



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**



**A ESCUTA SENSÍVEL SOB O OLHAR DE GESTORES DE  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM DIÁLOGO INTERPESSOAL QUE  
RESPEITA OS LIMITES E OS CONFLITOS DAS PESSOAS**

**DIANA SILVA DOS SANTOS**

**João Pessoa  
2017**

**DIANA SILVA DOS SANTOS**

**A ESCUTA SENSÍVEL SOB O OLHAR DE GESTORES DE  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM DIÁLOGO INTERPESSOAL QUE  
RESPEITA OS LIMITES E OS CONFLITOS DAS PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edna Gomes Pinheiro

**João Pessoa  
2017**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237e Santos, Diana Silva dos

A escuta sensível sob o olhar de gestores de unidades de informação: um diálogo interpessoal que respeita os limites e os conflitos das pessoas / Diana Silva dos Santos. - João Pessoa, 2017.  
50f.

Orientador(a): Profª Drª Edna Gomes Pinheiro  
Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia) – UFPB/CCSA

1. Escuta sensível – Bibliotecários. 2. Arte de ouvir – Bibliotecários.  
Título

UFPB/CCSA/BS

CDU:02(043.2)

**DIANA SILVA DOS SANTOS**

**A ESCUTA SENSÍVEL SOB O OLHAR DE GESTORES DE  
UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM DIÁLOGO INTERPESSOAL QUE  
RESPEITA OS LIMITES E OS CONFLITOS DAS PESSOAS**

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edna Gomes Pinheiro. (Orientadora)  
Universidade Federal da Paraíba-Campus I

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Alba Lígia de Almeida Silva  
Universidade Federal da Paraíba-Campus I

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Fernanda Mirelle de Almeida Silva  
Universidade Federal da Paraíba-Campus I

**João Pessoa  
2017**

*Aos meus pais Ana Lúcia e Severino Felipe, que me possibilitaram um ambiente de criação fortificado pelo amor e pela luta para ir em busca dos meus objetivos. Agradeço por todos os exemplos de caráter e honestidade vindos de vocês.*

**Dedico**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela minha existência. Seu fôlego de vida me deu coragem para prosseguir e ir em frente me dando forças na caminhada, por muitas vezes íngreme. Agradeço a Ele por ter me capacitado durante todo o meu trajeto e por ser meu Abba perfeito, por ter me direcionado em todas as circunstâncias, me motivando com seu amor incondicional e me consolando em meus momentos de frustração e tristezas. A Ele minha eterna gratidão por tudo.

À minha família que esteve sempre me apoiando em todos os meus sonhos, me impulsionando de alguma forma para que meus objetivos se tornassem possíveis.

À minha mãe Ana Lúcia, por todo amor e dedicação voltados para mim, pelas inúmeras vezes que me compreendeu durante a minha trajetória acadêmica, por todos os conselhos e por todas as vezes em que presenciou as minhas frustrações e me ajudou com sua generosidade que só uma mãe pode proporcionar.

Ao meu pai Severino Felipe, por todos os conselhos que me deu e continua dando, por todos os exemplos sobre profissionalismo, assim como por toda sua dedicação e amor incondicional me provendo de tudo que preciso.

Ao meu irmão Diogo Silva, por todas as vezes em que me impulsionou a vencer através dos estudos, e por todos os momentos que me ensinou e ajudou nas minhas dificuldades com assuntos que não conhecia. Muito obrigada!

Ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal da Paraíba, por ter me proporcionado uma experiência riquíssima através do ambiente acadêmico.

Aos professores do Departamento de Ciência da Informação por transmitirem toda a experiência de vida profissional e por conhecimentos imprescindíveis que levarei por toda a minha vida.

Aos meus colegas que estiveram ao meu lado, me ajudando, apoiando e impulsionando para que eu pudesse chegar até aqui. Em especial as minhas amigas Edlani Cavalcante Nascimento, Katia Wanessa Borges de Lima e Melquiza Pereira da Cruz. Agradeço pelo amor e paciência que tiveram comigo, com vocês eu aprendo todos os dias o valor da amizade e com vocês

aprendi que é possível sermos irmãs. Levarei a amizade de vocês para toda a vida. Sou muito grata a Deus por tê-las conhecido.

A toda a equipe da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde (BSCCS) em especial aos bibliotecários Fernando Augusto e Tahis Gomes, por possibilitarem um ambiente cordial e bastante proveitoso durante os dois anos de estágio. Agradeço por todos os exemplos de profissionalismo e contato humanizado que tiveram comigo.

À minha orientadora Edna Gomes Pinheiro por ter acreditado em minha capacidade de realizar este trabalho, pelas orientações, por ter me guiado de forma gentil me ensinando a importância desta pesquisa e me direcionando da melhor forma possível.

*Quando você fala, você está apenas repetindo o que sabe. Mas quando você escuta, você pode aprender alguma coisa nova.*

*(Dalai Lama)*



## RESUMO

Enfatiza que a Escuta sensível é uma prática extremamente indispensável nas organizações, sendo primordial para a execução e sucesso das atividades de cunho organizacional. Afirma a importância de o gestor possuir esta habilidade, confirmando que uma equipe valorizada, através da escuta, torna o ambiente de trabalho um local mais propenso à formação de boas ideias. Mostra a preocupação em inserir as práticas de Escuta Sensível na área da Biblioteconomia, visando o conhecimento, debate e valorização desta prática entre os membros da área. Tem como objetivo geral: *analisar a arte de ouvir entre bibliotecários-gestores no cotidiano das bibliotecas supracitadas*. Para isto, tem como locais de pesquisa as Unidades de Informação: Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba (BC/UFPB); Biblioteca da Faculdade Internacional da Paraíba (FPB); Biblioteca Pública Juarez Gama Batista, na Fundação Espaço Cultural e Biblioteca Nilo Peçanha do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Caracteriza-se como uma pesquisa de caráter exploratória, descritiva com abordagem qualitativa, feita a partir de entrevista realizada nos locais citados. Conclui sobre a efetividade da escuta no ambiente organizacional, considerando sua importância como uma ferramenta que o gestor pode utilizar para impulsionar seus subordinados a crescerem não apenas como profissionais, mas visando também a esfera pessoal, favorecendo a construção de colaboradores cada vez mais valorizados através da motivação, compreensão e do ato de ouvir sensivelmente, beneficiando assim, toda a instituição em que estão inseridos.

**Palavras-chave:** Escuta sensível – Bibliotecários. Arte de ouvir – Bibliotecários.

## **ABSTRACT**

Emphasizes that Sensitive Listening is an extremely indispensable practice in organizations, being paramount for the execution and success of organizational activities. It affirms the importance of the manager having this ability, confirming that a valued team, through the listening, makes the working environment a place more prone to the formation of good ideas. It shows the concern to insert the practices of Sensitive Listening in the area of Librarianship, aiming the knowledge, debate and valuation of this practice among the members of the area. Its general objective is to analyze the art of listening among librarians-managers in the daily life of the aforementioned libraries. For this, it has as research sites the Information Units: Central Library of the Federal University of Paraiba (BC/UFPB); Library of the International Faculty of Paraiba (FPB); Juarez Gama Batista Public Library, at the Cultural Space Foundation and Nilo Peçanha Library of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraiba (IFPB). It is characterized as an exploratory, descriptive research with qualitative approach, made from an interview conducted in the mentioned places. It concludes on the effectiveness of listening in the organizational environment, considering its importance as a tool that the manager can use to motivate his subordinates to grow not only as professionals, but also in the personal sphere, favoring the construction of employees who are increasingly valued through Motivation, understanding and of the act and listen sensibly, thus benefiting, the entire institution in which they are inserted.

**Keywords:** Sensitive listening – Librarians. Art of listening – Librarians.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Ouvir e escutar que diferença faz.....	15
2.2 A escuta sensível: A essência e completude na arte de ouvir .....	18
2.3 A prática de respeitar o outro no ambiente da organização: motivando pessoas.....	24
2.4 O gestor Bibliotecário e o ato de ouvir sensivelmente.....	25
<b>3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>30</b>
3.1. Caracterização da pesquisa.....	30
<b>4 ANALISE E RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A concepção e visão de organização com foco na necessidade de mudança de paradigmas e enfoques, trazendo como consequência fundamental a valorização do seu capital humano tem se tornado uma realidade, a partir da década de 1980. Assim o capital humano passou a ser olhado de forma diferente.

Posto isso, partindo do pressuposto de que uma organização está bem quando os membros que a compõem também estão. Nesse sentido, Cautella (1999) afirma que se faz necessário instaurar um espaço de acolhimento e segurança para seus colaboradores (internos e externos), no qual possam expressar suas necessidades, angústias, anseios, a fim de tornar significativo o cotidiano no contexto de trabalho.

Diante do exposto, justificamos a realização dessa pesquisa, porque acreditamos que uma escuta empática instituída, nas Unidades de Informação, pode apresentar um efeito facilitado capaz de levar seus gestores e colaboradores a (con)viverem com qualidade e a elaborar suas experiências de forma integradora. Nesse tipo de escuta é imprescindível que, o gestor tenha uma postura equilibrada entre o saber ouvir e saber liderar com respeito, mediante o cargo que ocupa.

Assim sendo, essa temática despertou em nós o desejo de averiguar como os valores e a significância da prática de escuta sensível por parte de bibliotecário-gestor no que diz respeito a sua equipe, apoiando-nos na constatação de que o ato de escutar está cada vez mais escasso dentro da organização.

Outro motivo, não menos importante, para justificar a realização dessa pesquisa, diz respeito ao fato da escuta sensível ser um assunto, ainda incipiente na área da Biblioteconomia. Assim, partindo dessa constatação, decidimos adentrar nessa temática, a fim de instigar debates e discussões entre bibliotecários, alunos, e pesquisadores, no intuito de sensibilizá-los a inserir essa temática, em suas práxis, estudos e pesquisas, mostrando os benefícios advindos desta prática.

