

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

Lucas Rodrigues Pereira da Silva

**BIBLIOTECÁRIO COMO FIGURA DE LIDERANÇA:
O CASO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE
2012**

Lucas Rodrigues Pereira da Silva

**BIBLIOTECÁRIO COMO FIGURA DE LIDERANÇA:
O CASO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial na obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, do Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a Dr^a Helen Beatriz Frota Rozados

**PORTO ALEGRE
2012**

Catálogo na Publicação

Rodrigues Pereira da Silva, Lucas

Bibliotecário como figura de Liderança : o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Lucas Rodrigues Pereira da Silva. -- 2012.

74 f.

Orientadora: Helen Beatriz Frota Rozados.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Liderança. 2. Bibliotecário. 3. Líder. 4. Motivação. I. Beatriz Frota Rozados, Helen, orient. II. Título.

Lucas Rodrigues Pereira da Silva

**BIBLIOTECÁRIO COMO FIGURA DE LIDERANÇA:
O CASO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial na obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, do Curso de Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito Final: A

Aprovado em: 27 de junho de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Maria do Rocio Fontoura Teixeira (FABICO/UFRGS)

Prof^a Mst^a Jussara Pereira Santos (FABICO/UFRGS)

Orientadora: Prof^a Dr^a Helen Beatriz Frota Rozados (FABICO/UFRGS)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu avô, José Pereira da Silva e a minha mãe, Salete de Fátima Rodrigues Pereira, pois sem os quais eu jamais saberia o real sentido da Liderança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em especial ao corpo docente da Graduação em Biblioteconomia do Departamento de Ciências da Informação, por oferecer à comunidade um curso de qualidade, reconhecido nacional e internacionalmente por sua excelência.

Agradeço à professora Helen Rozados, por ter me acompanhado com competência, segurança, transparência, compreensão e bom humor. Fico feliz em poder por em prática aquilo que aprendemos em sala de aula.

Agradeço aos colegas da UFRGS, amigos e a família, que colaboraram direta e indiretamente para a conclusão desse trabalho. Tenho certeza que sem o apoio deles eu jamais chegaria aonde cheguei.

Agradeço a Deus por nos iluminar sempre.

EPÍGRAFE

A vida precisa de equilíbrio e mente vai junto com o coração, mas principalmente, uma pessoa precisa ser verdadeira e passar a sua mensagem para o mundo...

Natália Guimarães

EPÍGRAFE

- ◆ **Liderança** é a disposição de assumir riscos.
- ◆ **Liderança** é o desejo apaixonado de fazer diferença.
- ◆ **Liderança** é se sentir incomodado com a realidade.
- ◆ **Liderança** é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- ◆ **Liderança** é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- ◆ **Liderança** é a disposição de se destacar no meio da multidão.
- ◆ **Liderança** é abrir a mente e o coração.
- ◆ **Liderança** é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- ◆ **Liderança** é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar.
- ◆ **Liderança** é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- ◆ **Liderança** é o poder de potencializar muitas vidas.
- ◆ **Liderança** é falar com o coração ao coração dos liderados.
- ◆ **Liderança** é a integração do coração, da mente e da alma.
- ◆ **Liderança** é a capacidade de se importar com os outros e liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- ◆ **Liderança** é o sonho transformado em realidade.
- ◆ **Liderança** é, acima de tudo, coragem.

John C. Maxwell

RESUMO

A sociedade discute muito a questão da importância e da falta de líderes na comunidade. Estamos numa época de transformações nas áreas de comunicação, informação e gestão que exigem dos profissionais de diversos setores uma postura pró-ativa e dinâmica. Este trabalho se propõe a uma conversa com autores renomados da área de Liderança e Gestão de Pessoas, sob o prisma do bibliotecário, verificando assim o perfil do profissional e como esse se adéqua à figura de líder. O recorte escolhido para o estudo foi a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mais especificamente, todas as 32 bibliotecas que compõem a sua rede. Os resultados refletem que os bibliotecários-chefe se sentem confortáveis como líderes e motivadores, sendo amparados pela equipe que corrobora com a visão positiva dos seus gestores, também aponta que a educação continuada desta área é falha. Existiram exceções e mesmo com uma maioria positiva, somente nove unidades tiveram 100% de aprovação dos chefes por parte da equipe. Também se fazem necessários cursos, estudos e incentivos na área de Liderança aplicada à Biblioteconomia, uma vez que há pouco material desta temática.

Palavras-chave: Liderança. Bibliotecário. Líder. Motivação.

ABSTRACT

The society discusses much about the question of the importance and the lack of leaders in the community. We are in a time of transformation in the areas of communication, information and management that requires professionals from different sectors have a pro-active and dynamic. This paper proposes a conversation with renowned authors in the area of Leadership and People Management from the perspective of the librarian, thus verifying the professional profile and how that fits the figure of leader. The cut chosen for the study was the Universidade Federal do Rio Grande do Sul, more specifically, all 32 libraries that make up your network. The results reflect that the chief librarians feel comfortable as leaders and motivators, being held by the team that confirms the positive view of their managers, also shows that continuing education in this area is flawed. There were exceptions, and even with a most positive, only nine units had 100% approval of the heads of the team. Also included are necessary courses, studies and incentives in the area of leadership applied to librarianship, since there is little material of this thematic.

Keywords: Leadership. Librarian. Leader. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 –	Comparativo dos Três Tipos de Liderança	21
Quadro 02 –	Comparativo de Paradigmas de Liderança.....	22
Figura 01 –	Modelo Tradicional	25
Figura 02 –	Modelo Líder Central	25
Figura 03 –	Modelo Transição	26
Figura 04 –	Modelo Parceria	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 –	Idade dos Bibliotecários	40
Gráfico 02 –	Sexo dos Bibliotecários	41
Gráfico 03 –	Escolaridade dos Bibliotecários	42
Gráfico 04 –	Tempo do Exercício de Profissão	43
Gráfico 05 –	Tempo do Exercício de Chefia	43
Gráfico 06 –	Eficiência Sob a Visão dos Bibliotecários	44
Gráfico 07 –	Autoimagem de Líder do Bibliotecário	45
Gráfico 08 –	Valoração da Atuação Como Líder	46
Gráfico 09 –	Motivação da Unidade pelo Bibliotecário	46
Gráfico 10 –	Reconhecimento do Bibliotecário	47
Gráfico 11 –	Realização de Cursos de Liderança	48
Gráfico 12 –	Motivos para a Não Realização de Cursos de Liderança	49
Gráfico 13 –	Características do Líder Sob a Perspectiva do Bibliotecário	50
Gráfico 14 –	Idade dos Integrantes da Equipe	52
Gráfico 15 –	Sexo dos Integrantes da Equipe	52
Gráfico 16 –	Escolaridade dos Integrantes da Equipe	53
Gráfico 17 –	Vínculo com a Instituição	54
Gráfico 18 –	Tempo de Trabalho com a Chefia	55
Gráfico 19 –	Identificação do Líder	55
Gráfico 20 –	Identificação do Motivador	56
Gráfico 21 –	Valoração da Atuação do(a) Bibliotecário(a)-chefe	57
Gráfico 22 –	Reconhecimento do(a) Bibliotecário(a)-chefe	57
Gráfico 23 –	Transferência do Papel de Líder	58
Gráfico 24 –	Características do Líder Sob a Perspectiva da Equipe	59
Gráfico 25 –	Visão da Equipe sobre a Liderança da Biblioteca “A”	60
Gráfico 26 –	Visão da Equipe sobre a Liderança da Biblioteca “B”	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3	DELIMITAÇÃO DOS OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivo Específico	15
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO CONTEMPORÂNEO	16
2.2	CONCEITUANDO LIDERANÇA	18
2.2.1	Tipos de Liderança	20
2.2.2	Liderança na Contemporaneidade	21
2.3	CONCEITUANDO LÍDER	22
2.4	BIBLIOTECÁRIOS E LIDERANÇA	27
2.5	CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO	28
2.5.1	Trabalho e Motivação	29
2.5.2	Motivação aplicada à Liderança	30
2.6	DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER	33
2.7	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E O SBUFRGS	33
2.8	BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA ESPECIALIZADA	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	36
3.2	UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA	36
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	38
3.5	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	38
3.6	ESTUDO PILOTO	39
4	ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1	RESULTADOS ACERCA DA CHEFIA	40
4.2	RESULTADOS ACERCA DA EQUIPE	51
4.3	CRUZAMENTO DOS DADOS	60
5	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AO BIBLIOTECÁRIO-CHEFE	70
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO À EQUIPE	71
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	72

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DOS DADOS DAS CHEFIAS	73
APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS DADOS DA EQUIPE	74

1 INTRODUÇÃO

A comunidade acadêmica discute muito a questão da importância do bibliotecário no cenário da instituição e o papel exercido pelo mesmo junto à equipe. No entanto, na maioria das vezes, são analisados e comunicados estudos somente voltados à área técnica. Evidentemente, num mundo globalizado, onde a informação é fundamental para a tomada de decisão, não podemos ficar somente focados em aspectos técnicos.

O profissional da informação deve estar voltado e comprometido não somente com áreas técnicas de Biblioteconomia, mas também comprometido com a motivação de pessoas, às decisões e a representação da unidade. Sabemos que o perfil do bibliotecário, geralmente, é o de pessoas mais retraídas e, por sua vez, não costumam se expor. No campo da administração da unidade informacional, mais especificamente na área de Liderança, essa postura se agrava, pois é onde os profissionais mais se retraem. Isso compromete todo o processo gerencial. Quando o chefe da unidade não possui as características de um líder, outra pessoa com estas características assume a frente. Logo, o que se propõe analisar é o perfil e a postura do bibliotecário com relação a esses cargos de chefia: como se sentem quando impelidos a tomarem decisões; como é seu relacionamento com a equipe e com órgãos superiores e se funcionam como motivadores do grupo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O motivo pelo qual foi escolhido esse assunto é o fato de existirem poucos estudos voltados à temática “Liderança” em Ciência da Informação, mais especificamente em Biblioteconomia. O que não deixa de ser intrigante, uma vez que na academia estudam-se as diversas formas de gestão. Todavia, os bacharéis e docentes não demonstram tanto interesse nesta área da Administração, voltando-se às áreas técnicas ou puramente de ação cultural/social. Acredita-se que este estudo virá a colaborar para a expansão do conhecimento e do autoconhecimento dos bibliotecários.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Constatado o tema a ser abordado, este estudo se propõe a compreender de forma abrangente o posicionamento dos bibliotecários atuantes na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com relação à postura e exercício da Liderança. Enfim: esses bibliotecários sentem-se confortáveis na posição de líder? Sabem se portar como um, motivando e fazendo a unidade crescer?

1.3 DELIMITAÇÃO DOS OBJETIVOS

Seguem os objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

COMPREENDER se os bibliotecários sentem-se confortáveis na postura de líderes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) IDENTIFICAR os tipos e as diferentes formas de se tornar líder ou exercer a liderança na contemporaneidade;
- b) ANALISAR a perspectiva do(a) bibliotecário(a)-chefe com relação as suas atividades na gerência da unidade;
- c) ANALISAR a perspectiva da equipe com relação à liderança do(a) bibliotecário(a)-chefe.

