

SETORES: SISTEMA DE BIBLIOTECAS

50% do tempo do líder 4.0: do restauro de páginas ao cultivo da autenticidade e da inteligência emocional

50% of the leader 4.0 time: from restoring pages to cultivating authenticity and emotional intelligence

Carolina Cândido PEREIRA¹

1 INTRODUÇÃO²

A crescente complexidade das relações no ambiente de trabalho, somada ao avanço da longevidade e às transformações digitais, desafia as lideranças contemporâneas a cultivarem não apenas habilidades técnicas, mas sobretudo competências socioemocionais. No universo das bibliotecas universitárias, a gestão do tempo, da escuta e da sensibilidade passa a ser central diante de equipes multigeracionais. Como reforça Juliet Funt (2022), a prática de “pausas estratégicas” - o chamado “espaço em branco” - pode ser o oxigênio diário que restaura não apenas o foco e a produtividade, mas a criatividade e o bem-estar coletivo. Ao refletir sobre essa dimensão, Martha Gabriel (2023) lembra que o valor está menos em acumular informações e mais em saber conectá-las de forma criativa e significativa.

Esse movimento se tornou realidade no Sistema de Bibliotecas da Universidade Vale do Rio Doce (Sibi/UNIVALE), por meio de uma ação inovadora que emergiu de práticas

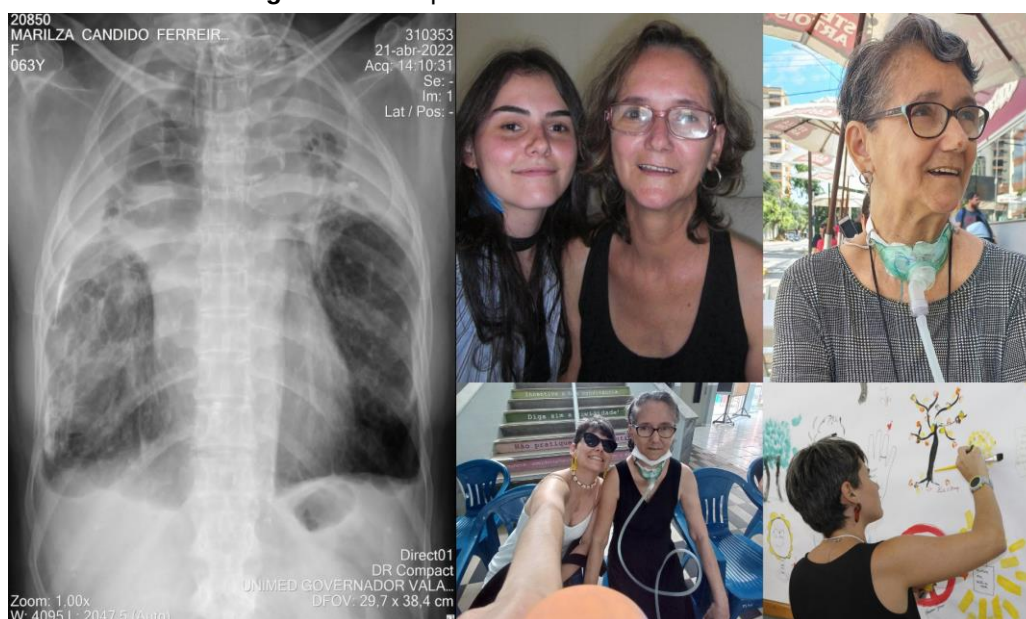
¹ Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES e especializanda em Psicologia na era digital pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, gestora do Sistema de Bibliotecas da Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE e professora do programa de extensão no Centro de Atendimento Interdisciplinar de Geriatria e Gerontologia – CAIGE. E-mail: carolcandp@gmail.com.

² Carolina e Izalino recorreram à música em momentos desafiadores - ele, por meio da música clássica; ela, por diferentes estilos. Após conhecer uma musicista na imersão da Plataforma do Futuro, Carolina passou a intensificar o uso da música como ferramenta expressiva também nos perfis que administra, em consonância com seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Biblioteconomia pela UFES (2016), intitulado Proposta de grade de análise documentária de imagens telejornalísticas: abordagens sobre o seu conteúdo informacional, dimensão expressiva, arte e recursos gráficos. A prática dialoga com Ruud (1990, p. 42), que associa a musicoterapia à ampliação da percepção interna, resolução de conflitos, autoaceitação, fortalecimento psíquico e enfrentamento de problemas. Assim, os títulos das figuras deste resumo expandido remetem a músicas, como parte da narrativa sobre autenticidade e sensibilidade na liderança.

intencionais de escuta ativa e da liderança ressonante (Goleman, 2018), implementadas pela bibliotecária Carolina, desde dezembro de 2018. A profissional, que assumiu a liderança aos 29 anos, já havia experienciado, desde 2013 (ver figura 01), o cuidado contínuo com sua mãe acometida por uma doença pulmonar obstrutiva crônica - DPOC, cuja origem estava relacionada a traumas silenciosos.