No entanto, para os propósitos desta pesquisa, fizemos recortes balizados, contemplando somente quatro unidades de informação, sediadas

em João Pessoa-PB-Brasil: as quais merecem destaque: Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Biblioteca da Faculdade Internacional da Paraíba (FPB); Biblioteca Pública Juarez Gama Batista, na Fundação Espaço Cultural e Biblioteca Nilo Peçanha do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

Esses fatos, além de pontos norteadores para a escolha do tema de pesquisa, serviram como fonte de inspiração para constataremos se a escuta sensível faz parte do habitual e do cotidiano dos gestores dessas bibliotecas, quando buscamos respostas precisas e necessárias para contemplar os objetivos estabelecidos

Com esse pensamento entramos em sintonia com a problemática de pesquisa, cujo problema central é: Os bibliotecários gestores da pesquisa se apropriam da escuta sensível para promover melhoria no desempenho profissional da equipe? De que forma a escuta sensível pode contribuir para um melhor entendimento e relacionamento entre bibliotecário-gestor e sua equipe? O Bibliotecário-gestor está voltado para a cultura da escuta sensível em seu ambiente de trabalho?

Diante desses questionamentos, inferimos o objetivo geral da pesquisa: analisar a arte de ouvir entre bibliotecários-gestores no cotidiano das bibliotecas.

Partindo do objetivo geral da pesquisa, elencamos os seguintes objetivos específicos:

- a) constatar a concepção de escuta sensível na ótica do bibliotecário-gestor;
- b) identificar os benefícios da escuta sensível no ambiente de trabalho com a equipe;
- c) verificar se a cultura organizacional das bibliotecas pesquisadas propícia a escuta sensível, no sentido de facilitar ao cliente/ funcionário uma visão mais clara de si mesmo e de sua perspectiva sobre suas necessidades e da situação real em que vivem.

Feita essa travessia, mostramos as ideias que nortearam a trajetória de construção deste TCC. Inicialmente, realizamos as leituras necessárias frente aos objetivos traçados. Assim sendo, foram inúmeros textos que nos ajudaram a construir a *estrutura* desse trabalho, a qual foi norteada conforme a sequência a seguir: **Introdução** - constam os aspectos gerais da pesquisa;

**Fundamentação teórica** - embasada em autores creditados na área da temática; **Percurso metodológico** - apoiada nos princípios da pesquisa exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. Nesse capítulo delineamos as técnicas empregadas na coleta dos dados, tendo como foco a *entrevista semiestruturada* apoiada na *escuta sensível*; a *observação direta*. Apontamos, ainda, os instrumentos de coleta dos dados utilizados — *gravador e diário de campo*, bem como, os locais e os sujeitos da pesquisa. Apontamos, ainda a **análise e os resultados obtidos**. Por fim, apresentamos as **conclusões** e as **referências**.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:** autores que fortaleceram nossas ideias

Este capítulo revela o aspecto do cientificismo da pesquisa. Nele delineamos os assuntos interligados que serviram para apoiar as ideias, as análises e os resultados da pesquisa, com base nos autores revisados pelo pesquisador, haja vista que os dados empíricos não falam por si só e que é necessário estabelecer uma relação clara da pesquisa de campo com as bases teóricas que a sustentam. Assim sendo, a leitura e a interpretação das teorias existente, nos deram condições de escrever, adequadamente, o texto, sem deixar de referir cada um dos autores citados. Com base nisto, que os dados empíricos não falam por si só e que é necessário estabelecer uma relação clara da pesquisa de campo com as bases teóricas que a sustentam.

### **2.1 Ouvir e escutar que diferença faz**

Para falar em diferença entre **ouvir** e **escutar**, é fundamental conhecermos o que significam. **Ouvir**, refere-se aos sentidos da audição. A pessoa ouve apenas, mas pode ou não interpretar a comunicação, enquanto que **escutar** requer mais que ouvir, ou seja, a pessoa tem que prestar atenção ao assunto, entender do que se trata, perceber o que foi dito, sentir as palavras, memorizar o assunto, opinar, levar em consideração e agir ou não em conformidade.

Saber escutar é uma tarefa imprescindível para o sucesso das relações interpessoais. Requer sensibilidade por parte da pessoa que ouve, tornando-o apto para se relacionar de forma mais complacente e compreensiva em todas as esferas em que atuamos no decorrer da vida. O ato de escutar atentamente e de forma aprimorada torna as pessoas mais humanizadas, pois através do aprofundamento na realidade de outras pessoas, é gerado empatia e compreensão na vivência de quem escuta, aprimorando suas habilidades ao lidar com pessoas. Nos dias de hoje, existe uma certa negligência com relação a escuta atenta, Aiub (2011, p. 41) nos afirma que:

É muito raro, atualmente, encontrar alguém disposto a escutar. Somos ensinados a falar, a assumir posicionamentos, a

orientar – a nós mesmos e aos outros. Mas muitas vezes nos esquecemos que para qualquer orientação é necessário, antes, compreender o que se passa, coletar dados sobre o mundo que nos cerca, situar nossas questões e nossas ações futuras no presente (AIUB, 2011, p. 41).

Perdemos, cada vez mais, os vínculos afetivos tendo como consequência a falta de escuta nos relacionamentos. Para Aiub (2011) a correria do cotidiano é fator determinante para que essa falta de relacionamento próximo aconteça, pois, as atividades constantes e diferenciadas de cada pessoa nos coloca em um posicionamento sempre exausto, não permitindo aberturas para diálogos mais profundos e, conseqüentemente, uma escuta satisfatória feita de forma atenta e humanizada.

De acordo com Mackay (2000) a partir do momento que escutamos alguém, atentamente, além de darmos a devida importância, contribuimos para o acréscimo da sua visão de mundo, haja vista a pessoa sentir-se valorizada diante de uma circunspecta, ou seja sensível.

É importante quando acontece uma escuta atenta, compreensiva e empática, a pessoa que fala sai desse diálogo como um ser humano melhor, pois sente-se valorizado que é uma das necessidades básicas de um indivíduo. A escuta possibilita a quem fala, a grandiosidade de abrir novos horizontes, pois há uma necessidade em transmitir e propagar a mesma sensação que foi sentida na prática da escuta.

Assim sendo, escutar gera pessoas melhores, possibilitando aflorar o lado mais humano que temos. Na condição de ouvinte, a escuta nos coloca num posicionamento empático, em que rompemos pensamento e opiniões para compreender o outro. Bastos (2009, p. 93) afirma que “escutar implica um deslocamento da posição narcísica, do lugar de mestre e de poder sobre o outro”. Na escuta, o outro é importante no momento, não nossos conceitos e preconceitos.

Temos a tendência a pensar que escutar e ouvir fazem parte de uma mesma esfera, mas há uma grande diferença. Podemos simplesmente ouvir, pois faz parte de nossa vida involuntariamente, é algo que nascemos sabendo fazer desde a tenra infância. Aprendemos a escutar à medida que amadurecemos como pessoas. Bastos (2009) enfatiza que



É preciso estabelecer uma diferença fundamental entre ouvir e escutar. Ouvir nos remete mais diretamente aos sentidos da audição, ao próprio ouvido, enquanto escutar significa prestar atenção para ouvir, dar ouvido a algo. Portanto, a atenção é uma função específica da escuta. (BASTOS, 2009, p. 95)

Posto isso, percebemos que não raro são os casos em que ouvimos sem atenção, negligenciando a beleza de conhecer o outro. É preciso salientar que a escuta requer um posicionamento de atenção sobre quem fala. Diferente do apenas ouvir, a escuta é algo que permite a possibilidade de quem fala ter voz ativa. Voz esta que muitas vezes não se tem em ambientes familiares ou profissionais.

A escuta nos remete a singularidade de cada pessoa, fazendo com que venhamos a aprender mais sobre outros. Permite também que quem fala se expresse e tenha algo que muitas vezes desconhece, voz. Voz ativa e importante, sabendo que será escutado, o indivíduo sente-se valorizado e, conseqüentemente, motivado.

A escuta requer uma atenção diferenciada sobre quem fala. Não se fala através da voz apenas, mas estar atento a outros sinais faz parte da escuta. Mackay (2000, p. 11) enfatiza que “Ouvir com eficácia envolve também sensibilidade para perceber outros detalhes em quem fala, tais como: voz, escolha de palavras, tom, ritmo, linguagem corporal”, nos mostrando que o conceito de escuta está muito além do que apenas ouvir passivamente, mas está estritamente ligado a observação das entrelinhas do que o indivíduo não diz, o que torna a tarefa de escutar algo extremamente complexo.

O ser humano tem necessidade de ser escutado com atenção, pois isto agrega valor à sua existência. A partir do momento que somos percebidos, enxergados e valorizados, temos uma postura diferente, postura que nos coloca numa conscientização da nossa importância. Uma das artes que fazem com que uma pessoa se sinta assim, é a escuta. Portanto, escutar, não apenas ouvir, é algo extremamente importante para agregar valor à vida das pessoas. Escutar com atenção nos torna humanos melhores e profissionais capacitados para lidar com gente, não apenas com atividades mecanizadas, mas com a parte importante das organizações, que são as pessoas.

Face ao exposto, acreditamos que a diferença essencial entre ouvir e escutar está no respeito e na atenção voltada a quem fala, visto que todos nós sentimos necessidade de ser escutado com respeito, pois escutar é o que faz toda a diferença nos relacionamentos e nas circunstâncias da vida.

## **2.2 A escuta sensível: a essência e completude na arte de ouvir**

A escuta sensível é uma tarefa de grande complexidade, pois requer do ouvinte sensibilidade com relação ao que será escutado. De acordo com Cerqueira (2011, p. 12) “a escuta sensível é uma prática incessante, permanente, que busca a todo momento reconhecer o indivíduo na sua singularidade, não admite o superficial, ela busca a essência, a completude”. Nessa escuta não se ouve com os ouvidos, mas com a alma, com o lado mais humano do ser, haja vista que isto requer o desprendimento de todos os nossos conceitos formados e pré-estabelecidos para que seja possível ceder à humildade de saber ouvir.