Todos estes norteiam a busca da solução para a questão levantada na delimitação do problema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, serão discutidos os principais vínculos do objeto com a teoria.

2.1 PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO CONTEMPORÂNEO

Primeiramente, bibliotecário é:

[...] um profissional liberal, bacharel em Biblioteconomia, que pode atuar em unidades de informação, virtuais ou não, pertencentes a empresas públicas ou privadas ou ainda oferecer serviços de forma autônoma, como consultor. Geralmente é o bibliotecário quem coordena os serviços de seu departamento ou biblioteca, mas existem casos em que outros profissionais o fazem. Dependendo do organograma da organização em que está inserido, o bacharel pode estar vinculado diretamente aos dirigentes centrais ou pode estar ligado a um órgão intermediário, gerenciando parte deste órgão. (SOARES, 2007, p. 20)

Logo, para que se entenda melhor o papel do bibliotecário como líder, é preciso compreender quais as novas demandas e posturas do profissional nos dias de hoje. É fato que muitas obras discutem a importância do bibliotecário e o seu real papel na sociedade. Contudo, não somente as instituições, mas também as pessoas em geral acreditam que a profissão de bibliotecário está resumida em um tutor de coleções (MARCHIORI, 1996), este pensamento ainda persiste. Vale ressaltar que esta profissão é regulamentada de acordo com a Lei N°4.084, de 30 de junho de 1962, que prescreve em seu primeiro artigo:

A designação profissional de Bibliotecário, a que se refere o quadro das profissões liberais, grupo 19, anexo ao Decreto-lei N° 5.452, de 1 de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho), é privativa dos bacharéis em Biblioteconomia, de conformidade com as leis em vigor. (BRASIL, 1962)

Visto que, previsto na mesma Lei, artigo sexto:

São atribuições dos Bacharéis em Biblioteconomia: a organização, direção e execução dos serviços técnicos de repartições públicas federais, estaduais, municipais e autarquias e empresas particulares concernentes às matérias e atividades seguintes: a) o ensino de Biblioteconomia; b) a fiscalização de estabelecimentos de ensino de Biblioteconomia reconhecidos, equiparados ou em vias de equiparação; c) administração e direção de bibliotecas; d) a organização e direção dos serviços de documentação; e) a execução dos serviços de classificação e catalogação de manuscritos e de livros raros e preciosos, de mapotecas, de publicações oficiais e seriadas, de bibliografia e referência. (BRASIL, 1962)

Mesmo sendo essas as suas diversas atribuições, percebe-se que as mesmas se concentram em poucas áreas. Os profissionais tem estado muito condicionados às questões tradicionais da Biblioteconomia ou, para ser mais específico, atrelados ao processamento técnico. Evidentemente que essa é uma área de vital importância, assim sendo como alicerce principal da profissão, na qual se concentra grande parte da oferta de empregos. Entretanto, é necessário estarmos atentos a todas as demandas, inclusive as gerenciais.

Entre as diversas definições das atribuições do bibliotecário, uma das mais completas é de Kumar¹ (apud Tarapanoff 1999, p. 37) que, apesar de ter sido escrita há mais de dez anos, ainda é pertinente.

[...] sua responsabilidade na alfabetização em computação e informação para as massas. Dentre as várias habilidades levantadas com necessárias para o profissional bibliotecário estão, as de ser: inovador, criativo, líder, comunicador, negociador, empresário, especialista na busca (seletiva) informacional, diante da explosão da informação, e especialmente em redes (participar no processo de globalização).

O que precisa ser salientado neste trecho são as palavras: “inovador, criativo, líder e comunicador”, pois é nelas que se acredita estar o foco dos bibliotecários atualmente. É indiscutível que o profissional contemporâneo precisa extravasar os limites do ambiente da biblioteca; necessita aprender a captar novos recursos, usuários, mostrar resultados e se fazer notar no ambiente organizacional. Ou seja, “[...] as habilidades e conhecimentos para o desempenho das tarefas gerenciais de sistemas de informação são e serão cada vez mais necessárias. No entanto, este gerente deverá apresentar o perfil de um líder.” (SANTOS, 2000, p. 115).

¹KUMAR, H. Anil. The librarian at crossroads: human resources in the information age. In: **FID CONFERENCE AND CONGRESS**, 49., 1998, New Delhi.

Esse papel inovador, de liderança, deve ser estimulado, pois em países como o Brasil, essa função mais empresarial do bibliotecário se faz mais necessária. Vindo ao encontro disso, Martucci (1983) defende que a importância do bibliotecário como agente cultural, transformador da realidade, onde não só é necessário o conhecimento técnico, mas também um conhecimento social, político e educacional, ideia esta que ainda se aplica, apesar da data. Isso se acentua na atuação das bibliotecas públicas e universitárias, por exemplo, pois é onde “[...] os conhecimentos específicos da profissão no tratamento da documentação, aliados a um forte componente de liderança.” (SANTOS, 2000, p. 111) podem ser cruciais para capacitar os indivíduos e fazer valer a cidadania.

Pode-se constatar deste modo que a sociedade precisa de um profissional completo, ou seja, que transcenda o trabalho técnico, que vá além. É necessário ser inovador, comunicativo e ter um bom senso de liderança.

2.2 CONCEITUANDO LIDERANÇA

Antes de tudo, é necessário entender que Liderança é lembrada, estudada e exercida desde os tempos mais antigos. Este termo está atrelado à história da humanidade de tal forma que:

A preocupação com a liderança é tão antiga como a história escrita. A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamentos dos líderes políticos. Onde existia aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições. (FEIDLER, 1967, p. 3)

Diz-se isso porque existiram líderes dos mais diferentes tipos, nas mais diferentes épocas e esferas da sociedade. Exemplos de líderes militares como: Alexandre – o Grande, Napoleão e até mesmo Hitler, que motivaram milhares à guerra; ou até mesmo os líderes religiosos como Jesus, Gandhi e etc, ilustram bem a força e a influência dos líderes. Contudo, mesmo sendo uma prática bastante antiga, é difícil até mesmo para os cientistas modernos conceituar Liderança. De

acordo com Stogdill (1974) este termo: “Liderança”, vem sendo usado acerca de duzentos anos, sendo popular na língua inglesa (*Leadership*). Mas, contrapondo esse pensamento, Feidler (1967), acredita que tenha surgido bem antes, por volta de 1.300 d.C.

Conceituar Liderança não é uma tarefa fácil, pois a mesma não é muito simples de expressar em palavras e vários autores apresentam definições interessantes. Entre elas, aquela que mais chama a atenção é a de Bennis, que diz que “[...] liderança é como beleza: é difícil de definir, mas você sabe reconhecê-la quando a vê.” (1996, p. 13). De fato é isso, porque, afinal de contas ser líder é algo muito subjetivo, pois engloba uma porção de características e atributos pessoais, somado a aspectos ambientais e de relacionamento social. Mesmo sendo um assunto difícil de conceituar, acredita-se que a explanação mais completa sobre Liderança seja a de Chiavenato (2005), que conceitua como uma influência interpessoal, ou seja, a pessoa (líder) objetiva provocar, modificar o comportamento de outro indivíduo de maneira intencional, numa determinada situação. Claro que para isso o líder utiliza diversas ferramentas da comunicação humana para fazer uma pessoa (ou equipe) chegar a seus objetivos.

Existem outros autores e outras definições, mas todas falam em “influência” e a sua importância na Liderança. Por exemplo, Vergara (2003) diz que Liderança é influenciar pessoas e grupos; Hunter (2004) diz que é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de modo entusiasta, visando objetivos em comum e para o bem geral; para Robbins (1999) Liderança é a capacidade que algumas pessoas tem de influenciar na direção para realização de metas.

Enfim, mesmo que existam muitas conceituações, é importante salientar que muitas delas não são divergentes a um ponto extremo. Na verdade, eles oferecem perspectivas de vários aspectos e todas somadas resultam num plano completo sobre o assunto.

2.2.1 Tipos de Liderança

Da mesma maneira que existem diferentes conceitos, entre diversos autores, sobre Liderança, existem três tipos diferentes de como liderar. Seguem os estilos de acordo com Chiavenato (2005):

- a) *Liderança Autocrática*: como o próprio nome diz, esse tipo de líder centraliza todas as decisões nele. Detentor de toda a autoridade, a equipe não tem nenhuma liberdade ou poder de escolha. Costuma ser dominador e espera obediência incondicional dos subordinados, que, por sua vez, apresentam sinais de frustração, tensão e agressividade. Em suma, o líder é temido e as pessoas trabalham somente quando ele está presente. Foco deste tipo: o líder;
- b) *Liderança Liberal*: este tipo de líder permite que as pessoas da equipe tenham liberdade para a tomada de decisões, sejam elas individuais ou em grupo. Todavia, o comportamento desse tipo de líder é sem firmeza e totalmente evasivo. Normalmente, grupos com esse tipo de líder não possuem muita qualidade de trabalho. Um grande traço da Liderança Liberal é que há pouco respeito pelo líder, ou o mesmo pode ser até ignorado. Já a equipe pode mostrar sinais de desagregação, insatisfação e também agressividade. Foco deste tipo: o grupo;
- c) *Liderança Democrática*: este é o tipo onde o líder se coloca como um canal de comunicação. Geralmente este é extremamente comunicativo e incentiva as pessoas e as encoraja a participar. Normalmente esse tipo se preocupa com o trabalho que todos estão exercendo. Ajuda o grupo na resolução de problemas e auxilia com soluções, sugerindo ideias. Equipes que utilizam esse tipo de liderança tem qualidade muito acima da média, acompanhada de satisfação entre os subordinados e o líder. Foco: o objetivo (resultados).

Quadro 01 – Comparativo dos Três Tipos de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica por conta do grupo. Absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: CHIANENATO, 2005, p. 187.

Um líder pode fazer uso de todos esses estilos, seja de forma combinada (somando dois estilos); ou se adaptando a necessidade do momento, utilizando essa ou aquela abordagem.

2.2.2 Liderança na Contemporaneidade

Como já foi constatado existem diferentes estilos de liderar, contudo através dos tempos esses estilos foram evoluindo, se adaptando, se misturando. Dessa forma um líder na contemporaneidade deve apresentar características dos três diferentes tipos, variando de acordo com a situação e lançando mão à participação da equipe.

Segue o quadro que compara os paradigmas de Liderança, ressaltando as diferenças entre o “velho” jeito de se liderar e o novo:

Quadro 02 – Comparativo de Paradigmas de Liderança

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado.	Integração entre líder e liderado.
Sentimento de superioridade do líder.	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado.
Simple relação visando cumprir os objetivos.	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência.
Líder centrado em objetivos materiais.	Líder centrado em objetivos e valores superiores.
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho.	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho.
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza.
Conflito: procura de culpa.	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar.
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações.	Incentiva redes de organismos vivos.
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas.	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: CAVALCANTI *et al.* 2005, p. 75.

Essa mudança de paradigma nos mostra o quanto o foco mudou: agora os líderes tem como meta os objetivos, o incentivo da equipe e a gestão de forma holística e bem fundamentada.