Como destaca Maté e Maté (2023, p. 368), “[...] a doença pode ser um presente terrível, mas também um mestre que aponta para onde não estamos olhando”. Essa vivência pessoal gerou empatia profunda, traduzida em sua forma de liderar. Assim como ela foi acompanhada por uma psicoterapeuta egressa da UNIVALE de 2023 a 2024, seu liderado Izalino, restaurador de livros de 72 anos com mais de 40 anos na empresa, deu início ao seu próprio processo terapêutico seis meses depois, em setembro de 2024, após uma trajetória de escuta cuidadosa e pausas intencionais no cotidiano da equipe.

Figura 01 - “Eu prefiro contar uma história real”³



Fonte: Elaborado pela autora (2025).
Legenda: Fotos do acervo pessoal.

O caso de Izalino (ver figura 02), representa a transição de um olhar inicialmente distante (2019) para um brilho evidente em 2025, resultado da construção de um vínculo de

³ Referência à música “Negro drama” (2002), da banda Racionais MC's. Disponível em: <https://youtu.be/DaCK8snx9ac?si=185giWOuW7hs8Vo1&t=205>.

confiança com sua líder e do reconhecimento institucional de seu trabalho. Como reforça Ribeiro (2024, p. 43), “[...] o brilho no olhar não deixa dúvida de que dentro de mim algo não ia bem [...]”. Essa valorização contínua foi potencializada por programas institucionais como o “Orgulho em Pertencer”, implementado em 2019, e o “Programa Um Minuto”, consolidado em 2023, que, respectivamente, buscaram promover bem-estar, empatia e a humanização das relações de trabalho. Ambos tornaram-se parte fundamental da cultura organizacional da UNIVALE.

Figura 02 - “Precisamos mais de pontes e não muros”⁴



Fonte: Elaborado pela autora (2025).
Legenda: Fotos do acervo institucional.

A aplicação dessas abordagens possibilitou à liderança de Carolina estruturar um modelo de gestão que respeita os ritmos individuais, reconhece o saber acumulado dos colaboradores 60+ e promove a troca intergeracional como estratégia de inovação. Segundo dados do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (2022), Governador Valadares conta com mais de 46 mil pessoas com 60 anos ou mais - cerca de 18% da população -, o que reforça a importância de políticas de inclusão também no ambiente corporativo. A

⁴ Referência à música “Laço” (2022), da banda O Teatro Mágico. Disponível em: https://youtu.be/ljf_XdxQOS4?si=FOOJ_JhrTMyoNMRU&t=118.

própria UNIVALE, com 910 colaboradores em 2024, possui cerca de 10% do quadro funcional composto por pessoas 60+, sendo Izalino o quarto colaborador com mais idade.

Esta ação, portanto, se propôs a investigar: de que forma a liderança humanizada, ancorada em escuta, presença e pausas estratégicas significativas, pode promover a reinvenção de trajetórias profissionais e pessoais em contextos institucionais? A hipótese que orienta este relato é a de que, ao conjugar autoconsciência e investimento institucional em capacitações transformadoras (Funt, 2022; Gabriel, 2023), é possível criar um ecossistema onde a inteligência emocional (Goleman, 2018) e a autenticidade (Maté e Maté, 2023) se tornam práticas cotidianas.

Mais do que programas institucionais, vivência pessoal ou exercício de liderança ressonante, esta ação configura um processo de reconstrução de vínculos, de cura subjetiva e de ressignificação do trabalho. “Pensar globalmente e agir localmente”, como propôs o sociólogo Ulrich Beck, deixou de ser um jargão abstrato para se tornar ação concreta e replicável no interior de Minas Gerais (Fundação André e Lucia Maggi, 2019).