A partir do nosso autoconhecimento é possível compreender o outro. Quando nos damos conta das nossas vulnerabilidades, tornamo-nos mais sensíveis quanto às fragilidades alheias. É de extrema importância explorar o nosso próprio mundo interno para entendermos os mundos internos que nos cercam. Através da escuta sensível, acontece uma aproximação entre realidades diferentes, que amplia o conhecimento de mundo da pessoa que escuta. Essa ampliação de ideias e de visão da vida torna o indivíduo mais empático, gerando assim, pessoas melhores para lidar com outras pessoas. Nesse sentido, Selli, Remião e AXT (2011) ressaltam que é impossível trabalhar, estudar e fazer qualquer atividade cotidiana sem o auxílio e convivência com pessoas, afirmam ainda que:

Temos necessidade da presença do *outro* em nossas vidas para que possamos nos descobrir, redescobrir e nos deixarmos afetar pelos enunciados do *outro*. O acabamento estético só é possível a partir da presença do outro em minha vida porque eu sozinho não posso dar este acabamento. A minha limitação ocorre porque não sou capaz de sozinho ter a visão de mim que é possível ao *outro*. (SELLI; REMIÃO; AXT, 2011, p. 3).

Nessa linha de pensamento revisitamos Cerqueira (2011) quando enfatiza que

A escuta sensível é uma grande possibilidade de crescimento, pois à medida que se escuta as angústias do outro, há uma aproximação deste, um conhecimento, e, ao conhecermos o outro, aprendemos a nos conhecer também. (CERQUEIRA; 2011, p. 16).

Diante disso, constatamos que cada ser humano é diferente, possuem histórias distintas, viveram em ambientes e tiveram criações diferenciadas que caracterizam o que são como pessoa, profissional e amigo. Como é impossível viver sozinho, as relações humanas precisam ser as melhores possíveis para que haja uma vivência harmoniosa em todas as esferas em que vivemos e atuamos. A escuta sensível age, também, melhorando todos estes aspectos em que estamos inseridos na sociedade. Cada indivíduo vive algo divergente um dos outros, e muitas vezes estão passando por turbulências que mexem com seu mundo psíquico e emocional, fazendo com que tenham o comportamento que demonstram.

Dessa forma quando abrimos nossa mente para enxergar a partir de uma nova perspectiva as diferenças no que diz respeito aos que convivem conosco, praticando a escuta sensível, conseguimos viver em harmonia e ultrapassar momentos delicados, assim como tornar as relações com mais qualidade. Cerqueira (2011, p.17) afirma que

As relações humanas são peças fundamentais do contexto social em que vivemos desde as mais remotas situações até os mais inusitados acontecimentos. Estamos nos relacionando com o outro, e já que este relacionamento é de fato inevitável, busquemos a sua qualidade. A escuta sensível é uma porta que nos leva a conhecer o outro na sua totalidade humana e social. Permite-nos conhecer as várias faces de uma pessoa: seu lado forte, seu momento frágil, sua dor, sua alegria, sua coragem, seu medo; a escuta nos permite a aproximação, e esta é a proposta da escuta sensível: entrar em totalidade com o outro.

Atualmente encontra-se uma grande dificuldade no que diz respeito a escutar o outro. De acordo com Selli, Remião e AXT (2011, p. 1) “ permitir que

o outro e o que ele diz me atinja de forma que com ele eu possa aprender e interagir é uma das mais difíceis práticas do nosso cotidiano”. Inúmeros fatores são responsáveis por esta falta de diálogo e entendimento entre as pessoas, falta de tempo é uma delas. A falta de atenção é evidente, até mesmo em relacionamentos entre pessoas próximas. A escuta sensível é algo que todos podem praticar, precisa-se apenas voltar à atenção as palavras e gestos que as pessoas usam. Observar suas atitudes e emoções, ouvir com atenção, a fim de obter uma melhor qualidade de vida nas relações. De acordo com Cerqueira (2011, p. 17) “O escutar pode ser definido como a sensibilidade de estar atento ao que é dito, ao que é expresso através de gestos e palavras, ações e emoções”.

Escutar é uma tarefa muito além do ouvir. Sua significância tem valores imprescindíveis e notórios nas relações interpessoais. Todos nós temos a necessidade de ser ouvido e aceito, e ser ouvido e compreendido. Mesmo que não dê para alcançar estes dois resultados, temos a necessidade de, no mínimo, sermos respeitados. O fato de escutar, não apenas ouvir, nos traz o que tanto queremos: sermos respeitados, sem pré-julgamentos de quem não vive de fato a nossa história, mas que através da escuta sensível está mantendo o respeito diante de uma realidade diferente. Cerqueira enfatiza as diferenças entre escutar e ouvir

As pessoas julgam o escutar e o ouvir como atos idênticos, entretanto, são relevantes as diferenças entre ambos. O ouvir está relacionado aos cinco sentidos – audição, tato, gosto, visão e olfato – que compreende o ouvir o que é dito, o que as palavras revelam, ou seja, fica mais restrito a simples audição do que é falado. Já o escutar precisa ir além da limitação daquilo que é explicitamente dito (CERQUEIRA, 2011, p. 17).

O ato de escutar é de uma sensibilidade ao mundo do outro tão grande, que se caracteriza pelo fato de silenciarmos nossos conceitos e nosso modo diferente de viver e enxergar o mundo, para dar margem para outra pessoa expressar o que ela pensa e vive, mesmo que nos pareça tão contrário. Há uma beleza na escuta sensível e uma humildade exacerbada pelo fato de que é difícil ouvirmos o que o outro tem a dizer, mas mesmo com essa dificuldade

aparente, esta prática consegue envolver os dois mundos, o de quem fala e o de quem escuta, abrilhando a vida de ambos.

A esse respeito, Cerqueira (2011, p.18) afirma que o ato de escutar é “a ação de receber o que o outro lhe diz, sem pré-julgamentos, o que exige certa ‘neutralidade’, ou seja, o ouvinte precisa estar ali para escutar o que é dito e expresso, e não para fazer errôneas interpretações”.

Face ao exposto, observamos que, além de dar sentido à vida, a escuta sensível permite a harmonização entre a pessoa que fala e aquela que escuta, essa harmonia gera confiança, fortalece os laços entre as pessoas. Segundo Cerqueira (2011, p. 20) “A escuta é uma das pontes que permitem a aproximação dos sujeitos, que estabelece a confiança para as relações interpessoais entre quem fala para ser escutado e quem se permite escutar”.

À luz dessas considerações, Cerqueira (2011) chama a atenção ao afirmar que a tecnologia é um fator de extrema importância na atualidade. Ela serve como instrumento de trabalho, de lazer e entretenimento e de aproximação entre pessoas que estão distantes. Mas, em contrapartida, a tecnologia está distanciando as pessoas no que diz respeito ao contato físico. Não se marcam compromissos com amigos, não se ouve mais a voz de ninguém, tudo é silenciado por mensagens. Há quem prefira isso, mas nada substitui o contato, o encontro, o ouvir olhando no olho, segurando a mão, o abraço amigo em algum momento delicado e turbulento. O fato é que por mais moderno e tecnológico que o mundo esteja e que venha a se tornar cada vez mais, ainda somos pessoas que precisam de contato humanizado.

Percebemos assim, que a tecnologia ajuda, mas ao mesmo tempo nos coloca em uma cadeia de conformismo em relações superficiais, nos fazendo acreditar que apenas mensagens suprirão o encontro pessoal e que está tudo bem desta forma, mas não está. As relações estão morrendo por falta de atenção e de estar junto tanto no sentido físico como no sentido emocional, em que uma pessoa sabe que pode contar com a outra. Se não utilizada corretamente, a tecnologia torna-se um fator de distanciamento entre as pessoas.

Em outra vertente encontramos a escuta sensível caracterizada pela empatia, compreendida como o fato de se colocar na situação e no lugar da

outra pessoa, princípio defendido pela escuta sensível, quando requer do ouvinte o desafio de colocar o egocentrismo de lado.

Isso nos alerta para o fato de sermos egoístas em algum ponto de nossa vida e em alguma situação. Ao ouvir, involuntariamente temos uma postura de julgamento, e esse juiz que temos em nós quer julgar de acordo com o que vivemos e o que acreditamos e, naturalmente, de acordo com a realidade em que fomos moldados. A empatia surge no momento em que nos desprendemos total e completamente de nós mesmos para adentrarmos no mundo do outro de forma humilde, compreendendo que quem ouve e quem fala são exatamente iguais, apenas com realidade e percepções diferentes. Cerqueira afirma que

A escuta sensível reconhece a aceitação incondicional do outro, com seus defeitos e qualidades, complexidade e simplicidade. Não é uma mera interpretação de fatos e situações, ao contrário, ela busca a compreensão pela empatia, ou seja, a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, para que possamos dessa forma nos imaginar naquela situação pela qual ele passa, e assim, nos aproximarmos mais dele” (CERQUEIRA, p. 23).

A correria do dia-a-dia nos coloca numa posição de robôs. Temos que produzir, trabalhar, estudar, etc., todavia, somos mais que isto, somos seres pensantes, que sentem, possuidores de vontades próprias. De acordo com Cerqueira (2011), queremos ser reconhecidos e precisamos estabelecer o hábito do diálogo inteligente e pacífico. Precisamos também evoluir como ser humano, entender de assuntos que aprendemos na escola e na academia, mas entender também de gente. A escuta sensível abre esse leque de possibilidades através da observação e, claro, do ato de ouvir atentamente.

Compactuando com as ideias de Cerqueira (2011) afirmarmos que é de suma importância ressaltar que a escuta sensível requer a compreensão do indivíduo na sua totalidade. É necessário levar em consideração toda a carga de vida que o indivíduo carrega. Todos nós somos moldados pelo meio em que vivemos, fruto da criação transmitida por nossos pais ou responsáveis.

Face ao exposto, salientamos que é importante avaliar o sujeito que está sendo ouvido, levando em consideração toda a sua vida, e todos os valores que passaram pela construção do mesmo. Dessa forma, a escuta sensível

permite que o ouvinte desconstrua as suas próprias percepções, a fim de entender e entrar por completo na realidade da pessoa que está sendo ouvida, acolhendo suas verdades, seus pontos de vista e assim sucessivamente.

Diante, da nossa vivência percebemos, atualmente, uma intolerância injustificável quanto às diferenças, seja racial, cultural, religiosa e como parte deste conjunto, vemos a intolerância a quem pensa diferente. Não damos margem para apenas ouvir o que outros têm a dizer, o juiz que habita em cada um se faz presente, pronto para discordar e desprezar, em alguns casos, a história de vida e opinião de terceiros. Em contrapartida a escuta sensível compreende o ser humano em sua totalidade, levando em consideração que todos trazem cicatrizes oriundas das desigualdades e dos preconceitos.

