



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

Entre demandas e desafios: a multitarefa como realidade na gestão de bibliotecas universitárias

*Between demands and challenges: multitasking as a reality in university library
Management*

Thais Cristiane Campos de Moraes – Universidade de São Paulo (USP) –
tcmoraes@usp.br

Resumo: O estudo objetiva diagnosticar fatores que contribuem para o gerenciamento eficaz de equipes em ambientes multitarefas, com base na percepção de colaboradores de uma biblioteca universitária paulista. A fundamentação teórica aborda o impacto da multitarefa no desempenho, a importância de estruturas organizacionais adaptáveis e o papel da liderança. A metodologia baseia-se na aplicação de questionário utilizando a escala Likert. Os resultados indicam adaptabilidade à multitarefa, percepção de autonomia e uso de ferramentas colaborativas. Persistem desafios como necessidade de maior alinhamento coletivo, treinamentos específicos e atenção ao bem-estar emocional. Conclui-se que liderança, capacitação e alinhamento organizacional são fundamentais no desempenho de multitarefa.

Palavras-chave: Multitarefa. Bibliotecas universitárias. Liderança. Gestão de equipes. Produtividade.

Abstract: The study aims to identify factors that contribute to the effective management of teams in multitasking environments, based on the perceptions of staff members at a university library in São Paulo. The theoretical framework addresses the impact of multitasking on performance, the importance of adaptable organizational structures, and the role of leadership. The methodology is based on administering a questionnaire using the Likert scale. The results indicate adaptability to multitasking, perceived autonomy, and the use of collaborative tools. However, challenges remain, such as the need for greater collective alignment, targeted training, and attention to





emotional well-being. It is concluded that leadership, capacity building, and organizational alignment are fundamental to performance in multitasking contexts.

Keywords: Multitasking. Academic libraries. Leadership. Team management. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

Em ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos, a capacidade de gerenciar múltiplas tarefas simultaneamente tornou-se essencial para o sucesso organizacional. Nas bibliotecas universitárias, onde as demandas são diversificadas e urgentes, a multitarefa é uma realidade cotidiana.

Este estudo teve como objetivo diagnosticar os fatores que contribuem para o gerenciamento eficaz de equipes em ambientes multitarefa, analisando a percepção de colaboradores de uma biblioteca universitária no interior de São Paulo. A pesquisa buscou responder se a multitarefa afeta a produtividade, a qualidade do trabalho e os níveis de estresse, além de identificar práticas e ferramentas que favorecem a eficiência.

A justificativa para este trabalho baseia-se na necessidade de investigar como equipes lidam com a fragmentação de tarefas e interrupções frequentes, fenômenos que podem comprometer o desempenho e o bem-estar. Além disso, busca compreender o equilíbrio entre autonomia individual e supervisão centralizada como fator crucial para engajamento e a sustentabilidade das dinâmicas laborais.

Como referencial teórico, foram utilizados estudos que tratam do impacto da multitarefa no desempenho (Zijlstra et al., 1999; Russ; Crews, 2014), o papel da liderança (Metiu; Rothbard, 2013) e a importância de estruturas organizacionais adaptáveis (O'Leary; Mortensen; Woolley, 2011). Autores como Crews e Russ (2020) também destacam a influência de características individuais no gerenciamento eficaz de tarefas simultâneas.

Gonzalez e Mark (2005) destacam os desafios cognitivos da multitarefa, e Adler e Benbunan-Fich (2012), discutem o equilíbrio entre produtividade e sobrecarga. Em ambos os artigos, a multitarefa é considerada uma habilidade essencial e também desafiadora, com potencial para afetar o desempenho das equipes.



Além disso, estudos de O’Leary, Mortensen e Woolley (2011) reforçam a importância de estruturas organizacionais flexíveis e lideranças adaptativas nesse contexto.

Em bibliotecas universitárias, a fragmentação de demandas – como atendimento ao usuário, ensino e aprendizagem, gestão de acervos e metadados, comunicação e marketing, inovações tecnológicas e projetos técnicos – intensifica a necessidade de estratégias eficazes de multitarefa.

