acabam deixando esse amor se tornar devorador, impedindo seus filhos de crescerem e amadurecerem.

A mesma relação protetora da maternidade parece se refletir no relacionamento com os usuários: “(...) aqui tem muito aluno com esquizofrenia, aluno que suicida. Então a gente às vezes tem que tomar muito cuidado, de acompanhar, de estar do lado. A gente acaba **quase que virando mãe deles**. E eu continuo sendo assim, porque tem vários. Tem alguns que ficam mais aqui do que na sala de aula. Eu acompanho muito, eu acabo acompanhando muito. Você vê a diferença do usuário no dia a dia. Você acaba conhecendo muito bem o usuário”.

Além disso, outras características de S1 que parecem influenciar na tomada de decisão são o senso de responsabilidade e o perfeccionismo, traços presentes na gestão dela como um todo e que têm uma forte relação com a sua história de vida/trajetória até o cargo de gestora.

Em relação à gestão de pessoas, S1 enfatiza: “Tem umas coisas que me batem muito forte, sabe? **Pouco caso, desleixo com o trabalho, isso me bate muito forte**. (...) Eu que sou muito paciente, mas tem hora que sai do meu limite. (...) Eu sei que é importante pedir desculpa, **mas eu evito ao máximo errar...Assim, eu penso muito antes de fazer qualquer coisa, sabe? Eu penso muito mesmo**”.

Os trechos da fala destacados em negrito resumem como esse senso de responsabilidade e perfeccionismo de S1 afeta a maneira como ela toma decisões: refletindo muito antes de agir para não errar.

Pode-se citar também, como outro aspecto perpassado pelo senso de responsabilidade de S1, a maneira como ela lida com as atividades do dia a dia da Biblioteca, que ultrapassam as atividades de gestora: “tudo passa por aqui. E uma prestação de conta do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), eu não sei por que maldição, mas a Unidade X me cadastrou no CNPq, então tudo que todo mundo, que as secretárias têm, eu tenho também, porque eu sempre ajudei as secretárias, aí elas acabaram pedindo pro diretor pra me cadastrar junto. Então, toda vez eu dou suporte pra elas. **Tenho que olhar sucupira, tenho**

que verificar um monte de coisa. E acaba que isso fica pra mim. Então é muito complicado, tem hora, né? Acabei acumulando muitas atividades, querendo ou não”.

Esse trecho deixa perceptível que o senso de responsabilidade de S1 a impele a realizar todas essas atividades, mesmo não sendo da alçada dela enquanto gestora de uma biblioteca.

Pode-se inferir também que não existe, de fato, uma cultura da urgência na Biblioteca, mas uma pressão ou situações de pressão “criadas” pela própria maneira como S1 lida com a gestão, sempre querendo dar o seu melhor, seja qual for a atividade, e concluindo as tarefas com responsabilidade e dedicação quase que exclusiva, já que, nas palavras dela, o trabalho é o que a “mantém viva”.

4.1.2 Análise dos dados de S2

QUADRO 2 – Informações gerais sobre S2

S2	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Masculino	44	Bahá'i	Graduação em Biblioteconomia, Especialização e Mestrado em Ciência da Informação	3 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

Na tentativa de organizar a fala e fazer-se entender, S2 levou um tempo maior para responder às perguntas da entrevista, que durou 01h 08' 54”.

Trajétória da escolha do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestor

Letras era a opção inicial de curso de S2. Tanto é que ele começou a fazer o curso em uma universidade de outro estado, onde ele tinha passado, e pediu transferência para Minas Gerais pro mesmo curso. Ele afirma que, por questões burocráticas, não conseguiu a transferência para o curso de Letras, então fez a inscrição no vestibular para o curso de Biblioteconomia. Depois de três tentativas, passou no curso.

Indagado sobre o motivo de ter escolhido Biblioteconomia e não continuar no curso de Letras, ele afirmou: “Essa questão de **organizar o conhecimento**, essa questão de tentar ver o relacionamento de assuntos... Eu vinculo isso muito com a filosofia. Eu gosto muito de filosofia, então eu entendi que (a Biblioteconomia) era uma forma prática da **filosofia**. (...) Mas eu acho muito bonito e instigante, por isso que eu escolhi”.

De fato, muitos instrumentos de classificação, utilizados na organização física dos acervos, tiveram princípios norteadores oriundos da Filosofia. O filósofo grego Aristóteles teria sido o primeiro a se aventurar no intento de organizar e classificar o conhecimento e as ciências. Entre outros filósofos que os precederam, Diderot e D’Alembert também deixaram um legado na organização do conhecimento com a criação da Enciclopédia. Sobre a complexidade dessa tarefa, que até hoje instiga e desafia a muitos, Darton (1986, p.250) escreveu:

Estabelecer categorias e policiá-las é, portanto, assunto sério. Um filósofo que tentasse remarcar as fronteiras do mundo do conhecimento mexeria com o tabu. Mesmo se mantivesse distância dos assuntos sagrados, não poderia evitar o perigo; o conhecimento é por sua natureza, ambíguo. Como répteis e os ratos, pode escorregar de uma categoria para outra. É mordente. Portanto, Diderot e D’Alembert se arriscaram muito, ao desmancharem a antiga ordem do conhecimento e traçarem novas linhas entre o conhecido e o desconhecido.

Talvez justamente esse desvendar as linhas entre o conhecido e o desconhecido sejam os elementos que instigam S2 na busca pela organização do conhecimento. Tanto é que, assim que terminou a graduação, S2 decidiu fazer pós-graduação nesse mesmo assunto e, em seguida, tentar o mestrado, apesar de não se considerar apto para a carreira acadêmica e como uma forma de superar a sua angústia da dificuldade de conseguir um emprego na área. “Eu comecei a pensar em fazer pós-graduação, mas eu **me achava, e ainda me acho, muito comum** pra fazer uma pós-graduação, pra fazer mestrado, doutorado, pós-doutorado... E...Eu fiquei pensando como seria minha atuação como profissional. Fiquei com medo de não achar emprego e isso também me influenciou em tentar o mestrado”, afirma S2.

Ele foi aprovado para o mestrado e, quando o curso já estava em andamento, passou no concurso para bibliotecário de uma instituição pública, onde foi alocado no setor de referência da mesma Biblioteca que chefia atualmente. Sua narrativa

sugere que S2 assumiu uma postura **proativa** que, ao coincidir com o encontro de uma gestora que dava **liberdade para os funcionários a ela subordinados tomarem decisões**, fez com que a primeira iniciativa de S2 fosse **colocar em prática o seu ímpeto de organizar o conhecimento**: “Eu fiz algumas coisas felizes. A que eu acho mais legal foi a de iniciar um banco de dados de índices e sumários pra otimizar, incrementar a pesquisa bibliográfica”.

S2 enfatizou que não se limitou às funções e atividades tradicionais exigidas para um bibliotecário de referência – basicamente atender e tirar as dúvidas dos usuários – mas quis ir além, propondo uma base que facilitaria o seu trabalho e o de outros colegas.

Percebe-se, então, desde o início, que a **pró-atividade** e o **senso de coletividade** caminham juntos para ele e o instigam, inclusive, a **buscar novas soluções diante da ambigüidade**.

Retomando a citação de Darnton (1986) retro-mencionada, percebe-se que é justamente a ambigüidade do conhecimento, que tanto instigou os filósofos e outros estudiosos, o que motiva e guia S2 não só no papel de bibliotecário, mas também de gestor/investigador das melhores maneiras de lidar com os desafios da gestão.

E essas características e avidez por conhecimento parecem tê-lo levado a ser indicado ao cargo de gestor da Biblioteca: “A chefe X aposentou e me indicou como chefe para a direção da unidade. O diretor veio aqui, conversou com a equipe, então o pessoal falou: o S2 tem o perfil e eu fiquei aqui desde então”.

Quando questionado se ele considerava ter um perfil de gestor, S2 deu uma resposta que condiz com seu senso de responsabilidade e com sua vontade de realizar: “Quando você está administrando, a pergunta não é do perfil, mas se a pessoa está comprometida com o trabalho que ela tem que fazer”.

Esse compromisso não só com a gestão, mas com o fazer da Biblioteca, também são características de S2 como gestor, melhor abordadas na categoria a seguir.

Características do gestor

Para a gestão, S2 traz o seu ímpeto de realizar, de ser proativo em busca de melhorias para a Biblioteca. Tanto é que ele continua o trabalho de melhoria da

pesquisa bibliográfica, que começou quando ainda estava na referência, por meio da **construção de um banco de dados** com todos os assuntos presentes nos índices de cada livro – mapeando, sobretudo, aqueles assuntos que são abordados secundariamente, mas que, segundo S2, não são menos importantes. “Então, ser gestor é importante na minha vida porque eu sinto e vejo que a gente tá fazendo aqui, no ambiente de trabalho, coisas que otimizam o trabalho que deve ser feito”, afirma.

A visão que ele tem do trabalho do gestor resume bem isso: “O gestor não tem só que administrar, mas também fazer aquilo que a empresa faz, a biblioteca faz. Eu não tenho que ficar dando ordens e fazendo ofícios, isso é uma parte. Eu tenho que **fazer o fazer da Biblioteca** (...) Eu acho que se você não participa, você está perdendo perspectiva. Você vai falar de uma coisa que você não conhece. (...) É claro que você não vai fazer tudo, mas você pode **fazer de tudo um pouco**”.

Além do ímpeto de fazer, S2 diz ter o ímpeto de buscar novos conhecimentos sobre gestão: “Eu procuro estudar, tenho uns livros ali de organizações eficazes, imagens de organização, só que eu não sigo um, tipo... um modelo de gestão”. Com base nesses conhecimentos, S2 construiu, inclusive, o que ele chama de “cartilha”, onde constam os desafios, linhas de ação e justificativa dos objetivos para a Biblioteca – uma espécie de planejamento feito no início do ano junto com os colegas de trabalho.

No entanto, S2 aponta, como um dos pontos negativos da sua gestão, o fato de não seguir, à risca, essa “cartilha”. Percebe-se que ela é mais uma formalidade e tentativa de colocar no papel as ideias da equipe do que, de fato, um manual a ser seguido e avaliado constantemente: “**não é uma cartilha que eu fico, ah isso aqui foi cumprido, isso aqui não**. Estamos em 46% disso aqui. Mas num é uma coisa muito positiva em mim não. Eu acho que gente tentar seguir uma cartilha, colocar tudo mais anotado, pra ficar fazendo avaliação e análise, eu acho que é válido, mas eu ainda não decidi por isso”. Percebe-se que o desejo de produzir e de trazer melhorias para a Biblioteca é tão grande, que parece não haver espaço para seguir um planejamento à risca.

Esse dinamismo também se reflete, de maneira negativa, segundo S2, na comunicação com os colegas e ele subordinados: “eu tava com um vício na gestão de achar que eu não tinha que falar muitas coisas e que, na verdade, se eu falasse...

e agora eu tenho tentado corrigir isso, quando eu procuro falar coisas agora, **compartilhar a informação**, falar o que ta acontecendo, mesmo as coisas mais triviais, do dia a dia (...) E é bom as pessoas saberem das efemérides, assim, das notícias do dia a dia. Então assim: hoje aquele computador ta quebrado. Não interessa. Não interessa, mas assim, se alguma coisa acontecer, fala: eu nem tava sabendo e eu trabalho aqui”. Para ilustra isso, ele cita um caso em que uma funcionária se queixou de não saber quando um porteiro substitui o outro em época de férias, uma coisa que para S2 era algo corriqueiro, mas que fazia toda a diferença para a servidora em questão.

Para mudar isso, S2 afirma tentar fazer reuniões periódicas: “porque eu fazia zero reuniões, porque **uma coisa que me irrita profundamente é fazer reunião e falar, falar, falar e o resultado ser muito pequeno**, então eu tomei a atitude oposta, de não fazer reunião nenhuma, que também ta errado”. Mais uma vez o ímpeto de fazer e o foco no resultado – perfil pragmático – parecem interferir no próprio estilo de gestão, mais centralizador de informações e, ao mesmo tempo, menos burocrático e mais dinâmico.

Perfil de biblioteca e de bibliotecário

As características de S2 enquanto gestor parecem espelhar aquelas que ele considera ideais em um bibliotecário e vice-versa. Ele traz para a gestão o seu perfil ideal de bibliotecário de referência – sempre em busca de incrementar a pesquisa bibliográfica, a organização do conhecimento; o que o instigou a fazer o curso de Biblioteconomia e até hoje se apresenta como um desafio motivador. “O desafio que eu entendo, nas bibliotecas, é você **encontrar o conhecimento** para um profissional, um pesquisador, porque é aquilo que estávamos conversando, encontrar o assunto dentro de um item informacional, de um livro, e eles se multiplicaram, seja na internet, seja no meio impresso, se multiplicaram exponencialmente...”.

Além disso, por mais que alguns dos servidores não acreditem na importância de se pensar **novos instrumentos** para superar esses desafios, S2 segue firme em seu propósito de cumprir o “**fazer da biblioteca**”: “quando dizemos que vamos realizar algumas coisas, falamos: não, isso não é trabalho da biblioteca.

Não, isso não é pra agora. Tipo a pesquisa bibliográfica... Isso é uma coisa que a gente faz quando vem um usuário com uma demanda. A gente faz da forma que dá, não é da forma como a gente poderia fazer se a gente criasse os instrumentos como essa base de dados”. Esse é, inclusive, o instrumento que ele vem desenvolvendo desde quando era bibliotecário de referência até agora à frente da biblioteca.

S2 afirma que o banco de dados por ele proposto poderá auxiliar o que ele considera o grande desafio dos bibliotecários, que é “dar conta de todas as bases de dados e fontes de informação na busca por um assunto demandado pelo usuário”.

A proposta é registrar não só os assuntos principais, mas também os secundários ao livro, já que, segundo S2, estes podem ser instigantes para um pesquisador que não encontrou as informações da maneira que queria em um livro “tradicional”, que trata especificamente do assunto.

Percebe-se, portanto, que o perfil de bibliotecário ideal de S2 é permeado por características do próprio gestor, tais como o dinamismo e a busca por inovação e soluções para aumentar a eficiência da instituição: “eu acho que o bibliotecário tem que fazer a gestão das suas iniciativas, que é o que eu fiz. Eu tava lá trabalhando, atendendo o usuário e falei: ou, podia ter um negócio aqui no computador pra gente achar os assuntos dos livros...”

Em contrapartida, o gestor ideal deve trazer traços do bibliotecário ideal – aquele que trabalha no setor de referência com avidez, na **construção de novos métodos e instrumentos** de busca, tornando o acesso à informação mais eficaz e eficiente.

Esse gestor ideal “atrelado” à imagem do bibliotecário de referência fica muito claro na seguinte afirmação de S2: “Eu me sinto o tempo todo bibliotecário e isso eu faço, isso é tão real que quando qualquer colega da referência não está aqui por qualquer razão, sou eu que estou atendendo os alunos. Eu não peço ao pessoal do processamento técnico”. E S2 vai além, buscando otimizar o acesso às informações, conforme retro mencionado.

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

“Eu demoro muito pra decidir uma coisa e as coisas acontecem. É claro que a **lentidão** não é uma coisa muito boa no ambiente organizacional, mas enfim, nós

temos na natureza todos os tipos de formas de vida – o **tigre, o urso, o tubarão** – mas a gente também tem a **tartaruga, a preguiça e o cágado...** Então, assim, eu também tenho isso, de achar que se você for lento, se você demorar, você não é muito bom, você não é sagaz, mas eu tenho isso em mim de querer pensar bem pra não fazer bobagem. Então, isso é da minha natureza. Está lá no que eu construí em hábitos em anos”.

Nessa afirmação S2 revela o que ele vai exemplificar como a maneira como toma decisões diante dos desafios da gestão da Biblioteca. Interessante notar que ele compara, espontaneamente, a sua forma de lidar com os processos decisórios a animais tradicionalmente visto como lentos e, por isso, preguiçosos, como a tartaruga.

o recolher-se da tartaruga no seu casco é uma imagem de alto significado espiritual na tradição hindu: é o símbolo de concentração, de retorno ao estado primordial e, portanto, de uma atitude fundamental do espírito. Quando, diz Bhagavad-Gita, “qual uma tartaruga que recolhe completamente os seus membros, ele isola seus sentidos dos objetos sensíveis e a sabedoria nele é verdadeiramente sólida” (2,58) (CHEVALIER E GHEERBRANT, 2015, p.871).

Percebe-se que a lentidão de S2 para tomar decisões, recolhendo-se em silêncio por um tempo, assim como a vagarosidade da tartaruga no seu processo de recolher-se no casco, parece trazer a sabedoria na tomada de decisão perante o desafio vivenciado.

Por outro lado, o tigre, um dos animais que S2 cita para representar a rapidez, tem como armadilha a própria sagacidade, já que representa um “desenfreamento de todas as potências inferiores da instintividade” (CIRLOT, 2012, p.571). Por isso, na China o tigre é considerado, ao mesmo tempo, símbolo da lua nova – que representa o despertar para o novo, e símbolo da escuridão – ausência de luz, de clareza, de sabedoria.

Por mais que não perceba, S2 parece trazer, em sua maneira lidar com os desafios, um pouco do tigre como símbolo de lua nova, do despertar para o novo, perceptível na constante busca de S2 pelo aperfeiçoamento do fazer da biblioteca, dos serviços de busca da informação... Ao se aproximar do simbolismo da tartaruga,

por sua vez, S2 parece balancear esse instinto e avidez por resultados com uma dose de recolhimento, silêncio e lentidão para alcançar a sabedoria nas decisões.

O sujeito 2 aponta, como um dos desafios da gestão da biblioteca, os prazos apertados para aquisição de material para o acervo da Biblioteca. Segundo ele, os recursos ficam disponíveis por pouco tempo e, se a verba não for empenhada dentro do prazo, ela é retirada, inviabilizando a compra. Somado a isso, há ainda todo um trâmite e passo a passo a ser seguido pelo qual S2 diz não ter muito interesse: “eu não tenho um legítimo interesse em me informar sobre trâmites burocráticos (procedimentos de dispensa de licitação, compras etc) (...) Então como é uma coisa muito maçante, eu não me interesso e aí muita coisa que tem que ser feita pela via administrativa tradicional dentro da unidade, dentro da UFMG, eu acabo, às vezes, atrasando um pouco”.

Percebe-se que a lentidão não está em decidir o que fazer com a verba (quais livros comprar), mas em efetivar essa decisão, devido aos procedimentos. Essa dificuldade parece advir não do “recolhimento” visto no simbolismo da tartaruga, mas do **pouco interesse em buscar informações sobre trâmites burocráticos, considerados “maçantes” por S2. Talvez esse também seja um dos motivos inconscientes da necessidade que ele apresenta de organizar as informações dos conteúdos dos livros de forma mais prática e dinâmica**, justamente para evitar o “desinteresse” por parte dos usuários e, ao contrário, estimulá-los a buscar as informações que precisam.

Em relação à gestão de pessoas, S2 aponta o desafio de gerir, sobretudo, os servidores públicos: “uma coisa que é muito positiva na iniciativa privada, que é aquela sensação de que você tem um emprego, mas você pode perder – e isso depende do seu chefe, depende do administrador – aqui na realidade da organização pública a gente não tem isso”. No máximo, eu posso pedir a remoção dele e contar com a conjuntura de que alguém bom em outra unidade queira sair e vir pra cá”.

S2 cita como exemplo uma situação na qual uma servidora e um contratado da biblioteca eram casados e levavam muitos problemas de ordem pessoal para o trabalho. Isso vinha incomodando S2, mas, para não tomar uma decisão “precipitada”, depois de um tempo de reflexão, ele procurou se informar sobre qual setor, da unidade onde a Biblioteca se encontra, tinha uma vaga condizente com o

trabalho realizado pelo contratado. Como o outro terceirizado tinha interesse em mudar de local de trabalho, fizeram uma “troca”.

S2 também relata uma situação de reclamação de um servidor por não ter sido informado que o porteiro estava de férias e que outro contratado o substituiria. Foi nesse momento que ele parou para refletir e percebeu que o seu hábito de não fazer reuniões e de não compartilhar as informações do dia a dia da biblioteca – mencionado na categoria “Características do gestor” – estava equivocado e buscou mudar a situação, procurando fazer reuniões periódicas e enviar e-mails à equipe para informar, inclusive, as efemeridades da Biblioteca.

Sobre atendimento aos usuários, por sua vez, ele diz sempre ser informado, pelos bibliotecários de referência, das questões mais críticas de decisão em relação à multa, livros atrasados ou danificados etc. Como exemplo, citou o caso de um livro que foi entregue pelo usuário com as folhas enrugadas. Para não tomar nenhuma decisão precipitada em relação aos procedimentos para com o usuário nessa situação, S2 disse ter usado mais uma vez da “lentidão” e ter se afastado um pouco do “problema” para melhor compreendê-lo: “Nessa situação em específico, eu fiquei com muita dúvida, porque ele (o usuário) só tomou chuva e o livro ficou pouco atraente, enrugado, mas tava longe de estar com um dano irreparável, então eu demorei pra decidir (...). Se o aluno tiver que repor o livro, ele pode ficar com esse danificado, mas eu fiquei pensando se era o caso. Se você derramar café ou refrigerante no livro é uma coisa, ou se você deixar o livro cair num balde com água, mas como ficou com um dano que é mais estético do que do item de informação, aí eu estou chegando à decisão de que eu só vou chamar o aluno aqui e alertá-lo, falando com ele: “ó, toma cuidado, porque o material vai ser usado por outros usuários””.

Esse é mais um exemplo da “lentidão” buscando visualizar uma solução mais plausível para os desafios. Importante ressaltar que esse processo não leva necessariamente a uma decisão racional. Por exemplo, nesse caso, apesar de se embasar em regras de preservação e de verificação de um livro danificado, e mesmo percebendo que o dano não era tão grave, S2 tinha como alternativa imediata – regra estabelecida – exigir a reposição do livro pelo usuário. No entanto, pelo seu perfil ponderador, S2 preferiu, por meio do diálogo, conscientizá-lo.

Já no caso anterior, de gestão de pessoas, apesar de dizer que ele poderia despedir um dos funcionários – já que eles não eram servidores, mas terceirizados – S2 preferiu ponderar e esperar um momento oportuno para tomar uma decisão de menor impacto, que foi fazer a troca do funcionário com um terceirizado de outro setor da unidade, sem, em suas palavras, “prejudicar a ninguém”.

Com esses exemplos e essa busca pela sabedoria, por meio da lentidão da tartaruga e da parcimônia para tomar decisões, S2 parece, à luz da simbologia do gesto fraternal entre o Mestre e o discípulo, “Olhar o Outro não como um “menor”, não como o “estrangeiro”, mas na qualidade do meu *próximo*, à semelhança da parábola evangélica do “Bom Samaritano”” (ARAÚJO E RIBEIRO, 2016, p.107).

4.1.3 Análise dos dados de S3

QUADRO 3 – Informações gerais sobre S3

S3	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Feminino	40	-	Graduação em Biblioteconomia Especialização em Ciência da Informação Mestrado em outra área	11 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

A entrevista teve duas interrupções, de demandas de estagiários – momentos nos quais a gravação foi interrompida – e durou 57’32”.

Trajória da escolha do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestora

Sempre estudando em escola pública e sem condições financeiras para pagar uma universidade particular, a única alternativa de S3 para fazer um curso superior era passar em uma universidade federal e foram, ao todo, seis tentativas para alcançar tal intento.

Antes de prestar vestibular para Biblioteconomia, a entrevistada tentou duas vezes o curso de Administração e duas vezes o de comunicação social. Devido à exigência de boa nota em matemática da primeira opção e a concorrência da segunda, S3 buscou uma terceira alternativa.

A vontade de fazer Biblioteconomia despertou quando ela, passando por uma banca de jornal, leu informações sobre o curso em um guia do estudante: “eu sempre gostei de ler e... eu cresci o olho. Tudo lá que falou do curso eu gostei”.