2.3 CONCEITUANDO LÍDER

Percebe-se que conceituar Liderança não é tão simples, uma vez que são subjetivos os motivos e as situações pelos quais uma pessoa se torna líder. Conceituar “Líder” também não é simples, contudo se acredita que a explanação bastante completa tenha sido enunciada por Bennis já em 1996:

[...] são pessoas capazes de expressar-se plenamente. Com isto, refiro-me a pessoas que sabem quem são, quais são suas forças e fraquezas e sabem como empregar integralmente suas forças para compensar suas fraquezas. Também sabem o que querem, por que querem, e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio. Finalmente, sabem atingir seus objetivos. (BENNIS, 1996, p. 14)

Alguns autores falam em determinadas características e de comportamento das pessoas que são líderes. Eles defendem inúmeras qualidades a serem seguidas. Logo:

As características de um líder são sua energia e tenacidade em enfrentar desafios, confiança em suas habilidades, criatividade, conhecimento do negócio onde atua, facilidade em identificar comportamentos e interpretar as informações que recebe continuamente, flexibilidade para mudar com facilidade e principalmente ética, integridade e honestidade. (LOPES *et al*, 2008, p. 4)

Existe material sobre essas definições e obras ensinando e demonstrando como ser líder e que objetivos traçar, mas poucos falam no principal foco, aquele que trará o diferencial. Dentre essas obras, a que se destaca por ter um dos melhores conceitos deste foco é esta que contém o seguinte trecho:

O foco principal [do líder] está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes autônomas e as unidades empreendedoras. Os líderes pensam mais a longo prazo, percebem as interrelações que fazem parte de realidades mais amplas, pensam em termos de renovação, têm habilidades políticas, provocam mudanças, afirmam valores e conseguem unidades. O líder deve ser antes de tudo um Gestor de Pessoas. (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 35)

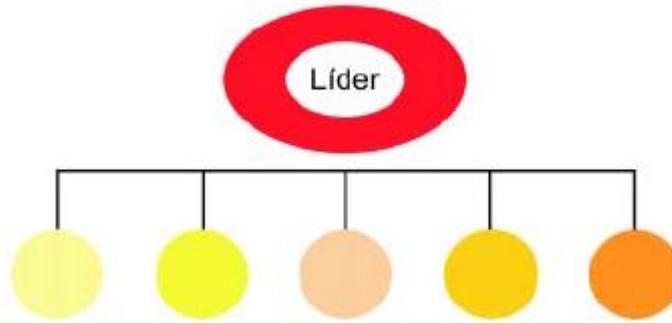
Como foi visto, existem características comuns nos líderes, como: ter entusiasmo, ser motivado e participativo, ter espírito de equipe, saber delegar tarefas e cobrar resultados. Entretanto Sant'Anna (2011) tipifica seis diferentes tipos de líderes:

- a) *Autoritário* – é aquele líder que domina e determina tudo que será executado pelo grupo. Tem o perfil de "chefe" que exige obediência cega

- pelos demais membros da equipe. É sempre pessoal quando faz elogios e críticas sobre o trabalho realizado. Consequência: a equipe geralmente é hostil e agressiva, se afastando em função da gestão através do medo;
- b) *Indeciso* – não assume responsabilidades, é evasivo e não direciona o grupo. Consequência: a equipe fica à deriva e de forma desorganizada; muita insegurança e atritos entre os membros do grupo;
 - c) *Democrático* – está sempre preocupado com a participação de todos no grupo, uma vez que ouve as opiniões e determina junto com a equipe os objetivos e tarefas. Sempre estimula e orienta. Consequência: grupo satisfeito, interativo, participativo e trabalho com entusiasmo;
 - d) *Liberal* – quase não participa do processo de decisões, pois a equipe possui total liberdade para fazê-lo. Consequência: a equipe fica desorientada e confusa;
 - e) *Situacional* – a postura deste tipo de líder é variável de acordo com as diversas situações que surgem. Desta forma ele se adequa a cada situação. Consequência: a equipe fica segura e motivada;
 - f) *Emergente* – é o líder que assume a situação por ser aquele que reúne mais conhecimentos pertinentes para conduzir a equipe a determinado objetivo. Lembrando que este só surge numa situação específica, onde determinadas ações são imediatas. Consequência: a equipe colabora e se sente segura, uma vez que tem conhecimento que o líder saberá que rumos tomar para resolver o problema.

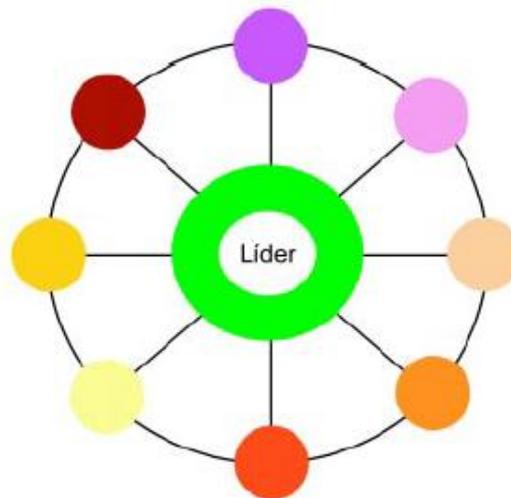
Pode-se perceber que, além desses diversos tipos de líder, a estrutura hierárquica também mudou com o tempo, assim como sugere Levek e Malschitzky (2002) quando falam na evolução do paradigma hierárquico:

- a) *1ª Fase: Modelo Tradicional*: onde o líder situa-se acima do grupo e atua separado dos demais integrantes da equipe.

Figura 01 – Modelo Tradicional

Fonte: LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 43.

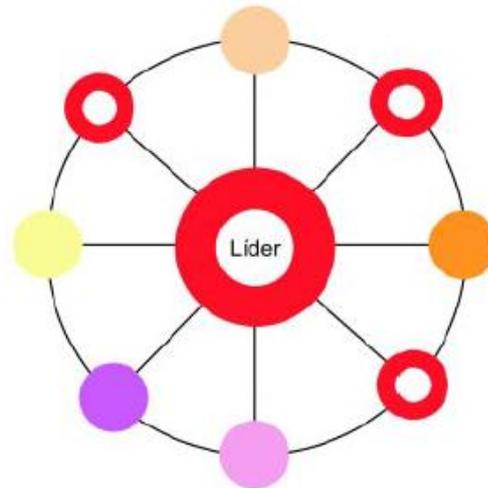
- b) *2ª Fase: Modelo Líder no Centro:* como o nome diz, o líder se encontra no centro gerenciando e servindo de canal de comunicação entre as pessoas da equipe.

Figura 02 – Modelo Líder Central

Fonte: LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 43.

- c) *3ª Fase: Modelo Transição:* segue o modelo anterior, contudo, neste o líder delega autoridade e responsabilidades para tomada de decisões. Desta forma algumas pessoas da equipe acabam retendo responsabilidades que antes eram exclusivas do líder.

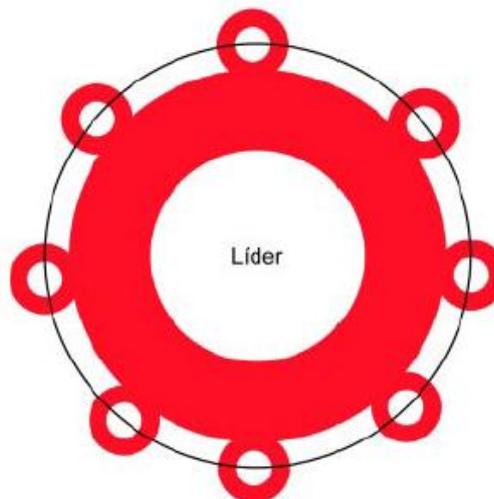
Figura 03 – Modelo Transição



Fonte: LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 44.

- d) *4ª Fase: Modelo Parceria*: acontece quando o líder se torna um parceiro do grupo, que participa ativamente das decisões. Desta forma todos possuem responsabilidades, antes exclusivas do líder.

Figura 04 – Modelo Parceria



Fonte: LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 44.

É notável que existam diferentes formas de se exercer a Liderança e diferentes tipos de líder. Acredito que seja por esse motivo que se torne tão abstrata a conceituação e o estudo dessa área. Entretanto, apesar das subjetividades que

levam (ou não) uma pessoa ao posto de líder, sabemos que, não somente as unidades de informação, mas a sociedade de modo geral também precisa de líderes.

2.4 BIBLIOTECÁRIOS E LIDERANÇA

Embora esse seja um perfil bastante almejado pelo mercado de trabalho e aconselhado por muitos autores, a realidade nos mostra que há uma escassez de líderes, pois a "[...] capacidade gerencial [hoje] é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas." (MOTTA, 1991, p. 27). É fato que alguns bibliotecários já possuem, de forma inerente, o espírito de Liderança e avançam para além do ambiente da biblioteca, para fins de angariar recursos e melhorar a imagem da instituição. Pró-atividade tem sido a palavra desses profissionais, no entanto, eles tem sido raros no mercado de trabalho.

Isso vem de encontro ao que já foi comentado sobre qual seria a postura do bibliotecário na atualidade: saber os objetivos, conhecer pontos fracos e fortes, comunicar-se e promover cooperação, seja da equipe de trabalho ou dos seus superiores.

A questão mais discutida é: a profissão de bibliotecário possui essa característica de Liderança? A resposta é muito simples, se partirmos do princípio que qualquer pessoa pode ser ou tornar-se um líder, assim como reforça Morath (2011). Devemos nos dar conta que o líder não surge "pronto". São suas experiências, conhecimento e pró-atividade que vão proporcionar esse título. Mais especificamente "[...] um líder não nasce feito, mas precisa ser construído, e construído sozinho mais do que pelos outros." (BENNIS, 1996, p. 16).

Sabe-se o que é ser líder e como é exercida a liderança, mas é importante perceber a diferença entre ser líder e ser chefe. A diferença básica é que o chefe "manda", o líder, especialmente no contexto de bibliotecas, faz com que as pessoas sintam-se mais "[...] como colaboradoras do que subordinadas, pois [se requer] sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização." (GIL, 2001, p. 220). Os profissionais da informação tem que estar conscientes de que não basta estar no

cargo de chefia para desempenhar o papel de Liderança; até porque, em diversas ocasiões, quem tem esse perfil de líder sequer está instaurado do *status* de chefe. Logo, o bibliotecário deve assumir essa responsabilidade e estar à frente conduzindo a unidade. Uma vez que esse se anule de suas funções de Liderança, outro o fará, pois as pessoas carecem por líderes e por um direcionamento, assim como afirma Moscovici:

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades. (1995, p. 169)

Logo, independente da carência das pessoas com relação a líderes, no mercado de trabalho pessoas despreparadas poderão ser postas em cargos de chefia e, por sua vez, permitir que outros ditem os rumos da unidade de informação.

2.5 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO

Visto que a Liderança é um fator que o bibliotecário deve utilizar a seu favor, é necessário levar em conta o principal recurso utilizado por líderes no mundo todo: a Motivação. Assim como os conceitos de Liderança, líder e todos os demais que possuem determinações amplas e complexas ligadas a Psicologia e Administração; a Motivação também não é simples de definir. Muitos autores trazem diversas visões sobre o assunto, inclusive algumas teorias, as quais serão abordadas mais adiante. Contudo, todos eles trazem alguns elementos semelhantes, como ilustra Witter, em seu texto datado de 1986 e ainda é válido.