Ambientes de trabalho dinâmicos exigem capacidade de gerenciar múltiplas tarefas simultaneamente, habilidade crítica para o sucesso de equipes e organizações. Gerenciar multitarefa é uma competência essencial para lidar com transições entre atividades, manter o foco e renovar a visão geral das tarefas (Gonzalez; Mark, 2005).

Poucas empresas oferecem treinamentos sobre “gestão de multitarefas”, apesar de suas consequências serem significativas: interrupções frequentes podem levar a perdas substanciais de produtividade e aumento do estresse entre os colaboradores (Russ; Crews, 2014).

Em suma, a literatura acadêmica destaca a importância de estratégias de comunicação eficazes, estruturas de equipe flexíveis e um equilíbrio entre controle e autonomia como fatores-chave para o gerenciamento bem-sucedido de equipes em ambientes de multitarefa.

Este estudo preenche lacunas ao focar no contexto específico de bibliotecas, contribuindo para a compreensão das particularidades desse setor e oferecendo subsídios para práticas de gestão mais sustentáveis.

2 METODOLOGIA

Foi adotada a tipologia de Gil (1991) e Vergara (2000) para classificar a pesquisa, especificando suas características quanto aos fins e aos meios. Desta forma, quanto aos fins, a pesquisa pode ser denominada como descritiva e qualitativa, pois se destina prioritariamente a delinear as percepções de pessoas quanto aos fatores que contribuem para o gerenciamento eficaz de equipes em ambiente multitarefas. As características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. Quanto aos meios,



na pesquisa foi empregada a estratégia do estudo de caso, definida por Yin (2001) como “uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário com 15 questões fechadas, aplicado online via Google Forms de forma anônima a 23 colaboradores, com respostas baseadas na escala Likert. A amostra incluiu funcionários de todos os níveis hierárquicos, garantindo diversidade de perspectivas.

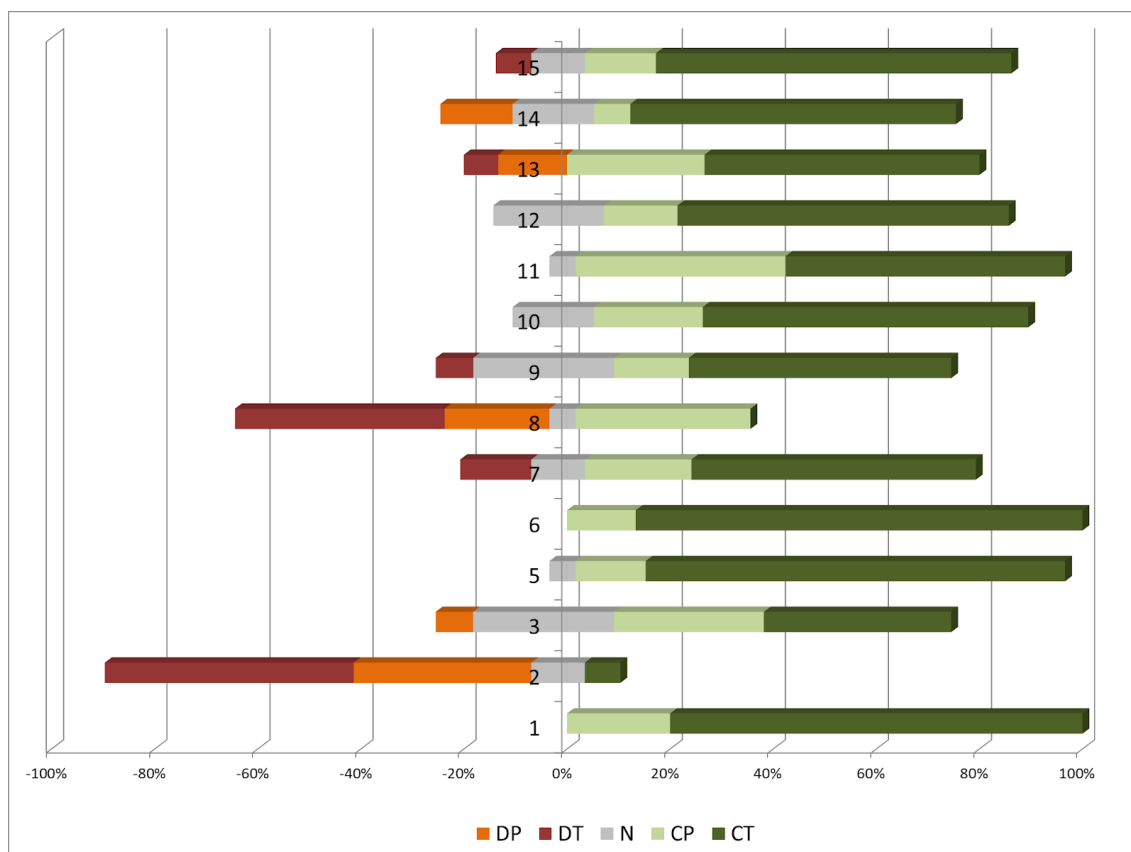
A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa - CEP, aprovada em primeira instância e sem ressalvas, seguindo todos os procedimentos éticos recomendados de modo a mitigar riscos aos participantes, como constrangimento, riscos de cunho psicológico, perda do anonimato, risco de vazamento de informações e insegurança em revelar sua opinião.