Nesse meio tempo, trabalhou como vendedora, mas sempre acreditando que poderia conseguir algo melhor: “Eu sempre tive essa sensação que a minha capacidade mental era muito maior que estar ali numa lojinha sendo vendedora. Nossa, eu quero mais! Eu **queria estar do outro lado do balcão**”.

Interessante perceber, na expressão acima destacada em negrito, o desejo de S3 em buscar algo melhor e não se acomodar – apesar das dificuldades (seis tentativas para passar no vestibular, pouco recurso financeiro etc.) – até conseguir realizar o seu intento. De fato, agora ela está do outro lado do “balcão”, como gestora de uma unidade de informação. Continua tendo, em alguns momentos, que atender às necessidades do outro (usuários), mas não em posição de subordinada.

Assim que concluiu o curso, ela tentou dois concursos: um municipal e outro federal. Foi nomeada, primeiro, no da prefeitura e trabalhou durante um tempo como bibliotecária escolar. Sobre esse período, S3 relatou: “além de ser gestora da biblioteca pólo, que é a principal, eu tinha que tomar conta de mais cinco na mesma regional (...). Era muito triste, porque não tinha recurso pra nada e o povo ficava reclamando na nossa orelha”. Nesse ínterim, ela foi nomeada na universidade onde ainda trabalha e, mesmo ganhando menos quando entrou, não hesitou em pedir remoção do cargo na prefeitura.

Quando entrou para trabalhar na Biblioteca onde está até hoje, S3 ficou seis meses no setor de periódicos, mas sua pró-atividade logo chamou a atenção da diretoria da unidade onde a biblioteca está localizada: “Acabou que eu fui **empurrada** pra chefia. Eu não queria ser chefe, mas me obrigaram: Ah! É você mesmo! Você tem o **perfil pra ser chefe, porque eu resolvia as coisas**. Então **quem faz mais aqui na Universidade**, eu sinto isso, **é sobrecarregado, porque você fica com o serviço todo**. E **quem num faz nada**, ou por preguiça, ou porque tem menos iniciativa pra fazer as coisas, **fica na maciota e nunca é lembrado** pra fazer parte de comissão, fazer parte de congregação, pra ser chefe e etc.”.

Esse depoimento soou como um desabafo e também uma revelação do que parece ser um tabu em relação ao cargo de chefia de Biblioteca, que ficou ainda mais claro no seguinte depoimento de S3: “A gratificação é muito pequena. Aqui na

Biblioteca, somando, são três linhas lá no contracheque que dão, ao todo, menos de 200 reais. E é sempre descascar **um abacaxi mais azedo que o outro**. Então, quem é que vai querer? (...). E o povo acha que **chefe só fica sentado na cadeira**. É só sendo mesmo pra saber a **imensidão de assuntos** que a gente tem que resolver, tem que lidar, desde conferir a multa do dia anterior, pegar os recibos, tirar o relatório... Desde coisas simples e manuais até **assuntos complicados de verbas, dimensionamento de conflitos aqui**". Importante ressaltar que esse desabafo em relação à chefia também é perceptível na fala de outros entrevistados, como se verá mais à frente.

Características da gestora

Sempre muito responsável e com muitas autocobranças de desempenho e perfeição em tudo o que faz, S3 relatou um episódio em sua vida que, segundo ela, a fez desacelerar e dar um novo sentido para a gestão: "Minha vida tem um marco de ligar o foda-se. (ÊNFASE). Em 2013, quando eu fiquei hospitalizada e quase **bati as botas**. Antes de 2013, eu absorvia todos os problemas pra mim. Então **ia tudo pra minha vesícula, né?** (...) Eu tinha que ser **super heroína**. Tinha que dar conta de todas as coisas. Eu tinha que ser a **filha perfeita**, a **namorada perfeita** (...) tinha que dar conta de tudo, ajudar minha família inteira e aqui ser a **super chefe** que levava trabalho pra casa todos os dias, porque não dava tempo de fazer aqui. Então, **a minha vida era o trabalho**. (ÊNFASE). (...) Aí me deu um piripaque em 2013".

Percebe-se, já na análise da categoria anterior, que S3 traz, desde a sua trajetória antes de entrar na universidade, um desejo de ser sempre melhor, de se superar. Esse desejo parece se materializar, no trabalho e em outras áreas de sua vida, em uma cobrança por perfeição beirando ao heroísmo: "Eu tinha que ser super heroína". Interessante observar, como aponta Cirlot (2012, p. 299), que o herói simboliza não só o vencedor que triunfa sobre o caos, mas também aquele que tem como principal missão vencer-se a si próprio. Nas palavras de Chevalier e Gheerbrant (2015, p.489): "A primeira vitória do herói é a que ele conquista sobre si mesmo". E a perfeição parece ser a redenção e a conquista que S3 tanto almejava

para provar a si mesma que era capaz de fazer o melhor, vencendo a própria insegurança, como veremos a seguir (medo de apresentar em público etc).

Essa necessidade de manter a imagem de perfeição parece advir também do fato de S3 se importar com a avaliação das pessoas a seu respeito, como pode ser observado na fala a seguir: “lá no salão da biblioteca não tem ar condicionado. Eu já pedi projeto várias vezes. Eles falam que é caríssimo. Aí tem que chamar o engenheiro pra avaliar. Aí a gente chama e nunca vem, ou seja, falta vontade também da diretoria pra tentar. Aí vira e mexe a gente tem uma caixinha de sugestões. **Tem reclamações dos usuários falando que o calor está insuportável, mas é uma coisa que a gente pede, pede, pede e não consegue. Aí a gente fica com uma péssima sensação de que o povo acha que a culpa é nossa.** Nossa senhora! A pessoa não faz nada pra mudar isso aqui! É uma péssima funcionária!”.

Parece haver, portanto, diante do medo da crítica e do olhar do outro, uma cobrança mais interna do que do ambiente em si. Em outras palavras, S3 tinha demandas com prazos que ela própria considerava urgentes, levando trabalho para casa e, como ela mesma diz, vivendo para o trabalho. No entanto, a partir do momento em que S3 se vê diante de uma doença que a faz dar uma pausa, percebe que nada é tão urgente assim e decide trabalhar dentro do possível, sem muitas cobranças e necessidade de dar conta de tudo: “Aí depois desse episódio (ser internada com pólipos na vesícula), eu pensei em mim primeiro e depois é que vinha o resto. Depois disso, eu falei assim: bom, o que eu resolver, eu resolvo. **O que não estiver ao meu alcance, sorry.** Eu só falo assim: “você quer ser chefe? Se você da conta de colocar ar condicionado em tudo, de trocar todos os computadores no mesmo ano, de deixar isso aqui igual uma particular, com tudo funcionando, com alta tecnologia, vem cá pro meu lugar. Nossa! Vai ser um **alívio!** (ÊNFASE) Porque são vários anos sendo chefe e se alguém quiser ficar no meu lugar e **melhorar da água pro vinho** isso aqui, eu vou agradecer demais. Pergunta se alguém quer... Ninguém (ÊNFASE)”.

O olhar e avaliação do outro parecem ainda incomodá-la, mas agora ela se posiciona de maneira a deixar claro que o trabalho não é fácil e que, se quiserem fazer melhor, a vaga está à disposição. No entanto, mesmo com todas as adversidades e problemas de estar à frente da biblioteca, S3 se mantém no cargo de

chefia há 11 anos e parece gostar do que faz. Parece que o cargo traz segurança e reafirma a capacidade de S3 de superar desafios: “eu era super insegura. Tanto é que na hora que eu tive que enfrentar um auditório cheio, porque eu era chefe e eu é que tinha que ir, nossa, foi um desespero pra mim! Mas aí eu pensei: uai, ou eu vou ou eu vou. Aí eu comecei a **adquirir outras habilidades**, que eu fui desenvolvendo com o tempo (...). Eu sempre tive **dificuldades de falar**, né? E isso foi o **maior ganho enquanto coordenadora**: ter que encarar um público e crescer profissionalmente. Eu acho que isso é a maior vantagem”.

Já em termos de gestão de pessoas, S3 diz ser considerada, pelos colegas de trabalho, muito “boazinha”, o que ela considera que tem um lado tanto negativo, quanto positivo. Quanto ao lado negativo, ela afirma: “Então, esse modo de ser boazinha e aparentemente ser calma – **porque eu não sou calma não, eu pareço ser calma!** – atrapalha, principalmente com os bolsistas. Eles confundem e falam: é boazinha, vamos fazer o reboliço! (...). Um servidor fala que tenho que ser mais enérgica, que eu sou boazinha demais, e por isso que o povo toma conta de mim, principalmente os estagiários. Aí pra essa pessoa eu pergunto: “você quer ser chefe? Vem cá que aí você aplica a sua metodologia para os estagiários. Só que eu garanto que não vai ficar nenhum estagiário aqui”.

Já quanto ao lado positivo de “ser boazinha”, S3 destaca: “Eu acho que essa mesma característica é positiva, porque ajuda a resolver antes de **pegar fogo**. Antes de pegar fogo, com essa calma, eu dou um jeito de acalmar os ânimos. Eu sou uma pessoa ansiosíssima e meio nervosa com as coisas, só que eu não transpareço isso pras outras pessoas”.

Observa-se que essa necessidade de S3 de manter a “calma”/“tranquilidade” para tomar decisões parece ser decorrente da necessidade de buscar a perfeição, de não perder o controle. Diante do olhar inquiridor do outro e do seu próprio olhar, ela parece tentar manter a imagem de heroína – aquela que possui “todas as virtudes necessárias para triunfar sobre o caos”. (CIRLOT, 2012, p. 299). Para realizar tal feito, precisa “**não deixar pegar fogo**”, ou seja, continuar a sua luta heróica contra o fogo, contra o “mal (destruição, incêndio)” (CIRLOT, 2012, p.258-259).

Perder o controle, ou deixar sua raiva transparecer, por outro lado, seria demonstrar fraqueza e destruir o que parece sustentar S3 enquanto gestora e

enquanto pessoa – a imagem de perfeição do herói: “Eu tinha que ser **super heroína**. Tinha que dar conta de todas as coisas. Eu tinha que ser a **filha perfeita**, a **namorada perfeita** (...) tinha que dar conta de tudo, ajudar minha família inteira e aqui ser a **super chefe** que levava trabalho pra casa todos os dias, porque não dava tempo de fazer aqui. Então, **a minha vida era o trabalho**. (ÊNFASE). (...) Aí me deu um piripaque em 2013”.

O próprio adoecimento de S3 parece ter sido uma espécie de ‘ferida heróica’ decorrente de uma ‘batalha’. Nessa luta constante por manter o equilíbrio e a calma – combatendo a ‘guerra’ interior da raiva e da ansiedade –, mesmo tentando “não deixar pegar fogo”, S3 parece ter se queimado, se deixado afetar: “Em 2013 eu fiquei hospitalizada e quase **bati as botas**. Antes de 2013, eu absorvia todos os problemas pra mim”. E parece continuar a absorver, mesmo que de outra forma, já que, ao não se dar o direito de perder o controle (de “deixar pegar fogo”) não se permite utilizar o fogo como “agente de transformação” - outro significado que Cirlot (2012, p.258-259) descreve como inerente a esse elemento da natureza. Em outras palavras, S3 não se permite extravasar a raiva (“Quando alguma pessoa ta alterada e começa a ser mal educada na forma de falar, eu fico assim, do jeito que você está vendo (calma), mas por dentro eu to fervendo de raiva”) – emoção inerente à condição humana –; e esse “extravasar”, de certa forma, poderia ser um primeiro passo para auxiliá-la a transcender ou diminuir a intensidade desse sentimento dentro dela mesma.

Perfil de biblioteca e de bibliotecário

Desde quando entrou na Biblioteca onde atua, no setor de periódicos, S3 agiu de acordo com o que para ela parece ser o modelo de bibliotecário ideal: aquele que trata bem os usuários e que não fica no serviço “básico”, do dia a dia, mas que busca trazer inovações: “(...) eu fiz uma novidade, uma intervenção no setor de periódicos. Tratava super bem os usuários. Eles só me procuravam, mestrandos e doutorandos. Aí o povo me enxergou como uma servidora competente”.

Interessante observar essa última frase do depoimento acima reproduzido, já que competência e perfeição parecem ser sinônimos e algo almejado como ideal e necessário não só para um bom bibliotecário, mas também para um bom gestor.

Já sobre a Biblioteca em si, S3 afirma que “não é grande, mas tem muito movimento. Aqui na escola são três cursos de graduação mais umas quatro especializações, fora o mestrado e doutorado das três áreas. Então a demanda é muito grande e são vários departamentos diferentes que demandam coisas diferentes aqui para a Biblioteca. Então a riqueza de conhecimento, eu tenho a agradecer. Eu acho muito importante”. Portanto, o que parece se destacar para ela, na Biblioteca onde atua, é a diversidade de conhecimento e o dinamismo/movimento dos diversos usuários de vários cursos que demandam os serviços do local.

A normalização de trabalhos de conclusão de curso dos alunos da graduação é, segundo S3, um dos serviços de destaque prestados pela Biblioteca, bem como o treinamento feito durante a recepção de calouros. Esse contato com o usuário, apresentando a Biblioteca, bem como o trabalho de normalização que S3 continua a exercer, mesmo estando na chefia, parecem ser, para ela, o seu diferencial enquanto gestora/bibliotecária e o diferencial da própria Biblioteca. Esse conhecimento também parece ser, para ela, fundamental na formação do bibliotecário gestor: “Eu cresci bastante como bibliotecária, eu dou aula de normalização pra graduação e pra pós também e eu acho que ser a chefe é ter que encarar, ter que ir lá pra recepção de calouros naquele auditório lotado e falar”.

Percebe-se, mais uma vez, que a perfeição tão almejada por S3 parece também ser um ideal a ser atingido por ela enquanto bibliotecária gestora e também pela Biblioteca onde atua. Ela busca o cumprimento das tarefas da melhor maneira possível, mas uma série de fatores (falta verba, desinteresse de alguns servidores etc) a impedem de fazê-lo como gostaria.

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

A trajetória de S3 de persistência, suas características de auto-cobrança, insegurança, seu desejo de conseguir fazer sempre o melhor e de, ao mesmo tempo, não demonstrar dar tanta importância para isso, se espelham, de certa forma, na maneira como ela toma decisões diante dos desafios. No entanto, diante das contingências, limitações e fatores limitadores (falta de verba, de colaboração de alguns servidores, de compreensão por parte dos usuários etc), a própria S3 admite não ser possível seguir um passo a passo e tomar decisões precisas, como gostaria:

“Num da pra ser racional porque as coisas variam, né? Num é sempre do mesmo jeitinho, mas segue um padrão. **Uma coisa nova que a gente nunca fez, procura saber com quem já fez e vai seguindo o instinto mesmo pra ver se da certo**”.

Gestão de pessoas

Como exemplo de situação na qual S3 diz ter usado a intuição, pode-se citar o processo de seleção dos estagiários. Ela diz sempre seguir os procedimentos de análise de currículo e entrevista, mas que, mesmo quando eles atestam positivamente o candidato, se a intuição pressente o contrário, acontece algo que realmente foge à escolha que, racionalmente, seria a melhor: “Sempre que a **intuição** foi – ai meu Deus, eu acho que eu vou ter um probleminha – foi dito e certo! Mas a gente num vai adivinhar, né? Na entrevista pode ir super bem, mas no dia a dia começa: atrasos ou preguiça ou personalidade muito forte e acaba tendo atrito com outro estagiário. (...) E nessas pessoas que a intuição não foi boa, mas vamos tentar (...) deu probleminha depois”.

E diante dos impasses com os estagiários, S3 procura tentar todas as alternativas, antes de tomar a decisão de dispensar aquele que está causando problemas. Essa busca pelo senso de justiça para lidar com os estagiários parece reforçar a imagem que S3 busca prezar, de apaziguadora de conflitos, calma diante dos desafios. Essa imagem, no entanto, nem sempre é possível de ser mantida, na resolução de conflitos interpessoais: “No geral, quando a pessoa vem falar comigo, eu sempre escutava e tentava resolver problema que num era da minha alçada tentar resolver. **(Tentativa de manter o equilíbrio e serenidade nas decisões)** Aí um belo dia eu falei assim: é particular ou é problema aqui com o serviço? (...) Se o santo não bate, se a pessoa acontece alguma coisa na casa dela e ela vem descontar em quem está aqui, o problema não é meu. “Vocês são adultas e vocês resolvam entre si. Mais alguma coisa?” Aí a partir dessa minha atitude, ninguém veio mais me encher o saco, porque pelo amor de Deus, né? **A gente não é Madre Teresa de Calcutá** pra dar conta de tudo não! Basta os problemas aqui do trabalho!”.

Não é Madre Teresa ¹³, mas parece tentar manter essa imagem de apaziguadora de conflitos; uma das características que marcou a vida da freira católica Madre Teresa de Calcutá, canonizada em 2016 pelo Papa Francisco. No entanto, para manter essa imagem, ela tem que driblar a ansiedade e a raiva, demonstrando calma e tranquilidade diante dos desafios da gestão: “Eu sou uma pessoa ansiosíssima e meio nervosa com as coisas, só que eu não transpareço isso pras outras pessoas. Quando alguma pessoa ta alterada e começa a ser mal educada na forma de falar, eu fico assim, do jeito que você está vendo (calma), mas por dentro eu to fervendo de raiva. Aí eu espero a pessoa terminar de falar e falo: “você num acha que fazendo de outro modo é melhor? Você procurou saber o outro lado? E você, fulano? Eu coloco as duas pessoas que estão em conflitos pra conversar na minha frente “”.

Interessante pontuar que Madre Teresa, em sua missão em Calcutá, na Índia, “repetia em várias ocasiões o seguinte: “eu vim a Calcutá para a transformar, mas depois de um tempo vejo que é Calcutá que me está a transformar””¹⁴. Apesar de querer transformar, por meio da gestão, a Biblioteca onde trabalha e fazer o seu melhor para tanto, a gestão também parece transformar S3, sobretudo a maneira de lidar com suas próprias imperfeições e inseguranças: “a demanda é muito grande e são vários departamentos diferentes que demandam coisas diferentes aqui para a biblioteca. Então a riqueza de conhecimento, eu tenho a agradecer. Eu acho muito importante. Eu cresci bastante como bibliotecária, eu dou aula de normalização pra graduação e pra pós também e eu acho que ser a chefe é ter que encarar, ter que ir lá pra recepção de calouros naquele auditório lotado e falar... Eu sempre tive dificuldades de falar, né? E isso foi o maior ganho enquanto coordenadora: ter que encarar um público e crescer profissionalmente”.

¹³ Madre Teresa, de Calcutá, cujo nome de batismo é Anjézé Gonxhe Bojaxhiu, nasceu em Skopje (na ex Iugoslávia), no dia 26 de Agosto de 1910. Faleceu em Calcutá, na Índia, no dia 5 de Setembro de 1997. Religiosa albanesa, naturalizada indiana, Madre Teresa, iniciou o seu noviciado a 24 de Maio de 1929, tendo no dia 25 de Maio de 1931, professado os votos religiosos para a Congregação de Nossa Senhora de Loreto, assumindo o nome de Irmã Teresa em homenagem a Santa Teresa de Lisieux. Em 1935 foi enviada para Calcutá, na Índia, para terminar os estudos religiosos, onde acabou descobrindo o mundo da miséria humana e dos excluídos. Esse momento marcou o início da sua conversão religiosa, até ao ponto de, mais tarde, fundar sua própria “Congregação das Missionárias da Caridade” para se dedicar inteiramente ao serviço dos mais necessitados. Madre Teresa foi canonizada (reconhecida e declarada santa) pelo Papa Francisco no dia 04 de setembro de 2016. (Fonte: site do vaticano - <<http://pt.radiovaticana.va/news/2016/>>. Acesso em: 29 mar. 2017).

¹⁴ Ibidem nota 12.

Atendimento aos usuários

S3 diz que só chegam para ela os casos mais delicados de atendimento aos usuários. Como exemplo, ela relata o caso de uma usuária que questionou para onde ia o dinheiro das multas pagas por atraso na entrega de livros: “Geralmente é multa e usuário achando que não deve pagar. Teve usuário que falou que era pra eu fazer bolsa compras no shopping quando ela terminou de pagar a multa. Isso tudo eu já escutei! (ÊNFASE) **Aí eu num deixo barato, né? Uma pessoa fala isso comigo, eu vou ficar calada?** Eu falei assim: “vem cá, por favor. Eu vou te mostrar o relatório aqui. Eu peguei a pasta gorda com todos os relatórios de multa e comprovante de pagamento. É pra cá que o dinheiro vai, não vem um centavo pro meu bolso. Satisfeito? Eu acho uma falta de respeito você falar isso comigo! (ÊNFASE). Aí a pessoa foi embora com o rabinho entre as pernas”.

Percebe-se que, diante de casos como esse, mesmo demonstrando autoridade e segurança, S3 parece tentar manter a calma, o equilíbrio, a compostura.

Pouca autonomia e pouco comprometimento de alguns servidores

Importante ressaltar um aspecto fundamental da fala de S3 que é o fato de ela não ter autonomia para tomar as decisões e resolver os problemas da biblioteca sozinha. Ela afirma que a maioria dos conflitos e impasses gira em torno da falta de comprometimento dos servidores no cumprimento de seus deveres, ocasionando a perda de verba: “Teve uns dois anos aí que a gente não comprou livro nenhum. Eu **chorei de raiva** com o diretor, na época. A gente fez tudo, dentro do nosso prazo. Eu levei trabalho pra casa, pra dar conta da planilha. Aí ficou tudo certinho, no prazo, pra depois eu descobrir que simplesmente a pessoa da contabilidade não empenhou, porque não deu tempo de empenhar. A gente perdeu tipo uns 40 mil reais, depois de uma trabalhadeira, de quase **colocar o fígado pra fora** de tanta correria (...). Aí na hora que eu liguei pro diretor da minha sala, perguntando: é isso mesmo que você ta falando? **A gente perdeu 40 mil por que a pessoa não empenhou, por que não fez a parte dela?** (...) Aí o diretor fala pra mim: Relaxa! Eu que sou diretor não estou assim. Você ta alterada à toa. Aí eu comecei a **chorar no telefone**, mas não era de tristeza de ter perdido a verba não, era **de raiva** de ainda ter que escutar do diretor

pra eu relaxar. (ENFASE E PAUSA). **Aí larguei pra lá.** O problema não é meu mesmo, né? Quem vai ficar sem livros são os usuários, não sou eu”.

Apesar de dizer que o problema não é dela e de tentar se convencer disso, S3 não esconde a frustração, já que a limitada autonomia é um dos principais impasses para a sua busca pela excelência/perfeição em tudo o que faz, para mostrar ao outro (bibliotecários, usuários etc) que é capaz: “Então você não tem 100% de autonomia pra resolver as coisas. Então, você depende de outra pessoa terminar aquela tarefa pra dar tudo certo. Aí quando a outra não faz, **é você que falhou pra sua equipe, pros usuários, pros outros bibliotecários do sistema:** a unidade Y não comprou 40 mil reais! (ENFASE) Aí imagina como é que a gente se sente...”.

Percebe-se que S3, na sua busca por legitimidade e reconhecimento – por uma imagem de heroína e de gestora “imaculada” – procura seguir os procedimentos e tomar as decisões – de aplicação da verba, de solução de conflitos – dentro dos prazos e sempre prezando por um senso de justiça e de excelência. No entanto, a autonomia para tomada de decisões é limitada, já que é afetada pelos processos burocráticos, pelos trâmites e limitações do serviço público – servidores desestimulados, “apáticos”, sem o mesmo senso de responsabilidade que o de S3 – causando frustração.

4.1.4 Análise dos dados de S4

QUADRO 4 – Informações gerais sobre S4

S4	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Masculino	39	Messiânica	Graduação em Biblioteconomia, Mestrado e Doutorado em Ciência da Informação	7 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

A entrevista teve uma interrupção, de demandas por telefone – momentos nos quais a gravação foi interrompida – e durou 01h13’40”.