Os conceitos de motivação, usualmente, enfatizam um ou combinações de três tipos de variáveis: 1) Determinantes ambientais; 2) Forças internas (necessidades, desejo, emoção, impulso, instinto, vontade, propósito, interesses, etc.) e 3) Incentivo, alvo ou objeto que atrai ou repele o organismo. (1986, p. 38)

Tendo isso como base, selecionaram-se as conceituações que foram mais interessantes. As mesmas estão contidas em obras de autores que possuem obras

na área de Ciência da Informação, que não são muitas; ou autores conceituados na área da Administração. Uma dos mais completos conceitos é também de Witter:

A motivação é o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes, internos ou externos), de formas fisiológicas, intelectuais ou afetivas, as quais se interrelacionam, determinando a conduta ou ação do ser humano. (1990, p. 69)

De fato existem outras definições, assim sendo, seguem as citações de outros autores que corroboram com a primeira visão, como a de ALLEGRETTI (2002, p. 195), onde a “[...] motivação descreve a força que inicia um comportamento e orienta para uma finalidade cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma necessidade.”. Ou talvez o conceito que diz que Motivação é “[...] um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo.” (CODA, 1990, p. 46). Todas essas visões indicam aquilo que sentimos quando estamos motivados: a vontade de entrar em ação e entrar em movimento, a fim de chegar a um objetivo.

2.5.1 Trabalho e Motivação

Após a elucidação de alguns conceitos sobre Motivação, é fundamental saber que a mesma está intimamente ligada ao Trabalho e ao prazer em trabalhar. De acordo com Dejours, o conceito de trabalho é:

[...] é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. (2004, p. 2)

Projetar-se num local onde se trabalha sem imaginação, com certeza é bastante entristecedor. A Motivação é aquilo que vai movimentar e incentivar o indivíduo na realização das tarefas. E uma vez que liderar é, basicamente, influenciar as pessoas a cumprir objetivos, a Motivação no trabalho é fundamental.

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo, suas características e suas experiências, o trabalho (em sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, os seus objetivos e o clima que lhe é próprio. (BERGAMINI, 1997, p. 68)

Como afirma Bergamini, motivar em um ambiente de trabalho é bastante complexo, pois Motivação (assim como outros conceitos) é bastante subjetiva. Ou seja, o que motiva uma pessoa, não necessariamente motivará outra. Normalmente, equipes motivadas recebem incentivos das mais diferentes formas, o que favorece a atuação dos indivíduos. Vem ao encontro disso o seguinte trecho:

Muitos comportamentos indesejáveis são causados pela falta de incentivos que podem melhorar o seu comportamento e desempenho através de incentivos sociais (na falta de possibilidade do monetário) como elogios de sua chefia pelos trabalhos realizados, ou reconhecimento pelo usuário da importância de seu trabalho, um companheiro de trabalho que lhe sorri desejando “bom dia”, a possibilidade de “crescer” com o seu trabalho, de ter uma carreira pela frente, etc. (WITTER, 1990, p. 74)

Logo, fica provado que o líder deve saber utilizar determinados incentivos para motivar a equipe, não só para torná-la produtiva, mas também para torná-la satisfeita.

2.5.2 Motivação aplicada e Liderança

Percebe-se que Motivação e Liderança são ferramentas necessárias na gestão, uma vez que o mercado exige isso dos profissionais. Esta é uma forma de empresas e organizações desenvolverem mecanismos para alcançar de forma mais efetiva e eficaz os seus objetivos; tornando a entidade mais competitiva e forte num mercado cada vez mais ávido, especialmente por informação.

Logo, para que um líder utilize a Motivação como “aliada” nos seus projetos, é necessário que o mesmo entenda alguns preceitos. Alguns autores como Araújo (1985) e Chiavenato (2000) reforçam os aspectos que devem ser apreciados para que estes gerem Motivação, satisfação e que proporcionem uma Liderança sólida e tranquila, são eles:

- a) *Reconhecimento*: é de suma importância e que faz com que os subordinados sintam-se valorizados. Elogiar sempre quando um membro da equipe faz algo excelente é fundamental. Todavia, é preciso ter sabedoria e aptidão na hora de transmitir de forma adequada a informação. O líder deve frequentemente reconhecer as atividades individuais de cada um;
- b) *Segurança*: estabilidade é tudo que uma pessoa precisa para se sentir confortável num ambiente de trabalho. Esse sentimento é passado através de contratos, benefícios previstos e reajuste de salário periódico;
- c) *Autorealização*: o suprassumo da realização pessoal. Pois é quando o indivíduo reconhece a sua utilidade e percebe os resultados de seu próprio trabalho;
- d) *Diálogo de Desenvolvimento*: troca de informações positivas e ideias entre líder e equipe, é um grande elemento que impulsiona a motivação: o diálogo;
- e) *Treinamentos e Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal*: proporcionar ocasiões, treinamentos ou reuniões que visem somar conhecimentos e outras habilidades ao subordinado. Isso é importante, pois elevando o seu grau de conhecimento, essas pessoas se tornam mais confiantes na realização de suas tarefas, aumentando a autoestima;
- f) *Remuneração Adequada*: recurso bastante utilizado, pois uma boa remuneração é sempre bem vista. Contudo, não é um aspecto motivador por longo período. Importante lembrar que em casos inversos, onde a remuneração é inferior ao esperado, esse aspecto se torna um fator desmotivador;
- g) *Crescimento e Promoção*: trata-se de incentivos dentro da empresa, como mudança de nível na hierarquia de instituição (promoção);
- h) *Equipe e Relacionamento Interpessoal*: fundamental como aspecto motivador estar numa equipe harmoniosa onde todos são colaboradores. Importante se ter um ambiente saudável e sem intrigas;

- i) *Boas Condições de Trabalho*: dar boas condições, como: um ambiente limpo, bem iluminado, confortável e etc., são imprescindíveis para a motivação da equipe;
- j) *Demais Benefícios*: benefícios como: vale-transporte, vale-refeição, plano hospitalar, seguro e etc, colaboram para a satisfação e diretamente com a motivação do grupo;
- k) *Status*: estratégia que visa deixar claro a importância de determinado(s) cargo(s). Muitos valorizam esse aspecto, contudo, não é considerado o mais motivador;
- l) *Objetividade e Clareza*: cria-se um ambiente bastante motivado uma vez que são explícitos os objetivos e os meios de atingi-los;
- m) *Empoderamento*: é a habilidade de tornar confiantes os membros da equipe para que desta forma alcancem os objetivos e superem obstáculos. Aumenta o respeito entre todos;
- n) *Comunicação*: fundamental para que o líder e equipe expressem suas opiniões e ideias. Saber ouvir é tão importante quanto falar. Isso também colabora para uma atmosfera de integração e confiança;
- o) *Moral*: o líder deve ser o motivador em si, sempre estimulando e sendo um entusiasta. Deve demonstrar orgulho por ser parte e por estar à frente da equipe.

Todos esses meios que citados, facilitam a aplicação da Liderança através da motivação. Desta forma, somados ao talento, carisma e poder de influência do líder, podemos constatar que a equipe estará satisfeita e se deixará conduzir ao sucesso da instituição.

2.6 DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER

Pode existir conclusão na conceituação e diferenciação entre líder e chefe, mas é importante ressaltar que são conceitos diferentes. Chefe é aquele que foi colocado no poder por uma eleição ou indicação, diferente do líder que adquire sua posição de modo espontâneo (LOBO, 2009). A líder tem seguidores voluntários e que confiam na sua capacidade gerencial, já o chefe é aquele que comanda (LOBO,

2009). Reforçando assim, que todo líder é um bom chefe, mas nem todo chefe é um líder.

2.7 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E O SBUFRGS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com sede em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. Em função disso, altamente reconhecida, a UFRGS foi apontada como a terceira melhor universidade do Brasil e nona melhor da América Latina (WORLD UNIVERSITY, 2012).

Parte desse sucesso se deve as bibliotecas, que são coordenadas pelo Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBUFRGS), chefiado pela Biblioteca Central (BC); compondo assim o conjunto de 32 unidades responsáveis pela prestação de serviços, como informações especializadas à comunidade universitária e comunidade em geral (SBUFRGS, 2012). Lembrando ainda que os acervos da universidade são compostos, de acordo com SBUFRGS (2012), por: livros, periódicos (nacionais e estrangeiros), filmes, CD's, DVD's, fotos, mapas, partituras, discos, obras raras, teses, dissertações, além de acessos a bases de dados como o Portal da CAPES e jornais do mundo todo.

2.8 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA ESPECIALIZADA

As bibliotecas, durante séculos, tem sido os templos de saber e cultura, onde as pessoas procuram informação e produzem conhecimento. Com o passar do tempo esses centros de informação foram se particularizando, pois a Imprensa fez com que o conhecimento fosse difundido e a sua divulgação barateada. As bibliotecas, antes públicas ou particulares, começaram a se dividir e se especializar em unidades: escolares, universitárias, especializadas e etc.

Com certeza, o tipo que sempre chama à atenção é a Biblioteca Especializada, que surgiu no início do século XX, refletindo nada menos que a expansão tecnológica e científica do mundo moderno. Uma vez que os conhecimentos estavam cada vez mais técnicos e específicos, surgiu a necessidade de se organizar materiais com o objetivo de sanar essas demandas. Dentre algumas definições, esta é a mais abrangente:

As bibliotecas especializadas são diferenciadas dos demais tipos de bibliotecas pela sua estrutura de orientação por assunto, e pelo fato de que as organizações as quais elas pertencem terem objetivos específicos, e estes objetivos, por sua vez, devem nortear todas as atividades da biblioteca, dentro das áreas de conhecimento abrangido pela empresa a qual ela serve. (FIGUEIREDO, 1979, p. 14)

Isto ilustra muito bem o quanto a biblioteca especializada deve estar em sintonia com os objetivos da instituição e atender prontamente as suas necessidades tão particulares. Entretanto, o que mais caracteriza uma biblioteca é seu acervo e é justamente isso que diz Figueiredo (1979):

[...] o tipo de material que constitui as suas coleções; enquanto que em outras bibliotecas o material livro/folheto é o mais comum, nas bibliotecas especializadas a importância maior é dada à informação contida num livro, ou em qualquer outro material, podendo ser também a informação ainda não impressa, não publicada, pois que um dos objetivos e características das bibliotecas especializadas é a de se antecipar à necessidade de sua clientela. (FIGUEIREDO, 1979, p. 15)

É necessário entender bem essa questão, pois as bibliotecas escolhidas para a análise são do tipo universitária especializada. As Bibliotecas Universitárias surgiram com as universidades, o que é bastante óbvio. A partir daí tornaram-se grandes centros de aprendizado e também de ensino, estendendo até hoje esse pensamento, funcionando com centros de pesquisa e de busca em modernas e inteligentes bases de dados. As semelhanças entre bibliotecas especializadas e universitárias são muitas, uma vez que as mesmas atendem públicos de

determinados setores e que buscam informações parecidas, ou usuários que tem necessidades semelhantes.