A pesquisa alcançou um total de 15 respondentes e foi realizada no período de 01 de agosto de 2024 a 20 de agosto de 2024. Os dados coletados foram tabulados e quantificados por porcentagem de respostas comuns e expressos em forma de gráfico, visando atender os objetivos propostos no projeto. A análise dos dados utilizando a escala Likert envolveu vários passos e técnicas estatísticas para extrair insights significativos das respostas, tanto descritiva quanto inferencial.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O instrumento da pesquisa foi composto por 15 questões fechadas (Apêndice 1), contendo 5 alternativas de respostas utilizando a escala Likert para medir o grau de concordância dos respondentes: 1-Discordo Totalmente (DT) , 2-Discordo Parcialmente (DP), 3-Neutro (N), 4-Concordo Parcialmente (CP) e 5-Concordo Totalmente (CT). O gráfico de barras empilhadas (Figura 1) nos fornece uma visão clara sobre as tendências nas respostas e como os respondentes percebem diferentes aspectos do tema pesquisado.

Figura 1 – Análise de distribuição de respostas: Escala Likert aplicada na pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Descrição: A figura apresenta a análise de distribuição de respostas da pesquisa, utilizando a Escala Likert

O questionário foi dividido em quatro partes, sendo a primeira constituída pelas características de envolvimento e frequência em atividades multitarefas no ambiente de trabalho. Os dados apresentados demonstram que 80% dos colaboradores se envolvem em múltiplas tarefas, indicando boa adaptação ao ambiente dinâmico; 80% não sentem dificuldade em priorizar responsabilidades e apenas 33% percebem coordenação eficaz da equipe sob demandas simultâneas.

A alta adaptação individual contrasta com fragilidades na coordenação coletiva. O'Leary, Mortensen e Woolley (2011) valorizam a autonomia como fator de engajamento, aliando atributos como autodisciplina e tolerância essenciais, mas insuficientes sem alinhamento estrutural. Gonzalez e Mark (2005) alertam que interrupções frequentes geram perda de produtividade e erros – risco presente na biblioteca estudada.



A segunda parte da pesquisa foi composta por questão sobre práticas de gerenciamento de equipes.

Quanto às ferramentas mais utilizadas para gerenciamento destacam-se agendas compartilhadas (73%) que reflete busca por visibilidade e colaboração, seguidas por aplicativos de projetos (33%). Sinalizaram também o uso de planilhas (20%), indicando que ainda há uma preferência por métodos mais tradicionais e flexíveis para controle de dados e tarefas. Ferramentas como Google Drive, Trello e Quadros Kanban têm uma menor adesão, porém são oportunidades de otimização.