Trajetória da escolha do curso de Biblioteconomia ao cargo de gestor

Instigado a descobrir o que há por trás da informação, S4, a princípio, tentou o curso de Comunicação Social na graduação. No entanto, além da grande concorrência desse curso, S4 começou a perder o interesse por ele devido ao seguinte motivo: “sempre fui **meio idealista** e comecei a pensar que eu não queria mexer com essa manipulação de mídia e tal, comecei a ficar encucado com isso e começou a me incomodar muito essa idéia”. Foi nesse momento que, ao se deparar com um panfleto do curso de Biblioteconomia – que também tinha a ver com informação, mas não dessa maneira pejorativa como a enxergava no curso de comunicação – S4 decidiu mudar o rumo: “Um dia eu vi um panfleto sobre Biblioteconomia, mas não falava muito de **biblioteconomia como biblioteca**, né? Falava de **gestão da informação**, aí eu pensei: Ah! Esse curso é bacana”.

Quando entrou no curso, S4 descobriu que uma tia avó sua tinha sido professora da Escola de Ciência da Informação, o que despertou mais ainda seu interesse pela área: “ela sempre foi **muito bem-sucedida e ela era muito moderna**. Então, assim, ela foi professora de Biblioteconomia, mas muito para o **lado de gestão da informação**”. Por meio dela, S4 iniciou os primeiros estágios na área: “ela pegava muito projeto governamental, mas é lógico que ela me dava pra fazer tipo planilha, gráfico, né? Eu não participava mesmo da parte assim, né? Então ela me dava servicinhos e me dava uma grana, como eu era estagiário”.

O primeiro emprego de S4 foi na mesma universidade em que se formou e na qual trabalha atualmente. Ele entrou como contratado em uma biblioteca de pequeno porte na qual era responsável por todos os serviços de Biblioteconomia e pela gestão. Sobre o período em que lá esteve S4 afirma: “Como eu era o único bibliotecário lá, eu **fiz todos os cursos, de todas as áreas, e sempre tive facilidade com softwares**, então rapidinho eu aprendi e mexi, então eu fiquei com uma boa experiência”. Experiência esta que o ajudou em outros trabalhos posteriores.

S4 teve o contrato renovado na mesma universidade e foi convocado para atuar em outra Biblioteca, na parte de catalogação, no entanto, como passou no Mestrado na mesma época e queria se dedicar aos estudos, pediu demissão: “eu pedi pra sair, mas se eu quisesse continuar, talvez eu tivesse continuado, mas foi

bom **jogar a vaquinha**... acho que é assim que eles falam... porque senão talvez eu estaria lá até hoje **ganhando pouco**". À época, percebe-se que S4 teve o desprendimento de sair de um cargo, mesmo sem saber como seria depois, mas pensando e acreditando em sua capacidade de crescer, de conseguir algo melhor.

Assim que concluiu o mestrado, tentou a carreira como docente – o que, segundo ele, ainda era um desejo até pouco tempo –, mas não conseguiu. Foi aí que partiu para a consultoria e auxiliou na implementação do Pergamum em uma faculdade particular, utilizando os conhecimentos adquiridos nos cursos que fez quando estava em seu primeiro emprego. Nesse meio tempo, tentou o concurso na universidade onde teve seu primeiro emprego e onde ainda trabalha. Sobre esse momento, S4 destaca: "Quando eu entrei, eu já tinha fama de ser um bom gestor ou uma boa pessoa pra automação. Eu já era mais ou menos conhecido, então várias bibliotecas me queriam, na verdade. E eu queria ir pra Faculdade Y, **não queria ser chefe**. Mas **o que a gente quer, a Universidade nunca faz**. Acabou que eles me mandaram pra tentar **apagar um incêndio** na Unidade X, pra ser **chefe** lá, só que não deu certo. Fiquei só um mês lá. (...) só que a pessoa que era chefe lá não me passava muito as coisas".

Deve-se ressaltar que, ao se observar a fala de S4, fica evidente que, assim como ocorreu com os entrevistados anteriores, não estava em seus planos ser chefe, mas, por seu perfil e por ser novato, entregaram-lhe um cargo de chefia, que, para ele, é descrito como "apagar incêndio", nesse caso símbolo de ser envolvido em uma situação que evoca a ameaça de destruição e perigo. Para assumir o cargo de gestor, S4 precisava de informações, de saber como a biblioteca funcionava e quais eram os desafios que por ela eram propostos, no entanto, não contou com a colaboração da então chefe, que não passava ou compartilhava poucas informações e delegava poucas tarefas para S4. Desestimulado, ele pediu remoção e, depois de muitos impasses, inclusive com o diretor da Faculdade X, foi removido para a Biblioteca Universitária (BU) – que administra tecnicamente todas as outras bibliotecas da universidade. Nesse local, começou a trabalhar, nas palavras de S4, como "uma espécie de secretária da chefia".

Nessa época, propôs uma reestruturação dos setores de lá e foi realocado para o cargo de chefe do Departamento A, mas, para receber uma Função Gratificada (FG), acabou chefiando também o Departamento B, o que não foi

efetivado, segundo S4, devido ao medo da chefia da BU de perder o seu posto: “acabou não concretizando, porque talvez eu ficaria muito em evidência e isso não fosse interessante pra chefia, porque eu seria uma pessoa abaixo dela e isso começou a causar um certo desconforto, até que no final das contas a coisa foi evoluindo pra gente não combinar mais e eu pedi pra sair de lá”.

Foi o momento em que ele foi transferido para a Biblioteca da atual unidade, no mesmo período em que também passou no doutorado. S4 explica que, nessa época, estava “iludido” com a estrutura da universidade e não queria ser chefe, no entanto, essa foi justamente a condição para que ele fosse removido da BU para a unidade onde está atualmente: “eu não queria aceitar (a chefia), mas aí alguns funcionários vieram e falaram: **“vai pelo amor de Deus, senão vai ter que ser eu e tal.** Aí acabou que eu vim. Mas hoje em dia eu acho que **foi uma ótima coisa,** apesar de eu ainda achar que **eu não nasci pra essa coisa de gestão,** é o lugar de melhor ambiente na Universidade é aqui”.

Percebe-se nessa fala, mais uma vez, o tabu da “chefia” como um cargo que ninguém quer ocupar, mas que S4, após tê-lo assumido, acabou se identificando mais com o ambiente de trabalho, do que com a gestão em si.

Características do gestor

S4 demonstra o desejo de ser um gestor de projetos, mas afirma que passa muito tempo **“gerenciando coisas banais, gestão de pessoal, falta num sei o que, problema no prédio, consertos** e tal. E às vezes até sobra tempo, mas **não tem autonomia e incentivo para alguns projetos, às vezes por falta de recursos e outras vezes por falta de posição dentro da estrutura.** É obvio que todo mundo sabe que são os professores que detêm o controle dos cargos mais importantes e tal. A gente tá no meio. Você chefia algumas pessoas, mas na verdade são poucas as oportunidades que você tem de **estar à frente mesmo de certas questões em termos de projetos grandes”.**

S4 entende que, o que não é gestão de projetos, é algo banal, do dia a dia que acaba por ser um empecilho para o que ele, de fato, tem o objetivo de realizar enquanto gestor. Segundo ele, apenas os professores têm a oportunidade de

realizar grandes projetos, talvez venha daí a sua vontade de entrar para a carreira de docente, para ter mais autonomia.

Entre os projetos de médio a grande porte que ele queria realizar, está um projeto de memória: “eu queria trabalhar também com a história oral, sabe, com as narrativas, então eu queria fazer uma coisa grande. O que a gente fez de imediato foi pegar alguns documentos e custeou no arquivo público mineiro e aí digitalizamos parte da coleção e fizemos um estudo dos campos de biblioteconomia, arquivologia e museologia e criamos um campo único e aí isso tinha que virar uma base de dados e estar no site”.

Diante das dificuldades de implantar esses grandes projetos, S4 escreve projetos menores, que estão sob a sua alçada, mas que, mesmo assim, encontram empecilhos como a **falta de recursos**: “eu quero fazer exposições, não é um projeto muito grande, mas deu uma emperrada porque eu preciso de mobiliário e tal”.

Outro empecilho apontado por S4, para colocar os projetos em prática, é a necessidade de ter o que ele chama de “**articulação política**”, ou seja, uma relação de “proximidade” e “parceria” constante com as autoridades da universidade. “Quando eu entrei (no concurso) eu fiquei meio desiludido disso, porque eu vi que se você não tiver uma **articulação política**, você não consegue. E aí eu **acabei desistindo, me tirando fora**. E aí o que eu estou fazendo como questão de satisfação pessoal é **fazer um bom trabalho, sem fazer alarde, não faço marketing...** (RISOS) e também assim, as coisas que eu posso fazer individualmente, que é ir para os congressos e tal, estudar e tal...”. Ao explicar o motivo de não buscar essa articulação política tão necessária para colocar suas ideias em práticas, S4 afirma: “Toda conquista política você tem que dar uma contrapartida, né? Nem que seja **fidelidade a um ideal, a uma chapa, aos movimentos sindicais**, ou qualquer coisa. Mas sempre tem... e eu **sou meio independente**, sou meio **punk, meio anarquista**. Eu não quero ficar preso a ninguém, nenhuma idéia, por obrigação, a não ser que fosse por livre e espontânea adesão. E eu ainda não achei nenhum movimento que me fizesse me dedicar, engajar...então, acaba que como eu não fico engajado nessas coisas... A pessoa lembra mais de quem fica engajado nisso”.

Diante desse desafio de querer possuir essa articulação política e não ter encontrado um caminho ideal para consegui-lo, S4 diz desistir de colocar em prática

seus grandes projetos, mas, na verdade, o que se observa é um movimento contrário, de buscar outras alternativas para realizar o seu trabalho, mesmo que sendo de uma maneira menos grandiosa do que a que foi pensada a priori. Observa-se também que, apesar de dizer que procura fazer um “bom trabalho sem fazer alarde”, S4 sente-se frustrado por não ter o seu trabalho reconhecido, segundo ele, por não ter essa articulação política tão importante na instituição em que trabalha.

Em suma, observa-se que, desde quando trabalhava na Biblioteca Universitária, S4 tem esse perfil dinâmico e inovador, buscando novos projetos e elementos para a Biblioteca. No entanto, desde então, vem enfrentando frustrações, por não ter o devido reconhecimento do que faz: “eu ajudei a **criar** várias coisas na BU. E aí, de uma hora pra outra, por uma decisão meramente sem nenhum fundamento, arbitrária, eu saí de todos, assim, inclusive a revista que ta lá eu ajudei a criar e várias outras coisas. Foi **idéia minha** e de mais duas pessoas. Então, isso foi chocante muito mais nessa época. Aqui também teve algumas coisas, mas foi em menor intensidade e é isso”.

Percebe-se, portanto, essa necessidade de reconhecimento e valorização o que, por não ocorrer, gera uma frustração, mas não a ponto de S4 se acomodar: “com o tempo a gente começa a olhar de uma forma diferente e eu estou apostando em coisas que a gente pode fazer”. Observa-se também uma frustração não só com o sistema de bibliotecas, mas com a própria universidade, com as questões de autonomia e valorização dos servidores técnico-administrativos.

Inclusive, S4 sente estar fora do perfil considerado ideal pela atual chefia da BU, e pela instituição como um todo, na gestão de pessoas; um perfil, segundo ele, mais autoritário e incisivo: “Existe esse modelo de gestor agressivo, de gestor que pega no pé, e parece que as pessoas aderem bem a isso e talvez até produzam mais. Então talvez um efeito negativo seja isso, talvez eles não produzam tanto quanto se estivessem com um **capataz**. Só que eu não sou esse capataz, por isso que eu acho que eu não nasci pra gestor nesse sentido...Então, assim, esse tipo de perfil, **ferrinho de dentista**, não sou eu. (...) eu consigo conduzir a gestão de uma forma que a Biblioteca ande bem e que as pessoas acabem se enquadrando, mas é mais difícil. **Dialogar** com as pessoas é muito mais difícil do que **dar um soco na mesa**, entendeu? Então eu **vou pelo caminho mais difícil**, talvez”.

S4 parece, então, possuir um estilo de gestão mais aberto ao diálogo e menos autoritário, hierárquico. No entanto, ao longo de sua trajetória até o cargo de gestor, percebe-se que ele também não é muito flexível, já que se algo foge do seu controle ou se não encontra o reconhecimento e autonomia que tanto almeja, ele não insiste no lugar, mas parte logo para outro em que possa buscar novamente esses elementos.

No atual cargo que ocupa, apesar de não ter esses desejos plenamente atendidos, S4 parece não ter alcançado o reconhecimento dos hierarquicamente superiores a ele, mas conseguiu uma autonomia parcial para escrever projetos, mesmo que pequenos, e para manter seu estilo de gestão – aberto ao diálogo – por ser bem aceito por sua equipe. No entanto, há sempre a frustração por não conseguir ser o que ele considera um “promotor cultural” e por não ter uma posição de destaque que o permita inovar mais e colocar em prática toda essa avidez por conhecimento e esse “fervilhar de ideias” que parecem o acompanha desde o início de sua trajetória.

Outra característica ressaltada por S4 no seu estilo de gestão é o fato de ele delegar tarefas e não ficar muito preso à questão da hierarquia: “eu procuro ter uma chefia que não fica o tempo todo respondendo por tudo, sabe? Eu delego. Por exemplo, os bolsistas, é o pessoal da referência que é responsável por eles. É claro que eu acabo tendo que fazer algum tipo de gestão com eles, mas de um modo geral eles filtram pra mim, os bibliotecários de referência. É isso, tem filtros, porque senão eu ficaria maluco”.

Esse estilo de gestão que delega responsabilidades acaba também propiciando um filtro também dos processos decisórios, como será visto na categoria “Tomada de decisão diante dos desafios da gestão”.

Perfil de Biblioteca e de Bibliotecário

O perfil da biblioteca e do bibliotecário ideais para S4 parece seguir o seu próprio estilo de gestão. Para ele, o bibliotecário tem que buscar a inovação, por meio de um trabalho diferenciado. Seguindo essa linha de pensamento, a Biblioteca tem que ser pensada e vivida como um patrimônio cultural, com projetos que tragam vida ao espaço – como os que ele busca propor constantemente – e também com

uma consciência do bibliotecário quanto à necessidade de preservar o acervo desse espaço cultural.

Tudo isso é perceptível na seguinte fala de S4: “A gente sabe que poucos bibliotecários têm essa preocupação (com critérios para desbastar o acervo), e eles são muito criticados por isso, mas a gente sabe que o descarte tem que ser a última coisa, porque, apesar de o **livro ser velho**, tem uma **conotação histórica** de constituição do acervo e tal. Eu acredito que um bibliotecário consciente tem que ter essa visão, porque esse lado muito pragmático dos livros novos e bonitinhos na estante é legal, mas acontece que estamos trabalhando dentro de um contexto muito mais amplo; um **contexto cultural e uma idéia de memória e de patrimônio** que a gente como gestor público tem que ter muito claro”.

Percebe-se, portanto, uma preocupação tanto com os novos projetos para movimentar o ambiente cultural da Biblioteca, quanto uma preocupação com seu patrimônio histórico e acervo que também contribuem para manter esse ambiente.

Importante ressaltar que há também um outro lado de bibliotecário ideal/chefe de biblioteca a ser perseguido, que é justamente aquele que ele evita: de ser autoritário, impositivo, nas palavras de S4: “ferrinho de dentista”, “capataz”, “bater a mão na mesa”, mas, segundo ele, apesar de reconhecer que em alguns momentos esse tipo de chefia pode render mais resultados, S4 prefere o caminho do diálogo, já que também tem dificuldade com pessoas autoritárias.

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

O estilo de S4 de ser um gestor menos autoritário e mais aberto ao diálogo parece fazer com que ele consiga delegar mais tarefas e dar autonomia aos funcionários, inclusive para a tomada de decisão. Para tanto, nas questões usuais da biblioteca, ele diz criar critérios que auxiliam os responsáveis pela decisão: “Por exemplo, oferecimento de publicação, chega muito para o pessoal dos periódicos, né? Eu falo: “olha, o critério é o seguinte, se completa nossa seleção de uma forma relevante”... o que é relevante? Eu tenho 57, 58, e falta um fascículo de 59 e a pessoa te oferece esse. Esse eu quero. Agora, eu tenho uma coleção de 99 e a pessoa me oferece duas de 2002, eu não quero. Então, eu já crio critérios pras decisões serem automáticas também. Eu já passo, então as pessoas já respondem,

apesar de que tem pessoas que têm uma necessidade de falar com o chefe”. No entanto, nesses casos, ele apenas avalia a decisão que foi tomada”.

Dessa forma, as questões que chegam para S4 resolver já passaram por um filtro. Como retro-mencionado, o setor de referência é responsável pelos bolsistas e só reportam para S4 os casos mais complicados.

Gestão de pessoas

S4 afirma que, diante dos desafios, procurar ser menos reativo e mais reflexivo e, por isso, ter um tempo para pensar antes de tomar as decisões sendo que, às vezes, a decisão é simplesmente não fazer nada e deixar o tempo se encarregar de solucionar o desafio: “às vezes você tem um funcionário que tá te dando problema que vai sair daqui a um mês ou tem uma situação que você quer mudar que envolve uma pessoa que vai aposentar daqui a um ano. É isso, assim, um pouco. Tudo pensado. Da minha parte eu trabalho muito assim, é tudo pensado, mas acontece que você tem que ter paciência, porque em algumas situações o desgaste é muito grande”. Ele cita outro exemplo, de uma funcionária que ficou menos produtiva durante a gravidez, mas que ele decidiu não chamá-la e nem cobrá-la, mas esperar ela retornar do período de licença maternidade. “Hoje ela tá super engajada, inclusive eu estou de olho nela pra ser a próxima chefe. Então é isso, você dá tempo pras pessoas”.

Falta de comprometimento de alguns servidores

S4 afirma que, apesar no corte de envio de verbas – de 60 mil para 20 mil reais no ano passado – a dificuldade não está na falta de recursos, mas no departamento de compras. Segundo S4, mesmo de posse da verba, se esse departamento não tiver uma pessoa motivada, a aquisição de livros, por exemplo, torna-se inviável. “A questão da compra de livro a gente teve um problema aqui na gestão anterior que não era de recurso, era do setor de compras, porque isso é uma coisa muito importante do setor público, que pouca gente sabe, sobretudo os professores que demandam, mas é que se você não tem uma pessoa disposta e

competente trabalhando no setor de compras, você não compra livro. Comprar livro é muito mais difícil do que comprar computador”, afirma S4.

Diante desses casos, ele diz não ter muito o que fazer, apenas esperar o próximo servidor e torcer para que seja motivado. Tem-se aqui, mais uma vez, um exemplo da não reatividade e da espera para deixar que as questões desafiadoras sejam solucionadas por si só.

Relacionamento com a chefia

Outra situação que exemplifica isso era a maneira como S4 lidava com o gestor da unidade na gestão passada, que era, segundo ele, muito autoritário: “eu chegava lá e ele só gritava. Aí eu **esperava** ele gritar bastante, ele gritava, levantava, sentava, e eu ia tentando falar alguma coisa. Aí **uma hora ele me ouvia, depois de algum tempo. Era simples**”.

Interessante notar que algumas religiões orientais buscam, por meio da introspecção – na observação e na espera –, as respostas que não se dão a ver no barulho do mundo. S4, adepto à filosofia messiânica¹⁵, parece tentar utilizar esses elementos de reflexão nos momentos decisórios e desafiadores: “Essa filosofia que eu sigo é uma filosofia espiritualista que prega, por exemplo, que nada acontece por acaso, enfim, que existe energia em tudo e tal. Então, dentro dessa perspectiva, eu acabo sendo uma pessoa assim também dentro da gestão. Então, por exemplo, essa questão da não reatividade mesmo é um princípio que tá lá também de que você precisa compreender que aquela situação que tá lá, acontecendo, ela não acontece por acaso. Talvez seja uma forma também de você crescer com aquilo, enfim, então eu acabo tendo um olhar talvez mais generoso com as pessoas e com as situações, que é muito oriundo dessa filosofia, por isso que, de um modo geral,

¹⁵ A Igreja Messiânica Mundial foi fundada no Japão em janeiro de 1935 por Mokiti Okada, conhecido pelos messiânicos como Meishu-Sama, que, em português, significa “Senhor da Luz”. No Brasil, a Igreja foi introduzida em junho de 1955. “O objetivo principal da Igreja Messiânica é a construção do Paraíso Terrestre – um mundo isento de doença, miséria e conflito – criando e difundindo uma civilização religiosa que se desenvolva lado a lado com o progresso material. Tem no Johrei – ritual identificado como “um método de canalização de energia espiritual (luz divina), para purificação do espírito, capaz de transformar a desarmonia espiritual e material em harmonia” (nota da autora) – o seu principal instrumento de difusão religiosa e atua em áreas distintas como arte, educação, cultura e meio ambiente”. (FONTE: site da Igreja Messiânica Mundial do Brasil – Disponível em: <<http://www.messianica.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 29 mar. 2017).

dos lugares que eu passo, as pessoas criam laços, porque eu procuro respeitar muito a pessoa como indivíduo”.

No entanto, em alguns momentos ao longo da trajetória de S4, ele parece ter sido mais reativo do que reflexivo, por exemplo, quando abdicou do cargo na Biblioteca Universitária, ao perceber que o seu trabalho em evidência estava incomodando a chefia de lá.

O autocontrole e o equilíbrio parecem ser, portanto, elementos ideais, aos quais S4 consegue recorrer em determinadas situações e em outras não, dependendo do envolvimento emocional que tenha com determinado contexto e se este lhe causa ou não frustração, por não suprir o seu anseio por reconhecimento e autonomia. No primeiro exemplo citado (de relacionamento com a chefia autoritária), S4 não precisava de reconhecimento pelo seu trabalho, mas de ser ouvido e isso pôde ser feito por meio da espera silenciosa, deixando o chefe se acalmar para restabelecer o diálogo, outro elemento importante da gestão de S4.

Perfil da tomada de decisão

Ademais, S4 afirma que o seu perfil de gestor e sua própria trajetória acadêmica influenciam nos processos decisórios diante dos desafios enfrentados na biblioteca: “Então acaba que toda tomada de decisão que eu tenho, pelos **estudos** (mestrado e doutorado) e pela **perspectiva mais cultural**, que eu sempre busquei também, você acaba entendendo que as coisas **não precisam ser muito cartesianas** – e às vezes administrador tem muito disso, né? Acho que esses estudos me trazem a possibilidade de ser **um administrador mais diferenciado** nesse aspecto de olhar para uma situação e achar assim, não, mas isso **não é problema**. A gente tem um **ganho cultural** com isso também”.

A própria iniciativa de criar projetos para colocar a biblioteca em evidência enquanto espaço cultural corroboram essa afirmativa de S4. No entanto, ele considera, como um dos pontos negativos de ser gestor de uma biblioteca o fato de não ter a oportunidade em se especializar em nada como bibliotecário: “isso me incomoda também, porque o chefe é sempre multitarefa. Eu teria que fazer cursos e isso seria uma coisa que me traria mais satisfação pessoal. Eu agora não tenho tempo e não posso advogar uma parte específica da biblioteca, uma especialidade,

sendo chefe da biblioteca, então acaba que assuntos que não me interessam tanto, eu tenho que pesquisar pra poder projetar. E com a chefia você às vezes não consegue centrar. Fica com uma preocupação muito grande com alguma questão e aquilo te consome também. Então é difícil conseguir ser tão sublime”.