Com forte aderência ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – ODS nº 8 — Trabalho Decente e Crescimento Econômico, a ação articula-se diretamente à meta 8.3 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU, ao apoiar atividades produtivas e criativas, promover ambientes laborais seguros e incentiva o florescimento de talentos adormecidos em trabalhadores longevos. Nesse contexto, destaca-se a trajetória de Izalino, colaborador 70+, restaurador de livros e, atualmente, cronista e ilustrador em processo de publicação por meio do fluxo contínuo da Editora Universitária da UNIVALE. Em essência, trata-se de promover dignidade, protagonismo e inovação dentro da rotina institucional, reconhecendo que o verdadeiro desenvolvimento humano e econômico só é sustentável quando abraça todas as gerações.

2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Dentre as inúmeras atividades desenvolvidas ao longo dos anos com a participação de Izalino, restaurador de livros (70+), destacam-se aquelas que, embora não restritas ao ano de 2024 — referência do 9º Prêmio Inovação, que reconheceu 24 ações institucionais —, contribuíram de forma significativa para sua tomada de consciência e para a decisão de

iniciar o processo terapêutico em setembro de 2024. Ademais, favoreceram o despertar de sua autenticidade, possibilitando-lhe exercer suas atribuições funcionais de maneira mais autêntica.

Essas atividades foram organizadas em três grupos principais:

- a) ações vinculadas ao programa institucional “Programa Um Minuto”;
- b) investimento institucional e investimento próprio em autoconhecimento;
- c) pausas estratégicas proporcionadas pela liderança, que favoreceram a tomada de consciência de Izalino até o início de seu processo terapêutico.

Dentre os 11 capítulos do livro de Juliet Funt explorados ao longo de 2023, quatro foram centrais para a construção desta ação: “O caminho de acesso ao espaço em branco”, “Como as melhores equipes conversam”, “A equipe do espaço em branco” e “A vida longe do trabalho”. Em entrevista à UNIVALE TV (2023), durante o lançamento do programa, a bibliotecária Carolina já antecipava que a presença conjunta das lideranças e de seus braços direitos desde o início favoreceria a apropriação coletiva e tornaria a replicação das ações mais orgânica nas equipes (ver Figura 03).

Figura 03 - “Cuidado pra não ser o próximo a ser enterrado vivo”⁵



Fonte: Elaborado pela autora (2025).
Legenda: Fotos do acervo institucional.

⁵ Referência à música “Infame” (2023), da banda Supercombo. Disponível em: <https://youtu.be/dJkbFKpZdWM?si=TgxfMXshr-wNjbpn&t=64>.

No que se refere ao investimento institucional, atrelado de forma concomitante ao investimento pessoal em autoconhecimento (ver figura 04), observa-se um montante aproximado de R\$ 13.300, valor comparável ao de uma especialização *lato sensu*.

Figura 04 - “Levanta com a cabeça e olha aqui a solução”⁶



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Legenda: Fotos do acervo pessoal.

No entanto, enquanto estas tendem a focar em competências técnicas, o investimento descrito concentra-se no desenvolvimento de habilidades socioemocionais aplicadas à liderança e às relações interpessoais. As principais capacitações e investimentos realizados foram (ver quadro 01):

⁶ Referência à música “Questão de Sorte” (2021), da banda Simão. Disponível em: <https://youtu.be/-FIOhIMXG8s?si=9qAOjSBA8GDjCEki&t=44>.

Quadro 01 – Capacitações e investimentos ao longo dos anos

Participação no 2ª Assynchronia, com Olzeni Ribeiro, em São Paulo/SP, nos dias 23 e 24/03/2024.	Custeio institucional de R\$ 1.800,00.
Participação na imersão Plataforma do Futuro, turma 76, de 28 a 30/08/2024, incluindo viagem de trem de Belo Horizonte à Fazenda da Saudade em Periquito/MG.	Custeio institucional de R\$ 500,00.
Participação no 3º Feedz Day, evento da comunidade de RH com Vânia Ferrari, Luciano Santos, Mauro Wainstock e outros, em 18/09/2024 em São Paulo/SP.	Custeio pessoal de R\$ 1.000,00.
Investimento em terapia, mentoria de carreira e práticas de meditação, no período de 04/2023 a 04/2025 em Governador Valadares/MG.	Custeio pessoal de R\$ 10.000,00.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que se refere às pausas estratégicas oferecidas ao colaborador Izalino, essas ações, lideradas intencionalmente pela bibliotecária Carolina ao longo dos anos, foram fundamentais até que ele, aos 72 anos, tomasse consciência da necessidade de iniciar seu processo de autoconhecimento por meio da terapia (ver quadro 02).