No Brasil, sabe-se que essas unidades são as melhores em questão de administração de recursos, desenvolvimento e remuneração de profissionais. É interessante ressaltar que o bibliotecário é muito valorizado nessas unidades e bastante consultado. É aí que entra a importância da Liderança nesse nicho: nortear e exercer o papel de profissional da informação para manter (e aprimorar) esse padrão de excelência nesses tipos de biblioteca.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são especificados os métodos e os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada para a realização desse estudo foi de cunho quanti-qualitativo. A abordagem qualitativa foi considerada adequada uma vez que, de acordo com Silva (2001), na pesquisa qualitativa existe uma forte ligação do sujeito com o mundo real, um forte vínculo entre mundo objetivo e a subjetividade que não se pode traduzir em números. Sendo assim não requer técnicas e métodos estatísticos. No entanto, alguns dados numéricos foram necessários e utilizados como forma de subsídios nas análises qualitativas, portanto uma abordagem quantitativa também foi realizada. Ainda, para Silva (2001), o ambiente natural é uma fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Vale a pena ressaltar que esse tipo de pesquisa é puramente descritiva, na qual seu pesquisador analisou os dados de forma indutiva.

Outra característica desta pesquisa é o cunho exploratório, pois objetivou proporcionar maior familiaridade com o problema proposto. O aspecto que a caracteriza como pesquisa exploratória dá-se em função dos levantamentos bibliográficos, entrevistas, experiências práticas que foram realizadas, juntamente com a análise de diversos exemplos que ajudam na compreensão do problema.

3.2 UNIVERSO E SUJEITOS

Essa pesquisa foi efetuada com dois grupos:

- a) Bibliotecários(as)-chefes das bibliotecas setoriais e a biblioteca central, e suas equipes, constituídas de bibliotecários, administrativos e bolsistas, sendo eles funcionários vinculados à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esse grupo foi escolhido por motivos bastante

compreensíveis, pois somente eles poderiam compartilhar suas experiências com/como líderes;

- b) Pessoas-chave, reconhecidas por seus feitos ou por suas posições na área de Biblioteconomia. São eles(as): Presidente Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), Presidente do Conselho Regional de Biblioteconomia (CRB-10), Presidenta da Associação Rio-grandense dos Bibliotecários (ARB) e fundadora da Biblioteca Central da UFRGS.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário fechado (Apêndice A e B), sendo apenas uma questão aberta, com ressalva à utilização de Escala de Likert numa das questões (número 8), esta voltada para bibliotecários-chefe e equipe. Também foram feitas entrevistas com roteiro pré-estabelecido (Apêndice C), que tiveram como foco o depoimento das pessoas-chave, a fim de coletar dados importantes sobre a construção e/ou atuação do gestor.

No que tange à análise das entrevistas, é importante salientar que este instrumento foi escolhido, por ser

[...] o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. [...] [Esta] tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema. (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 195).

Obviamente existem desvantagens no uso desse recurso, tais como: dificuldade de comunicação (de expressão e interpretação), possibilidade de influenciar no discurso e pela demanda de tempo que a execução implica. Entretanto, as vantagens são maiores, pois oferece a oportunidade de avaliar atitudes do entrevistado, dá flexibilidade às respostas e permite encontrar informações que não são localizadas em nenhum tipo de fonte documental.

Sobre a utilização do questionário, que nada mais é, de acordo com Silva (2001), que uma série de perguntas certa em ordem, sobre determinado tema, que pode ser respondido, na presença do entrevistador ou não; é importante ressaltar

que se trabalhou em dois tipos de questionários. Um deles foi respondido por bibliotecários-chefe (Apêndice A) e o outro pelos demais integrantes da equipe (Apêndice B). Assim como na entrevista o questionário também oferece desvantagens na sua utilização. Seguem algumas: o fato dos indivíduos não o responderem plenamente, a falta de compreensão em alguma questão e a exclusão de analfabetos (este não seria aplicado ao caso). Visto isso, este instrumento se adéqua, pois suas vantagens se sobrepõem, agregando assim facilidades à pesquisa como: aplicação em massa de baixo custo (uma vez que pode ser enviado por *e-mail*), mantém o anonimato e normalmente é bem aceito pelos respondentes.

Ainda dentro do questionário foi usado um recurso chamado de Escala de Likert, que:

[...] significa uma escala de classificação de cinco, sete ou nove pontos, na qual a atitude do entrevistado é medida sobre uma série continua que vai de altamente favorável até altamente desfavorável, ou vice-versa, com igual número de possibilidades positivas e negativas de resposta e uma categoria média ou neutra. (REA; PARKER, 2000, p. 70)

Ela é denominada assim em função do seu criador Rensis Likert. Este recurso, um dos tipos de escala psicométrica ou escala de atitude, facilitam a avaliação, por parte do bibliotecário, sobre sua atuação e a da equipe com relação a sua chefia.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário foi preenchido pessoalmente (a sós) pelos sujeitos da pesquisa. Quanto às entrevistas, estas foram previamente agendadas e posteriormente gravadas e degravadas com a devida autorização.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A partir das respostas obtidas por meio dos questionários e das degravações, foram feitos recortes das mesmas e, posteriormente, foram submetidos à

comparação com a teoria. Quanto à tabulação dos dados, essa se deu de forma manual.

3.6 ESTUDO PILOTO

Os questionários foram submetidos à validação de uma especialista na área de Gestão de Pessoas – Mônica Fonseca Soares, bibliotecária e Mestre em Administração pela UFRGS, que avaliou a pertinência das perguntas aplicadas aos objetivos do trabalho. O questionário também foi submetido à avaliação, para verificar se a clareza e o uso de linguagem estavam adequados ao nível dos sujeitos da pesquisa. As sugestões recebidas foram incorporadas à versão final dos instrumentos de coleta de dados.

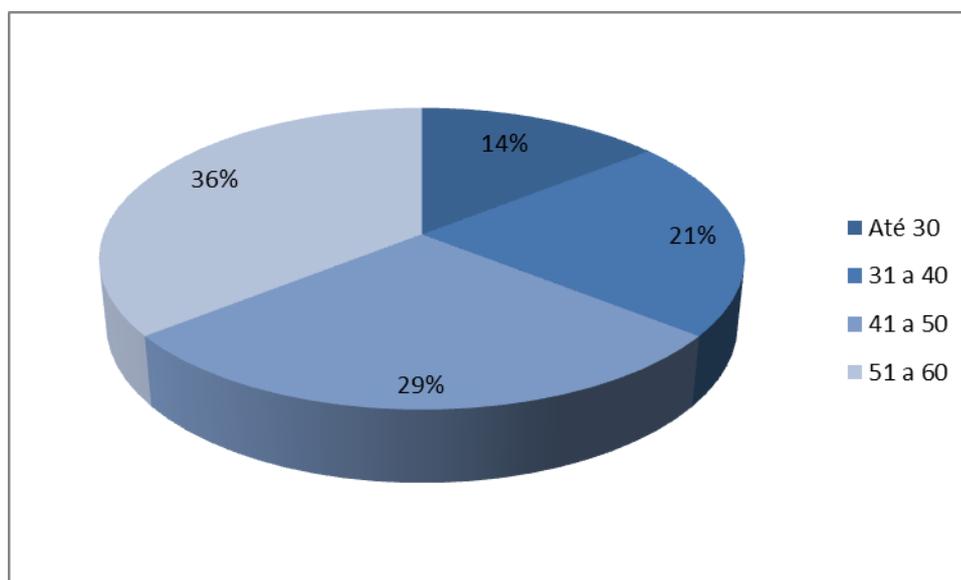
4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são discutidos e evidenciados os resultados da pesquisa realizada, à luz do referencial teórico.

4.1 RESULTADOS ACERCA DA CHEFIA

As primeiras perguntas do questionário direcionado aos chefes (no total de 28) foram com relação a dados básicos como: idade, sexo e escolaridade.

Gráfico 01 – Idade dos Bibliotecários

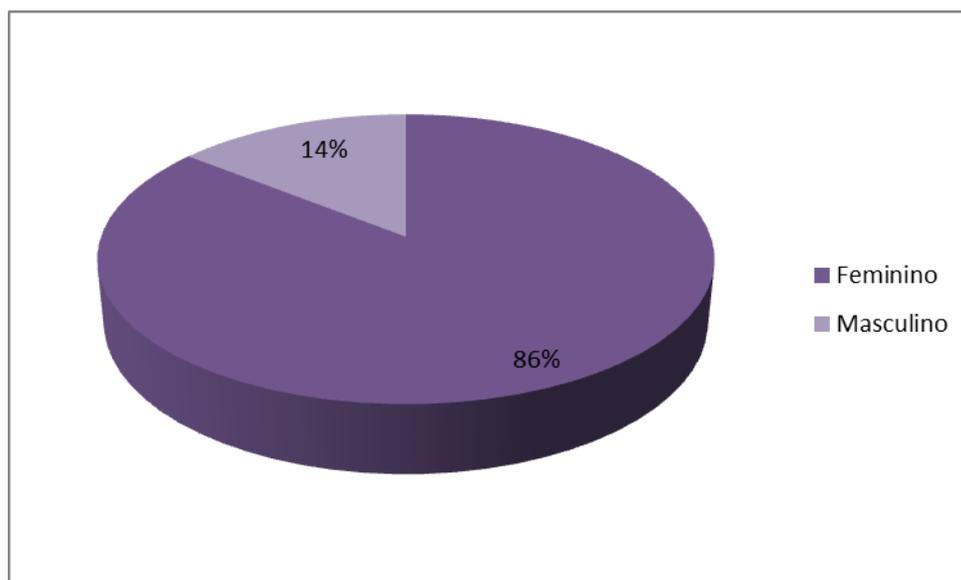


Fonte: Dados da Pesquisa

Aqui se pode constatar que 65% dos bibliotecários-chefes tem mais de quarenta anos. Esse resultado é explicado por Maxwell, que afirma:

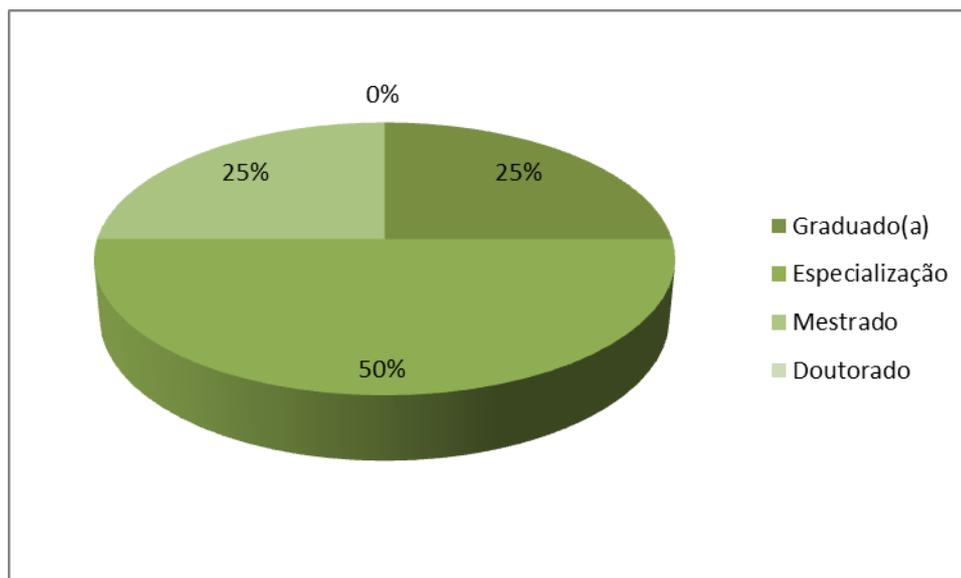
A melhor professora de um líder é a avaliação de sua experiência. Para prever como lidar com os momentos de definição do futuro [é importante] analisar aqueles pelos quais você já passou. (MAXWELL, 2008, p. 40)

Logo, fica demonstrado que muitas vezes a experiência corrobora para sua posição de gestor.