Ser sublime, para S4, seria poder estudar e centrar nos projetos que anseia, trazendo inovação, mas também reconhecimento para o seu trabalho. Contraditoriamente, ele fala que a possibilidade de criar é também o ponto positivo de ser gestor: “na verdade eu sou gestor porque sempre as pessoas quiseram que eu fosse. Nunca ninguém me perguntou, mas assim, na verdade uma coisa que eu gosto – e eu sempre apostei nisso – é a possibilidade de inventar coisas, de criar e tal. Isso é a única coisa que eu tenho medo, se eu sair, se eu vou ter uma pessoa na gestão que me propicie isso, porque tem gente que é muito autoritário – quero que você faça só isso e tal! Ou então, assim, **você começa a fazer um trabalho na ponta** – isso já aconteceu em outras situações – e você começa a fazer um trabalho que incomoda as pessoas. **Você começa a fazer demais e as pessoas acham que ficam apagadas**”. Talvez seja esse o motivo de S4 abdicar de fazer-se conhecer por meio de articulações políticas, porque ele, por suas experiências, tem dificuldade com autoridades e pessoas que queriam se impor, mesmo se para isso tivessem que deixar as outras mais apagadas.

Percebe-se que S4, ao mesmo tempo em que deseja sair do cargo de gestor para poder dedicar-se mais aos seus projetos, teme fazê-lo, por correr o risco de perder a autonomia para criar. Ao mesmo tempo, não se dá a ver, não se arrisca, por uma desilusão com a instituição e talvez por um receio de frustrar-se novamente.

4.1.5 Análise dos dados de S5

QUADRO 5 – Informações gerais sobre S5

S5	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Feminino	43	Católica não praticante	Graduação em Biblioteconomia, Especialização e Mestrado em Ciência da Informação	8 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

A entrevista teve uma interrupção, de demandas por um estagiário – momento no qual a gravação foi interrompida – e durou 02h12'31". Antes de a entrevista começar, a entrevistada disse: “Vou desligar o telefone daqui para não atrapalhar a entrevista, mas não adianta, eles me acham em outro telefone. Se for urgente, insiste. Vou desligar o celular também. Tem que fazer isso senão não dá não”.

Trajatória da escolha do curso de Biblioteconomia até o cargo de gestora

S5 começou a trabalhar aos dezesseis anos, como trabalhadora mirim, quando, segundo ela, começou a ter responsabilidade com o horário, com o cumprimento de tarefas, com compromissos. Além disso, S5 conta que, nesse período, pôde observar o trabalho dos servidores e ter experiência com o ambiente de escritório; vivência esta que, segundo ela, a fez começar a se interessar por gestão. Logo que passou esse período, tendo concluído o segundo grau e o ensino técnico em contabilidade – curso escolhido por se identificar com a área administrativa – S4 optou por trabalhar, para ter seu próprio dinheiro e não depender tanto da mãe.

Para conseguir um bom trabalho, era exigido o curso de datilografia e, para fazer o melhor na época, oferecido pelo SENAC, S4 relata ter tido que dormir na fila: “**Dormi na fila e fui fazer esse curso.** Fiz datilografia, máquina elétrica, máquina manual e depois eu comecei a iniciação em DOS. Saí de lá uma datilógrafa exemplar, mas continuei a estudar, a me capacitar, porque eu acho que é uma coisa que faz você inserir no mercado”, enfatiza.

Seu primeiro emprego foi de assistente de departamento pessoal em uma empresa com a qual ela se identificou: “eu acho que toda a **vida** eu fui muito **institucional**, né? (...) Foi uma boa experiência na minha vida. Eu achava, inclusive, que ia seguir carreira, que seria fazer o curso de administração e ser gerente de departamento pessoal. **Achava**”. S4 só saiu dessa primeira empresa quando ela faliu e logo conseguiu ser contratada em outra empresa, também no departamento pessoal, cujas demandas eram maiores e mais intensas: “Tinha hora que cê pegava empresa com mais de quatro mil funcionários, tinha hora você mandava embora mais de quatro mil. Então era uma dinâmica enorme e eu peguei isso tudo. Trabalha

demais! (...) **Quando você vem de uma empresa privada, você tem uma rigidez de horário, de tudo, uma rigidez muito grande, um pouco diferente da empresa pública**".

Nesse período, sempre buscando se aperfeiçoar, S5 percebeu a necessidade de fazer um curso superior para não estagnar, só que tinha que ser em uma instituição pública. Por administração ser um curso muito difícil, tentou o primeiro vestibular para Letras, mas não passou. Após uma dinâmica no cursinho pré-vestibular, S5 percebeu a necessidade de escolher um curso que condissesse com a realidade dela. Foi então que começou a procurar por cursos noturnos. Ao ver que o curso de Biblioteconomia se encaixava nessas condições, procurou saber mais informações sobre ele: "Naquela época a gente não tinha muito acesso à internet, muito pouco. Eu liguei pra coordenadora do curso e falei: Olha, **eu to querendo conhecer o curso**. Eu to querendo fazer o curso, mas eu não sei de nada. Num to conseguindo acessar a internet e tal. (...) Aí me mandou pelo correio e aí eu vi tudo, as disciplinas, mandou tudo direitinho o que que era o curso. Aí eu falei: **É esse mesmo que eu vou fazer!**".

S5 foi aprovada para o curso de Biblioteconomia e, mesmo assim, continuou a trabalhar durante dois anos enquanto o cursava, foi quando percebeu a necessidade de fazer um estágio em biblioteca, pois não conseguia acompanhar algumas disciplinas justamente por não ter essa experiência: "**Acho que o grande passo na minha vida foi essa decisão de sair do emprego, que eu ganhava melhor**. Eu até falo isso muito quando eu converso com os meninos (estagiários): Gente, eu tive que dar um passo pra trás pra conseguir dar dois pra frente, porque até então eu não fazia nenhum estágio na área".

Conseguiu estágio em uma instituição pública, mas, por sua experiência, primeiro ajudou a solucionar um conflito no departamento pessoal dessa instituição, para depois começar o estágio na biblioteca. O conflito era que as servidoras mais velhas não queriam passar informações pras mais novas. Então, S5 ficou responsável por estabelecer uma conexão entre essas duas frentes em conflito: aprender com as mais velhas e passar as informações para as mais novas, que tinham mais liberdade para tirar dúvidas com S5. Assim que terminou essa parte, começou o estágio na biblioteca dessa instituição, uma unidade de informação

especializada em informática. Ao mesmo tempo, conseguiu outro estágio em uma biblioteca jurídica e conciliou os dois estágios.

Na biblioteca especializada, S5 teve contato com uma bibliotecária, segundo ela, muito competente e carismática, com a qual ela aprendeu muito e passou a tê-la como exemplo. Já na biblioteca jurídica, ela só tinha contato com advogados e, por isso, tinha autonomia e responsabilidade de **tomar as decisões sozinha. O que eu decidisse como estagiária lá era lei**. Então, me deu muita segurança pra trabalhar na biblioteca, entendeu? (...) Fiquei como uma gestora, fazia um trabalho bom. Inclusive ajudava muito não só na biblioteca, mas ajudava muito os advogados em outras tarefas administrativas. (...) Eu fazia o serviço de três pessoas”.

Quando se formou, S5 teve que procurar um emprego logo e a primeira oportunidade foi no departamento pessoal de um hospital, mas, mesmo precisando de dinheiro para o casamento, decidiu esperar uma oportunidade na sua área de formação. **“Foi uma decisão difícil, mas eu tinha uma coisa: Eu queria trabalhar na área!”**. E, então, surgiu uma vaga em outra empresa para atuar em uma biblioteca com carteira assinada. “A empresa X foi ótima pra mim porque fiquei sozinha também, como gestora. Quando eu cheguei, a biblioteca era o caos”. E nessa empresa, com sua pró-atividade, S5 buscou **inovar**: Mas eu acho que **o meu diferencial lá foi ter implantado o curso de normalização**. Todo aluno no início do semestre que entrava, que ia fazer metodologia de pesquisa, eu dava o curso de normalização. Foi iniciativa minha. E o gestor do curso amou! (ÊNFASE) (...). Conquistei mesmo os usuários, conquistei os professores pelo serviço e a gerência também”.

Depois de um tempo, S5 decidiu tentar o concurso e o primeiro que apareceu foi em uma biblioteca universitária. Apesar de achar que tinha perfil para trabalhar em biblioteca de empresa, ao passar no concurso, ela aceitou esse novo desafio. Assim que entrou, em entrevista, a chefia da Biblioteca Universitária perguntou como seria se S5 tivesse que pegar um cargo de chefia e ela disse que seria tranquilo: “Essas coisas de gestão então pra mim era tranquilo. Num sabia desse tabu daqui não. **QUAL TABU?** Ah! **Chefia Deus me livre!** (ÊNFASE) (...). Num achei que fosse esse tabu, mas aqui depois é que eu fui ver que o pessoal não gostava, mas, pra mim, eu não vi como uma dificuldade”.

Depois de alguns meses trabalhando na referência da biblioteca, S5 foi para a chefia e percebeu que, de fato, há uma pressão dos outros servidores que avaliam e testam a chefia a todo o momento. “Quando você entra então a pessoa fica o tempo todo te avaliando. O tempo todo! Se o gestor não tiver estrutura, ela não fica não! (ÊNFASE) Tem gente que monta uma avaliação pra saber se você passa. Tem gente que faz, fizeram isso comigo. (...) Eu acho que eu sobrevivi a todos esses testes. **Eu sou uma sobrevivente! Porque eu não adoeci. Conheci várias pessoas que adoeceram por causa da pressão de outros servidores e da direção da biblioteca.** Você se sente pressionado o tempo todo e avaliado!”.

Apesar dessas pressões, S5 gosta do cargo que ocupa e não se abala com os desafios: “Eu não saio daqui cansada porque eu sou chefe, porque tem gente que fala isso: “nossa, porque é um sacrifício”! Não, não vejo como um sacrifício”. Ela ainda aponta que, pela experiência com a pressão por resultados de se trabalhar em uma empresa privada, quando entrou no serviço público não se assustou com as cobranças e achou o trabalho muito tranquilo.

Percebe-se, ao longo da trajetória de S5, uma firmeza e segurança ao decidir, pensando em longo prazo, como no caso em que preferiu largar o emprego e, com isso, ganhar menos, para poder se dedicar aos estágios e ter experiência em Biblioteconomia. Essa segurança parece acompanhá-la ao longo dos processos decisórios na Biblioteca onde trabalha atualmente, como será visto na categoria “Tomada de decisão diante dos desafios da gestão”.

Ademais, percebe-se em S5 a persistência e vontade de aprender, de melhorar sua situação e de ajudar a empresa/instituição onde trabalhava, tanto é que, no início da entrevista, ela disse que sempre foi muito “institucional”, no sentido de buscar o melhor para os lugares onde trabalhou. Apesar do tabu da chefia, ela aceitou o desafio e, por sempre ter trabalhado muito em empresa privada e estar acostumada às exigências e constantes demandas dessas empresas, encarou com tranquilidade o cargo e o que, para outras pessoas, era considerado um sacrifício, para ela era uma rotina normal, até menos desgastante que aquela que ela tinha em empresas privadas.

Características da gestora

A pró-atividade e firmeza ao tomar decisões acabou fazendo com que S5 fosse vista como uma pessoa, nas palavras dela, “mandona”, desde quando entrou na referência. “De manhã eu ficava sozinha e eu sou do tipo igual **cachorro**: eu tomo conta da minha área! Sou um **cão de guarda**! Quando eu peguei a chefia, aí uma das funcionárias da biblioteca falou assim: Não deu diferença nenhuma, ta? Era você mesmo que mandava!”.

Interessante pontuar que, além dessa função de guardião do território, o cão também simboliza a fidelidade e aquele que guia, sendo, por isso, associado ao símbolo materno (CIRLOT, 2012, p. 136-137). E, de fato, a mãe, ao mesmo tempo em que simboliza ternura e abrigo (proteção), apresenta também o risco da opressão, o “sufocamento através de um prolongamento excessivo da função de alimentadora e guia: a genitora devorando o futuro genitor, a generosidade transformando-se em captadora e castradora” (CHEVALIER; GHEERBRANT, p. 580).

Contextualizando esse aspecto da simbologia da mãe na gestão, percebe-se que a necessidade de S5 de ter tudo sob o controle e de proteger o seu lugar, a chefia, bem como a Biblioteca, parece levá-la a, mesmo que inconscientemente, “sufocar” a vontade do outro, impondo a sua própria forma de pensar e as suas decisões.

De fato, percebe-se ser um processo inconsciente na própria fala de S5: “Todo mundo me acha mandona, mas eu não me acho mandona. Eu sou uma pessoa até que eu gosto muito de pegar as experiências com o outro, eu gosto de aprender com o outro, entendeu? Eu gosto de estar assim no fluxo de trabalho, para poder aprender e melhorar. (...). Eu acho um absurdo eles acharem isso de mim! Talvez realmente é um outro defeito, né? Mas eu não assumo esse defeito, ta?”.

Esse não assumir talvez seja pela visão pejorativa que a palavra “mandona” encerra em si, daquele que sufoca a vontade do outro, mas como vimos acima há também a percepção de que isso é feito, inconscientemente, com o intuito de proteger.

Essa postura firme foi adquirida por S5 ao longo de sua trajetória, e pode ser decorrente da sua habilidade para lidar, de maneira firme e racional, com a

adversidade, conforme exemplos que ela cita de situações vivenciadas com a própria família: “Tem pessoas que são mais emocionais e tem pessoas que são mais racionais. Meu lado é mais racional. Toda vida, pra qualquer situação, mesmo em casa, situações que eu já tive em casa. Por exemplo, eu perdi o meu irmão. A única que teve a emoção lá racional pra poder ir buscar o meu irmão no Espírito Santo fui eu. Minha mãe, meu pai, meus irmãos, nenhum tiveram. Todos foram pro lado emocional. Eles falaram: “você é a única que pode ir”. Eu que tive que ir. Se eu tiver algum problema com o meu marido, você pode ter certeza que eu vou ir pro lado racional. Eu vou pensar na minha filha primeiro, vou pensar em tudo, pra depois tomar uma decisão. É a minha personalidade. E AQUI NA BIBLIOTECA É DO MESMO JEITO? Eu acho que reflete”.

S5 também cita o exemplo da empresa anterior onde trabalhava, na qual teve que defender para a gerência (que era um pouco autoritária) o seu espaço e a sua função: “Você é gerente, mas **dentro da biblioteca quem manda sou eu!** Eu tenho CRB. Não senhora! Não vai ser assim! Aqui dentro não! Vamos lá no gerente então, no diretor, né? Eu me impus mesmo, mas **eu não só me impus com a personalidade, mas com serviço.** Como eu impus o serviço, eu era querida pelos alunos – eu fui homenageada, ganhei placa!”.

Percebe-se que, ao mesmo tempo em que não assume essa postura “mandona”, S5 parece ter orgulho de sua postura firme de se impor, defendendo seu lugar. Ela também parece querer legitimar o seu direito a ter esse comportamento por meio do seu comprometimento com o trabalho; postura que lhe rendeu reconhecimento e homenagens.

Ao mesmo tempo em que tem essa postura mais rígida, S5 também possui uma postura acolhedora ao ensinar, ao passar seus conhecimentos para os bolsistas e funcionários: “Eu acho sempre acredito que a pessoa vai aprender. Eu pergunto: Você quer? Se a pessoa fala que quer, então pronto, ela vai aprender!”.

Outra característica que S5 aponta como seu estilo como coordenadora é a praticidade e a **gestão orientada para resultados e não para a perfeição**, apesar de considerar o perfeccionismo uma característica importante. Isso é perceptível na seguinte fala: “**eu prefiro cumprir e ficar um pouco errado, uns 20% errado.** Não passa 100% certo. Passou 80%. **Pra mim ta valendo!** Então eu acho que eu não tenho uma característica de perfeccionista, **que eu teria que ter**”.

Retomando alguns aspectos da trajetória de S5, percebe-se que o seu dinamismo e produtividade, advindos da cobrança por empenho das empresas privadas onde trabalhou, podem ter reflexos na maneira como S5 gere a biblioteca, pensando pragmaticamente na produção.

Ademais, pode-se inferir que o perfil “autoritário” de S5 possa ser consequência dessa visão mais pragmática e da agilidade e confiança dela para decidir. No entanto, ao mesmo tempo em que é exigente e se impõe – “Eu tomo conta da minha área! Sou um cão de guarda!” – S5 acolhe e protege como uma mãe que, com paciência, ensina o caminho que considera certo ao filho, mesmo que, para isso, corra o risco de oprimir o genitor, devido à sua necessidade de ter o controle das situações.

Perfil de biblioteca e de bibliotecário

S5 diz ter espelhado a sua gestão no perfil da bibliotecária que a supervisionou em um dos seus primeiros estágios, descrito da seguinte maneira: “você **fazer um atendimento bom é a cara da biblioteca**, né? Se você chega, a bibliotecária atende mal, com a cara fechada, mal humorada, ou mesmo com a cara de doente, num é bom. (...) **gostar de pessoas, porque tem gente que fala assim: eu prefiro os animais, né?** Claramente a gente vê as pessoas declarando isso: eu prefiro meu cachorro do que gente! **Eu acho que cê tem que gostar de pessoas**”.

Ela também aponta que esse perfil ideal de gestor de unidade de informação se aproxima daquele do bibliotecário de referência: “O **chefe** ele é muito de **referência**, muito mesmo, porque às vezes quando o usuário chega e ele **não sente a firmeza nos outros integrantes da equipe, ele quer conversar com o chefe**”.

Observa-se que esse perfil ideal parece ter sido construído ao longo da própria trajetória de S5, primeiro como bibliotecária de referência e depois como gestora, com características de uma função se mesclando à da outra: a questão da autoridade da chefia já perceptível quando ainda era bibliotecária de referência e o gosto pelo atendimento ao usuário – uma das principais funções do bibliotecário de referência – sendo mantido durante a chefia. Como poderá ser percebido na próxima categoria, S5 sempre lida diretamente com os usuários, sobretudo nos casos mais

difíceis que chegam na referência e que os bibliotecários preferem se reportar à ela para solucioná-los, justamente por essa postura firme e decidida.

A biblioteca, por sua vez, para S5, deve ser a cara do bibliotecário, ou seja, se espelhar em sua conduta. Para ela, o perfil ideal de biblioteca é aquele que preza pela organização e que, para tanto, precisa contar com um gestor minimalista e perfeccionista. S5 cita como exemplo desse perfil de biblioteca e de bibliotecário gestor, uma colega de trabalho cujo perfeccionismo e zelo se refletem, segundo ela, na organização da biblioteca. S5 confessa o seu desejo de atingir essa imagem ideal de biblioteca, o que, segundo ela, ainda não foi possível devido ao seu perfil mais voltado para resultados/produção, do que para o perfeccionismo e a organização: “eu acho aqui meio **Galeria do Ouvidor**, meio assim, meio auê. A da bibliotecária X é casinha de boneca. Eu já até falei isso com ela. Meio certinha, assim... A BIBLIOTECA QUE VOCÊ CHEFIA VOCÊ ACHA MEIO AUÊ POR QUE? Eu acho que até que por causa da minha personalidade, né? Que eu não sou muito... Eu não sou muito... A **biblioteca tem que ser organizada**, entendeu? Então, talvez a nossa biblioteca não seja tão organizada, porque eu **não sou tão perfeccionista**”.

A Galeria do Ouvidor é um prédio de três andares, no Centro de Belo Horizonte, onde é possível encontrar uma variada gama de serviços e produtos dispersos em lojas cuja preocupação não é a organização, mas oferecer uma variedade de serviços que atendam às diversas necessidades do cliente. Percebe-se que essa é exatamente a preocupação de S5 na gestão da Biblioteca: oferecer serviços e produtos que atendam às necessidades dos usuários mesmo que, para isso, não possa se dedicar à organização da biblioteca. Essa necessidade de apresentar resultados e de ser produtiva – como dito anteriormente – parece ter sido aprendida na época em que S5 trabalhou em organizações privadas, onde, segundo ela, as demandas eram bem maiores e os prazos mais apertados.

Observa-se, portanto, que S5 possui o desejo de ser minimalista na organização da Biblioteca – o que ela considera um ideal. No entanto, ao longo da entrevista, ela deixa claro que, se tiver que escolher entre a perfeição e a produção, prefere deixar passar algum erro e apresentar resultados/executar as demandas, do que deixar de cumprir um prazo devido ao excesso de preocupação com os detalhes. Dessa forma, percebe-se o perfil pragmático e objetivo da gestão de S5.

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

S5 apresenta, como principal desafio da gestão de bibliotecas, a gestão de pessoas, sobretudo quando se trata de uma instituição pública, onde as obrigações e cobranças são menos definidas e mais à mercê da iniciativa, ou não, dos servidores. Aponta também alguns problemas orçamentários, impasses que teve com a chefia e desafios enfrentados no atendimento aos usuários.

Gestão de pessoas

Sobre a gestão de pessoas, S5 afirma: **“numa empresa privada se eu não gostei do seu serviço eu mando você embora, mas na empresa pública não. Você tem que conseguir tirar o melhor do servidor, porque senão não anda. Não anda mesmo! E muitas vezes não anda. Aquele ali você pode desistir mesmo, entregar pra Deus, porque não dá, entendeu? As coisas têm que acontecer, né? O serviço tem que ser feito. Se a pessoa não contribui...”**.

Para lidar com essa característica do serviço público que é, segundo ela, difícil de ser mudada, S5 diz procurar meios para incentivar os servidores de sua equipe a produzirem. E quando ela percebe que tentou todas as alternativas e que não surtiu efeito, S5 deixa como está e, apesar da frustração, tenta conviver com aquele servidor “improdutivo” de maneira a não gerar conflitos. **“Quando a pessoa não quer, eu não insisto (...). Então essa pessoa num adianta cê investir muito nela. Aí eu só deixava pra lá.** A pessoa não envolve com as coisas da biblioteca. Ela não quer envolver, não envolve. Não adianta! Você consegue, às vezes você tem que motivar o outro a trabalhar, você consegue, às vezes... Mas quando a pessoa não quer, é muito complicado”.

Ainda na gestão de pessoas, outro desafio apontado por S5 é a mediação de conflitos entre os integrantes da equipe. Ela cita vários exemplos, como o de conflito entre um sujeito X (mais velho e menos habilidoso), transferido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos para a Biblioteca, e um sujeito Y (perfeccionista e apegado ao cargo).

Para solucionar o problema de desvio de função do Sujeito X em outra unidade e sua insatisfação no trabalho, o setor de recursos humanos da

universidade fez um acordo, com S5 e com a coordenação do sistema de bibliotecas, para transferir o Sujeito X para a Biblioteca coordenada por S5, no setor onde o sujeito Y trabalhava. Devido às diferenças (de idade e de habilidade), o sujeito Y não queria aceitar o sujeito X no setor, ao qual Y era tão apegado que sua sala foi apelidada por S5 de “minha sala, minha vida”.

Depois de várias reclamações, de ambas as partes (X e Y), a gestora S5 decidiu conversar com o sujeito X e transferi-lo para outro setor, onde fosse bem aceito pelos demais servidores. Ela disse que poderia ter ligado para o setor de recursos humanos dizendo que o sujeito X não se adaptou à função e que não poderia permanecer. No entanto, preferiu buscar uma alternativa, já que ele disse que gostaria de permanecer na Biblioteca e também por ser uma pessoa de idade: “é uma pessoa mais velha, gente! Pensa bem. Ele pode ser nosso pai! Vamos ter paciência com ele!”. Percebe-se, aqui, o **perfil acolhedor da gestão de S5 interferindo em sua decisão para solucionar um conflito**.

Já em outra situação, com outro servidor, a decisão/reação de S5 parece **ter mostrado mais o seu lado dominador/opressor (ver categoria Estilo de Gestão) e impulsivo**: “Subi nas tamancas com o sujeito W. Ele veio me questionar...Ele veio me questionar, assim, alguma coisa da minha gestão, que eu tinha certeza que eu não estava errada. Eu tinha certeza! Quando eu tenho certeza...E ele estava com argumentos fraquíssimos! Fraquíssimos! **Eu virei pra ele e falei: escuta aqui. Você ta questionando a minha gestão? Vai fazer Biblioteconomia, concurso pra bibliotecário e vem ficar no meu lugar! Eu não aceito você questionar a minha gestão. Não aceito!** Briguei, mas briguei feio com ele. (ÊNFASE) Nunca mais”.