Quadro 02 - Resultados do espaço em branco para recuperar

2021-2025	De 30 minutos a 1 hora por dia foram dedicados à escuta ativa, por meio de almoços compartilhados, caminhadas pelo campus e interações intencionais ao longo da jornada de trabalho.
2023	Visita técnica ao Laboratório de Inovação Magma 4071 do Sicoob AC Credi, realizada em 11 de dezembro de 2023 .
2024	Inventário da antiga biblioteca da Escola Técnica (Eteit) em 05 de fevereiro de 2024 .
2024	Participação em 05 de março de 2024 de uma sessão de terapia em grupo ofertada pela Estratégia Saúde da Família (ESF) CAIC I, no bairro Nova Vila Bretas, ao lado da mãe da bibliotecária Carolina. A experiência originou um grupo de apoio e afeto no WhatsApp, batizado com humor de “Criticródomo, Irônico e Doidinha”.
2024	Portabilidade da aposentadoria em julho de 2024 para o Sicoob AC Credi, único banco com agência física no campus universitário.
2024	Participação no projeto “Troco sua dor por um abraço” ⁷ , idealizado pelo psicodramatista Deiverson Tófano, realizado na Praça dos Pioneiros em 07 de agosto de 2024 . Na ocasião, Izalino não se sentiu confortável em abraçar, mas Carolina e sua mãe participaram da ação. ⁷

⁷ A participação no “Troco sua dor por um abraço” e o depoimento sobre a ação psicodramática estão registrados em formato audiovisual no perfil do psicodramatista no Instagram (@deiversontofano.psi). Disponível em: depoimento de Carolina (Link), troca dor de Carolina (Link) e troca dor de Marilza (Link).

2024	Para viabilizar o início da terapia individual, após não se sentir à vontade na terapia em grupo, foi realizada em 09 de setembro de 2024 uma videochamada de teste, nos fundos da biblioteca Central, com o objetivo de proporcionar conforto e segurança para a primeira conversa virtual com a psicóloga.
2024	A caminho da Ilha dos Araújos, em 13 de setembro de 2024 , para a primeira sessão presencial de terapia, após confiança ouvida anos antes pela bibliotecária sobre o desejo de “fazer um voo-pássaro na Ibituruna” - marco simbólico de ruptura com pensamentos passivos de morte.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As 8 ações citadas proporcionaram, na prática, a vivência dos quatro capítulos mencionados de Juliet Funt e resultaram em transformações concretas: manifestaram-se nas caminhadas, almoços e pausas que restauraram foco e segurança emocional; guiaram trocas respeitosas e intencionais entre liderada e liderado; fortaleceram vínculos afetivos e redes de apoio; e foram ressignificadas quando Izalino passou a cuidar de si fora do expediente e a compartilhar seus projetos pessoais (ver Figura 05).

Figura 05 - "E louco de saudade eu apeei Valadares"⁸



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Legenda: Fotos do acervo institucional e pessoal.

⁸ Referência à música “Apeando em Valadares” (2024), do cantor Zé Geraldo. Disponível em: <https://youtu.be/7DqP7qjWICg?si=xfd6O9jIQVViatEe&t=151>.

3 RESULTADOS

Liderar com inteligência emocional não exige apenas técnica, mas sobretudo consciência de si e do outro. Como destaca Goleman (2018), líderes autênticos não mascaram sentimentos - eles os integram com responsabilidade, agem a partir de valores claros e mobilizam pelo exemplo. No contexto da biblioteca universitária, o desafio foi cultivar um ambiente seguro e transformador, onde um colaborador de 72 anos, após décadas de silêncio produtivo, reencontrou sua voz.

Esse reencontro não foi imediato. Segundo Tatiana, psicoterapeuta envolvida no processo terapêutico de ambos os profissionais do Sibi/UNIVALE, Izalino demonstrou coragem ao se abrir à terapia, resgatando sua autoestima e encontrando novas formas de se expressar, através da escrita das crônicas e desenhos.