O ouvinte no ato de escutar tem suas próprias conclusões e percepções sobre assuntos cotidianos da vida, seu direito de discordar permanece intacto, todavia, o ouvinte na escuta sensível exerce a função de compreender o outro, dentro da sua totalidade, e não deve interpretar de acordo com suas realidades e diferenças pessoais. Cerqueira (2011, p. 26) afirma que “O sujeito que escuta não diminui por isso, seu direito de discordar, mas apenas, exerce a capacidade de respeitar a opinião diversa da sua, o pensamento contrário, a expressão diferente”, pois esta é uma característica extremamente marcante da escuta sensível, que não é praticada ou vista na atualidade, devido a correria da vida e aos relacionamentos superficiais. A empatia que o ouvinte que escuta sensivelmente possui é de rara exuberância, pois designa-se na atitude de desprendimento e ao mesmo tempo de flexibilidade quanto ao outro que está sendo escutado.

Assim sendo, cremos que fomos construídos a partir de um contexto, que temos opiniões, mas independente disso quando nos propomos a escutar sensivelmente, algo novo acontece, novas possibilidades são agregadas em nossa vida e em nosso cotidiano, por isso, passamos a aprender sobre o mundo e conhece-lo, por meio de outros olhares e outras histórias de vida.

Face ao exposto, salientamos que na medida que permitimos que outras histórias e outros mundos façam parte de nós, evoluímos como pessoa. Com a capacidade de propagar sensações ao nosso redor, tornando o lugar em que atuamos em um ambiente mais propício a gerar outras pessoas sensíveis na arte de escutar.

### **2.3 A prática de respeitar o outro no ambiente da organização:** motivando pessoas.

As organizações funcionam focadas em prazos, em atividades mecanizadas, a fim de que tudo funcione e progrida de forma satisfatória. Por trás, disso existem pessoas gerenciando esse funcionamento para tudo dar certo, para tudo caminhar de maneira eficaz. Por trás de cada pessoa existe um ser complexo e singular, histórias de vida diferentes e que precisam de atenção especial para suas especificidades. Assim, diante de tanta complexidade atuando de formas diferentes dentro de uma organização, nos deparamos com emoções distintas e com o desafio de compreender, escutar e motivar estas pessoas. Corroborando com essa assertiva, Gondim (2004, p. 207) firma que:

Poucos de nos compartilham a crença de que as emoções, e especialmente os afetos, dão uma tonalidade especial a existência humana e devem exercer um papel importante na sobrevivência da espécie, na construção histórica, no ajustamento social e no desenvolvimento da pessoa.

Isso posto, percebemos que as emoções sadias são fundamentais para a construção do ser humano, e consequentemente, para a construção de coisas boas dentro do ambiente em que este ser humano estará inserido. No ambiente de trabalho é fundamental que haja o respeito entre todos os membros do local e dos setores específicos em que os subordinados atuam, pois isso será a garantia de que a organização irá progredir e de que cada pessoa que trabalha estará em um ambiente amistoso, pois as emoções são a representação externa do que cada pessoa é e carrega dentro de si, como nos afirma Gondim (2004, p. 207) quando diz que,

as emoções e os afetos cumprem pelo menos quatro funções: a) sobrevivência da espécie, b) construção histórica, c) aprendizagem e ajustamento social e d) expressão da subjetividade e da individualidade.

Dentro dessa necessidade em expressar as nossas emoções, encontramos a valorização exercida através da escuta e da motivação. A motivação é algo essencial a todo ser humano para que este se saia bem em



qualquer atividade que irá exercer. Através da escuta atenta, a motivação torna-se um fator que impulsiona uma pessoa a realizar funções de forma eficiente. Gondim (2004, p. 145) afirma que “Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado motivação”.

Diante do exposto, podemos afirmar que a motivação é algo indispensável para que um indivíduo efetue tarefas em seu ambiente de trabalho e se realize como pessoa. A motivação é algo que precisa estar presente dentro das habilidades de quem lidera uma organização. O gestor que possui este princípio terá uma equipe de funcionários produtiva e com mais benevolência pelo ambiente de trabalho e pela função exercida em seu setor. Gondim ressalta que,

[...] os administradores e os dirigentes organizacionais, por exemplo, anseiam por ter empregados motivados com seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com as organizações a que pertencem. A premissa é a de que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade (GONDIM, 2004, p. 145).

Acreditamos, que uma equipe de funcionários motivada através da escuta e de habilidades humanizadas presentes no gestor, é capaz de transformar o ambiente de trabalho, não apenas em termos de produtividade, mas em ambiente amigável, antes de quaisquer outras técnicas, haja a existência de competências específicas notórias que caracterizam um ambiente gerenciado por pessoas que dão um toque humano a organização.

## **2.4 O gestor bibliotecário e o ato de ouvir sensivelmente**

A sobrevivência das organizações está intimamente ligada ao papel do gestor, cuja função tem se tornado, ao longo do tempo, tema importante dentro das universidades, e estar à frente de uma equipe leva o gestor a exercer aqueles princípios adquiridos dentro da sala de aula, como planejamento, organização, liderança e controle. Planejar é definir o futuro da empresa os recursos a serem utilizados, as pessoas que participarão do desenvolvimento da empresa, e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso.

Posto isso, o gestor precisa ter conhecimento acerca da organização – os recursos físicos, humanos e financeiros. A organização deve ser bem desempenhada para evitar contratempos durante a execução do projeto, como por exemplo, gastos excessivos ou não previstos.

Nesse viés, Irmão e Barbalho nos dão sua concepção de competência de gestor. As autoras afirmam que,

[...] todo gerente ou administrador que deseja ingressar na função ou que já a exerce, seja em qualquer tipo de organização como, por exemplo, hospitais, indústrias, comércios e universidades, deve possuir o que na área da administração se denomina como Conhecimento, Habilidade e Atitude –CHA, para que possa desempenhar sua função de forma eficaz e eficiente, bem como para ser considerado um profissional completo com requisitos necessários a ocupar um cargo de gestor. (IRMÃO; BARBALHO, 2014, p. 98).

O gestor precisa ter competências técnicas juntamente com conhecimento. O conhecimento é fundamental para que o gestor tenha o domínio do saber, pois um gestor que tem domínio e conhecimento irá exercer sua função de forma satisfatória. Juntamente com este conhecimento, está a habilidade, que é de extrema importância para que o gestor coloque o conhecimento em prática. Além de ter o domínio do saber, a habilidade ensina a saber fazer de forma eficaz. Por fim, para que seja um profissional completo, é necessária a atitude junto com o conhecimento e a habilidade. A atitude é o interesse em fazer, é quando o gestor além de saber na teoria, também faz sua função na prática, ou seja, tem a atitude de colocar em prática seu conhecimento e habilidade, contribuindo para o avanço de uma biblioteca e unidade de informação.

Ainda de acordo com Irmão e Barbalho (2014) **conhecimento, habilidade e atitude** estão estritamente ligados, pois são ações que influenciam umas às outras no momento em que acontece a gestão. Uma função dá base à outra, para que tudo aconteça de forma organizada e eficaz. É necessário que o gestor tenha controle sobre procedimentos característicos, ou seja, a sabedoria total que irá coincidir com a habilidade e a atitude, que juntos serão responsáveis para que o processo de gestão sobre uma determinada instituição seja exercido de forma competente e produtiva.

O gestor tem o papel de conduzir, governar determinada instituição, empresa, etc. Neste contexto, a pessoa que tem a função de gerir, precisa ser um profissional com capacitações específicas que o ambiente de trabalho requisitar. O gestor irá trabalhar com pessoas, isso exigirá não apenas conhecimentos técnicos, mas também contato humanizado com sua equipe e com o público a que se destinará. Acosta e Santos afirmam que,

O gestor é um profissional ativo, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de postar-se no lugar de todas as pessoas envolvidas em seu objetivo e poder, nesta análise, observar os rumos de seu trabalho. O papel do gestor pode ser encarnado em qualquer pessoa que trabalhe com pessoas ou grupos (ACOSTA; SANTOS, 2012, p. 26).

Percebemos que há a necessidade do estudo para que se disponha de conhecimentos necessários para a tarefa de gerir, mas colocando um pouco de lado todos os processos mecanizados do gestor, é fundamental que este profissional também saiba lidar com as variedades de pessoas e pensamentos. É importante que o gestor saiba ter um contato sensível, estando sempre atento às especificações de cada indivíduo com que irá se relacionar. Acosta e Santos (2012, p. 27) afirmam que “o gestor deve estar atento para além da mecanicidade sistematizada oferecida pela profissão, deve ser uma pessoa de trato humano aguçado, sensível e, de certa forma sentimental”. Para que isto aconteça, o gestor precisará entender que o ato de escutar sensivelmente será de grande relevância no trato com sua equipe e, conseqüentemente, na reflexão que isto terá no usuário ou cliente final. Conforme Acosta e Santos (2012), diante da equipe o gestor deve estar inserido no grupo como um líder, respeitado como um chefe, no entanto, acessível como um colega de sala. Deve ainda:

estar presente no aconselhamento, treinamento e no diálogo com as pessoas. Deve também mostrar interesse pela ascensão profissional de sua equipe, não observando a evolução individual de cada elemento do grupo como uma “sombra”, uma ameaça ao seu posto. Um verdadeiro gestor pensa na ascensão do grupo como parte de seu próprio crescimento. (ACOSTA; SANTOS, 2014, p. 27-28).

Observamos assim, que frente à equipe que o gestor conduz, é necessário um pouco mais que as habilidades técnicas, é importante ressaltar que esta é uma função que trabalhará, acima de tudo, com pessoas, e seu “produto” final também será pessoas. A escuta e compreensão deve partir dos bastidores, deve haver um relacionamento de compreensão já da equipe, refletindo no usuário final. É importante que o gestor saiba lidar com sua equipe em suas especificidades, estando atento a cada funcionário em particular com o intuito de o motivar. Sobre a importância de dar atenção a cada funcionário em suas singularidades, Gondim (2004, p. 164) nos afirma que,

para motivar a força de trabalho é crucial que os gerentes observem atentamente as peculiaridades da força de trabalho de que dispõem. Esse tipo de postura possibilita a compreensão, ainda que preliminar, de como contribuir para que cada trabalhador, enquanto ser único, possa atingir o seu potencial máximo. (GONDIM, 2004, p. 164).