S5 citou vários outros exemplos de tomada de decisão perante os desafios da gestão de pessoas. Nesses exemplos, o perfil impulsivo/dominador para tomar decisões parece ter prevalecido sobre o perfil acolhedor.

Conflito de interesses e prioridades

S5 afirma que a gestão do Sistema de Bibliotecas onde trabalha é uma gestão aberta, onde não há cobrança: “Você faz se você quiser. (...) Há uma liberdade, mas tem outras coisas que já são barradas, assim, por causa de orçamento, ou por causa do jeito dos gestores mesmo”.

Devido ao dinamismo de S5, ela diz estar sempre propondo mudanças e coisas que beneficiarão a todas as bibliotecas, mas que nem sempre essas sugestões são acolhidas, o que causa frustração, a princípio, mas ela diz já ter aprendido a lidar com isso: cobra insiste, mas se percebe que não há solução ou que não é do interesse da chefia investir, naquele momento, naquele projeto, ela se conforma e espera outra oportunidade. **“Se você ta numa biblioteca e o gerente, o dono ta investindo, gente, investe também, consegue tudo, sabe? Agora se você ta numa biblioteca, e às vezes a empresa ta ruim, ta faltando orçamento, você fica quieta.** (...) Se os seus projetos não estão nas metas da chefia, eu penso: então não vai sair nessa gestão. Quando vier uma próxima, aí eu passo os projetos novamente”.

Percebe-se que a postura firme de S5 é limitada diante da chefia dela, e algumas das ideias que deseja colocar em prática (devido ao dinamismo e à vontade de produzir) nem sempre são atendidas. Para lidar com essa frustração, S5 afirma que decidiu não entrar em embate com a chefia – o que, segundo ela, “seria desgastante” – mas esperar outro momento para apresentar novamente os projetos. Essa decisão, diante da sua chefia, parece refletir o perfil pragmático e objetivo da gestão de S5. Mesmo assim, ela parece se manter como um “cão de guarda”, protegendo seu ambiente e suas ideias e aguardando a oportunidade de marcar “novos territórios”.

Atendimento aos usuários

Com o perfil de bibliotecária de referência, S5 faz questão de atender às demandas mais complicadas dos usuários. Sobre esse desafio da gestão, ela afirma: “se alguém questiona, se eu ver que eu to errada, se a pessoa me provar: ah, mas isso aí ta errado, eu posso ver as regras e voltar atrás, mas **normalmente aqui a gente segue muito, muito mesmo, as regras. É muito difícil a gente não seguir.** Quando a gente não segue, a gente manda isso pro grupo de circulação e fala: não, gente, não ta dando pra seguir”.

Essa postura de seguir as regras do Sistema de Bibliotecas – em relação a procedimentos como multas, regras de empréstimo etc – e de conversar com o grupo de circulação – grupo de bibliotecários responsável por definir e acompanhar

o funcionamento dessas regras – sobre as situações mais polêmicas, segundo S5, facilita e respalda a tomada de decisão diante das questões trazidas pelos usuários.

Além disso, S5 afirma ter um procedimento seguido na Biblioteca para os atendimentos mais complicados: “Quer fazer uma reclamação? Primeira coisa na referência: sentado. Era uma coisa que não tinha. Fomos nós que implantamos. A gente atendia ali fora, a gente tinha que atender a pessoa em pé. Não é bom. Os dois têm que estar no mesmo nível”. Percebe-se que estar no “mesmo nível” se refere a poder argumentar, mas baseando-se nas normas.

Cabe ressaltar que S5, assim como outros gestores, tem a liberdade de analisar cada caso de acordo com o contexto apresentado. Pode abrir exceções e ser mais flexível, comportamento do gestor S2 citado anteriormente. Para retomar o exemplo, diante de um livro danificado que, pela regra, teria que ser repostado, S2 observou que o dano era mais estético e que não afetava o conteúdo, por isso, decidiu não aplicar a regra – que é cobrar a reposição do livro –, mas apenas conversar com o usuário para que tomasse mais cuidado com os outros livros que pegasse emprestado na Biblioteca.

Pode-se inferir, portanto, que apesar da existência de regras, há uma abertura na tomada de decisão de acordo com o estilo de gestão e os critérios estabelecidos por cada gestor. E S5, ao contrário de S2, parece ser menos flexível e optar por embasar a maior parte de suas decisões nas regras do Guia do Usuário – material informativo entregue aos usuários sobre os produtos, serviços, empréstimos e multas do Sistema de Bibliotecas. Isso pode ser exemplificada na fala a seguir: “Toda hora você tem que tomar uma decisão, por exemplo, com relação à multa, se você vai abonar ou não, **porque o aluno chega aqui com *n* explicações**. O menor da cruz vermelha: olha, eu quero que cê abona o livro, porque eu fui renovar o livro em casa e eu num sabia qual que era a minha matrícula, porque a matrícula dele é diferente e agora num ta mais na carteirinha. **Aí eu falei assim: não, não vou abonar, sabe por que? Quando você entra você é responsável pelo seu material, você tem que se certificar, a gente dá o Guia do Usuário, você tem que ler**. Eu sei que realmente pode ter passado alguma informação ou outra, mas você tem que pensar o seguinte: você tem os benefícios de pegar um livro emprestado, você tem que ter responsabilidade com ele”.

Essa postura de decisão firme diante dos usuários, apesar de ter um tom racional – ser embasada em regras –, também pode ser vista como um comportamento, inconsciente, de uma mãe que acolhe e ensina – S5 oferece treinamentos aos usuários sobre as regras e procedimentos do Sistema de Bibliotecas –, mas também cobra e pune quando o ensinamento/a regra não é cumprido.

No exemplo acima citado, S5 poderia ter abonado a multa e dado uma advertência para que o usuário não cometesse mais aquele deslize, no entanto, preferiu manter a sua postura firme de seguir a regra e explicar o motivo de não abonar a multa por atraso na devolução do livro. Segundo S5, “é mais fácil seguir a regra, falar não, do que você sair fora dela. **Então eu sigo a regra, pronto, pra decidir. Por isso que é bom você estar sempre sabendo o que que é a regra, ou não...pra na hora de decidir, você decidir de forma certa e não ser injusto também**”.

Inclusive há integrantes na equipe de S5 que, por vezes, são mais incisivos do que ela ao seguir as regras e, mesmo achando que poderia ser mais flexível, ela acaba por dar preferência ao cumprimento da regra, mesmo que, em alguns casos, ache desnecessário o procedimento burocrático que a norma acarreta: “Eu tenho um exemplo claro disso. **A gente recebe multa aqui, GRU, e às vezes o aluno paga um real a mais, erro dele, do aluno. Aí na opinião de todo mundo, tirando o sujeito z, deu um real a mais, doa isso pra biblioteca, num vamo ficar devolvendo isso**, porque pra devolver esse um real pro aluno cê tem que fazer um processo, porque é depositado em conta do tesouro, (...) **mas aí o sujeito Z fala: “mas ta errado! O dinheiro é da pessoa. Ta errado!” (PEQUENA PAUSA) (...) Aí eu pego, preencho um formulário, dou um confere naquilo, passo pra contabilidade, aí a contabilidade restitui pro aluno. Entendeu? O sujeito z tava certo**. Por mais que eu falasse com ele: “um real, dois reais. Pelo amor de Deus, até se fosse mais de dez reais, a pessoa que errou!” Ele falava: “não. Eu posso tirar a lei pra você. **Se você pagou a mais pra União, você tem o direito de ter o ressarcimento daquilo, mesmo se o erro for da pessoa**”. (PEQUENA PAUSA) **Eu vou questionar o certo? Então, eu tenho dificuldade de questionar a regra, porque eu sou a favor do certo**”.

Diante de todos esses desafios acima apresentados, S5 afirma buscar seguir as regras e, embasada nelas, manter uma postura firme e segura: **“a partir do momento que você toma uma decisão, você tem que sustentar ela! Você tem que tomar a decisão certa, né? Cê num pode ficar indo e voltando igual o Temer, né? (...) Senão você vira chacota! (...)** Lógico que a gente pode voltar nas opiniões da gente, tentar, tem até uma frase famosa que diz: burra é aquela pessoa que não muda de opinião. Mas eu acho que é você defender aquilo que você acredita! E eu tenho muito disso. **Às vezes se eu acredito numa coisa, depois eu posso até descobrir que está errada, mas quando eu quero defender uma coisa, gente, eu acho que eu faço a pessoa até me acompanhar!”**. Percebe-se aqui a questão do posicionamento firme e impositivo de S5 que parece a auxiliar, inclusive, a colocar em práticas muitas das suas iniciativas, por defendê-las até conseguir mostrar a sua importância, mesmo que, para isso, tenha que esperar um tempo até encontrar pessoas (gestores) interessadas nas suas propostas.

Essa segurança, segundo S5, é decorrente do fato de ela buscar sempre o que é certo e embasar-se nas regras. No entanto, percebe-se, por vezes, que a sua postura firme e impositiva, sobretudo em situações que, de alguma maneira, interferem na sua gestão ou na sua imagem, a fazem agir de uma maneira mais instintiva do que racional, em uma tentativa de defender-se e de defender o lugar que ocupa na instituição.

4.1.6 Análise dos dados de S6

QUADRO 6 – Informações gerais sobre S6

S6	Sexo	Idade	Religião	Formação	Tempo na função de gestor
	Feminino	56	Espírita	Graduação e Especialização em Biblioteconomia	5 anos

FONTE: Dados de pesquisa. Elaborado pela autora.

A entrevista foi interrompida durante dois momentos e durou 01h40'33”.

Trajatória da escolha do curso de Biblioteconomia até o cargo de gestora

Na época do vestibular, S6 queria tentar o curso de Arquitetura ou de Física, por ter facilidade nas matérias de exatas. Também tinha facilidade nas matérias de humanas e pensou em fazer Letras por “gostar de ler” e “ser muito curiosa”. No entanto, em um teste vocacional, apareceu como opção a Biblioteconomia. Já no primeiro vestibular, ela passou para o curso e se identificou com ele: “a Biblioteconomia me proporcionou conhecer vários assuntos. Eu fiz estágio em locais diferentes”.

Interessante notar que essa possibilidade de conhecer vários assuntos, proporcionada pela Biblioteconomia, parece ter ajudado S6 a resolver um dilema entre escolher uma carreira nas ciências exatas e humanas, tendo contato com ambas as áreas do conhecimento.

Já no primeiro emprego, em uma biblioteca de uma instituição de ensino superior particular, teve contato com a gestão e, além de bibliotecária, tinha que coordenar o setor de referência. Nesse período, começou a aprender a gerir, sobretudo, os conflitos interpessoais, o que, segundo ela, não foi fácil, devido à sua pouca idade e pouca experiência profissional. Apesar de ter feito vários estágios, essa foi sua primeira experiência como funcionária, cuja responsabilidade é muito maior: “A primeira vez mesmo que eu tive que coordenar lá na Instituição X, pra mim foi difícil porque eu tinha 21 pra 22 anos. Eu tinha formado tinha um ano. Eu formei muito cedo e fui trabalhar muito cedo”.

Por ser muito mais nova que os outros funcionários, S6 parece ter se sentido, a todo o momento, insegura de tomar certas atitudes e decisões que poderiam ser mal vistas pelos colegas: “tinha pessoas com vinte e tantos anos de serviços, com o dobro da minha idade, e já cheio de manias, que às vezes a minha chefe era muito mais durona, vivia ali no pé e queria que eu mantivesse isso também rígido. Eu achei isso muito difícil. Eu **tenho dificuldade do não**. Eu acho que isso tudo é uma aprendizagem. Eu tenho dificuldade do não porque **eu sou meio racional, assim, é...Eu tenho já aquele hábito de primeiro eu vou ver o outro lado, deixa eu ver como está**. Eu geralmente **não sou de** reações passionais, ou então aquelas **reações imediatas**, mas geralmente eu quero ver os dois lados, então às vezes falar um não logo de cara, chamar a atenção, eu achava difícil, porque a pessoa tem

a desculpa, tem a justificativa, né? Então isso aí, **às vezes pra mim foi meio difícil, mas ao mesmo tempo eu não ficaria irritada se alguém dissesse que está me passando pra trás**". Interessante notar, nessa última frase, que S6 prefere ser considerada ingênua do que ser rígida e não ser aceita pelos colegas mais velhos.

Depois desse primeiro emprego, ela trabalhou em um centro de documentação de uma empresa particular para a qual criou todo um sistema de indexação do material, que antes ficava disperso e participou do processo de automatização da biblioteca. Como S6 mesma afirma, sempre muito curiosa, ela entrevistou os coordenadores de cada setor da empresa para saber um pouco mais sobre os assuntos e áreas de interesse e indexar o material de acordo com essas informações obtidas. Ficou vários anos nessa empresa e só saiu quando ela foi vendida. No período em que lá esteve, a princípio trabalhava sozinha e não tinha dificuldade em tomar decisões, dar ideias, mas sempre pedindo o respaldo do chefe. Depois de um tempo ganhou uma auxiliar, que estava em desvio de função, pois era secretária bilíngue. Segundo S6, a secretária ganhava um salário maior que o dela e não aceitava ser sua subordinada: "ao mesmo tempo que o meu chefe deixava comigo para coordená-la, muita coisa eu tinha que levar pra ele, porque não dava, porque ela não era totalmente do setor e tinha toda essa questão. Ela ganhava mais, era uma pessoa que já veio com determinados problemas. Aí você não podia falar as coisas com ela, que tava errado, que ela não gostava. **Aí você tinha que falar com jeitinho, senão ficava muitos dias emburrada, muitos dias sem produzir...Então, assim, eu fui lidando com isso**".

Observa-se, mais uma vez, uma experiência profissional que parece ter contribuído para a dificuldade de S6 ser mais rígida e de se impor, buscando sempre ser "diplomática" para evitar conflitos. Nesse período, S6 também tinha uma vida familiar bem intensa, com três filhos para cuidar e era responsável por levá-los à escola e a diversas outras atividades, o que era difícil, devido ao trabalho na iniciativa privada, que demandava boa parte do seu dia.

Enquanto trabalhava no setor privado, S6 já havia passado em alguns concursos, mas nenhum que a motivasse sair do emprego onde estava. Segundo S6, as pessoas também diziam que ela era nova e que concurso era pra ser feito depois de ter mais experiência. E foi o que ela fez, apenas depois de sair da última empresa, que estava passando por uma crise, S6 aproveitou o tempo vago para

estudar e passou em dois concursos: um da prefeitura e outro da universidade federal, opção que escolheu e local onde ainda trabalha. Entrou como bibliotecária de referência e catalogadora da Biblioteca que hoje coordena.

Ao entrar no serviço público, sentiu uma grande diferença em termos de cobranças e de prazos, muito mais flexíveis e brandos do que aqueles com os quais estava acostumada na iniciativa privada: “Aí eu conheci **outro tipo de coordenação, porque a do serviço público é muito diferente**. Até hoje tem coisas que eu falo: nossa, é tão diferente, porque a gente acha às vezes até certas coisas, são **lícitas**, mas a gente acha que não é **ético**, de tão mais livre que é. O QUE, POR EXEMPLO? Eu acho assim que, muitas pessoas não têm o compromisso com o trabalho, mas corre muito atrás dos direitos e não corre tanto atrás dos deveres e isso é muito difícil pras chefias, pra administração trabalhar isso”.

Interessante notar essas duas palavras – lícito e ético – lembrando a famosa frase bíblica: “tudo me é lícito, mas nem tudo me convém”¹⁶, sobre a liberdade de escolher inclusive entre o que é permitido, mas não é ético, sabendo que terá que arcar com as consequências da decisão. No serviço público, como aponta S6, parece não haver consequências graves. Inclusive decisões tais como ser rígido ou mais flexível na cobrança do cumprimento do horário de trabalho; aderir ou não à greve etc são livres (dependem de cada gestor), diferentemente da iniciativa privada.

Há cerca de cinco anos S6 está na chefia. Entrou quando a então coordenadora da Biblioteca assumiu, temporariamente, cargo de chefia em outra unidade. Segundo S6, foi um período complicado e até hoje ainda é: “Aqui nós não temos a Função Gratificada (FG), não tem uma portaria falando que você é a gestora da Biblioteca. Fica aquela coisa meio no ar. Então quando a chefia W foi pra outra Biblioteca, foi como se eu estivesse apenas substituindo ela. Aí quando ela voltou, não houve como ela retornar, por umas questões, ela pegou licença e tal...Ao mesmo tempo que ela queria, ela não queria. E foi um tempo muito difícil pra mim, porque **era como se eu estivesse usurpando o lugar da pessoa e não estivesse devolvendo**”.

¹⁶ BÍBLIA, On-line. **Coríntios 1, 6:12**. Disponível em: <<https://www.bibliaonline.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

A princípio S6 ocuparia o cargo de chefia temporariamente. No entanto, até hoje, por uma série de fatores, inclusive aquiescência da diretoria da unidade, S6 permanece no cargo de gestora, algo que, segundo ela, não foi sua opção, mas um acontecimento imprevisto: **“Todas essas partes administrativas caíram na minha mão sem eu buscar e eu acho que é porque eu preciso de aprender.** Então, eu acho que não é meu forte, mas na verdade eu estou aprendendo com a vida, porque todos os lugares em que eu estive...**Eu não busquei ser bibliotecária pra administrar nada, eu não busquei trabalhar aqui pra coordenar, caiu nas minhas mãos. Aconteceu!”**

Ela diz tentar aprender, com essa experiência na gestão, a administrar conflitos e a tomar decisões diante desta e de outras situações desafiadoras; decisões essas que só dependem dela e diante das quais ela tem que arcar com os ônus, mas também com o ônus de ser criticada quanto à sua postura de ser menos rígida e mais apaziguadora, como será explanado a seguir.

Características da gestora

Com uma postura mais apaziguadora e flexível, S6 muitas vezes é questionada quanto à sua dificuldade de ser mais rígida, de cobrar mais dos servidores, estagiários e funcionários terceirizados. No entanto, ela diz que essa postura se deve à ausência de regras claras na universidade sobre as decisões a tomar em situações específicas, como o controle de ponto e a greve. Tudo isso é perceptível na seguinte fala: “às vezes eu acho que eu não sou tão durona como uma coordenação deveria ser. E eu tenho dificuldade disso aqui, porque **as regras não são tão claras aqui na Universidade.** Tipo assim, pode fazer greve, mas se eu precisar de alguém da informática, esse alguém não teria que me atender? A gente não consegue isso...”.

Ela fala, portanto, da **dificuldade de ter um respaldo para cobrar dos servidores que façam uma escala mínima de trabalho durante a greve**, ou até mesmo que estejam em seus setores no horário de trabalho deles: “Nós temos esse ponto, tem que fazer tantas horas, **mas não tem aquele horário certinho de chegar tal hora e sair tal hora. E o terceirizado tem, né?** Por exemplo, o

estagiário, ele não é um funcionário, mas eu acho o seguinte: do mesmo jeito que eu abro mão pra ele, ele também abre mão pra gente”.

Observa-se que, para tentar ser justa, apesar das diferenças entre os integrantes da equipe da Biblioteca, S6 parece ter uma postura apaziguadora e mais flexível com as pessoas de todas as três categorias: servidores, terceirizados e estagiários: “Então **eu acho que eu tenho essa dificuldade de chamar a atenção, de ser mais rígida**. Isso é uma coisa que comigo, em qualquer lugar, **eu sempre sou assim, menos como mãe, como mãe eu sou mais... (...)** **Aqui eu não sou rígida como algumas colegas: tipo assim, pão é pão e queijo é queijo**. Aí eu acho que eu já sou mais aquele **estilo mãezona**, mas procuro não atrapalhar quem não é do meu estilo”.

Interessante observar que, para S6, o sentido de mãe no serviço público parece ser diferente do sentido de mãe no ambiente familiar. Em família, S6 diz ser mais rígida e, ao mesmo tempo que acolhe, cobra respeito e postura dos filhos. Já no ambiente de trabalho, o sentido mãe – mãezona – para ela, é aquele mais voltado para a proteção, o refúgio, o acolhimento, a compreensão. E é justamente assim que S6 parece lidar com os desafios que vivencia na Biblioteca, com menos cobrança e mais tranquilidade.

Perfil de biblioteca e de bibliotecário

Apesar de ter o estilo acolhedor de uma mãe, S6 parece considerar o perfil mais rígido o ideal para um bibliotecário gestor. Parece, porque na verdade essa é a opinião de seus colegas de trabalho, e não dela.

Dessa forma, o que a princípio é relatado por S6 como uma “**dificuldade de chamar a atenção e de falar não**”, na verdade é a maneira que ela encontrou de **administrar buscando evitar, ao máximo, os conflitos**, sendo mais flexível e apaziguadora.

Ela exemplifica esse jeito apaziguador no seguinte trecho da entrevista: “Tem certas regras que a gente coloca, que algumas pessoas não cumprem. Vai relaxando, relaxando...E eu não gosto de ficar falando isso todo dia, mas ao mesmo tempo, outros cobram. Por exemplo, a gente já combinou de quem atende não usar fone de ouvido. **Eu tenho dificuldade com essas regras muito rígidas. Por mais**

que eu tenha vindo de uma biblioteca particular, eu fico assim: gente, mas se a pessoa não está atendendo ninguém, está ali só estudando e, como está tranqüilo, ele pode assistir uma aula de um professor, uma série que ele quer porque está relaxando agora...”.

Percebe-se que não é só o fato de não ter regras claras na instituição que a levam a ser menos rígida, já que ela própria diz criar regras para organizar o dia a dia da Biblioteca, mas não as seguir à risca. S6 flexibiliza ou até mesmo elimina as regras de acordo com cada contexto, justamente por ter o perfil, como ela mesma afirma, de “mãezona”, daquela que ensina, mas que também acolhe.

A Biblioteca, por sua vez, acaba por refletir também essa postura, com um atendimento mais flexível e diplomático: “Numa **biblioteca menor**, como a nossa, a gente tem muitas exceções. Você **pode criar exceções** sem problemas, porque você **atende mais o aluno lado a lado**, você conhece muitos deles, então é mais fácil”, afirma S6. Ela cita exemplos de alunos que estão em um congresso e enviam e-mail dizendo que vão atrasar a entrega do livro em um ou dois dias porque o sistema está fora do ar ou porque ficaram sem internet e quando foram renovar o livro, o prazo já tinha expirado: “Aí **quando ele (o aluno) vem aqui pessoalmente devolver o livro, às vezes a gente abona**. Ele me avisou antes que ele ia atrasar um dia e o livro não tinha reserva e o aluno está agindo tão certinho, você não vai fazer isso pra ele”.

As exceções às regras, ou a flexibilização delas de acordo com cada contexto parece decorrer também dessa possibilidade de fazer um atendimento mais pessoal, mais próximo com o usuário, justamente por ser uma biblioteca de menor porte.

Tomada de decisão diante dos desafios da gestão

S6 aponta, como principais desafios da gestão da Biblioteca que ela chefia; a gestão de pessoas, os impasses com os professores; o atendimento aos interesses dos servidores, dos usuários e da chefia (nem sempre condizentes um com o outro); a falta de recursos e os prazos apertados para cumprir as demandas.

Antes de todos esses desafios, no entanto, S6 aponta que teve que enfrentar uma das decisões mais difíceis durante o seu tempo de exercício na função: a de permanecer ou não no cargo de gestora, tendo que contrabalancear o desejo de não

ter mais as obrigações administrativas, a necessidade da Biblioteca de ter alguém no controle e o impasse com a colega de trabalho que não estava em condições de assumir novamente a chefia, mas que queria fazê-lo mesmo assim.