Gráfico 02 – Sexo dos Bibliotecários

Fonte: Dados da Pesquisa

Uma maioria bastante expressiva do sexo feminino reflete uma antiga tendência, na qual uma “[...] proporção muito elevada de profissionais do sexo feminino.” (OLIVEIRA, 1980, p. 54) existia, constatado através de um estudo que analisou o perfil e a autoimagem do bibliotecário da época. De acordo com Newmyer (1976) a imagem do bibliotecário, no caso, da bibliotecária, esteve durante muito tempo atrelado a valores femininos, historicamente inculcados. Em função disso a profissão, de acordo com MILANESI (1978), ganhou atributos pejorativos dados a mulheres anteriormente, como: pacata, não-criativa, sem charme e apolítica.

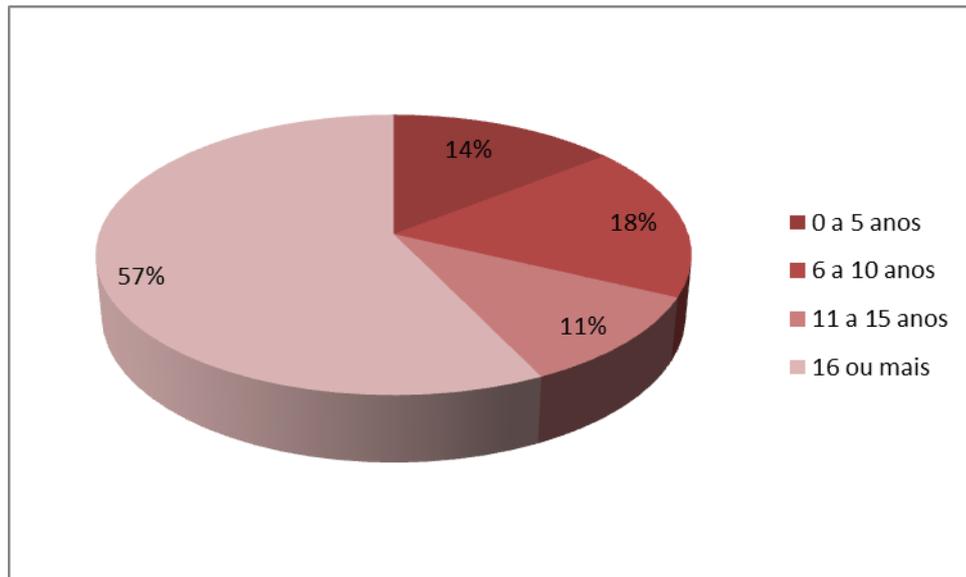
Gráfico 03 – Escolaridade dos Bibliotecários

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão foi possível perceber que 75% dos chefes respondentes possuem algum tipo de pós-graduação, que seja em nível *lato sensu* ou *stricto sensu*, tornando-os assim mais preparados para os cargos de chefia. Contudo, nenhum possui Doutorado. Sabendo disso, uma vez que o Gráfico 03 apresenta uma maioria de respondentes pós-graduados, pode-se afirmar que:

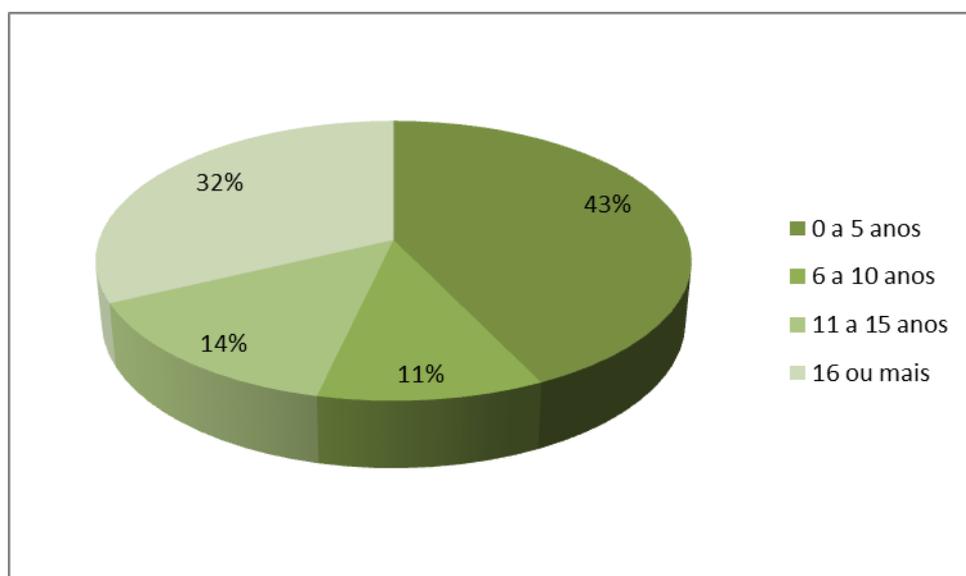
Destacam-se [...] razões para a busca da educação continuada, tais como: concluída a formação básica (Graduação), aperfeiçoar-se ou atualizar-se; e, pretendendo atuar em campos específicos, complementar seus conhecimentos, especializando-se na área de interesse. (CRESPO; RODRIGUES; MIRANDA, 2006, p. 2)

Desta forma, o que Souza afirma vem ao encontro dos resultados obtidos, pois a "[...] educação continuada permanente, diversificada e de qualidade [deve] se constituir em uma das prioridades nos programas e projetos de formação profissional de bibliotecários." (1998, p. 3).

Gráfico 04 – Tempo do Exercício da Profissão

Fonte: Dados da Pesquisa

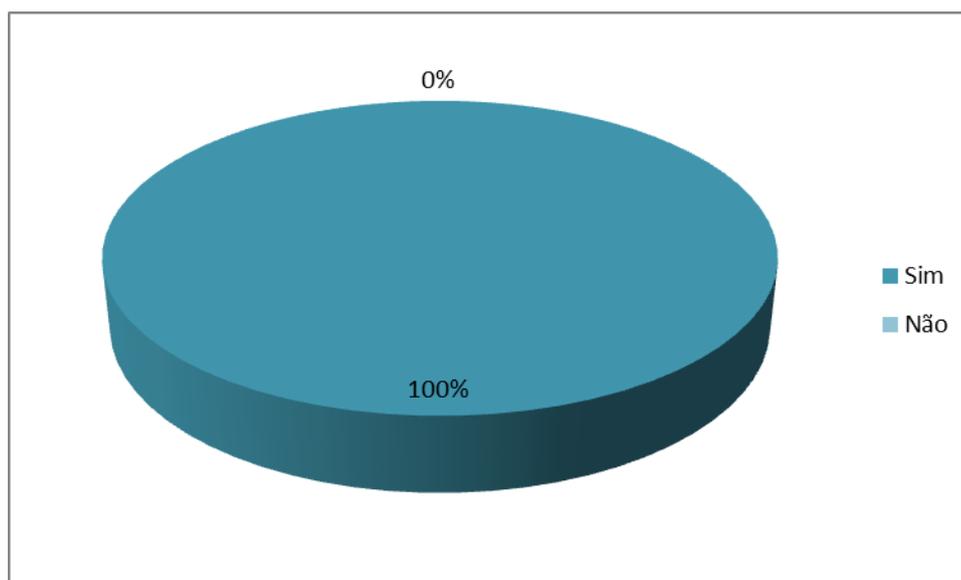
Outro número bastante expressivo foi este, em que o tempo de exercício da profissão demonstra que 68% das pessoas estão formadas há mais de dez anos; logo, o conhecimento acerca da área é importante para se chegar ao cargo de chefia da unidade. A experiência e o conhecimento, mais uma vez, se destacam na análise dos dados sobre a ascensão à chefia da unidade. Maxwell (2008) reitera isso, colocando que esses conhecimentos colhidos ao longo do tempo contribuem no exercício da liderança.

Gráfico 05 – Tempo do Exercício de Chefia

Fonte: Dados da Pesquisa

Seguindo no mesmo padrão do gráfico anterior (Gráfico 04), observa-se que o tempo de exercício de chefia também acompanha o mesmo padrão, pois 46% dos respondentes possuem o *status* de chefe há mais de dez anos. Todavia, salienta-se que os iniciantes totalizam 43% e se encontra nos cinco primeiros anos de gestão, sinalizando assim uma renovação parcial, mas significativa, nas diretorias das bibliotecas da UFRGS.

Gráfico 06 – Eficiência Sob a Visão dos Bibliotecários

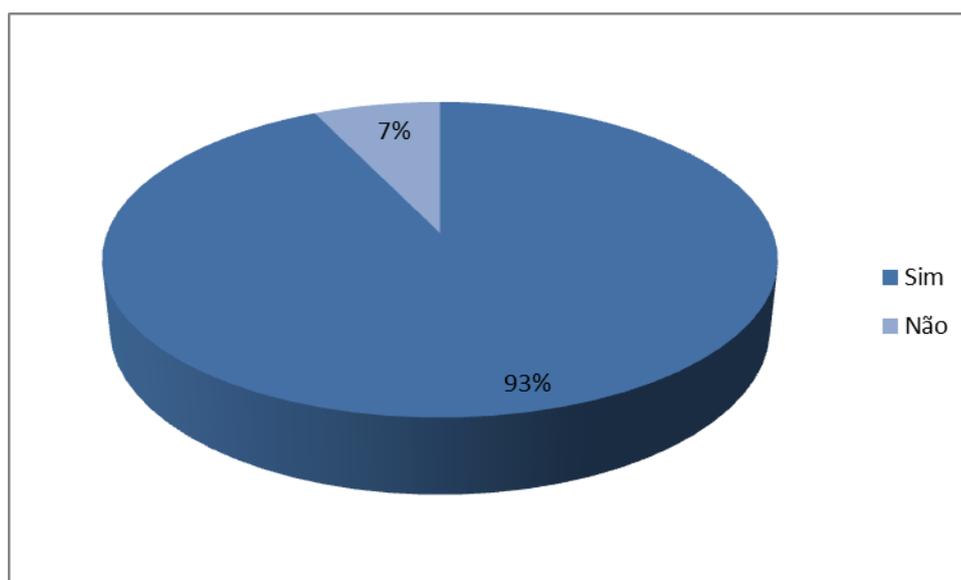


Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à eficiência dos bibliotecários como líderes, foi possível constatar uma unanimidade. Todos os chefes de biblioteca acreditam que, como profissionais, podem ser líderes; este pensamento é sustentado por Morath (2011), Feidler (1967), Lopes (2008) entre outros. Ou seja, a teoria afirma que todos (inclu-se aí os profissionais da informação) podem ser líderes. Entretanto, após as entrevistas com as pessoas-chave da área de Biblioteconomia, revelou-se o oposto, uma vez que todos acreditam que Liderança é um dom e que não é qualquer indivíduo que o possui. Pode-se perceber isso nos seguintes trechos, quando perguntados se qualquer pessoa pode ser um líder: “Sinceramente não. Creio que os líderes têm algumas características inatas”; “Não. Acredito que a liderança é intrínseca ao indivíduo”; “Não, um líder tem características psicológicas específicas mais acentuadas”; “Não acredito que qualquer pessoa possa ser um líder. Eu acredito que liderança seja um talento, nasce com o indivíduo”. Ainda acerca desta questão de efetividade da liderança dos bibliotecários, as pessoas-chave atribuíram os motivos que os levaram às posições de destaque. As respostas foram diversas, apontando diferentes razões que contribuíram para a sua notoriedade, como se