A maioria dos respondentes participa de reuniões de alinhamento (80%) reforçando a comunicação como pilar da coordenação, 87% indicam possuir autonomia para gerenciar suas tarefas e 54% reconhecem oferta de treinamento em multitarefas. Metiu e Rothbard (2013) reforçam que autonomia deve coexistir com supervisão – presente aqui, mas sem suporte consistente em treinamentos (Russ; Crews, 2014).

A terceira parte da pesquisa da pesquisa abordou fatores que influenciam o ambiente de trabalho, percepção de estresse e sobrecarga de trabalho: 60% dos respondentes discordaram que a multitarefa aumenta o estresse; 47% confiam na capacidade da equipe manter produtividade/qualidade, mas 33% foram neutros.

A aparente resiliência ao estresse pode mascarar efeitos cumulativos (Zijlstra et al., 1999). A neutralidade sobre produtividade indica incertezas sobre a sustentabilidade do desempenho que exige monitoramento, pois multitarefa pode ser "ilusão de produtividade" (Adler; Benbunan-Fich, 2012).

A quarta parte da pesquisa buscou avaliar a liderança na gestão de equipes multitarefas sob aspectos como: habilidade, comunicação, adaptabilidade e suporte.

Quanto à liderança, 60% dos colaboradores avaliam positivamente a habilidade do líder em priorizar demandas, 53% reconhecem clareza na comunicação de prioridades. O suporte e orientação da liderança são reconhecidos por 73% dos respondentes, porém a alta porcentagem de neutros (27%) pode sugerir uma área de atenção. Os gestores podem ajudar os funcionários e as equipes a desenvolver cronogramas e práticas que mantenham a mudança de contexto e desalinhamento temporal da equipe em níveis moderados.



A pesquisa revela que a maioria dos respondentes (80%) percebe que seus líderes têm algum grau de compreensão sobre os desafios emocionais e de bem-estar relacionados à multitarefa, mas 20% acreditam que essa compreensão é insuficiente.

A capacidade de adaptação dos líderes em ajustar a estrutura e os processos da equipe para lidar com multitarefas é percebida por 60% dos colaboradores. A maioria significativa dos respondentes (80%) afirma que seus líderes incentivam a adoção de ferramentas e tecnologias para melhorar o gerenciamento de multitarefas.

As lideranças são percebidas como hábeis em priorização e adaptação, mas a comunicação de expectativas (40% concordam parcialmente) e suporte emocional (27% neutros) revelam lacunas. O'Leary, Mortensen e Woolley, (2011) enfatizam que líderes devem mediar conflitos de prazos e promover equilíbrio entre equipes – um desafio aqui parcialmente atendido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela que, embora os colaboradores possuam habilidades adequadas para lidar com multitarefas, é essencial implementar estratégias que minimizem as interrupções e maximizem o suporte institucional. O equilíbrio entre autonomia e supervisão, juntamente com práticas eficazes de comunicação, são fundamentais para garantir não apenas a produtividade, mas também a qualidade do trabalho e o bem-estar dos colaboradores em ambientes dinâmicos e complexos.

Sugere-se a implementação de programas de capacitação voltados à multitarefa e ao gerenciamento de tempo, bem como promover uma cultura organizacional que valorize o *feedback* contínuo sobre as práticas atuais

Apesar da autonomia elevada, é importante monitorar os efeitos cumulativos do estresse. Assim, promover um ambiente organizacional que valorize a organização, a clareza nos processos e o suporte institucional são essenciais para o sucesso de equipes em bibliotecas universitárias em contextos dinâmicos e complexos.

Os resultados evidenciam que os colaboradores da biblioteca universitária estudada adaptam-se bem à multitarefa, com alta percepção de autonomia e uso de ferramentas colaborativas. No entanto, desafios persistem, como a necessidade de



maior alinhamento coletivo, treinamentos específicos e atenção ao bem-estar emocional.

Para estudos futuros sugere-se investigar os efeitos a longo prazo da multitarefa na saúde mental dos colaboradores e comparar diferentes bibliotecas para identificar variáveis contextuais decisivas.