“Eu acho que a decisão mais complexa foi a de continuar ou não na coordenação, porque havia uma pressão muito grande pra eu sair, mas ao mesmo tempo havia uma responsabilidade: mas agora eu não posso. UMA COBRANÇA SUA? A pessoa não estava em condições de assumir. Havia uma pressão de todo mundo pra eu não ficar, e ao mesmo tempo a diretoria falando: segura a barra! E eu ao mesmo tempo pensando, **se eu sair, pelo meu lado pessoal resolve, mas e o resto?** Como é que ficam meus colegas, o trabalho, como é que fica o ambiente de trabalho da gente? Então eu acho que aqueles meses foram muito difíceis. **A vontade era de ir lá na diretoria e falar: olha eu não tenho Função Gratificada (FG), não tenho portaria, não tenho coordenação, então não vou continuar.** Também estava em questão a própria colega de trabalho. Ela não estava em condições, no momento, de assumir. Estava em um período de licença. Então foi muito complexo. Cada dia era uma coisa diferente. O QUE VOCÊ FEZ PRA CHEGAR À DECISÃO DE CONTINUAR NA GESTÃO? **Eu acatei o que eles estavam pedindo porque era o melhor, naquele momento, para a maioria.** Eu acho que eu também não me sentiria bem em ficar no meu cantinho, fazendo o que eu fazia antes, diante das demandas da gestão: contratação de novos estagiários, aluno novo toda hora aqui dentro da sala pra gente cadastrar e dar treinamento. **A biblioteca não para, então não tem jeito de você parar pra pensar!”**

Observa-se que, assim como diante das demais situações que serão citadas a seguir – nas quais não há muito tempo para pensar, já que há outras questões do dia a dia da Biblioteca a serem resolvidas – S6, dessa vez conscientemente, busca tomar uma decisão que atenda ao desejo da maioria, mesmo que para isso tenha que ‘refrear’ o seu próprio desejo, como a mãe que opta por abandonar alguns dos seus planos profissionais e pessoais para cuidar do seu filho. Também é possível fazer um paralelo da maneira encontrada por S6 para tomar decisões, com aquela da figura do diplomata, aquele que, diante dos conflitos, busca a solução que minimize os problemas para todas as partes envolvidas, causando o menor impacto possível. Esse comportamento poderá ser observado em outros processos decisórios abordados a seguir.

Gestão de pessoas

Quanto ao desafio de gerir pessoas, S6 afirma: “Eu acho que a parte de pessoas é a mais complicada em toda administração, porque, se não tiver recursos, não tem! Não faz ou faz com o que tem. Agora, pessoas não. **Pessoas são instáveis. São diferentes**, graças a Deus, somos diferentes. Então, assim, eu acho que, **eu sou racional nesse sentido, de não perder a cabeça, de não criar mais conflito**, mas eu posso também não tomar uma decisão às vezes que outra pessoa teria tomado, posso **não tomar partido**. Alguns colegas já falaram: se fosse eu, essa pessoa já não estaria mais aqui”.

S6 cita, como exemplo, o conflito entre uma servidora e uma funcionária terceirizada: “A servidora agia de maneira muito instável com a gente. Então, eu entendia, o meu colega servidor entendia, mas a pessoa que era terceirizada não queria saber disso, e nem uma outra que já tinha tido um atrito, né? Aí eu prefiri não tomar partido”, conta S6.

A gestora afirma que, diante dessa e de outras situações de conflito, ela ouve o que cada um tem a dizer e quando percebe que tem um âmbito pessoal, pede para as próprias pessoas envolvidas no conflito buscarem uma solução. Ela compara esse desafio ao vivenciado pelas mães com os filhos: “**lidar com essa questão de administrar conflitos, a gente aprende também em casa, porque a gente administra conflitos, né? “Ai mãe, fulano ta olhando pra mim. Pode olhar pra você? Não”**. Isso aí já é o início de um conflito, né? E aí você chama a atenção de um, fulano fala que ta passando a mão na cabeça de ciclano”.

O fato de não tomar partido pode ser entendido como essa tentativa de ser diplomática para evitar outros conflitos e reflete esse estilo mais flexível e apaziguador que ela parece ter, até mesmo, no ambiente familiar. Tudo isso parece decorrer de um medo inconsciente da rejeição, ou seja, de perder a admiração dos filhos em casa e a dos colegas no trabalho.

Ao não saber até quando continuaria no cargo, S6 parece ter assumido esse tom mais diplomático – apaziguador, discreto –, para evitar mal-entendidos e deixar claro que estava ali apenas de passagem, que não era a sua função cobrar e ser rígida, mas manter os serviços da Biblioteca em ordem. O que ela realmente queria

era voltar ao antigo cargo de catalogadora e não ter mais que lidar com as questões administrativas, no entanto, parece ter “contido” sua vontade em prol do desejo da maioria.

Impasse com os professores

Como atende a vários departamentos, a Biblioteca onde S6 atua acaba tendo que mediar alguns conflitos entre eles. Ela conta que, quando assumiu a função de gestora, não deixou de ser catalogadora, função que até hoje ainda exerce. S6 relatou, então, uma situação na qual ela estava catalogando livros de um determinado departamento e chegou uma professora de outro perguntando por que os livros da área dela não estavam sendo catalogados: **“Aí eu tava catalogando e ela chegou aqui e viu que eu estava catalogando primeiro os livros do Departamento X, foi lá no Departamento e discutiu com a secretária. Sabe aquelas coisas de cisma de um departamento com o outro? Eu falei: olha, eu to catalogando de acordo com a chegada dos livros e com a necessidade de alguns professores que pediram, mas tudo bem, a partir de agora eu vou pegar um livro de cada departamento. E, a partir desse dia, eu comecei a misturar os livros na hora de catalogar, Não é produtivo, né? Mas tudo bem...”**

Percebe-se que a postura diplomática de S6 a impedem de tomar uma decisão por si só. Mesmo sabendo que a forma como estava catalogando os livros era mais produtiva, S6 prefere modificar o processo para atender ao desejo da professora e, assim, evitar mais conflitos entre os departamentos. Isso pode demonstrar também certa insegurança em assumir o próprio ponto de vista, porque isso pode gerar críticas e S6, mesmo que inconscientemente, parece querer ser bem-vista por todos para ter o seu trabalho reconhecido como importante e para evitar conflitos.

Recursos insuficientes

S6 relata que a verba recebida pela Biblioteca é oriunda da Fapemig e é insuficiente para atender até mesmo as demandas prioritárias feitas pelos professores de cada departamento. Isso impossibilita, conseqüentemente, o

atendimento às requisições – de compra de livros – feitas pelos alunos. **“Nem sempre da pra comprar o que os professores pedem com o valor que tem. Aí a gente tem que retornar com a planilha e falar: ó, só vai dar pra comprar isso. Você prefere esse ou aquele? (...)”**Às vezes um aluno vem solicitando, mas a gente depende de um professor incluir aquele livro no projeto dele. (...) **É meio frustrante no dia a dia a gente poder contar só com essa verba e não poder comprar tudo o que é solicitado”**.

Diante da limitação dos recursos, S6 afirma não haver muito que se fazer. Entre as obras solicitadas, ela explica que deixa a decisão da escolha daquelas mais importantes e prioritárias para os professores, delegando a eles a decisão final do que fazer com os recursos que se tem. Dessa forma, ela parece querer evitar, mais uma vez, conflitos, no caso, dos docentes com a Biblioteca.

Prazos apertados

Segundo S6, há uma pressão de tempo para a entrega da planilha de compra de livros. **“Quando o pessoal da coordenação pede, a gente tem que fazer toda a pesquisa do valor, correr e entregar. E nem sempre da pra comprar o que os professores pedem com o valor que tem. Aí a gente tem que retornar com a planilha e falar: ó, só vai dar pra comprar isso. Você prefere esse ou aquele?”**. Além do prazo apertado, os poucos recursos fazem com que o processo se torne ainda mais burocrático, já que, por uma decisão de S6, faz-se necessário enviar a planilha novamente aos professores e solicitar que escolham os livros de maior urgência e importância com antecedência, para, então enviar a planilha para a contabilidade.

S6 relata também a pressão de tempo para entregar a lista de depreciação do acervo, no final do mês. **“Essa aí realmente tem um tempo certo. No dia que roda a depreciação aqui, a contabilidade já está esperando a gente entregar o relatório, a gente já tem que estar com a planilha pronta”**. Dessa forma, S6 tem que se antecipar ao dia da demanda feita pela contabilidade, pois, segundo ela, não há outra opção a não ser entregar a planilha no dia em que “roda a depreciação”. Nesse caso, parece que o senso de responsabilidade de S6 a fazem seguir esse protocolo e considerar o procedimento urgente.

Gestão dos interesses de servidores e usuários

S6 fala da dificuldade de decidir sobre o funcionamento da Biblioteca, por exemplo, em dias de evento do Sistema de Bibliotecas, já que, se liberar um servidor para ir ao evento, tem que liberar todos, e isso afetaria o funcionamento da Biblioteca prejudicando, conseqüentemente, o atendimento ao usuário. **“Administrar isso tem hora que é complicado, tanto na parte pessoal, como na parte de tomar uma decisão: todo mundo vai participar de tal coisa, então nós vamos fechar a biblioteca, porque você tem os de cima, que são os que você tem que responder pra eles, mas você também tem os usuários que estão cobrando o espaço deles. (...) Então, às vezes a gente fala: nossa, tá tão vazio hoje, tipo sexta-feira a noite, a gente podia fechar, teve assalto hoje, num tá tendo aula, mas a gente não pode fazer isso. Poder você pode até fazer, mas você tem que arcar com isso. Pode chegar um usuário depois e reclamar e tudo”**.

O senso de responsabilidade e o aparente desejo de S6 de agradar a todos – deixando de lado a sua própria vontade –, criam um impasse e uma dificuldade para tomar decisões, já que ela tem que pensar em algo que não resulte em transtornos nem para a chefia, tampouco para os servidores e usuários da Biblioteca. Para S6, todas as partes têm que ser contempladas nas decisões, de forma a evitar reclamações e novos conflitos para ela gerir. No entanto, sempre há um conflito a ser solucionado já que, para solucionar o problema de um, por vezes é necessário abrir mão de atender ao desejo do outro.

4.2 ANÁLISE GLOBAL DOS DADOS

4.2.1 Desafios da gestão: da teoria à prática

Os entrevistados, em seus depoimentos, relatam desafios similares que enfrentam no dia a dia da gestão: recursos insuficientes, atendimento aos usuários e gestão de pessoas aparecem em todos os depoimentos e a ênfase de maior desafio é sempre em relação à gestão de pessoas.

Sobre esse desafio, Carvalho (2008, p.4) aponta que os gestores “precisam não só ter noções básicas de administração, mas se qualificar na difícil arte de gerir pessoas, para ter capacidade técnica e flexibilidade em administrar o bem público e os egos particulares”.

Percebeu-se, por meio das entrevistas, que a dificuldade está, sobretudo, em gerir servidores públicos. Segundo os entrevistados, o fato de os servidores terem estabilidade, de certa forma, torna improdutiva a cobrança por compromisso e produtividade dos funcionários. Sobre isso, S6 afirma: **“(...) muitas pessoas não têm o compromisso com o trabalho, mas corre muito atrás dos direitos e não corre tanto atrás dos deveres e isso é muito difícil pras chefias, pra administração trabalhar isso”**.

Já S2 ressalta, de maneira mais clara, a diferença da gestão de pessoas no serviço privado e no serviço público: **“uma coisa que é muito positiva na iniciativa privada, que é aquela sensação de que você tem um emprego, mas você pode perder – e isso depende do seu chefe, depende do administrador – aqui na realidade da organização pública a gente não tem isso”**.

S3 também relata, com revolta, um caso em que perdeu uma verba alta para aquisição de livros porque outro servidor, da contabilidade, não executou suas funções dentro do prazo. Além disso, ela afirma que não teve respaldo nenhum da chefia da unidade onde trabalha; o que aumentou ainda mais a sua indignação: **“Aí na hora que eu liguei pro diretor da minha sala, perguntando: é isso mesmo que você ta falando? A gente perdeu 40 mil porque a pessoa não empenhou, porque não fez a parte dela? (...) Aí o diretor fala pra mim: Relaxa! Eu que sou diretor não estou assim. Você ta alterada à toa. Aí eu comecei a chorar no**

telefone, mas não era de tristeza de ter perdido a verba não, era de raiva de ainda ter que escutar do diretor pra eu relaxar”.

Importante salientar que, em alguns momentos da entrevista, alguns gestores de unidades menores apontam os recursos escassos como um desafio da gestão. E, de fato, como afirmam Pinheiro e Raposo (1996), o orçamento ainda é uma parte crítica do planejamento das bibliotecas universitárias, pois sofre influências das “intempéries” e crises financeiras. Ao encontro dessa afirmativa, Heemann, Costa e Matias (1996) também ressaltam que a administração das universidades é constantemente afetada pelas contingências políticas e econômicas. Isso é perceptível no atual cenário da economia brasileira e dos cortes e congelamento dos investimentos do governo, sobretudo em educação e saúde, previstos na Proposta de Emenda Constitucional (PEC) do Teto dos Gastos Públicos, aprovada e sancionada no final de 2016. O orçamento das universidades públicas sofre esses impactos e, conseqüentemente, as unidades nelas inseridas que não possuem um orçamento próprio (como as bibliotecas universitárias), também são afetadas, já que recebem um menor repasse de recursos.

No entanto, percebe-se que o problema, em geral, não está somente na verba reduzida (que varia de biblioteca para biblioteca, de acordo com os recursos da unidade onde cada uma se insere), mas na burocracia dos trâmites, no prazo apertado para empenhar os recursos (como S2 afirmou em entrevista) e na escassez de servidores aptos e estimulados a executarem esses trâmites, como no exemplo citado por S3, no qual a unidade “perdeu” 40 mil reais porque o servidor do setor de compras não realizou a parte que lhe cabia do processo. Esse problema também é relatado por S4: **“mesmo de posse da verba, se esse departamento (de compras ou contabilidade) não tiver uma pessoa motivada, a aquisição de livros, por exemplo, torna-se inviável (...) se você não tem uma pessoa disposta e competente trabalhando no setor de compras, você não compra livro”.**

Há, ainda, como aponta Lubisco (2014), a necessidade, por parte dos gestores, de “justificar, explicar, convencer, persuadir os superiores sobre a importância da biblioteca para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa”, convencendo-os a investir em projetos para melhorar os produtos e serviços das unidades de informação. E essas solicitações, por vezes, não são atendidas. S5, por

exemplo, afirma que a atual diretoria, que gerencia todas as bibliotecas da universidade, nem sempre investe nos projetos por ela sugeridos, “ou por causa de orçamento, ou por causa que é o jeito do diretor mesmo (...) coisas que eu levo, que eu gostaria que ele fizesse, não são feitas porque depende dele. (...) Então, por exemplo, eu levei pra ele (pro diretor) que eu gostaria que a gente fizesse a ficha catalográfica on-line, né? Seria pro Sistema todo. Ele que tem que gerir isso. (...) Eu dependo dele, porque é ele que vai entrar em contato e acionar as pessoas do departamento de informática. Parou...”. S5 também revela a maneira como lida com a frustração de não ter as demandas atendidas por não estarem entre as prioridades do diretor em questão: “uma coisa que eu aprendi até com uma bibliotecária é que se você tá numa biblioteca e o gerente tá investindo, investe também, consegue tudo, sabe? Agora se cê tá numa biblioteca, e às vezes a empresa tá ruim, tá faltando orçamento, cê fica quieta. (...) Então já que ele (o diretor) não pega alguns projetos que eu sugeri, eu falei: então não vai sair na gestão dele. Aí quando vier uma nova gestão, eu passo os projetos novamente”.

A despeito da falta de incentivo de alguns superiores na execução de projetos de modernização dos serviços das bibliotecas, Cunha (2012) aponta que é cada vez mais crescente a cobrança por melhores serviços e os gestores têm que lidar com a frustração de, na maioria das vezes, não poder atender todas as demandas. Na aquisição de livros, por exemplo, Cunha (2012) aponta que a filosofia do *“just-in-case”* (aquisição de acervo para suprir possíveis demandas futuras) mudou para o *“just-in-time”* (são adquiridos novos itens para a biblioteca apenas quando demandados pelos usuários). E, mesmo assim, ainda há limitações. A bibliotecária S6, por exemplo, aponta que por vezes não consegue atender nem às demandas mais básicas: **“Nem sempre dá pra comprar o que os professores pedem com o valor que tem. Aí a gente tem que retornar com a planilha e falar: ó, só vai dar pra comprar isso. Você prefere esse ou aquele? (...). Às vezes um aluno vem solicitando, mas a gente depende de um professor incluir aquele livro no projeto dele. (...) É meio frustrante no dia a dia a gente poder contar só com essa verba e não poder comprar tudo o que é solicitado pelos usuários”**.

Por falar em usuários, praticamente todos os gestores entrevistados citaram uma situação em particular na qual tiveram que tomar uma decisão conflituosa perante o público atendido pela Biblioteca. A maioria dos conflitos relatados está

relacionada a questionamentos ligados à multa ou a como agir diante de um livro danificado pelo usuário. Percebe-se que, mesmo nessas situações nas quais há regras claras dos procedimentos a serem tomados – inclusive positivadas em um Guia do Usuário, cabe aos gestores definirem se irão segui-las à risca ou flexibilizá-las; decisão esta que parece ser influenciada pelas características do gestor adquiridas ao longo de sua trajetória pessoal e profissional.

Outro desafio a ser enfrentado pelos gestores de unidades de informação, como aponta Orera Orera (2005), é a necessidade de acompanhar as novas tecnologias, para atender a um novo modelo de unidade de informação denominado biblioteca híbrida, com uma convivência harmoniosa entre os elementos tradicionais às bibliotecas e os novos avanços tecnológicos. Percebe-se, nos dados coletados, iniciativas pontuais de alguns gestores nesse sentido. S5, por exemplo, relatou a ideia de se fazer fichas catalográficas *on-line* e de disponibilizar um treinamento *on-line* aos usuários, mas explicou que isso ainda não é possível, ou por falta de orçamento, ou por não ser prioridade dos diretores que gerenciam todas as bibliotecas da universidade. S1, por sua vez, afirmou que busca sempre estudar as melhores maneiras de as bibliotecas adquirirem e darem acesso a *e-books* (livros eletrônicos). No entanto, essa iniciativa também esbarra em questões de escassez de recursos, mas continua sendo estudada.

Além da implantação dessas novas tecnologias, Neto (2014, p.24) enfatiza a necessidade de tornar todos esses novos sistemas, ferramentas e equipamentos tecnológicos acessíveis a todos. Ele afirma, todavia, que “a utilização dessas ferramentas pelos portadores de deficiência depende dos recursos financeiros das instituições, da sensibilização e do envolvimento da comunidade acadêmica”. Na análise dos dados da presente pesquisa, percebeu-se a proposição de iniciativas pontuais de alguns gestores, tendo em vista a acessibilidade. S1, por exemplo, tomou a iniciativa de fazer um curso de libras “na época em que ninguém pensava nisso para auxiliar um aluno surdo do curso de pós-graduação”. Ela também diz estar sempre atenta às necessidades dos usuários com problemas psiquiátricos, estudando e conversando com profissionais da área de psicologia para saber como lidar com esse público. S6, por sua vez, relatou a sua experiência com um aluno especial que tinha dificuldades para buscar livros nas prateleiras. Ao observar que ele sempre ia à biblioteca acompanhado pela mãe, S6 tomou a iniciativa de

conversar com ela, com o intuito de conhecer a história e as necessidades daquele usuário, para saber a melhor maneira de auxiliá-lo.

Em relação aos prazos, apesar de alguns terem sido apontados como mais “apertados” – compra de livros e elaboração da lista de depreciação do acervo – percebe-se que não há, nas bibliotecas cujos gestores foram entrevistados, um “culto à urgência”, como aquele apontado por Aubert (2003). De fato, o que se observa é que, dependendo do nível de autoexigência e do senso de responsabilidade de cada um, as pressões por tempo e produtividade parecem ser oriundas, sobretudo, da autocobrança dos gestores por empenho, normalmente mais perceptível naqueles que tiveram experiência na iniciativa privada e/ou que têm uma trajetória pessoal e profissional na qual a responsabilidade, o compromisso e a busca por perfeição são elementos cuja importância é constantemente reforçada. Em suma, não há uma “cultura de urgência” (AUBERT, 2003), mas situações de pressão decorrentes da própria maneira como os sujeitos lidam com a imagem que querem passar da sua gestão.

Ademais, observa-se que as atribuições de alguns dos gestores entrevistados vão além daquelas destacadas por Barbalho *et al* (2014) como essenciais (dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades de informação), já que a maioria dos depoentes acumula funções que ultrapassam essas tarefas, tais como fazer relatório de multa, auxiliar na prestação de contas ao CNPq, na catalogação, no atendimento aos usuários, entre outras.

Constata-se também que, por vezes, os gestores não conseguem realizar algumas das atividades descritas por Barbalho *et al* (planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor, planejamento e execução de estudos de usuário etc) ora por não terem autonomia para tanto – tendo suas ações limitadas pelos poucos recursos da instituição ou pelas prioridades de seus superiores – ora por terem que “apagar incêndios” a todo momento e lidar com questões mais imediatas do dia a dia das bibliotecas (conflitos entre servidores, serviços de segurança etc).

Além disso, observa-se que, mesmo com a quase inexistência de urgência para lidar com as tarefas inerentes à gestão das bibliotecas, as pressões internas aos gestores (autocobrança por empenho), bem como as características adquiridas ou reforçadas em suas experiências e trajetória de vida, interferem na tomada de

decisão. Essa constatação confirma a assertiva de Paula (2005) de que os processos decisórios têm sido cada vez mais influenciados por elementos subjetivos, sobretudo por aspectos relacionados à intuição, à percepção e aos afetos dos gestores (como poderá ser observado no próximo item da análise global de dados desta pesquisa).

Por fim, faz-se necessário pontuar um desafio que não foi encontrado na revisão de literatura, mas que foi enfatizado pela maioria dos gestores entrevistados: a pouca ou inexistente valorização do cargo de chefia das bibliotecas, apesar dos constantes desafios enfrentados pelos gestores. Essa pouca valorização, de acordo com os entrevistados, abarca tanto a remuneração/ gratificação pelo cargo – que varia de unidade para unidade, sendo inexistente em algumas e ínfima na maioria delas – quanto o reconhecimento profissional, com pouco ou quase nenhum incentivo e oportunidade de “crescer” dentro da instituição. Nesse sentido, faz-se oportuno ressaltar o tabu que emergiu dos depoimentos em relação às chefias, nas seguintes expressões evocadas pelos entrevistados: “assim que entramos na biblioteca, jogam a gente na fogueira (chefia)”, “chefia Deus me livre”, ser chefe de biblioteca é “descascar um abacaxi mais azedo do que outro” sem ser valorizado por isso, é “apagar incêndios” etc.

No entanto, apesar de dizerem que querem entregar o cargo, devido a esses desafios enfrentados, os entrevistados permanecem como gestores há vários anos. S2 é o que está há menos tempo na função (3 anos) e S1 está há mais tempo (21 anos). No final de todo mandato dos diretores da unidade, S1 diz que sempre escreve uma carta para a direção da unidade entregando o cargo, mas o pedido nunca é aceito, tamanha a dedicação de S1 ao longo dos anos, a ponto de as pessoas atrelarem o nome de dela à Biblioteca, como se uma não pudesse sobreviver sem a outra. Os outros gestores também estão no cargo há um tempo relativamente grande: S6 (5 anos), S4 (7 anos), S5 (8 anos) e S3 (11 anos).

Segundo os entrevistados, não há nenhum registro formal sobre o tempo máximo de mandato de cada gestor. Como a chefia é um cargo de confiança, é de praxe os gestores das bibliotecas fazerem uma carta de entrega do cargo ao final do mandato da diretoria da unidade onde trabalham (normalmente de dois anos). Sendo assim, no término de cada mandato, o gestor da biblioteca pode ser substituído, a critério do diretor da unidade onde a biblioteca está instalada, ou optar

por não permanecer no cargo, no entanto, como se percebe, na maioria das vezes não é isso que ocorre. De modo geral, parece que o que faz os gestores permanecerem no cargo é o senso de responsabilidade – para aqueles que sempre se cobram muito e querem mostrar que são capazes de sempre mais; certa identificação com a função – para aqueles que se identificam com o dinamismo e a produtividade que o cargo permite; e a possibilidade de inovar, de criar – para aqueles servidores pragmáticos e idealizadores, que não se contentam em executar, mas também querem criar mecanismos para melhorar os serviços prestados. Importante deixar claro que alguns dos sujeitos entrevistados possuem mais de uma dessas características.