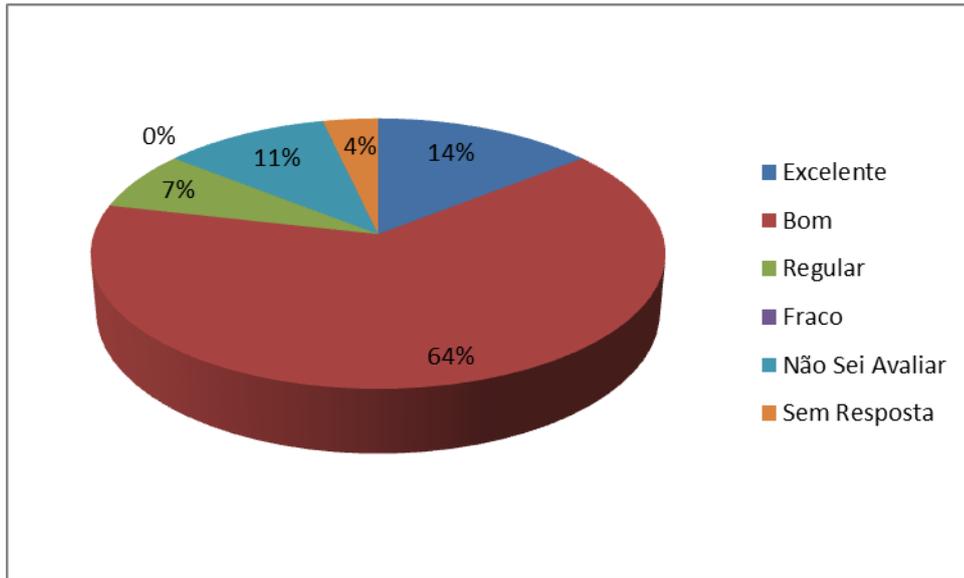
percebe nos trechos: "[...] atribuo às buscas pessoais, disposição para trabalhar/transformar"; "Atribuo a vários fatores. Sempre fui muito dedicada aos estudos, muito responsável, [...] muito exigente e perfeccionista. Com o tempo, a idade e a experiência, a gente vai aprendendo a dosar e a equilibrar tudo isso"; "[...] tive boas oportunidades. Não me vejo como uma pessoa de sucesso, mas como alguém que trabalha muito e que acredita no que propõe"; "A garra e ao curso de Biblioteconomia. Sempre tive orgulho de ser bibliotecária, acima de tudo, acredito muito na profissão".

Gráfico 07 – Autoimagem de Líder do Bibliotecário



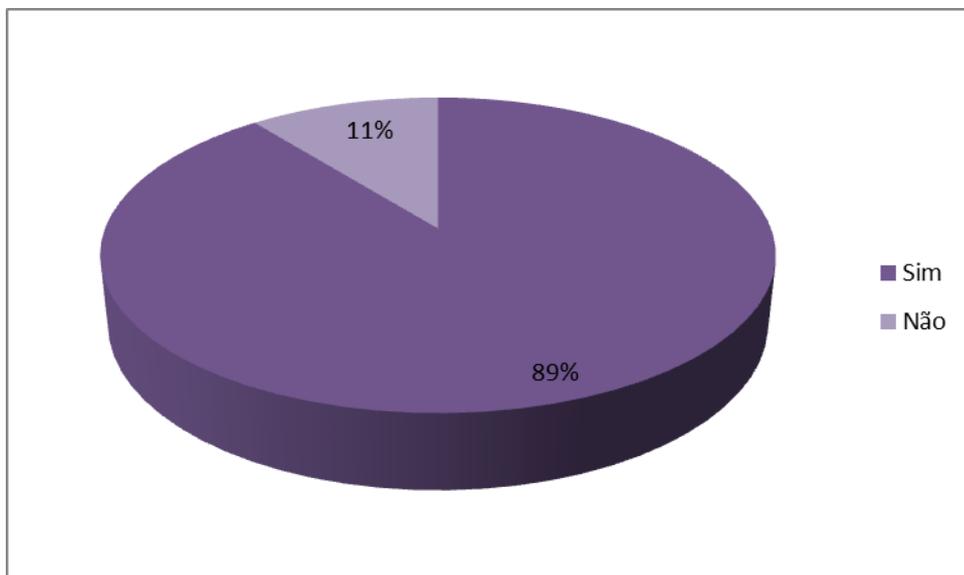
Fonte: Dados da Pesquisa

Já nesta questão de autoimagem, na qual os bibliotecários deveriam assinalar sua identificação como líderes em sua unidade de informação, o resultado foi expressivo: 93% deles acreditam serem líderes. Como constatado no Gráfico 06, todos crêem que o bibliotecário pode ser um líder eficiente, no entanto, a autoimagem do profissional aponta que nem todos se consideram líderes.

Gráfico 08 – Valoração da Atuação Como Líder

Fonte: Dados da Pesquisa

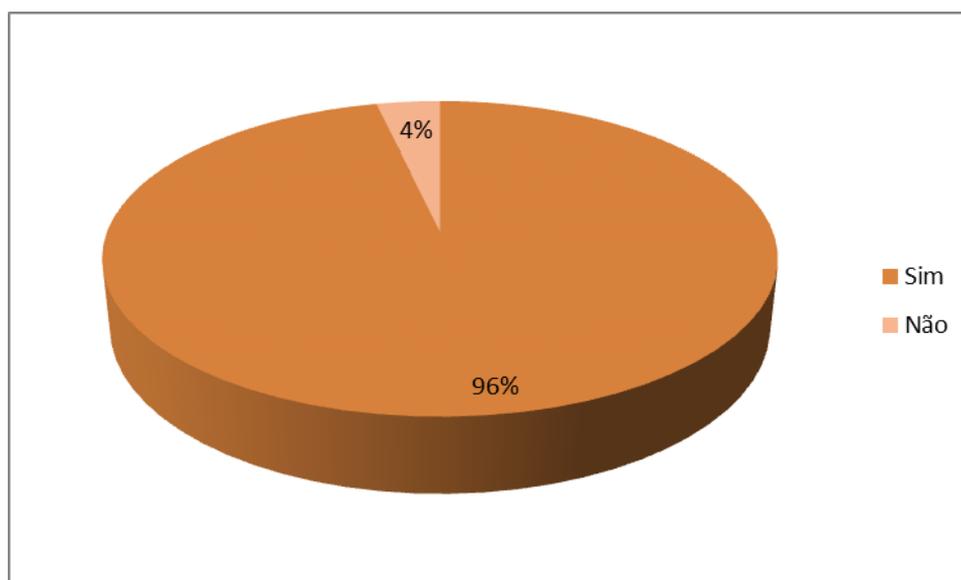
Quando perguntados sobre a valoração da sua liderança, os resultados foram os anteriormente apresentados (Gráfico 08), refletindo que, em sua maioria, os respondentes chefes consideram-se bons ou excelentes líderes. Contudo, 11% não souberam avaliar seu desempenho, considerando que caberia à equipe julgar sua atuação.

Gráfico 09 – Motivação da Unidade pelo Bibliotecário

Fonte: Dados da Pesquisa

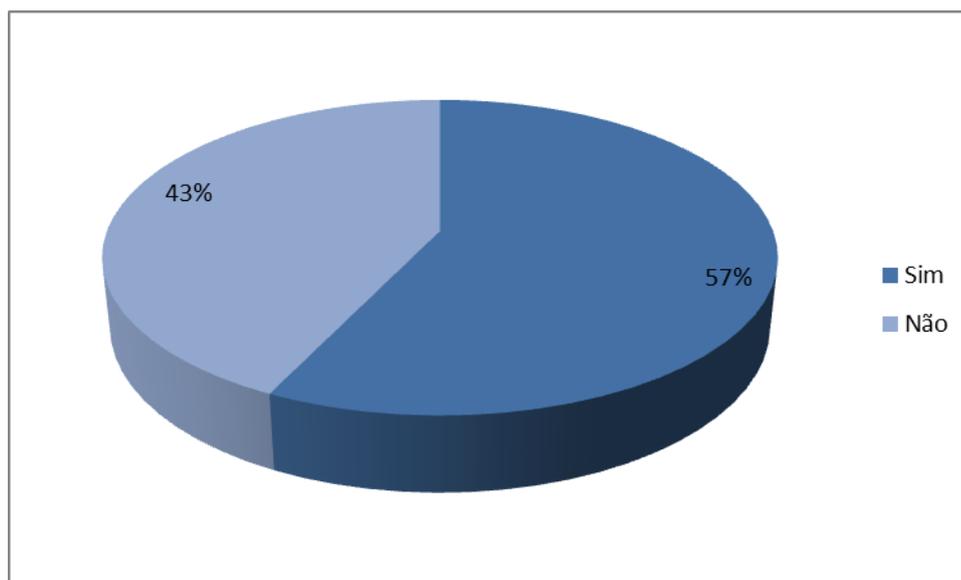
Da mesma forma que foram questionados sobre a Liderança, o foram sobre a Motivação. O gráfico mostra que quase 90% dos respondentes neste segmento acredita ser um motivador na biblioteca na qual atua. Todavia, o percentual de “não-motivadores” (11%) é maior do que os “não-líderes” (7%), que pode constatado na comparação com o Gráfico 07, sobre a autoimagem do bibliotecário-chefe como líder. Ainda sobre esse mesmo assunto, as pessoas-chave comentaram que a motivação é fundamental e isso pode ser visto nos trechos: “a motivação é o fator primordial em todos os processos de liderança”; “a motivação é essencial para o desenvolvimento das atividades. É importante que as pessoas compreendam sua função e sua importância”; “de 1 a 10... A importância da motivação da equipe é 11, as coisas, os processos, as mudanças, o trabalho... Enfim, resultados efetivos só acontecem quando as pessoas estão empenhadas em fazer dar certo, isso só ocorre quando elas são e estão motivadas”; “é fundamental, pois sem motivação, nada sairá bem feito”.