O ser humano como ser único é importante e o ideal é que cada um seja motivado desta forma, pois nós atingimos o nosso potencial máximo quando somos devidamente valorizados e assistidos de perto. O gestor, no posicionamento deste cargo acima dos demais, precisa voltar sua atenção para o desenvolvimento deste lado mais humano que temos. Precisamos de uma ótica diferenciada quanto aos subordinados, uma visão equilibrada de que é preciso liderar, mas de que também é necessário e imprescindível manter uma postura sensata e humilde no tratamento com os semelhantes.

De acordo com Gondim (2004) é necessário ao gestor ter um entendimento de que os seres humanos são mutáveis, de acordo com suas necessidades e realidades distintas. É preciso que o líder compreenda que cada pessoa é diferente, e como parte dessa diferença, cada pessoa exercerá uma função de forma diferente de outra pessoa, pois a compreensão deste fato é determinante para o andamento da organização.

Em um grupo de determinada empresa, os indivíduos possuem culturas diferentes, há uma diversidade de pensamentos e comportamentos, caberá ao gestor observar e integralizar toda essa diversidade existente na organização, valorizando a equipe como um todo e particularmente,

promovendo com o apoio de todos, uma força capaz de tornar o ambiente um local humanizado e sensibilizado com os semelhantes.

### 3 TRAJETÓRIA METODOLOGICA

Côncios de que uma pesquisa é um processo significativo e relevante de encontrarmos soluções confiáveis para problemas que merecem respostas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respectiva interpretação de dado, decidimos nessa seção explicarmos, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos utilizados. Apontamos a explicitação e fundamentação no que refere as opções metodológicas e ao processo heurístico seguido nesta pesquisa.

Estruturamos essa trajetória metodológica num subitem intitulado caracterização da pesquisa, de modo a fundamentar a estratégia de investigação escolhida. Delineamos, ainda, a caracterização do contexto do estudo. Posteriormente, expomos as etapas do plano de investigação empírico. Por último, apresentamos o procedimento operacional da pesquisa. Dessa forma, ressaltamos: como operacionamos, onde realizamos e quantos participaram da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Optamos por uma pesquisa de caráter exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. É exploratória porque visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. Estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO; SILVA, 2006).

É descritiva porque observa, registra e analisa os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos. É qualitativa porque o *pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos*. Utilizamos como técnicas de obtenção de dados: entrevista semiestruturada, apoiada na escuta sensível (Barbier, 1993), questionários e, observação, que permite ao pesquisador determinar o que está sendo feito, como está sendo feito, quanto tempo demora, onde torna-se e torna-se quem o faz, quando realizado. Segundo

Ludke e André (1986), a observação exige do investigador um contato mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento.

A técnica de entrevistas é a mais adequada a finalidades exploratórias, sendo bastante utilizada para o afinar de questões e para uma formulação mais precisa dos conceitos relacionados. Para a sua estruturação, introduzimos o tema ao entrevistado e este discorreu com liberdade sobre o assunto. As questões foram respondidas dentro de uma conversação informal. Ressaltamos que o pesquisador tomou a postura de ouvinte, seguindo os princípios da escuta sensível, bem como do rigor científico.

Mapeamos como sujeitos da pesquisa, quatro bibliotecários gestores que atuam em unidades de informação de cunho federal (Gestor 3, 4), particular (Gestor 1) e público (Gestor 2).

As unidades em que aconteceram as entrevistas foram: Biblioteca da Faculdade Internacional da Paraíba (FPB); Biblioteca Pública Juarez Gama Batista, na Fundação Espaço Cultural; Sistema de Biblioteca da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e; Biblioteca Nilo Peçanha do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

Ressaltamos que as entrevistas feitas com as gestoras da FPB e Biblioteca Pública Juarez Gama foram concedidas mediante o agendamento de visita. Quanto a Biblioteca Central da UFPB, os dados foram obtidos através de questionário enviado por e-mail e respondido prontamente pelo gestor. Para a obtenção dos dados da Biblioteca Nilo Peçanha, não houve agendamento, mas sim uma visita ao local em que o gestor se disponibilizou a responder e colaborar com esta pesquisa.

Percebemos em todos os momentos, durante o contato com os gestores que cada um possuem maneiras específicas no que diz respeito ao ato de gerir e administrar as unidades e seus funcionários. Levando em consideração a diferença das esferas de cada ambiente, pode-se contatar as diferenças de público e de maneiras de fazer gestão, porém há a obtenção do mesmo princípio da arte da escuta. Utilizamos a técnica da observação, no local das entrevistas escutando as falas dos gestores, mantendo um diálogo descontraído, contudo com seriedade e comprometimento.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para efetivar a realização da pesquisa através da entrevista, elaboramos algumas questões para que os bibliotecários gestores respondessem de forma livre o que entendiam por: escuta sensível, a importância de escutar, e se aplicavam esta prática em seu cotidiano e no ambiente de trabalho com seus funcionários. Assim sendo, baseados nas respostas obtidas, condensamos os dados em quadros, como podemos observar no desenrolar das análises. Uma vez coletados os dados, esses foram tabulados e analisados sob a ótica da abordagem qualitativa. E, os informantes aparecem no anonimato, devido a questões éticas.

O quadro abaixo apresenta os dados inerentes a identificação acadêmica dos sujeitos envolvidos na pesquisa, a fim de obtermos informações relativas ao conhecimento intelectual dos entrevistados.

<b>1ª QUESTÃO - Qual a sua formação acadêmica?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Formada em Biblioteconomia pela UFPB. Possui especialização em Gestão da organização pública, cursa atualmente Gestão de pessoas.
<b>GESTOR 2</b>	Formada em Biblioteconomia e Documentação pela UFPB.
<b>GESTOR 3</b>	Formado em Biblioteconomia. Possui Especialização em Biblioteconomia e Mestrado em Ciência da Informação.
<b>GESTOR 4</b>	Formado em Biblioteconomia pela UFPB.

Ao analisarmos o quadro acima, constatamos que todos os gestores – sujeitos da pesquisa – possuem curso superior, graduados em biblioteconomia, 50% tem título de especialista. Visto isso, inferimos afirmando que um curso superior pode atuar positivamente no perfil empreendedor e na valorização dos gestores, contribuindo para uma maior conscientização no uso das suas competências e habilidades, a fim de melhorar a capacidade para gerir e administrar as organizações, haja vista que um curso superior pode ser visto como diferencial competitivo dos gestores pesquisados.

O quadro abaixo apresenta os dados relacionados ao tempo de atuação como gestores das respectivas unidades de informação.



<b>2ª Questão - Há quanto tempo atua como gestor dessa instituição?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Atua há 10 anos como gestora da instituição.
<b>GESTOR 2</b>	Há 4 anos.
<b>GESTOR 3</b>	Há aproximadamente 09 (nove) anos.
<b>GESTOR 4</b>	Há 9 anos.

Podemos constatar, através dos dados obtidos no quadro acima, que cada gestor possui um tempo considerável de atuação como gestor das unidades de informação, revelando que todos estão aptos para responderem as demais questões, levando em consideração que já presenciaram e presenciam situações do cotidiano referentes a arte de escutar.

O quadro abaixo nos apresenta dados que revelam o olhar de cada gestor sobre como deve ser o relacionamento ideal do mesmo com sua equipe.

<b>3ª Questão – Como você acha que gestor deve se relacionar com a sua equipe?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Eu acho que você tem que ter uma relação muito aberta e com muita clareza. Acho que tudo que acontece, até determinada situação que não diz respeito a eles, tem que ser comunicado. Acho que uma gestão clara faz com que todo mundo entenda determinadas situações que a gente está passando. Do ano passado para cá a gente tem passado por uma crise nacional em todo país, e sempre reflete no nosso trabalho, pois trabalhamos numa instituição privada, e determinadas coisas eu sempre digo a eles. Tem regras que eu digo a eles que eles não precisam concordar, mas sim executar, e aí a gente vai variar de posicionamento de funcionário para funcionário, pois você percebe que o funcionário também varia de comportamento. Com alguns, você consegue ser democrático, com outros, você consegue ser liberal e com outros tem que ser autocrático.
<b>GESTOR 2</b>	Existem vários tipos de gestores, e a gente vai aprendendo no dia-a-dia qual gestor vai nascer para lidar com os seus funcionários. Um dia você escuta, outro dia você sugere, outro dia você determina, outro dia você cobra, portanto, são várias facetas que o gestor deve adotar para que, além de manter uma equipe motivada, saiba conduzir o dia-a-dia para que todos desempenhem uma boa função, desempenhem sua atividade com eficácia.
<b>GESTOR 3</b>	Primando pela transparência e compartilhamento das decisões inerentes à função de gestor, fortalecendo assim um trabalho coletivo.
<b>GESTOR 4</b>	Tem que ser bem cordial, com atenção ao que eles fazem e falam. Se tiver alguma coisa para chamar atenção tem que chamar, pois cada funcionário é de um jeito. Acho que é também observando o jeito de cada um.

Percebemos que todos os gestores realçam a importância pelo contato humanizado à sua equipe, consideram que precisam comunicar decisões importantes, mostrando que a transparência é de extrema relevância para com os funcionários, e que cada um deve ser observado individualmente, em concordância com Acosta e Santos (2011) quando enfatizam que o gestor precisa “estar presente no aconselhamento, treinamento e no diálogo com as pessoas”, nos remetendo ao fato de que os sujeitos da pesquisa utilizam das habilidades humanizadas da parte do gestor enquanto líder.

No quadro a seguir, veremos o que cada gestor entende sobre a arte de escutar sensivelmente, visando a questão central desta pesquisa.