4.2.2 Subjetividade na tomada de decisão: da teoria à realidade das bibliotecas

Chanlat (1996) explica que o ser humano é dotado de aspirações, desejos e possibilidades, que lhe conferem uma autonomia relativa, dependente de uma reflexão sobre os prós e contras de determinada ação para, então, exercer sua liberdade a partir do preço que se está disposto a pagar por determinada decisão. Essa constatação do pesquisador descreve, de maneira clara, o que se observou, na prática, por meio da análise aprofundada dos depoimentos recolhidos nesta pesquisa.

De fato, percebeu-se que a maneira como os gestores entrevistados tomam decisões é perpassada pelos anseios, limitações e estratégias de cada um para lidar com os desafios das bibliotecas. Conseqüentemente, também é afetada pelo preço que cada um pode ou quer pagar por adotar essa ou aquela postura nos processos decisórios, ou seja, se está disposto ou não a arcar com determinadas conseqüências da decisão tomada.

As estratégias de tomada de decisão, por sua vez, parecem ter sido “desenvolvidas” ao longo da trajetória pessoal e profissional de cada sujeito, como se pode perceber no resumo, abaixo explicitado, das análises de conteúdo de cada entrevistado:

S1 parece, diante da necessidade de agradar o pai e do exemplo de dedicação da mãe, ter desenvolvido um senso de responsabilidade (pelo dever cumprido, pelo trabalho feito com excelência) – o que gera um reconhecimento e

uma necessidade de provar que pode sempre mais (aprender mais, assumir mais tarefas no trabalho etc.). Além disso, apesar de ter feito duas graduações, disciplinas de filosofia e vários idiomas, S1 parece manter a avidez por conhecimento e necessidade de buscar respostas para os porquês que a acompanham ao longo de sua vida. Ela parece ter encontrado, na Biblioteconomia, essa possibilidade de ter contato com diversas áreas do conhecimento. Tudo isso, por sua vez, parece se refletir no modo como ela toma decisões diante dos desafios da biblioteca, de maneira reflexiva (embasada nos conhecimentos que adquiriu ao longo dos anos e das experiências), mas também ativa (sempre em busca de novos conhecimentos para aperfeiçoar o seu trabalho enquanto gestora e catalogadora). Além disso, S1 parece buscar sempre seguir o correto, por meio dos valores (responsabilidade, bondade) adquiridos com o pai e com a mãe e dos ensinamentos de paciência e acolhimento maternal, imagem ideal da irmã de caridade presente no imaginário do catolicismo e na ideia que S1 tinha sobre a “missão” das irmãs de caridade, antes de fazer um ano de noviciado e se deparar com uma realidade diferente daquela por ela idealizada.

Já S2 parece ter, desde a escolha do curso de Biblioteconomia, um perfil mais pragmático e, ao mesmo tempo, reflexivo. Ele afirmou sempre ter o interesse em conhecer e poder contribuir para a organização do conhecimento, sendo isso o que o motivou a escolher o curso. Segundo S2, os trâmites burocráticos da gestão – tais como os procedimentos para aquisição de livros – não o interessam. Com isso, o que parece ser seu objetivo principal é facilitar os processos, mesmo que isso signifique flexibilizar as regras, e mesmo que demande mais lentidão e reflexão para decidir, assemelhando-o à “tartaruga” – animal que S2 diz representar esse seu estilo. De fato, a tartaruga é símbolo de concentração, de um recolher-se em busca da sabedoria, no caso de S2, em busca das soluções mais plausíveis para cada contexto.

S3, desde o primeiro emprego, como atendente de uma loja de roupas, sempre, nas palavras dela, com o desejo de “estar do outro lado do balcão”, acreditando em seu potencial de realizar sempre mais – demonstra uma busca constante pela perfeição, tendo que ser, como ela mesma afirma, uma “super-heroína”, tanto na família, quanto no trabalho. Observa-se que a doença que S3 teve, ocasionada pelo estresse e pelo excesso de autocobrança, que quase a levou à

morte, fez com que ela repensasse sua postura diante do trabalho, não o deixando mais como prioridade. Percebe-se, no entanto, que ainda há resquícios dessa necessidade de não perder o controle, de não deixar as situações “pegarem fogo”, o que a faz se esforçar para manter a calma diante da tomada de decisão, mesmo em momentos de muito estresse. O que S3 parece, de fato, ter feito após ter sido hospitalizada, foi tomar uma postura mais firme, deixando claro o lugar que ocupa na Biblioteca e também mostrando para os colegas que o trabalho de chefia não é fácil e que só estando lá para saber o grau de dificuldade dos processos decisórios e, assim, ter legitimidade para apontar soluções.

S4 expressa, ao longo do seu depoimento, um ressentimento por não ser reconhecido da maneira como gostaria pela universidade onde trabalha e, por isso, não ter oportunidades de colocar em prática “grandes projetos”; oportunidades estas que, segundo ele, são mais direcionadas aos professores do que aos servidores técnico-administrativos. Também demonstra ter dificuldade com pessoas autoritárias, perfil que, como aponta S4, é considerado ideal e é utilizado por muitas chefias na universidade. Talvez esse obstáculo venha das frustrações que ele teve ao longo de sua trajetória profissional, de chefias que tinham, nas palavras de S4, medo que ele “crescesse e se destacasse” e de chefias – como ele relata – que impunham a sua vontade a todo o custo e não reconheciam o seu trabalho. O estilo de S4 de ser um gestor menos autoritário e mais aberto ao diálogo, como ele próprio se define, parece fazer com que ele consiga delegar mais tarefas e dar autonomia aos funcionários, inclusive para a tomada de decisão; autonomia esta que S4 diz ainda não ter encontrado de maneira plena, o que lhe gera frustração, como acima apontado. Para suprir esse desejo de ter um espaço para mostrar o seu potencial, ele parece utilizar o grau de liberdade que o cargo de gestor lhe confere – mesmo que restrito – para utilizar os seus conhecimentos e o seu perfil de “gestor cultural” em decisões menos “cartesianas” e mais criativas – expressões que S4 utiliza em seu depoimento – propondo projetos, mesmo que de pequeno porte, para colocar em prática o seu potencial criativo. Ele também parece ter um perfil mais reflexivo/não reativo na tomada de decisão, o que, segundo S4, é um dos ensinamentos da filosofia messiânica que ele segue.

Já a maneira encontrada por S5 para ser vista e respeitada enquanto gestora parece ter sido adotar, mesmo que inconscientemente, o perfil mais impositivo e

dominador, que parece vir das experiências anteriores de trabalho – da necessidade de deixar claro o seu espaço e a sua função – e também do ambiente familiar, no qual teve que ser forte até mesmo diante da morte do irmão. Para tomar decisões, ela diz buscar sempre o correto, seguindo as regras e normas de maneira mais rígida, de forma a evitar ser refutada, podendo sustentar sua decisão “até as últimas consequências”. Apesar de ser vista pelos colegas como “mandona”, S5 não se sente como tal, já que, nas palavras dela, como um “cão de guarda”, ao mesmo tempo em que “demarca” o território, procura ser leal àqueles que se comprometem com o trabalho na Biblioteca.

Por sua vez, para S6, a alternativa para ser respeitada e aceita pelos colegas como gestora foi adotar uma postura mais acolhedora e diplomática, o que parece ser um reflexo das experiências que teve ao longo de sua carreira, ocupando cargos de chefia nos quais tinha que lidar com pessoas que não aceitavam ser subordinadas a ela, ou, no caso da Biblioteca atual, ocupando um cargo que não se sente à vontade para ocupar, já que tinha assumido a chefia temporariamente para substituir uma colega de trabalho e acabou se mantendo no cargo, por essa colega não estar em condições de reassumi-lo. Mesmo assim, S6 afirma se sentir em uma situação constrangedora por, nas palavras dela, parecer estar “usurpando o cargo”, quando, na verdade, continua o assumindo para não deixar “a equipe da Biblioteca na mão”. Ela também afirma que o fato de ter tido que assumir a chefia repentinamente – “as responsabilidades caíram na minha mão” – parece ter o propósito justamente de fortalecê-la e de trazer um aprendizado de saber equacionar o desejo de todos, sem perder o controle das situações, o que, por ser na maioria das vezes impossível, acaba dificultando a tomada de decisões. Isso faz com que S6, nas palavras dela, prefira “não tomar partido” – deixar que a solução seja encontrada pelas próprias partes envolvidas nos conflitos –, ou ser mais flexível no cumprimento de algumas normas, decidindo de acordo com cada contexto se vai ou não abonar uma multa de usuário, por exemplo.

Percebe-se que cada gestor teve uma trajetória de vida e de profissão peculiar, que parece influenciar a maneira como cada um lida com os processos decisórios diante dos desafios da biblioteca, com maior ou menor flexibilidade, marcados por características peculiares, captadas nos significados simbólicos das metáforas evocadas por cada entrevistado: proteção e acolhimento da figura

materna (S1 e S6); senso de responsabilidade e valores adquiridos com o “pai” e com a “mãe” e necessidade de estudar sempre mais, reforçada pela curiosidade e pela avidez por conhecimento (S1); perfeccionismo de uma “super-heroína” (S3); defesa e lealdade ao território do “cão de guarda” (S5); lentidão e reflexão da “tartaruga”, em busca da sabedoria (S2); não reatividade na tomada de decisões ou em quaisquer outras circunstâncias da vida, decorrente de um dos princípios da filosofia messiânica (S4).

Essas características individuais compõem e são compostas pela trajetória pessoal e profissional de cada gestor, nas palavras de Tittoni (1994), pelas experiências de cada um. A pesquisadora, utilizando a abordagem de Thompson (1981), aponta a “experiência” dos sujeitos como conceito central para análise da subjetividade nas organizações. A experiência abrange aspectos como “parentesco, costumes, regras visíveis e invisíveis da regulação social, hegemonia e deferência, formas simbólicas de dominação e resistência, fé religiosa, maneiras, leis, instituições e ideologias” (Thompson, 1981) que pressionam e partilham o processo social e histórico (TITTONI, 1994, p.28).

Na análise de conteúdo das entrevistas, no entanto, percebeu-se que os dados inicialmente recolhidos sobre o gênero e idade dos gestores parecem pouco ou nada afetar a maneira como eles lidam com os processos decisórios relatados. Por outro lado, as experiências que cada entrevistado teve, tanto em família quanto profissionalmente – até chegar ao cargo de gestor –, os anseios, limitações, experiências e afetos desses sujeitos – captados por meio de uma análise clínica das metáforas e elementos simbólico-afetivos por eles evocados nas entrevistas – parecem formar uma única narrativa que culmina nas características de cada gestor e, conseqüentemente, no seu modo “subjetivo” de tomar decisões.

E essas experiências profissionais, por sua vez, também fazem parte da formação dos sujeitos. Tittoni (1994) afirma que o trabalho é um elemento imprescindível para análise do ser humano e da sua relação consigo mesmo e com o mundo, ou seja, da sua constituição enquanto sujeito. Isso pode, de fato, ser constatado na pesquisa, já que, por vezes, os gestores entrevistados relataram tentar aperfeiçoar a maneira de gerir e de ser, de acordo com as situações que vivenciam na chefia das bibliotecas, como S3 que, ao passar por uma doença grave devido ao estresse no trabalho, busca modificar a sua maneira de lidar com as suas

tarefas e com a própria vida – com menos cobrança e mais leveza – mesmo tendo dificuldades para cumprir esse intento.

Além disso, as experiências daqueles que trabalharam na iniciativa privada também parece interferir, sobremaneira, na forma como cada um deles lida com o seu próprio desempenho. No caso dos entrevistados que passaram por empresas privadas, a maioria parece continuar tendo como meta pessoal a produtividade e excelência, independente de agora estarem em um ambiente mais flexível no setor público. Sobre essa presença das experiências de trabalho na formação dos sujeitos, Chanlat *et al* (1996) afirma que

Todo indivíduo é, com efeito, originário de determinado lugar, desenvolve-se em um meio particular, ocupa uma posição profissional, trabalha em determinada organização e desaparece em algum dia em algum lugar. (...) É por esta razão que os lugares e as posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais. Fontes de enraizamento, estes investimentos reafirmam a identidade pessoal e coletiva (CHANLAT *et al*, 1996, p. 31).

De fato, percebeu-se, através desta pesquisa, a presença do investimento afetivo dos sujeitos nos lugares e posições que ocupam. Esse investimento afetivo parece ser ainda mais evidente no setor público, onde muitos se identificam de tal maneira com o local de trabalho ou com a função, que, por mais que digam o contrário, parecem não conseguir se imaginar em outro local e, por vezes, permanecem no mesmo cargo por anos, apesar dos desafios e da falta de incentivos. Em alguns casos, observou-se que a identificação e investimento afetivo, cognitivo e pessoal de alguns dos entrevistados com o local de trabalho são tão intensos, que a imagem de alguns desses gestores acaba por ser atrelada à imagem das bibliotecas por eles administradas e vice-versa. Inclusive, um dos sujeitos entrevistados afirma que a biblioteca é “a cara do bibliotecário”, o que de fato se observa ao perceber o perfil ideal de biblioteca de cada um e a maneira de geri-la, buscando atingir esse ideal.

Em relação à influência da subjetividade no processo decisório, percebe-se em muitos momentos, como aponta Choo (2006), que os decisores são influenciados pela tendência de legitimar suas decisões por meio de estratégias que confirmem suas próprias crenças e resultados desejados. Nas palavras desse

pesquisador: “os diretores da organização (...) recorrem a suas crenças, aspirações e ações passadas e suas conseqüências para criar interpretações” sobre os desafios do ambiente que os cerca na busca por soluções (CHOO, 2006, p. 369).

Segundo Shiloh *et al.* (2001), há duas tendências pessoais na percepção dos decisores quanto à estrutura da decisão – 1) o estilo de decisão compensatório (Zakay, 1990) – baseado na identificação dos objetivos, análise das várias alternativas, assimilação imparcial da informação e avaliação cuidadosa das alternativas (Janis & Mann, 1977). e 2) a necessidade de fechamento, tradução da expressão em inglês *need for closure*, (Mayless & Kruglanski, 1987) - marcado por uma preferência pela previsibilidade/ finalidade de uma decisão e pela aversão à ambiguidade.

Tendo em vista a descrição dessas categorias, pode-se inferir que, aqueles gestores com perfil mais perfeccionista e pragmático – como S3 – e, sobretudo, aqueles que, além de práticos, são incisivos – S5 – parecem ter maior necessidade de fechamento – *need for closure* – , e, para isso, tendem a seguir as regras de maneira mais rígida, de modo a evitar ambigüidades – regras de multa de usuários, por exemplo (S5 e S3); regras embasadas nos conhecimentos/ no repertório acadêmico (S1). E quando essas regras inexistem ou não estão tão claras, esses gestores parecem estabelecer seus próprios critérios e tentar ser fieis a eles – no caso da gestão de pessoas, tanto S3 quanto S5 parecem tentar defender, a todo o momento, a posição em que ocupam, evitando que os outros critiquem sem terem vivenciado o desafio diante do qual essas gestoras estão incumbidas a tomar uma atitude. Nesses momentos, no entanto, a intuição e a impulsividade parecem fazer-se mais presente, sendo impossível ter o controle das situações, o que, por vezes, gera frustração.

Já os demais entrevistados, que parecem ter um perfil mais reflexivo – S1, S2 e S4 – e aqueles mais diplomáticos – S6 – parecem ter um estilo de decisão mais compensatório, avaliando todas as possibilidades de acordo com cada contexto e/ou com o repertório que possuem, e em busca de decisões que amenizem os conflitos e estresse, por meio da flexibilização das regras, da maior delegação de poder de decisão aos subordinados e da análise dos desafios por outras perspectivas culturais, filosóficas etc. Esse tipo de decisor, no entanto, parece necessitar de um

maior tempo para decidir – já que busca analisar todas as alternativas possíveis – o que pode culminar em lentidão nos processos decisórios.

Como Galotti (1995) afirma, outras variáveis tais como habilidades pessoais, repertório de leitura e conhecimentos também podem contribuir para uma maior facilidade ou dificuldade na tomada de decisão. S1, por exemplo, tem um grande arcabouço de conhecimentos e continua investindo no aprendizado, já que preza pela biblioteca como um centro cultural e pelo bibliotecário como um profissional culto. Tudo isso a leva a buscar, diante de cada desafio, recorrer a esse cabedal de conhecimentos, o que gera uma maior complexidade e exige maior tempo na tomada de decisão. S2 – pela necessidade de organizar o conhecimento e de aperfeiçoar os processos e S4 – pelo anseio de trazer uma visão mais cultural para biblioteca –, também parecem ter processos mais complexos e mais lentos de tomada de decisão. S5, por sua vez, prefere seguir as regras de maneira rígida – mesmo que para isso tenha que enfrentar resistência – do que abrir exceções, o que, de certa forma, parece agilizar e trazer mais segurança ao processo decisório.

Por fim, observou-se não haver uma urgência inerente ao processo de tomada de decisão nas bibliotecas – como aquela apontada por Aubert (2003) – salvo nos casos em que há prazos mais definidos como a entrega da lista de livros a serem adquiridos e da lista de depreciação do acervo. Percebeu-se também que a subjetividade/ intuição perpassa todos os processos decisórios, e não só aqueles vivenciados em circunstâncias de pressão “criadas” pelos gestores. A ausência de regras claras contribui para essa abertura à subjetividade, mas até mesmo em momentos nos quais há regras definidas, a pouca exigência pelo cumprimento das mesmas abre espaço para a criação de exceções, ficando a decisão de cada gestor ao sabor dos critérios e da postura que assumiu perante os usuários e os subordinados, ou seja, de acordo com o estilo de gestão de cada um.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como enfatizado por Ziemer (1996, p.35), por ser "cada vez mais perceptível que a dimensão subjetiva dirige, canaliza e influencia a ação das organizações, tanto ou mais do que as estratégias elaboradas de forma intencional e racional", faz-se necessário dirigir o olhar perscrutador sobre ela, na tentativa de, ao detectá-la, buscar também compreender a maneira como interfere nos processos decisórios.

Chanlat (1996) alerta para o fato de que, apesar da pesquisa em ciências humanas ter negligenciado, durante muito tempo, essas dimensões subjetivas no estudo das organizações, percebe-se, há alguns anos, um esforço dos pesquisadores em "elaborar suas hipóteses de trabalho levando em consideração a subjetividade, conferindo-lhe um espaço amplo no enunciado de suas pesquisas". Na Escola de Ciência da Informação da UFMG (ECI), por exemplo, Paula (1999; 2012), Araújo (2013), Sá (2015) e outros pesquisadores desenvolveram estudos iniciais com a perspectiva clínica da informação, visando captar e compreender essas dimensões simbólico-afetivas e ampliar o arcabouço das pesquisas sobre a subjetividade nos processos decisórios e na gestão da informação e do conhecimento.

Ainda com esse intuito, no início deste ano (2017), foi criado o Gabinete de Estudos da Informação e do Imaginário – GEDII, um grupo de pesquisa internacional e interinstitucional do programa de pós-graduação da ECI, envolvendo a Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil), a Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia (Brasil), a Universidade do Porto (Portugal) e a Universidade do Minho (Portugal) – para estimular a expansão das atividades de pesquisa na temática informação-imaginário.

Dentro dessa perspectiva, a presente pesquisa teve por objetivo investigar a presença da subjetividade – do imaginário simbólico que perpassa as experiências de cada sujeito – na gestão de bibliotecas universitárias, especificamente na tomada de decisão dos gestores diante dos desafios enfrentados no dia a dia dessas unidades de informação.

Na coleta e análise dos dados foram consideradas, como elementos constitutivos da subjetividade, as experiências dos entrevistados – tanto em família, quanto no trabalho –, as aspirações, costumes, crenças, habilidades, conhecimentos,

entre outros aspectos simbólico-afetivos (PAULA, 2012), levando em conta os contextos e as relações sociais que perpassam as vivências de cada sujeito (THOMPSON, 1981; TITTONI, 1994).

Importante destacar que os dados coletados sobre o contexto no qual cada gestor está inserido, tanto no âmbito do trabalho, quanto no ambiente familiar, foram fundamentais para compreender os processos decisórios de cada um. Observou-se, em relação ao ambiente de trabalho, que o contexto de contingências das bibliotecas universitárias analisadas é praticamente o mesmo, o que muda é a maneira como cada gestor é afetado por elas, que parece interferir, por sua vez, nos processos decisórios.

Para a maioria dos entrevistados, o principal desafio é a gestão de pessoas. Problemas enfrentados no atendimento aos usuários e os recursos insuficientes também são mencionados, entretanto, percebe-se que tanto o atendimento, quanto a utilização dos poucos recursos da biblioteca dependem, em grande medida, da competência e motivação dos servidores no cumprimento de suas tarefas dentro dos prazos estipulados.

Em relação a essas contingências, salvo raras exceções – tais como a definição da lista de livros a serem adquiridos e da lista de depreciação do acervo – observa-se que, nas bibliotecas universitárias analisadas, parece não haver um "culto à urgência" (AUBERT, 2003) na tomada de decisão, mas situações de pressão criadas pela própria maneira como os sujeitos lidam com a gestão, de acordo com as características que foram desenvolvendo ao longo de sua trajetória de vida, tais como senso de responsabilidade e perfeccionismo.

Por meio da análise das entrevistas, observou-se que os dados inicialmente recolhidos sobre o gênero e idade dos gestores pouco ou nada afetam a maneira como eles lidam com os processos decisórios relatados. Por outro lado, a trajetória até chegar ao cargo de gestor – as experiências que cada um teve ao longo dessa jornada – parece constituir esses processos. Percebe-se isso desde a construção, por cada um, do perfil ideal de biblioteca e de bibliotecário. Inclusive, há casos nos quais a imagem da biblioteca se confunde com a do bibliotecário e vice-versa, tamanha a identificação e o vínculo que se estabelece entre eles. E esse perfil ideal, além de modelo, por vezes parece ser o reflexo das próprias características do gestor/bibliotecário – postura, temperamento, habilidades e dificuldades – adquiridas

ou moldadas pelas experiências que cada um teve no trabalho ou no âmbito familiar. Além disso, muitas dessas características da gestão – que variam de gestor para gestor de acordo com as características pessoais de cada um – parecem se refletir também nos processos decisórios frente aos desafios enfrentados no dia a dia das bibliotecas, sendo que, diante dos mesmos dilemas, alguns gestores agem com maior e outros com menor flexibilidade, com mais autoridade ou mais diplomacia, com maior ou menor distanciamento emocional do problema.

Devido a essa participação constitutiva de aspectos subjetivos nos processos decisórios, notou-se, na maioria dos depoimentos, que as decisões são tomadas mais intuitivamente do que racionalmente, não apenas nas situações de urgência “criadas” pelos gestores, mas também naquelas nas quais se observa a inexistência de regras pré-definidas ou de exigências para cumpri-las. Isso porque, mesmo nas situações nas quais há regras sobre os procedimentos a serem tomados, tais como multas por atraso na devolução de livros, procedimentos para receber doações para o acervo ou para definir o que fazer quando um livro é danificado, observou-se que cabe ao gestor definir se seguirá essas normas de maneira rígida ou se as flexibilizará. Segundo os entrevistados, as normas existentes não preveem exceções por vezes necessárias devido ao contexto a ser analisado, e parece não haver uma exigência por cumpri-las, cabendo a cada gestor tomar a decisão que lhe aprouver em dado contexto, com base nas experiências pessoais e profissionais e nas emoções evocadas por cada um diante dos desafios.