REFERÊNCIAS

ADLER, R. F.; BENBUNAN-FICH, R. Juggling on a high wire: multitasking effects on performance. **International Journal of Human-Computer Studies**, [S. l.], v. 70, n. 2, p. 156-168, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581911001431>. Acesso em: 15 abr.2025.

CREWS, D. E.; RUSS, M. J. The impact of individual differences on multitasking ability. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S. l.], v. 69, n. 6, p. 1301-1319, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-04-2019-0191/full/html>. Acesso em: 20 maio.2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GONZALEZ, V. M.; MARK, G. Managing currents of work: multi-tasking among multiple collaborations. *In*: European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, 8, 2005, Paris. [Proceedings...] [S. l.]: Springer, 2005. p. 143-162. Disponível em: <https://ics.uci.edu/~gmark/ecscw05.pdf>. Acesso em: 15 abr.2025.

METIU, A.; ROTHBARD, N. P. Task bubbles, artifacts, shared emotion, and mutual focus of attention: a comparative study of the microprocesses of group engagement. **Organization Science**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 455-475, 2013. Disponível em: https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/03/MetiuRothbardArticlesInAdvance_1.pdf. Acesso em: 20 jan.2025.

O'LEARY, M. B.; MORTENSEN, M.; WOOLLEY, A. W. Multiple team membership: a theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 461-478, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/49250044_Multiple_Team_Membership_A_Theoretical_Model_of_Its_Effects_on_Productivity_and_Learning_for_Individuals_and_Teams. Acesso em: 10 fev.2025.

RUSS, M.; CREWS, D. E. A survey of multitasking behaviors in organizations. **International Journal of Human Resource Studies**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 137-153, 2014. Disponível em:



<https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/5155>. Acesso em: 15 abr.2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIJLSTRA, F. R. et al. Temporal factors in mental work: effects of interrupted activities. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 163-185, 1999. Disponível em:

<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166581>. Acesso em: 11 maio 2025.



APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO APLICADO ONLINE

Seção 1 - Características do Ambiente de Trabalho

1. Você se envolve frequentemente em múltiplas tarefas ou projetos simultâneos em seu trabalho?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

2. Você tem dificuldade em priorizar e gerenciar suas diversas responsabilidades?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

3. Você sente que a equipe coordena e alinha o trabalho quando enfrentam múltiplas demandas?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Seção 2 - Práticas de Gerenciamento de Equipes

4. Quais ferramentas ou tecnologias sua equipe utiliza para auxiliar no gerenciamento de múltiplas tarefas?

- () Aplicativos de gerenciamento de projetos
- () Quadros Kanban/Trello
- () Calendários/agendas compartilhados
- () Mensageiro instantâneo
- () Outras: _____

5. Você e sua equipe realizam reuniões/check-ins regulares para alinhar prioridades e coordenar o trabalho?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

6. Você sente ter autonomia para gerenciar e priorizar suas próprias tarefas?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

7. Sua organização oferece treinamento ou desenvolvimento de habilidades em relação a gerenciamento de multitarefas?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente



Seção 3 - Impactos e Percepções

8. O seu nível de estresse aumenta ao lidar com alta demanda de multitarefas no ambiente de trabalho?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

9. Você sente que sua equipe é capaz de manter um bom nível de produtividade e qualidade do trabalho, mesmo em situações de multitarefa?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

Seção 4 - Avaliação da Liderança

10. Seu líder demonstra habilidade em priorizar e coordenar múltiplas demandas da equipe?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

11. Seu líder consegue comunicar com clareza as prioridades e expectativas quando a equipe está lidando com multitarefas?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

12. Seu líder fornece suporte e orientação adequados para ajudar a equipe a gerenciar a carga de trabalho em ambientes de multitarefa?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

13. Seu líder demonstra compreensão dos desafios emocionais e de bem-estar que a multitarefa pode causar na equipe?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

14. Seu líder é capaz de adaptar a estrutura e os processos da equipe para lidar com as demandas de multitarefa?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente

15. Seu líder incentiva e apoia a adoção de ferramentas e tecnologias que possam facilitar o gerenciamento de múltiplas tarefas?

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Neutro, 4 - Concordo, 5 - Concordo totalmente