<b>4ª Questão - O que você entende por escuta sensível?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Eu acho até que a gente trabalha com isso. É a questão de você escutar quando quer tomar determinadas decisões de algumas situações. Por exemplo, no balcão, eu quase não vou no balcão, vou esporadicamente, e eu acato muito as opiniões deles em relação a determinadas situações pois são eles (funcionários) que estão lá. Por mais que eu seja profissional da área, seja gestora e bibliotecária, o olhar de quem está executando é outro. Muitas vezes quando eu digo para fazer algo de uma forma e eles sugerem outra maneira de executar determinada tarefa, realmente eu acato, eu acho que esta é a escuta sensível com os funcionários.
<b>GESTOR 2</b>	Escuta sensível pode ser a confissão de algum problema, algum mal-estar que tenha acontecido no ambiente de trabalho, de repente... acho que pode ser levado para esse lado profissional tanto quanto para o lado pessoal. Como hoje se passa mais tempo no trabalho do que na sua própria casa, a gente toma o espaço de trabalho como a nossa segunda casa, e a escuta sensível, de repente, pode ser isso, uma queixa sobre algum problema pessoal.
<b>GESTOR 3</b>	Não conheço muito, mas acredito que seria a atuação do gestor com foco na atenção às opiniões daqueles que fazem parte de sua equipe.
<b>GESTOR 4</b>	Não sei... deve ser isso, observar o que o pessoal quer falar, resolver os problemas que aparecem.

Ao analisarmos o quadro acima, percebemos que o termo “Escuta Sensível” não é algo familiar para os gestores, desvendando a importância de mais estudos e debates sobre o assunto em questão, no sentido de trazer a conscientização desta prática para atuantes da área. Contudo, percebe-se também, que os sujeitos da pesquisa responderam o que achavam o que

significa “escuta sensível”, chegando a afirmar assertivamente o real significado da prática, pois de acordo com Cerqueira (2011) “O escutar pode ser definido como a sensibilidade de estar atento ao que é dito, ao que é expresso através de gestos e palavras, ações e emoções”, o que confirma que todos utilizam deste princípio em seus locais de trabalho, mesmo não tendo conhecimento da terminologia.

A seguir, veremos o que cada gestor pressupõe quão ideal é o fato de escutar sua equipe.

<b>5ª Questão - O quão você considera importante o ato de escutar sua equipe? Por quê?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Considero muito importante. Às vezes tem várias atividades urgentes aqui, e eles sugerem fazer um mutirão e terminar uma atividade e depois irem para outra, e eu sempre deixo eles à vontade, contando que a atividade seja feita no prazo... Não importa como, não vamos atropelar ninguém, mas se for feito dentro do prazo, será válido, pois nem sempre eu tenho o olhar de determinado setor em que eles executam atividades.
<b>GESTOR 2</b>	É importante escutar sempre! Eu não acredito que você saiba de tudo, eu não sei de nada. A cada dia eu aprendo aonde se coloca a vírgula, aonde se coloca a reticência, ponto final, enfim... Eu sempre digo que nunca sei de nada. Logo quando eu chego, aprendo alguma coisa em um bom dia, boa tarde, boa noite. Nesse cumprimentar percebemos como o funcionário vai estar e se precisa de alguma coisa. Escutar dá incentivo para que a outra pessoa possa expor seu sentimento, suas angústias, suas emoções, é uma questão de confiança. Eu falo muito, aqui todos veem que eu falo muito, mas tem momentos que eu não gosto de falar, e sim de escutar.
<b>GESTOR 3</b>	Mais do que importante, é imprescindível, pois legitima as decisões tomadas pelo gestor, se advindas por ações com influência de atuação dos colaboradores.
<b>GESTOR 4</b>	Se não escutar, não tem como funcionar nada. Além de observar, tem que ouvir, pois às vezes você não entende o que a pessoa está falando, ou então a pessoa não entende o que precisa ser feito, então é preciso ouvir as dificuldades para explicar melhor.

Ao analisarmos o quadro acima, percebemos o olhar de cada gestor no tocante a importância de escutar a equipe, o que entra em concordância com Cerqueira (2011) quando afirma sobre o valor de escutar atentamente dizendo que “A escuta é uma das pontes que permitem a aproximação dos sujeitos, que estabelece a confiança para as relações interpessoais entre quem fala para ser escutado e quem se permite escutar”. Todos acham que é de extremo valor o fato de escutar seus subordinados em

tudo, visando a participação ativa de cada um, fazendo com que os funcionários se sintam importantes dentro da unidade de informação. Salientam que o andamento da organização depende desta escuta, colocando os membros da equipe em uma posição de sujeito essencial enquanto membro do ambiente de trabalho.

Logo mais abaixo, veremos a percepção de cada gestor no que concerne aos benefícios que surgem, através das práticas de escuta sensível, quanto aos serviços ofertados pelo ambiente de trabalho.

<b>6ª Questão - Na sua opinião, de que forma a escuta sensível pode melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Eu dou os primeiros passos, informo como funciona, qual é a função de cada auxiliar, e aí depois eles vão ser acompanhados pelos funcionários mais antigos, que já tem mais experiencia. Eu vou dando orientação de acordo com o desenvolvimento deles. Sempre quando chega um funcionário novo, fazemos uma reunião geral depois de 15 dias, e todos dão uma opinião para ver como o funcionário está se saindo e desenvolvendo as atividades, sinalizando onde ele precisa melhorar. Eu tenho um lema que eles seguem bem direitinho, que é se uma pessoa errou, todos erraram juntos (no sentido de que se um funcionário antigo vê o funcionário novo errando e não o corrigir). A partir dessa escuta, há uma melhoria quanto ao serviço do funcionário e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca.
<b>GESTOR 2</b>	Aqui na biblioteca eu sempre digo que meus usuários sabem mais do que eu, por que existem situações que primeiro chega até eles antes de chegar a mim, mesmo eu tendo que resolver o problema. Então, eu faço essa escuta sensível de segunda a sexta-feira, e às vezes aos sábados, domingos e feriados (risos). Você precisa ouvir para que possa transmitir ao usuário o que é o certo, qual o caminho, dar a orientação devida para que ele consiga o que quer.
<b>GESTOR 3</b>	Melhora porque produz serviços e produtos que foram gerados com a participação de todos, não só do gestor.
<b>GESTOR 4</b>	Vai evitar algum problema ou resolver os problemas que aparecem.

Ao averiguarmos o quadro acima, constatamos que os gestores visam o bem-estar do público de cada unidade de informação, através da escuta feita com a equipe, pois todos concordam que o fato de manter essa escuta, refletirá em bom andamento e serviço oferecido pela unidade de informação, ou seja, a escuta é feita porque a equipe precisa se sentir valorizada e necessária, e

também para oferecer um serviço de qualidade aos usuários que frequentam as unidades em questão.

Logo a seguir, observaremos algo de extremo valor dentro da escuta sensível, que é a empatia. Veremos o que cada gestor nos ensina quanto a esta vertente da escuta.

<b>7ª Questão - Cite um momento de empatia com um colega</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Eu tento ser imparcial para não ser injusta. Na prática é tudo muito diferente do que quando vemos em livros, e todos os dias aqui tem uma situação nova. Eu procuro sempre ouvir os dois lados quando se trata de algum conflito que surge entre funcionários e usuários da biblioteca, avaliando para não ser injusta com a equipe.
<b>GESTOR 2</b>	Os meninos (funcionários) sabem de muita coisa primeiro do que eu (o que acontece com o público) pois eu passo mais tempo desse lado aqui usando a cabeça para desenvolver projetos e solucionar a burocracia interna, então não dá para conviver com o público externo, por isso tem que ter a acessibilidade de parar, olhar e escutar.
<b>GESTOR 3</b>	Quando antes de tomar alguma decisão, o gestor se coloca no lugar do funcionário a ser interferido por tal decisão, analisando assim se o próprio gestor consideraria o ato como razoável, se estivesse na posição do servidor. Se você escutar os funcionários que lidam diretamente com os usuários, terá uma tradução mais precisa da situação, podendo assim tomar ações mais efetivas.
<b>GESTOR 4</b>	Eu sou coordenador da noite, mas no momento não tenho muita atividade administrativa pois muitos setores não funcionam a partir da noite, então eu fico no atendimento. Aí eu vejo o caso de aluno que está com algum problema para achar um livro ou tem alguma pendência. As vezes o servidor que é novato não tem ainda a experiência em atender o pessoal, e eu ajudo.

Percebemos, analisando este quadro, que todos os gestores consideram importante o ato de se colocar no lugar do funcionário em algum momento da gestão, pois é o que vai caracterizar o contato humano dos mesmos para com os demais, assim como é o momento em que será visto o reflexo desse relacionamento entre gestor e equipe com relação aos serviços ofertados pela unidade de informação, pois de acordo com Cerqueira (2011) a escuta procura “buscar a compreensão pela empatia, ou seja, a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, para que possamos dessa forma nos imaginar naquela situação pela qual ele passa, e assim, nos aproximarmos mais dele”, fato que os gestores utilizam em alguma circunstância da gestão.

O quadro abaixo nos mostra a importância sobre a habilidade da escuta do gestor e o que cada sujeito da pesquisa pensa e aplica a respeito desta competência.

<b>8ª Questão - Você concorda que o gestor precisa ter habilidades técnicas, mas que também precisa ser habilitado para a escuta, tonando o papel do gestor, algo além de apenas atividades mecanizadas? Justifique</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Com certeza. Eu acho que as pessoas é que são importantes dentro de uma empresa, de uma organização, e eu acho que já se tem uma visão melhorada disso. Inclusive nessa especialização que eu estou fazendo, posso ver isso, na literatura também está se tentando mudar a nomenclatura de gestão de pessoas, porque você não consegue gerir uma pessoa, é diferente de uma máquina, então o contato humanizado é muito importante para o gestor.
<b>GESTOR 2</b>	A habilidade da escuta você já nasce com ela, então você só desenvolve, mas já nasce com ela. Vai ter situações em que você não vai estar em um dia bom para resolver determinadas coisas, mas o seu papel é parar e ouvir, ouvir e saber responder.
<b>GESTOR 3</b>	Sim, pois garante um caráter mais humano à gestão, característica essencial nos dias de hoje.
<b>GESTOR 4</b>	Concordo. Se não houver a escuta nada funciona. Apesar da gestão, tem a parte humana também. Eu ensino e aprendo.

Fonte: pesquisa da autora, 2017.