Com o intuito de auxiliar a compreensão desses processos decisórios, sugere-se que os gestores tenham, periodicamente, encontros formais, não só para discutir e criar regras, mas também para compartilhar as experiências e a maneira como tomam decisões diante dos desafios em cada contexto, relatando, inclusive, as angústias, os receios e os anseios que esses processos decisórios, bem como o próprio fato de ocuparem o cargo de chefia, lhes proporcionam.

Talvez a maior contribuição do presente estudo, para a área de Ciência da Informação, seja a evidência de que a tomada de decisão em bibliotecas universitárias é constantemente perpassada pela subjetividade e de que os mecanismos para a compreensão desses aspectos simbólico-afetivos dos processos decisórios não são tão inacessíveis como até recentemente poderiam parecer. Tais indícios contrariam a visão tradicional de que os processos decisórios seriam

conduzidos racionalmente em um processo linear, analítico em busca da seleção das melhores alternativas para a solução de um problema (CABANTOUS & GOND, 2011) e corrobora a existência de uma racionalidade limitada dos processos decisórios, perpassada por uma ambiência psicológica que deve ser levada em consideração (SIMON, 1965).

Tendo em vista essa assertiva, buscou-se, nesta pesquisa, contribuir para uma melhor compreensão dos processos decisórios em bibliotecas universitárias, por meio de uma investigação da maneira como cada sujeito entrevistado utiliza informações para tomar decisões diante dos desafios enfrentados nessas instituições. Entende-se por informação, não aquela presente nas fontes formais (manuais, jornais, revistas etc), mas as representações simbólico-afetivas que perpassam as vivências de cada sujeito.

Sugere-se, a partir desse estudo, continuar a investir em pesquisas que utilizem a abordagem clínica da informação para aprofundar a compreensão dos processos de tomada de decisão. Ademais, pretende-se mostrar que a entrevista em profundidade pode ser utilizada como único método dentro dessa abordagem, já que permite que os sujeitos evoquem espontaneamente, em suas falas, os simbolismos e metáforas que perpassam os processos decisórios de cada um.

De fato, observou-se a participação constitutiva do processo de simbolização nas falas dos entrevistados, que pode ser compreendido – adaptando-se o conceito apresentado por Girard (1997) para o contexto da presente pesquisa – como a tentativa de explicar a realidade via metáforas e símbolos (palavras simbólicas). Ao longo dos depoimentos, figuras como o “pai” e a “mãe”, animais como a “tartaruga”, expressões como “fogueira”, “herói”, “incêndio” e outras, foram metafórica e espontaneamente evocadas e, ao debruçar-se clinicamente sobre essas “imagens” (e mesmo sobre as informações aparentemente coloquiais apreendidas nas entrevistas), buscando as dimensões simbólicas que as perpassam e as conexões com o contexto de onde emergem e no qual se inserem, foi possível compreender, de maneira mais aprofundada, a presença de elementos subjetivos nos processos decisórios.

Importante ressaltar que a análise desses elementos nas entrevistas em profundidade, no entanto, é delicada, e exige, além de um olhar perscrutador, um cuidado ao apresentar as possibilidades interpretativas captadas pelo pesquisador,

sempre buscando respaldá-las na própria fala dos sujeitos, e utilizando termos como “parece que”, “observa-se que”, “infere-se que”. Essa decisão terminológica parte da limitação da análise, que não tem a pretensão de fazer um diagnóstico clínico dos sujeitos entrevistados – o que exigiria o acompanhamento intensivo e extensivo de profissionais da psicologia e da psiquiatria – mas pretende apenas compreender, de maneira mais aprofundada, os “comos” e “porquês” das experiências de cada um, por meio de um reclinar-se minucioso e atento sobre as informações coletadas – similar àquele empreendido clinicamente – em busca do sentido recôndito e simbólico das palavras, presentes nos silêncios, metáforas, símbolos e afetos evocados pelos sujeitos e amplificados por meio da utilização dos dicionários de símbolos e da conexão desses elementos com os contextos nos quais os sujeitos estão inseridos, com base no exercício de amplificação proposto por Samuels, Shorter e Plaut (1988).

A busca por esses elementos simbólico-afetivos nas falas dos gestores entrevistados, por sua vez, permitiu confirmar a participação constitutiva do imaginário de cada sujeito na tomada de decisão em bibliotecas universitárias de uma instituição pública. Essa análise, no entanto, pode ser aplicada também em bibliotecas universitárias de uma organização privada, visando, inclusive, averiguar se há semelhanças e diferenças entre os imaginários simbólicos evocados pelos gestores em ambas as instituições (públicas e privadas).

Percebe-se que a presente pesquisa é apenas o início de uma longa jornada da pesquisadora, perpassada por experiências angustiantes e, ao mesmo tempo, desafiadoras. E, por assim serem, essas vivências representam um estímulo para continuar a “viagem” em busca pelo conhecimento, mesmo que para isso seja necessário – utilizando as metáforas presentes na epígrafe dessa dissertação – “recomeçar das cinzas” e “recompôr a paisagem”.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C.B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

AMAT I NOGUERA, N. **La biblioteca: tratado general sobre su organización, técnicas y utilización**. Barcelona: Scripta, 1982.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O sujeito informacional no cruzamento da ciência da informação com as ciências humanas e sociais. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 14, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** ANCIB, 2013.

ARAUJO, Eliane Pawlowski de Oliveira; PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **Abordagem clínica da informação e at-9: investigando o universo da tomada de decisão pela via simbólico-afetiva**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, número especial, p. 197-217, out. 2013.

ARAÚJO, Alberto Filipe; RIBEIRO, José Augusto. A relação dialógica entre o mestre e o discípulo. para uma apologia do bem-viver fraternal. **Revista de Teologia e Ciências da Religião da UNICAP**, v 6.1, 107-123, 2016.

AUSART AJS. **Vicent de Paul (l'esperit de) ou modèl propocé a transles ecclisiastiques dans ses virtus, cés actions et ces paroles**. Paris;1780.

BARON, Jonathan. **Thinking and deciding**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

BARBALHO, C.R.S; BERAQUET, V.S.M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BARBALHO, C.R.S; IRMÃO, M.N. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 97-107, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGOGLIO, Jorge Mario. **Discurso proferido pelo Papa Francisco** em Encontro com os Seminaristas, as Noviças e os Noviços no dia 6 de julho de 2013. Disponível em: <<http://m2.vatican.va/content/francescomobile/pt/speeches/2013/>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BÍBLIA, On-line. **Coríntios 1, 6:12**. Disponível em: <<https://www.bibliaonline.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

BORGES, M.A.G. **O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades**. In: BAPTISTA, S.G.; MUELLER, S.P.M. (Org.). *Profissional da Informação: o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004.

BURKE, Peter; MOURA, Maria Aparecida; PEDROSA, Carla Gomes. Entre buscar e pesquisar: Peter Burke destaca os desafios dos bibliotecários em contextos acadêmicos. **Bibliotecas Universitarias: Pesquisas, Experiências e Perspectivas**, v. 2, p. 80, 2015.

CABANTOUS, L., & Gond, J. P. Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's Éternel Retour. **Organization Science**, v.22, 573–586, 2011.

CALABRETTA, Giulia; GEMSER, Gerda; WIJNBERG, Nachoem M. The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. **Organization Studies**, p. 1-37, July, 2016.

CANNON-BOWERS, J. A., & Bell, H. H. (1997). **Training decision makers for complex environments**: implications of the naturalistic decision making perspective. In C. E. Zsombok, & G. Klein, *Naturalistic decision making* (pp. 99±110). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

CARVALHO, Nelma Maria Santos de. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: a excelência do atendimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe. In: **Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2649.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

CHANLAT, Jean-François; TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: 1992-1996.

CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. **Dicionário de símbolos**. 28 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015.

CIRLOT, Juan-Eduardo. **Dicionário de símbolos**. São Paulo: Editora Centauro, 2012.

CLAXTON, G. Knowing without knowing why. **The Psychologist**, 11, 217–220, 1998.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 6, n. 1, 2012.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

DANE, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Journal**, 32, 33–54.

DARNTON, Robert. *Os filósofos podam a árvore do conhecimento: a estratégia epistemológica da "Encyclopédie"*. **O grande massacre de gatos e outros**

episódios da historia cultural francesa; tradução de Sonia Coutinho. – Rio de Janeiro: Graal, 1986.

DRAWIN, Carlos Roberto. Padre Henrique Vaz: um mestre incomparável. **Revista Kriterion [online]**. 2002, vol.43, n.105, pp.9-14. ISSN 0100-512X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-512X2002000100002>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresa.** São Paulo: Pioneira, 1989.

ELBANNA, S. (2006). Strategic decision making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, 8, 1–20.

ENDSLEY, M. R. (1997). The role of situation awareness in naturalistic decision making. In C. E. Zsombok, & G. Klein, **Naturalistic decision making** (pp. 269±283). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

GALOTTI, K. M. (1995). **A longitudinal study of real-life decision making: choosing a college.** Applied Cognitive Psychology, 9, 459±484.

GIRARD, Marc. Os símbolos na Bíblia - Ensaio de teologia bíblica enraizada na experiência humana universal. Editora: Paulus, 1997.

GLASER, B.G. and A.L. STRAUSS. **The Discovery of Grounded Theory.** New York. Sociology Press. 1967.

GORE, J., & Sadler-Smith, E. (2011). Unpacking intuition: A process and outcome framework. **Review of General Psychology**, 15, 304.

GOULART, Iris Barbosa. Subjetividade nas organizações. In: GOULART, Iris Barbosa; VIEIRA, Adriane. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas.** Curitiba: Juruá, 2007.

GUPTA, A.K., GOVINDARAJAN, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, 27, 25-41.

HEEMANN, Vivian; COSTA, Marília Damiani; MATIAS, Márcio. As bibliotecas universitárias e seus paradigmas : a missão, o ensino, a pesquisa, os custos, o pessoal. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 9., Curitiba, 1996. **Anais...**Curitiba, 1996.

HODGKINSON, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organization: Implications for strategic management. **Long Range Planning**, 42, 277–297.

HODGKINSON, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, 32, 1500–1516.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. Censo da Educação Superior, referente ao ano de 2013. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em: 20 jan. 2016.

JANIS, I. L., & Mann, L. (1977). **A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. London, UK: Cassel & Collier Macmillan.

JANIS, I., & Mann, L. (1977). **Decision making**: a psychological analysis of conflict, choice and commitment. New York: The Free Press.

JUNG, Carl Gustav. **O homem e seus símbolos**. Ed. especial brasileira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2012.

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia da inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1995.

KLEIN, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, **Decision making in action: models and methods** (pp. 138±147). Norwood, NJ: Ablex.

KOTTER, J.P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v.60, n.6, p.156-167, Nov.Dec.1986.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S.; BALLACHEY, Egerton L. **O indivíduo na sociedade**: um manual de psicologia social. São Paulo: Pioneira, 1975.

KRUGLANSKI, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "seizing" and "freezing". **Psychological Review**, 103, 263±283.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LIPSHITZ, R. (1993). Converging themes in the study of decision making in realistic settings. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, **Decision making in action: models and methods** (pp. 103±137). Norwood, NJ: Ablex.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos**: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional. 2014. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/12834/9273>>. Acesso em 25/01/2016.

MAU, W., & Jepsen, D. A. (1992). Effects of computer-assisted instruction in using formal decision-making strategies to choose a college major. **Journal of Counseling Psychology**, 39, 185±192.

MAYSELESS, O., & Kruglanski, A. W. (1987). What makes you so sure? Effects of epistemic motivations on judgmental confidence. **Organizational Behavior and Human Processes**, 39, 162±183.

MERCADANTE, Leila. A biblioteca e a autonomia universitária : aspectos administrativos e financeiros. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 9., Curitiba**, 1996. **Anais...Curitiba**, 1996.

MESSIÂNICA, Site da Igreja Mundial do Brasil. Disponível em: <<http://www.messianica.org.br/quem-somos>>. Acesso: 29 mar. 2017.

MILLER, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? **The Academy of Management Executive**, 19, 19–30.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MOTTA, Rodrigo Patto Sá. A história política e o conceito de cultura política. LPH: **Revista de História** n.6, pp.92-100, 1996. Disponível em <http://www.ichs.ufop.br/lph/images/stories/numero_6.pdf>. Acesso em: 12 de agosto 2013.

NADLER, D.A.;TUSHMAN,M.L. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus,1994.

NETO, Lígia Maria Fortes Pinto e. O papel social da biblioteca universitária na inclusão do indivíduo portador de deficiência visual. **Cadernos BAD**, 2014, N.1, Jan-Jun, p.19-31.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Administração Online**, v.2, n.3, jul/ago/set 2001. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em: 15 abr. 2016.

ORASANU, J., & Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok, **Decision making in action: models and methods** (pp. 3±20). Norwood, NJ: Ablex.

ORERA ORERA, Luisa. La biblioteca universitaria: análisis en su entorno híbrido. Madrid: **Síntesis**, 2005. ISBN 84-9756-349-2.

ORERA ORERA, Luisa. La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo. **El profesional de la información**, v.16, n. 4, julio-agosto 2007.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza; MANCIA, Joel Rolim. Florence Nightingale e as irmãs de caridade: revisitando a história. **Revista brasileira de enfermagem. vol.58 no.6 Brasília Nov./Dec. 2005.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid>. Acesso em: 02 de abr. de 2017.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **Abordagem clínica das evoluções metodológicas decorrentes do trabalho com representações simbólicas e arquetipologia.** p. 1-18. 2016.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **A investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações:** introduzindo a abordagem clínica da informação como proposta metodológica. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 30-44, out. 2013.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **Dimensões simbólicas e afetivas do uso da informação:** uma análise das comunicações entre professores do departamento de psicologia de uma instituição de ensino superior pública brasileira. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, João Pessoa, v.2, Número Especial, p.118-132, out. 2012.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio. **Informação e Psicodinâmica organizacional:** um estudo teórico. Belo Horizonte: Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação da UFMG, 1999. (Mestrado em Ciência da Informação).

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **O símbolo como mediador da comunicação nas organizações:** uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de Psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. São Paulo: Instituto de Psicologia, 2005. 367p.

PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. **Proposta de metodologia para a investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações:** introduzindo uma abordagem clínica na informação. **XIII ENANCIB.** Rio de Janeiro, 2012.

PAYNE, J. W. (1985). **Psychology of risky decisions.** In G. Wright, Behavioral decision making (pp. 3±23). New York: Plenum.

PENNA, Eloísa M.D. **Processamento simbólico arquetípico:** uma proposta de método de pesquisa em psicologia analítica. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009, 229p.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; RAPOSO, Mana de Fátima Pereira. Políticas de financiamento em bibliotecas de instituições de ensino superior. In: **IX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Anais...** Curitiba, 1996. p.64-80.

PIOVANI, Juan Ignacio - La entrevista em profundidad - MARRADI, ARCHENTI, PIOVANI - 2007 - **Metodologia de las ciencias sociales** – p.215-225.

PORTER, Eleanor H. **Pollyana**. 24. ed. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1984.

PORTER, Eleanor H.(Eleanor Hodgman). **Pollyanna moça**. 12. ed. São Paulo: Nacional, 1976.

SÁ, Rosilene Moreira Coelho de. **Compartilhamento do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação stricto sensu**. Dissertação - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2015. 159f.

SAMUELS, Andrew; SHORTER, Bani; PLAUT, Alfred. **Dicionário crítico de análise junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

SCHWENK, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, 5, 111–128.

SHILOH, Shoshana; KOREN, Shelly; ZAKAY, Dan. Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure correlates of subjective decision complexity and difficulty. Department of Psychology, Tel Aviv University, Ramat Aviv, 69978, Israel. **Personality and Individual Differences** 30 (2001) 699-710. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/paid>. Acesso em: 22 set. 2016.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação: da compreensão do fenômeno e construção do objeto científico**. Porto, Edições Afrontamento. 2006.

SILVA, Armando Malheiro da. **Ciência da Informação e comportamento informacional: enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca, seleção e uso**. **Revista Prisma.com**, n21, 2013. Disponível em <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/2659>. Acesso em: 03 fev. 2017.

SILVA, Armando Malheiro da. Palestra “**A Ciência da Informação abre-se ao Imaginário, aos “Arquétipos”, ao Inconsciente**”. Evento de Recepção de missão estrangeira na Escola de Ciência da Informação da UFMG, realizado no dia 30 de janeiro de 2017.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves de. **Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões**. Ciência da Informação, Brasília, v.38,n.2,p.126-141, maio/ago.2009.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

TARAPANOFF, Kira. **A biblioteca universitária vista como uma organização social**. Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação. Brasília: ABDF, v. 1, p. 73-92, 1982.

TASSARA, Eda Terezinha de Oliveira; RABINOVICH, Elaine Pedreira. *A invenção do urbano e o poético: uma cartografia afetiva – Estudo sobre o bairro paulistano da Barra Funda*. In: TASSARA, E. T. O. (Org). **Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano**. p.211-267. São Paulo: Educ; Fapesp, 2001.

TITTONI, Jacqueline. **Subjetividade e trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros: uma crítica ao pensamento de Althusser**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VATICANO, Rádio. Cerimônia da Canonização de Madre Teresa de Calcutá. Disponível em: <<http://pt.radiovaticana.va/news/2016/09/04/>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

VATICANO, Site Oficial. Biografia Papa Francisco. Disponível em: <<http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/biography/>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p.

VIVRE SA VIE: Filme. Direção de Jean-Luc Godard. Produção de Pierre Braunberger. Paris: Jean-Luc Godard, 1962. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zPv1X0XzCak&t=4204s>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

ZAKAY, D. (1990). The role of personal tendencies in the selection of decision-making strategies. **The Psychological Record**, 40, 207±213.

ZAKAY, D., & Wooler, S. (1984). Time pressure, training and decision effectiveness. **Ergonomics**, 27, 273±284.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

WEBSTER, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. **Journal of Personality and Social Psychology**, 67, 1049±1062.

WILDEN, A. Informação. In: **Enciclopedia Einaudi**, v.34. Lisboa: Imprensa Nacional. Casa da Moeda, 296-313, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Caracterizando o entrevistado:

Idade; Sexo; Religião; Estado civil; Formação; Tempo de exercício na função de gestor.

2. Conhecendo a trajetória do entrevistado até o cargo de gestor:

Conte-me um pouco da sua trajetória pessoal, da escolha do curso de Biblioteconomia até chegar ao cargo de gestor, ressaltando experiências e características pessoais que você considera que contribuíram para chegar ao cargo que você ocupa atualmente. Como você chegou até aqui?

Conte-me uma experiência marcante na sua trajetória profissional. Conte-me outra.

3. Investigando os desafios da gestão de bibliotecas universitárias:

Quais são os principais desafios de gerir uma biblioteca universitária? Quais são as suas principais atribuições, atividades e responsabilidades que você exerce enquanto gestor? Quais são as principais pressões com as quais você tem que lidar no seu dia a dia?

Como são os prazos para tomar uma decisão? E os recursos financeiros? E a relação com os superiores? E com os subordinados?

4. Investigando as habilidades pessoais aplicadas na gestão:

Quais habilidades e aptidões você utiliza para enfrentar os desafios e pressões do dia a dia de gestor de uma biblioteca? Conte-me uma situação real em que uma aptidão sua o auxiliou na gestão.

Conte-me outra. Você acha que se não tivesse essas habilidades conseguiria ser uma gestora? Em outras palavras, você considera as suas habilidades fundamentais para um gestor? Por quê?

Você tem vontade de desenvolver outras habilidades? Quais? Por quê?

5. Investigando a presença de características pessoais na gestão:

Gostaria que você me falasse uma característica sua que você considera positiva para a gestão. Conte-me uma situação em que essa característica o auxiliou na gestão. Conte-me outra.

Agora gostaria que você me falasse uma característica sua que você considera negativa. Conte-me uma situação em que ela possa ter interferido de maneira negativa em algum aspecto da gestão. Conte-me outra.

Quais são seus principais medos? Já interferiram em algum momento na gestão? Como?

Quais são seus principais anseios, enquanto gestora? Eles te motivam de alguma forma? Como?

6. Investigando a tomada de decisão:

Como você normalmente toma decisões diante das pressões que vivencia no dia a dia da biblioteca? Você procura seguir um passo a passo de busca da melhor alternativa, ou age mais intuitivamente? Por quê?

Gostaria que você se recordasse da decisão mais complexa que teve que tomar como gestora dessa biblioteca. Conte-me detalhadamente como foi essa situação. Como você se sentiu? O que você fez para chegar à decisão final? Conte-me detalhadamente todo o processo. Como você agiria se pudesse voltar no tempo e decidir novamente?

FONTE: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

TÍTULO DA PESQUISA: A dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias

INSTITUIÇÃO: Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - Telefone: (31) 3409-6103 - Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627 - Belo Horizonte/MG. **PESQUISADORA:** Carla Gomes Pedrosa. E-mail: carlagpedrosa@gmail.com **ORIENTADOR:** Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula. E-mail: claudiopap@eci.ufmg.br

Prezado (a) Senhor (a),

Eu, Carla Pedrosa, orientada pelo Prof. Dr. Claudio Paixão, estou realizando uma pesquisa intitulada “A dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias”, cujo objetivo é investigar a possível participação constitutiva da subjetividade na tomada de decisão diante dos desafios da gestão de bibliotecas de uma universidade federal. Esta pesquisa pertence ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em nível de mestrado, e tem cunho estritamente acadêmico, sem fins comerciais.

Diante disso, tenho a satisfação de convidá-lo(a) para participar desta pesquisa, como voluntário(a), cuja coleta de dados acontecerá mediante a realização de entrevista em profundidade. Na entrevista serão abordados tópicos referentes à sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestor e às atividades que você realiza diariamente no seu ambiente de trabalho. A entrevista será gravada e transcrita por mim e terá duração aproximada de 1h30' (uma hora e meia).

A sua identidade e a sua participação nesta pesquisa serão mantidas em sigilo e os dados divulgados não conterão nomes ou quaisquer outras informações que permitam identificá-lo(a). Na divulgação dos dados, será utilizado um nome fictício para quaisquer referências ao senhor(a). Os arquivos contendo as gravações das entrevistas não serão acessados por outras pessoas, além de mim e do meu orientador. Garanto a confidencialidade desses registros, comprometendo-me a manter os arquivos sob minha guarda para eventuais trabalhos futuros.

O(a) senhor(a) não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo e também não receberá pagamento ou indenizações pelo mesmo. Um risco advindo dessa pesquisa consiste em possíveis desconfortos causados por emoções sentidas pelo(a) senhor(a) ao relatar sua experiência no trabalho. Caso aconteça, a coleta de dados e a gravação serão interrompidas para que o(a) senhor(a) se recupere e decida se deseja continuar ou não. O(a) senhor(a) tem o direito de não querer participar ou de sair deste estudo a qualquer momento, sem nenhuma penalidade. Caso o(a) senhor(a) decida retirar-se do estudo ou necessite de quaisquer outros esclarecimentos sobre o mesmo, favor entrar em contato comigo através do e-mail informado neste Termo. O benefício de sua participação nesta pesquisa será a contribuição com este estudo que visa compreender a atuação dos gestores de bibliotecas universitárias de maneira mais aprofundada, analisando os desafios e as maneiras utilizadas por esses profissionais para tomarem decisões diante das pressões do cargo que ocupam.

Certa de que as informações aqui apresentadas lhe forneceram os esclarecimentos necessários em relação a essa pesquisa e caso haja concordância de sua parte em participar deste estudo, solicito que assine este Termo de Consentimento Livre Esclarecido, em duas vias de igual teor (uma cópia ficará em seu poder):

Eu _____, portador(a) do RG.: _____, compreendo que minha participação nessa pesquisa é inteiramente voluntária e, que desta forma, tenho toda liberdade de recusar ou retirar meu consentimento em participar desse estudo sem penalidades. Os dados obtidos através da minha participação nesse estudo serão documentados, sendo de meu consentimento a divulgação dos mesmos em contextos acadêmicos e publicações científicas, mantendo a confidencialidade de minha identidade.

Local e Data: _____

Assinatura do participante: _____

Assinatura da Pesquisadora: _____

FONTE: Elaborado pela autora.