Segundo Adriana Coelho, pró-reitora da UNIVALE e gestora de Carolina, o alinhamento entre o Sibi e a Pró-Reitoria Acadêmica – Proacad, por meio dos encontros *one-on-one* - solicitados por Carolina para reuniões mensais entre as duas lideranças - criou um espaço seguro para a troca de ideias, a identificação de desafios e a construção conjunta de soluções, elevando a transparência e a confiança mútua.

Além disso, esses encontros possibilitaram um acompanhamento mais próximo das demandas específicas da biblioteca universitária, facilitando a integração de suas ações às metas acadêmicas da universidade. Essa prática, conforme ressaltou, contribuiu para uma gestão mais ágil e responsiva, promovendo sinergia entre os setores e potencializando o papel da biblioteca como agente fundamental no suporte à pesquisa, ao ensino e à extensão. Nesse contexto, tanto o progresso de Izalino quanto as próprias questões socioemocionais da líder Carolina também foram pautas recorrentes (ver Figura 06).

Figura 06 - “Melhor ter medo do escuro a ter medo da nossa própria luz”⁹



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Legenda: Fotos do acervo institucional e pessoal.

Maté e Maté (2023) argumenta que corpo e mente não podem ser compreendidos separadamente. A prática da escuta, do silêncio e do cuidado resgatou o eixo “corpomente” de Izalino e também da própria líder, que decidiu cursar a especialização “Psicologia na era digital: sofrimento psíquico e vulnerabilidade” após investir no seu próprio autoconhecimento. Para Maté e Maté (2023), a autenticidade se sobrepõe ao apego e consiste em seguir um GPS interno, advindo de uma essência genuína. Essa noção guiou a construção de um modelo de liderança no qual as emoções não são obstáculo, mas bússola. Os efeitos desse percurso reverberaram nas dimensões Pessoas, Processos e Produtos – 3Ps – (ver quadro 03).

⁹ Referência à música “Tipo Borboleta” (2019), do cantor Merachi. Disponível em: <https://youtu.be/ZRA29RTqt9A?si=VmgCcBqGsV-Hsdcy&t=222>.

Quadro 03 - Resultados alcançados com base na gestão dos 3Ps

Pessoas bem treinadas e motivadas (o coração da organização)
Instituídas em 2024 a pedido da bibliotecária Carolina, as reuniões “one a one” (um a um, em inglês) - conversas periódicas entre líder e liderado - fortaleceram a escuta ativa e o alinhamento estratégico entre o Sibi e a Pró-reitoria Acadêmica (Proacad), com foco nos 3Ps do Sistema de Bibliotecas: Pessoas, Processos e Produtos.
Desenvolvimento de habilidades socioemocionais e digitais por Izalino, com abertura para interações sociais por meio do Instagram (@izalino.oliveira.trindade), com mais de 50 seguidores onde ele, no seu próprio ritmo, interage com as pessoas.
Produção de 16 crônicas autorais ilustradas (9 concluídas) com 38 páginas escritas durante o horário de trabalho, como forma de expressão pessoal e resgate da autoestima.
Publicação da newsletter semanal e autoral “O ritmo de quem vive desperto ¹⁰ ” no <i>LinkedIn</i> pela bibliotecária Carolina, integrando experiência institucional e expressão pessoal para além dos muros da universidade.
Decisão de cursar a especialização “Psicologia na era digital” (PUCPR Digital), em 2025, após investir em autoconhecimento. O valor destinado às habilidades técnicas equivale ao aplicado no desenvolvimento socioemocional.
Processos estruturados e escaláveis (a estrutura que sustenta o negócio)
Assinatura da versão atualizada do software CoreIDRAW desde outubro de 2023 para recriação de capas danificadas de livros, garantindo fidelidade visual e conservação do acervo.
Reparo de 278 exemplares do acervo das bibliotecas Central e Setorial entre 2023 e 2025.
Implementação de protocolo piloto de reparo de 33 livros de setores diversos (bíblias, vade mecum, blocos administrativos), integrando demandas internas e externas.
Desenvolvimento de expertise prática em inclusão digital para o público 60+ (Instagram, WhatsApp e internet <i>banking</i>) entre 2023 e 2024.
Produtos validados, simples e adaptáveis (a inovação que impulsiona o crescimento)
Criação do minicurso “Do orelhão ao zapzap: quando a ficha começa a cair para os 60+ do CAIGE”, voltado à inclusão digital de 10 idosos da comunidade externa, realizado de abril a junho de 2025, mediante a experiência ao longo dos anos com o Izalino e sua mãe.
Parceria selada em maio de 2025 com a agência universitária do Sicoob AC Credi para inclusão de módulo sobre aplicativo bancário e caixa eletrônico na 2ª edição do minicurso, prevista para agosto de 2025.
Previsibilidade de participação no edital de seleção de extensionistas, envolvendo alunos dos cursos de Sistemas de Informação e da área da Comunicação (Publicidade e Propaganda, Design Gráfico ou Jornalismo). O Sibi, único setor administrativo da universidade a integrar o programa ao lado de 11 cursos da saúde e da educação, contará com a atuação desses estudantes.
Previsibilidade de participar do edital da UNIVALE Editora, com submissão das crônicas ilustradas produzidas pelo Izalino à linha editorial “Arte e Cultura”, com previsão de submissão até 2026.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ribeiro (2024, p. 207) salienta que “quanto mais nos aldeiamos, oferecendo e recebendo suporte uns aos outros, mais elementos curativos acessamos”. Tal compreensão conecta-se diretamente ao objetivo desta ação, que buscou investigar de que forma a liderança humanizada, ancorada em escuta, presença e pausas estratégicas significativas, pode promover a reinvenção de trajetórias profissionais e pessoais em contextos institucionais.