Os dados do quadro acima nos mostram que os gestores concordam que a habilidade da escuta é fundamental, mostrando que é um fator de soma à gestão de cada um, pois afirmam que o gestor precisa ter essa habilidade, além das atividades técnicas, para inserir uma competência mais humana durante a gestão, característica essencial para os relacionamentos interpessoais. Como nos afirmam Acosta e Santos (2011) quando enfatizam que “o gestor deve estar atento para além da mecanicidade sistematizada oferecida pela profissão, deve ser uma pessoa de trato humano aguçado, sensível e, de certa forma sentimental”, o que nos mostra que os gestores utilizam desta habilidade de cunho mais humano no momento de fazer gestão.

Abaixo, veremos como cada gestor contribui para o crescimento de cada funcionário, através da arte de escutar.

**9ª Questão - De que maneira o gestor pode contribuir, através da escuta, para o crescimento pessoal e profissional dos membros de sua equipe?**

<b>GESTOR 1</b>	Com as experiências que eu tenho, experiências de vida, como já atuo há mais tempo, acho que é isso. Não que eu não aprenda também, eu acho que o aprendizado é mutuo, mas acho que contribuo com isso.
<b>GESTOR 2</b>	No lado profissional, eu exijo a responsabilidade, compromisso, segurança de ter que estar aqui e o gostar. Tudo vai se resumir ao gostar, pois se você gosta, terá a responsabilidade, o compromisso, e saberá desempenhar tudo eficazmente. Pelo lado pessoal, eu sempre me coloco aberta a questões que queiram compartilhar para ouvir uma palavra amiga, por que acima de tudo, sendo a gestora, também tem a outra pessoa, que é colega, que é amiga. A gente não só vive, mas convive também, gosto muito de separar as situações, mas existe sempre os momentos de confraternização, de festejar, de sorrir e chorar.
<b>GESTOR 3</b>	Saber que o que a equipe relata deve ser considerado como apoio para as tomadas de decisão.
<b>GESTOR 4</b>	Com as experiências.

Fonte: pesquisa da autora, 2017.

De acordo com as afirmações apresentadas, notamos que cada gestor contribui para o desenvolvimento da equipe de alguma forma, seja na vida profissional ou pessoal. Através das experiências e da arte de ouvir no dia-a-dia, os gestores colhem bons frutos da parte de sua equipe, pois de acordo com Cerqueira (2011) que nos afirma algo de imensurável valor quando diz que “A escuta é uma grande possibilidade de crescimento, pois à medida que se escuta o outro, há uma aproximação deste, um conhecimento, e, ao conhecermos o outro, aprendemos a nos conhecer também”, o que confirma o fato do aprendizado ser mútuo e possibilitar o aprendizado de ambos os lados, tanto do gestor quanto da equipe.

A seguir, o quadro nos mostra sobre como os gestores impulsionam a equipe, através da escuta, assim como suas percepções sobre isso.

**10ª Questão - Você acha importante impulsionar sua equipe através da escuta, a realização profissional e o crescimento pessoal dos membros da sua equipe? Por quê?**

<b>GESTOR 1</b>	Sim, inclusive estou sempre os impulsionando para estudar, para ter um olhar político diferente, para serem politicamente mais ativos, mais profissionais e serem bons no que fazem sempre. Acho que é muito importante sim.
<b>GESTOR 2</b>	Com certeza. Através do incentivo é que a gente vai subir os degraus, então todo dia tem que ter uma overdose de impacto e

	de motivação.
<b>GESTOR 3</b>	Sim. O gestor que se preocupa exclusivamente com os benefícios para a instituição tem visão limitada de gestão, se considerar que a mesma não está vinculada à equipe. Entendo que a realização profissional e o crescimento pessoal têm como consequência o surgimento de benefícios para a instituição, pois terá nos seus quadros pessoas capacitadas, competentes e motivadas para o exercício das suas atividades.
<b>GESTOR 4</b>	Acho importante. As vezes um funcionário tem alguma ideia que não beneficia apenas a biblioteca, mas que faz ele se sentir realizado pessoalmente também.

Fonte: pesquisa da autora, 2017.

A partir dos dados apresentados no quadro acima, percebemos que os gestores, além de considerar como algo importante, também impulsionam os membros da equipe a se realizarem profissional e pessoalmente. Em concordância com Acosta e Santos (2011) quando afirmam que é imprescindível ao gestor o fato de que ele precisa obter habilidades humanizadas e “Deve também mostrar interesse pela ascensão profissional de sua equipe, não observando a evolução individual de cada elemento do grupo como uma ‘sombra’, uma ameaça ao seu posto”, remetendo ao fato de que os gestores, sujeitos da pesquisa, utilizam da motivação para impulsionar sua equipe. Em uniformidade com essa afirmativa, podemos perceber que funcionários valorizados através da escuta por parte dos gestores, tornam-se mais produtivos nestas duas esferas de atuação. Obtendo mais conhecimento, a equipe se sentirá valorizada e necessária e, conseqüentemente, mais produtiva, beneficiando todos os ângulos envolvidos nesta arte de ouvir, como bem nos afirma o quadro abaixo, que nos remete ao quanto uma equipe valorizada pode beneficiar o ambiente de trabalho.

<b>11ª Questão - De que maneira uma equipe valorizada, através da escuta, pode beneficiar o local de trabalho?</b>	
<b>GESTOR 1</b>	Aqui está mais que notório. Os funcionários têm uma reputação muito boa perante a instituição, e isso impõe respeito. Todos são respeitados pelo trabalho que fazem e eu recebo muito elogio em relação ao atendimento e ao trabalho deles, porque todos fazem seu trabalho muito bem feito. Benefício não é necessariamente dinheiro, é um bom ambiente de trabalho, é um conjunto de coisas.
<b>GESTOR 2</b>	Atendendo o público bem, a gentileza gera gentileza, o funcionário chega aqui com outro astral, com outro ritmo e uma alegria maior, eu acho que é isso.



<b>GESTOR 3</b>	Estando motivada, será mais fácil atingir aquilo que a instituição almeja.
<b>GESTOR 4</b>	Com um bom atendimento, com mais motivação para trabalhar.

Fonte: pesquisa da autora, 2017.

Ao analisarmos o quadro acima, percebemos que o fato de ouvir coloca o funcionário numa posição de apreciação e estima, o que reflete em um profissional bem mais capacitado para suas funções específicas, em concordância com Gondim (2004) quando afirma que “A premissa é a de que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade”. Todos os sujeitos da pesquisa concordam e podem afirmar que uma equipe valorizada beneficia, demasiadamente, o local de trabalho, pois se trabalha com uma motivação diferente, sabendo que são necessários e importantes dentro da organização.

Diante do exposto afirmamos que, na busca por respostas aos questionamentos que desencadearam este trabalho, obtivemos respostas satisfatórias de cada gestor e sobre o modo como todos eles introduzem a prática da escuta em seu cotidiano com seus funcionários. Durante a coleta dos dados, percebemos que todos os gestores usam de modos específicos para lidar com sua equipe, e que todos visam o bem-estar dos mesmos. Percebemos também um fator importantíssimo da parte de todos eles, que é o fato de serem todos muito capacitados para sua função de gestores, refletindo assim, capacitação para sua equipe, tornando-os mais propensos a serem funcionários cada vez melhores em seus setores de atuação.

Os profissionais são todos formados em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e atuam com gestores há alguns anos, mostrando que possuem experiência no ramo, inclusive no quesito lidar com pessoas e liderá-las também. Todos consideram de extrema importância escutar a equipe, pois como gestores atuam mais nos bastidores da organização, o que dificulta o contato direto com o público, diferentemente dos funcionários que lidam frente a este desafio diário, por causa disto chegam a acatar em muitas situações as sugestões dos funcionários, por julgarem a equipe como peças importantes na organização e que precisam ter voz ativa, pois lidam com uma parte que eles, como gestores, não conseguem acompanhar.

Consideram, ainda, o ato de escutar de vital importância para o crescimento da organização, mas antes disso, afirmam que o crescimento e realização pessoal dos funcionários está em uma escala mais importante, pois concluem que o sucesso da empresa e do ambiente de trabalho depende de funcionários valorizados e motivados por intermédio da escuta, e da valorização humanizada através da consideração de suas opiniões e sugestões, fazendo com que funcionário tenha voz ativa.

Podemos ressaltar um ponto alto desta pesquisa que é o fato de que todos os gestores não conheciam o termo “Escuta sensível”, mas souberam responder prontamente o que achavam o que significa esta escuta diferenciada. Ainda mais importante é que todos inserem esta prática no cotidiano com seus subordinados, ou seja, mesmo não conhecendo o termo ou a literatura existente na área, todos fazem o uso da mesma. Reconhecem a escuta como sendo de extrema importância e acreditam que o gestor precisa ter esta habilidade além das que aprendem na academia, pois antes de mais nada, empresas e organizações se fazem com pessoas, que são seres complexos e singulares, com capacitações diferenciadas e que precisam de atitudes motivadoras através do gestor, que lidera e direciona a equipe para melhor atender as expectativas do público que frequenta seu ambiente de trabalho e para realizar os objetivos da instituição em que estão inseridos.

Todos procuram se colocar no lugar de um colega que faz alguma atividade diferente da sua. Percebemos que os gestores trabalham nos bastidores resolvendo funções que os subordinados não podem resolver, partindo desse pressuposto, podemos notar que outros setores recebem atenção especial dos gestores, quando estes procuram exercer a escuta, requerendo informações dos funcionários de cada setor para acatar as sugestões, avaliando cada proposta para tomar a melhor decisão cabível para o andamento satisfatório da instituição e da unidade de informação. Podemos perceber aqui, que essa prática de escuta valoriza a voz do funcionário, tornando a opinião do mesmo algo relevante para o crescimento da empresa e, conseqüentemente, seu crescimento e satisfação pessoal, fazendo com que o subordinado sintam-se importante dentro da organização.

Através das respostas e das observações obtidas nas entrevistas, concordamos com Bastos (2009, p. 93) quando afirma que “escutar implica um

deslocamento da posição narcísica, do lugar de mestre e de poder sobre o outro”, pois os gestores em algum momento afirmam que não sabem de tudo, que também aprendem ao ouvir seus funcionários. Mesmo em uma posição hierárquica acima dos liderados, todos concordam que o aprendizado é mútuo.

Pela análise realizada através das entrevistas, percebemos que os questionamentos que estimularam inicialmente este trabalho foram devidamente respondidos. Os bibliotecários gestores utilizam da escuta sensível com o intuito de promover a melhoria no desempenho dos funcionários, pois dão voz ativa aos mesmos, contribuindo para a realização pessoal da equipe e, conseqüentemente, a melhoria na produtividade do funcionário, refletindo assim, em um serviço feito de forma eficaz e eficiente.

Percebemos durante toda a entrevista a afirmação por parte dos bibliotecários gestores quando estes confirmam que a prática da escuta com os subordinados tem o poder de evitar muitos problemas, assim como resolvê-los. Todos concordam que a arte de escutar é fator determinante para o andamento da unidade de informação, bem como o da instituição, pois todos afirmam que sem a escuta não haverá um bom resultado do que a unidade propõe.

O relacionamento do gestor com o funcionário é muito importante e precisa ser humanizado, ou seja, o gestor está acima, hierarquicamente falando, por causa do cargo que ocupa, mas que o caráter humano, através da escuta, precisa se sobressair sem deixar que confusões aconteçam. É importante ponderar o relacionamento, deixando claro que o gestor precisa ser líder, que chefia e dita os mandamentos da unidade de informação, mas que também pode ser visto como alguém em quem a equipe pode confiar e que vai ouvir as sugestões dos subordinados, como observa Acosta e Santos (2012) quando nos afirmam que o gestor deve estar além das atividades técnicas, mas que precisa também exercer atividades voltadas para a atenção e motivação da equipe, através de um relacionamento interpessoal entre iguais, com diferenças apenas de cargos.

Através da pesquisa feita com os entrevistados, percebemos que a escuta sensível contribui de forma determinante para o relacionamento entre gestor e funcionários, pois a escuta permite a resolução de problemas que acontecem no cotidiano, possibilitando também a sua interrupção. Assim como a escuta permite também esclarecimentos de como deve funcionar os setores

e a melhor forma de exercer as funções, pois através do diálogo inteligente e empático, cada pessoa envolvida na organização tem a chance de esclarecer dúvidas e questionamentos rotineiros pertinentes ao ambiente de trabalho, tornando as suas devidas funções devidamente esclarecidas e gerando um andamento satisfatório de todas as funções em todos os setores, levando em consideração que o trabalho da equipe é coletivo e não apenas individual.

Constatamos também que o gestor precisa ter habilidades voltadas para o caráter humano da gestão. Aprende-se muita coisa na academia enquanto estudamos, porém a arte de lidar com pessoas é algo mais complexo e delicado, aplicando-se apenas na prática do dia-a-dia. Uma boa gestão acontece quando o gestor utiliza dessas habilidades. Os bibliotecários entrevistados fazem o uso da escuta sensível, mesmo não sabendo que a realizavam e não conhecendo o termo, porém todos usam essa escuta por considerarem imprescindível para o crescimento pessoal da equipe e para o progresso da unidade de informação e da instituição em que está inserida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi ressaltar a importância da arte da escuta em ambientes organizacionais. O ambiente empresarial tem a necessidade de produzir o tempo todo e são as pessoas que estão inseridas neste ramo é que fazem acontecer toda essa produtividade. Portanto, esta pesquisa se fez de extrema relevância para que trouxéssemos para a área da Biblioteconomia este assunto ainda pouco conhecido, mas que, através das análises apresentadas, constatou-se que é uma prática exercida pelos gestores, porém ainda há a necessidade do conhecimento e propagação desta arte.

A pesquisa teve importantes descobertas, pois avaliamos a importância de motivar, compreender e ouvir sensivelmente as pessoas, mais precisamente, os funcionários das bibliotecas apresentadas. Pudemos perceber que há a escuta por parte dos gestores, e que os mesmos atentam para a forma de tratar seus funcionários como semelhantes, independente de usufruírem de um cargo hierarquicamente acima dos demais. Neste sentido, constatamos que a prática da escuta sensível tem efeitos positivos e geram resultados satisfatórios advindos de um relacionamento interpessoal saudável.

Posto isso, constatamos que a investigação aponta reflexões sobre algo extremamente relevante, porém escasso na atualidade, que é a arte de escutar. Assim sendo, mergulhamos profundamente, trazendo à superfície a arte de escutar sensivelmente. Através de autores que fortaleceram nossas ideias, pudemos mostrar e ressaltar o quanto é indispensável a escuta na construção dos relacionamentos interpessoais e o sucesso destes relacionamentos. Indo mais a fundo, pudemos constatar a importância da escuta no ambiente organizacional, tornando o lugar propício para desenvolvimento de ideias e profissionais cada vez mais motivados e valorizados.

Neste sentido e diante de tudo que foi exposto durante esta pesquisa, o presente trabalho poderá abrir novos caminhos para maiores e mais aprofundadas investigações, tornando este tema ainda mais conhecido e essa prática exercida cada vez mais não por gestores apenas, mas por pessoas que procuram contato humanizado em todas as esferas da vida.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, Alexandre Carvalho; SANTOS, Adelcio Machado dos. Gestor: **o novo perfil do profissional de comunicação**. *Percepções*, Caçador: SC, v. 1, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://periodicosuniarp.com.br/percepcoes/article/view/26>>. Acesso em: 04/04/2017 14:03

AIUB, Me Monica. A arte de escutar. **REVELETO**, São Paulo, v. 5, n. 8, p. 41-47, jul. /dez. 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/reveleteo/article/view/8056>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

BARBIER, René. A escuta sensível em educação. **Cadernos ANPED**, Belo Horizonte, n. 5, p. 11-43, 1993.

BASTOS, Alice Beatriz B. Izique. A escuta psicanalítica e a educação. **Psicólogo inFormação**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 91-98, jan/dez. 2009 Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/PINFOR/article/view/2082/2060>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CAUTELLA, W. J. **Aconselhamento psicológico centrado na pessoa**.- São Paulo : Casa do Psicólogo, 1999.

CERQUEIRA, Teresa Cristina Siqueira et al. (Org.). **(Con)Textos em escuta sensível**. Brasília: Thesaurus, 2011. 198 p.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. ZANELLI, Jose Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-176.

\_\_\_\_\_; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Emoções e afetos no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: ZANELLI, Jose Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

IRMÃO, Marlete Nascimento; BARBALHO, Celia Regina Simonetti. 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. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/16901>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986

MACKAY, Ian. **Como ouvir pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000. 58 p.

SELLI, Maribel Susane; REMIAO, Joelma Adriana Abraão; AXT, Margarete. A escuta como possibilidade de reflexão/construção de uma pratica dialógica. **Anais do XVI seminário internacional de educação**, Cachoeira do Sul, p. 464-476, 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=tOUEQUOUUnWgC&pg=PA10&lpg=PA10&dq=A+ESCUTA+COMO+POSSIBILIDADE+DE+REFLEX%C3%83O/CONSTRU%C3%87%C3%83O+DE+UMA+PR%C3%81TICA+DIAL%C3%93GICA+remiao+axt+selli&source=bl&ots=evKqjiVsbO&sig=9lpIfSOimcxoVtmtBlhSw\\_PecEo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi-tczV967UAhXCf5AKHfaDBVEQ6AEILjAB#v=onepage&q=a%20escuta%20com%20o&f=false](https://books.google.com.br/books?id=tOUEQUOUUnWgC&pg=PA10&lpg=PA10&dq=A+ESCUTA+COMO+POSSIBILIDADE+DE+REFLEX%C3%83O/CONSTRU%C3%87%C3%83O+DE+UMA+PR%C3%81TICA+DIAL%C3%93GICA+remiao+axt+selli&source=bl&ots=evKqjiVsbO&sig=9lpIfSOimcxoVtmtBlhSw_PecEo&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi-tczV967UAhXCf5AKHfaDBVEQ6AEILjAB#v=onepage&q=a%20escuta%20com%20o&f=false)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

## APÊNDICE



## **APENDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS SUJEITOS DA PESQUISA**

Prezado (a) Gestor (a)

Estamos realizando um estudo sobre os fatores que influenciam na atuação do gestor diante da escuta sensível como ferramenta para a otimização da qualidade do relacionamento interpessoal dos gestores e dos colaboradores internos. Dessa. Assim, acreditamos que você pode colaborar com informações importantes para o resultado deste trabalho.

Este formulário não objetiva qualquer fim lucrativo ou publicitário, sendo de cunho exclusivamente científico e sem vinculação a qualquer instituição comercial.

Os resultados oriundos deste levantamento serão apresentados de forma agregada (falas, análises e interpretações), impedindo a identificação de respostas individuais, garantindo-se, assim, o sigilo e a confidencialidade das informações.

Após a sua participação nesta pesquisa, caso seja de seu interesse, retornaremos os resultados finais.

Caso tenha dúvidas quanto à credibilidade deste formulário, favor entrar em contato com os pesquisadores.

Contatos:

Profª Edna Gomes Pinheiro (UFPB/CCSA/DCI) – [ednagomespi@yahoo.com.br](mailto:ednagomespi@yahoo.com.br)

Concluinte do Curso de Graduação em Biblioteconomia da UFPB –  
diana092santos@gmail.com

### **PERGUNTAS:**

1. Nome, formação acadêmica.
2. Há quanto tempo atua como gestor dessa instituição?
3. Você acha que gestor deve se relacionar com a sua equipe?
4. O que você entende por escuta sensível?
5. O quão você considera importante o ato de escutar sua equipe? Por quê?
6. Na sua opinião, de que forma a escuta sensível pode melhorar a qualidade do produtos e serviços ofertados?
7. Cite um momento de empatia com um colega.
8. Você concorda que o gestor precisa ter habilidades técnicas, mas que também precisa ser habilitado para a escuta, tonando o papel do gestor algo além de apenas atividades mecanizadas? Justifique

9. De que maneira o gestor pode contribuir, através da escuta, para o crescimento pessoal e profissional dos membros de sua equipe?
10. Você acha importante impulsionar sua equipe através da escuta, visando não só os benefícios para a instituição, mas, sobretudo, a realização profissional e o crescimento pessoal dos membros da sua equipe? Por quê?
11. De que maneira uma equipe valorizada, através da escuta, pode beneficiar o local de trabalho?

**OBRIGADA!**