Os resultados evidenciaram que a criação de espaços de confiança, combinada ao investimento institucional em programas de valorização e à prática intencional da escuta ativa, potencializou a transformação de vínculos de trabalho em vínculos de cuidado e desenvolvimento. A trajetória de Izalino, colaborador 70+, ilustra de forma concreta que a inclusão de trabalhadores longevos não apenas favorece o florescimento de talentos adormecidos, mas também contribui para uma cultura organizacional mais empática, inovadora e sustentável.

Observou-se que a integração de vivências pessoais da liderança, somada a políticas institucionais de bem-estar, como os programas Orgulho em Pertencer e Um Minuto, fortaleceu a saúde emocional da equipe e estimulou a troca intergeracional como estratégia de inovação. Isso confirma a hipótese inicial de que é possível construir um ecossistema de inteligência emocional e autenticidade quando a liderança alia autoconsciência e suporte institucional.

Entretanto, é importante reconhecer que os impactos alcançados demandam continuidade, uma vez que práticas de liderança humanizada exigem constância e resiliência para se consolidarem como política institucional. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas explorem os efeitos de tais práticas em equipes de diferentes setores da universidade, ampliando a compreensão sobre como estratégias de escuta e pausas estratégicas podem repercutir em indicadores institucionais de engajamento, produtividade e saúde mental.

Em síntese, esta experiência reforça que promover dignidade, protagonismo e inovação no ambiente de trabalho é inseparável do compromisso com o desenvolvimento humano e sustentável. Ao alinhar-se ao ODS 8 da Agenda 2030 da ONU, a ação demonstra

que investir em relações mais autênticas e cuidadosas é também investir na longevidade institucional e social.

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional; liderança ressonante; pausa estratégica; escuta ativa; terapia; autenticidade.

AGRADECIMENTOS: À pró-reitora Adriana, pelo olhar estratégico. Ao Izalino, por florescer com coragem. À memória de Marilza, que inspira espaços de esperança. À psicoterapeuta Tatiana, pela escuta que cura. À equipe do Sibi, pelo trabalho coletivo. E aos bibliotecários gestores que acompanharam o Izalino ao longo das décadas que, ao honrarem seu juramento, fortaleceram as *soft skills* de quem já dominava as *hard skills*.

REFERÊNCIAS

GABRIEL, Martha. **Você, eu e os robôs:** como se transformar no profissional digital do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FUNT, Juliet. Tradução de Maria Emília de Oliveira. **Um minuto:** recupere a criatividade, conquiste negócios e entregue o melhor trabalho. São Paulo: Hábito, 2022.

MATÉ, Gabor; MATÉ, Daniel. Tradução de Fernanda Abreu. **O mito do normal:** trauma, saúde e cura em um mundo doente. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

GOLEMAN, Daniel. Tradução de Berilo Vargas. **O poder da inteligência emocional:** como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

RIBEIRO, Ediane. **Os tesouros que deixamos pelo caminho:** como aprender a lidar com nossos traumas pode nos lançar em um resgate da própria potência. São Paulo: Planeta do Brasil, 2024.

RUDD, Even. Tradução de Vera Wrobel. **Caminhos da musicoterapia.** São Paulo: Summus, 1990.