Gráfico 10 – Reconhecimento do Bibliotecário



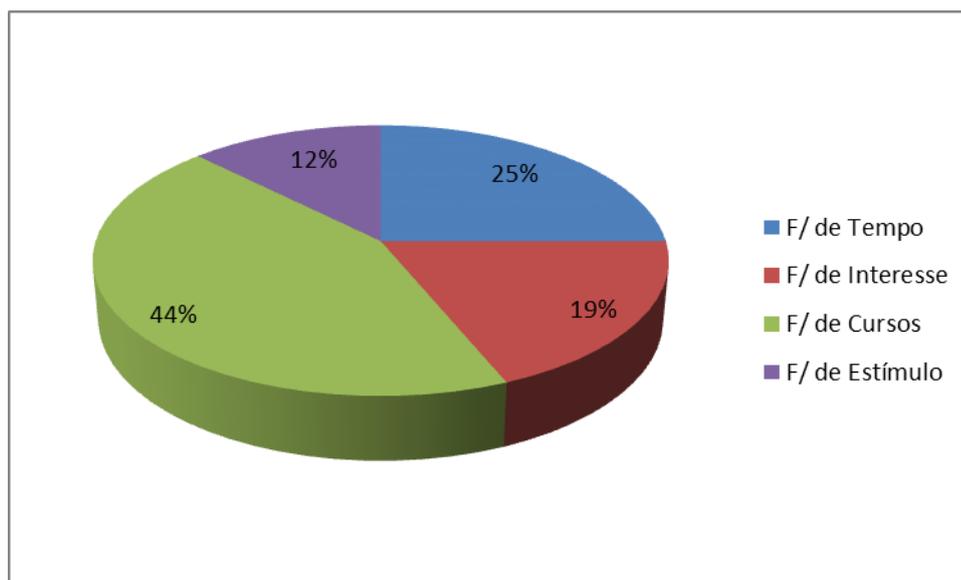
Fonte: Dados da Pesquisa

Acerca do reconhecimento por parte dos superiores dos(as) bibliotecários(as)-chefe, este também foi expressivo. Somente 4% deles acreditam que seus superiores não os veem como líder.

Gráfico 11 – Realização de Cursos de Liderança

Fonte: Dados da Pesquisa

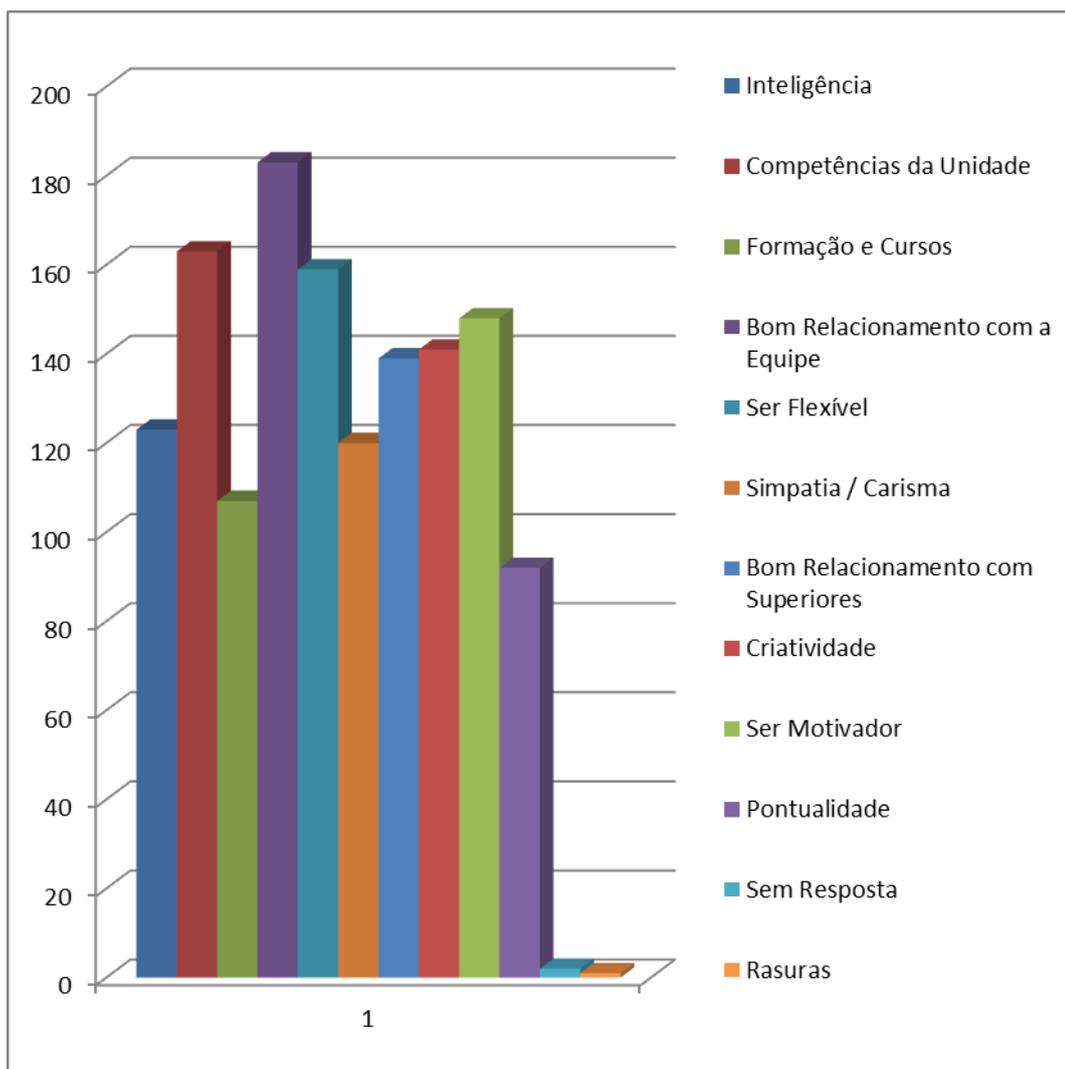
Quanto à realização de cursos na área de Liderança, foi constatado um dado interessante. Mais da metade dos chefes de unidade realizaram cursos desta temática, o que vem ao encontro do que pensa Bennis (1996), que acredita que o líder não nasce pronto e precisa ser construído pouco a pouco, seja através de cursos ou vivências. Por outro lado, contradizendo este autor, as pessoas-chave, aqueles que ocupam importantes posições na área de Biblioteconomia – nunca realizaram nenhum curso de liderança, oratória, nem relações interpessoais e mesmo assim, destacam-se no cenário profissional por seus feitos. É o caso do que pensam as Presidentes do Conselho Federal de Biblioteconomia, do Conselho Regional de Biblioteconomia (CRB-10), da Associação Rio-grandense dos Bibliotecários e da fundadora da Biblioteca Central. Pode-se perceber isto nos seguintes trechos das respostas, quando perguntados sobre a realização de tais cursos sobre Liderança: "Nunca participei de cursos de liderança, nem de oratória"; "Não"; "Não. Infelizmente não"; "Não, nunca recebi nenhuma instrução formal".

Gráfico 12 – Motivos para a Não Realização de Cursos de Liderança

Fonte: Dados da Pesquisa

Os 43% que não realizaram cursos na área de Liderança, foram questionados para saber os motivos pelos quais não o fizeram. O resultado segue no Gráfico 12. Constatase que o maior fator apontado é a falta de cursos específicos na área, seguido por falta de tempo de cursá-los por parte dos pesquisados, que, juntos, somam 69% das razões para a não realização dos referidos cursos. Este dado também aponta para a importância da educação continuada, e na possibilidade que estes cursos dão para o desenvolvimento profissional e do perfil do futuro líder. Outro motivo sinalizado foi a falta de interesse, que totaliza 19%, que muitas vezes reflete a falta de estímulo, que totalizou 13%. Para Araújo (1985) e Chiavenato (2000) esses seriam explicados pela falta de motivação gerada por falta de benefícios, reconhecimento e plano de carreira. No entanto, sabe-se que a universidade oferece plano de carreira, no qual cursos e pós-graduações geram um incremento considerável no salário, estimulando assim não somente o chefe, mas toda a equipe para que procurem o aperfeiçoamento e atualizações.

Gráfico 13 – Características do Líder Sob a Perspectiva do Bibliotecário



Fonte: Dados da Pesquisa

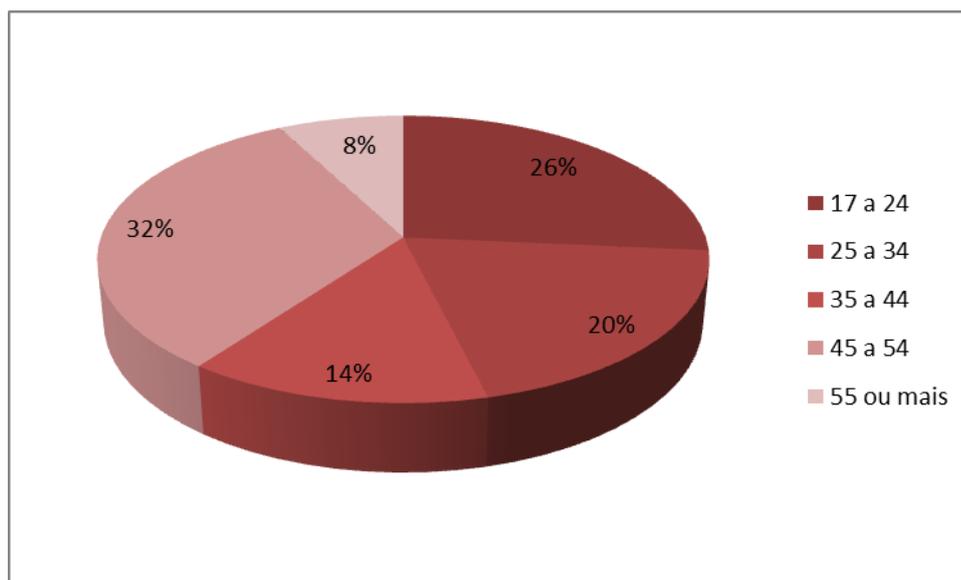
Sob a perspectiva dos bibliotecários-chefe, foi possível perceber quais as características os sujeitos da pesquisa primam num líder. Todas as características citadas nesta questão são consideradas ideais por Chiavenato (2000), mas o objetivo aqui foi verificar quais dessas características são as essenciais. As três características mais apontadas foram: “bom relacionamento com a equipe”; “conhecer as competências da unidade”; e “ser flexível”. Apesar do certo equilíbrio entre as respostas, destacou-se a “pontualidade” como item menos indicado; assim como “simpatia e carisma” que ficou em penúltimo lugar. Já as pessoas-chave quando perguntados sobre a mesma questão revelaram, em sua maioria, que o mais importante é “ser motivador”, vindo ao encontro do que pensa Bergamini (1997) e Witter (1990), que afirmam que é fundamental a motivação no trabalho. Com a

exceção deste destaque para a motivação nas respostas das pessoas-chave, as demais características escolhidas por eles coordenaram com as opções escolhidas pelos bibliotecários(as)-chefes da UFRGS.

O último questionamento dava-se acerca de líderes que inspiravam o bibliotecário-chefe. Aqui houve certo consenso entre as pessoas-chave e bibliotecários(as)-chefes. Dentre inúmeras entidades e líderes de proteção aos animais, dos direitos humanos, do respeito racial e GLBT, políticos e religiosos, destacaram-se: *Steve Jobs* (pela questão tecnológica), *Jesus* (pelos ensinamentos), *Gandhi* (pela Liderança e não-violência), *Martin Luther King* (pela luta por igualdade racial), *Nelson Mandela* (pela luta por igualdade social), *Zita Prates* e *Heloísa Benetti Schreiner* (pelo desempenho na área de Biblioteconomia). Estas duas últimas foram reconhecidas por seus feitos, pois quando estiveram na liderança da Biblioteca Central da UFRGS, realizaram grandes mudanças, em especial na área de automação e novas tecnologias; e por seu prestígio no setor acadêmico.

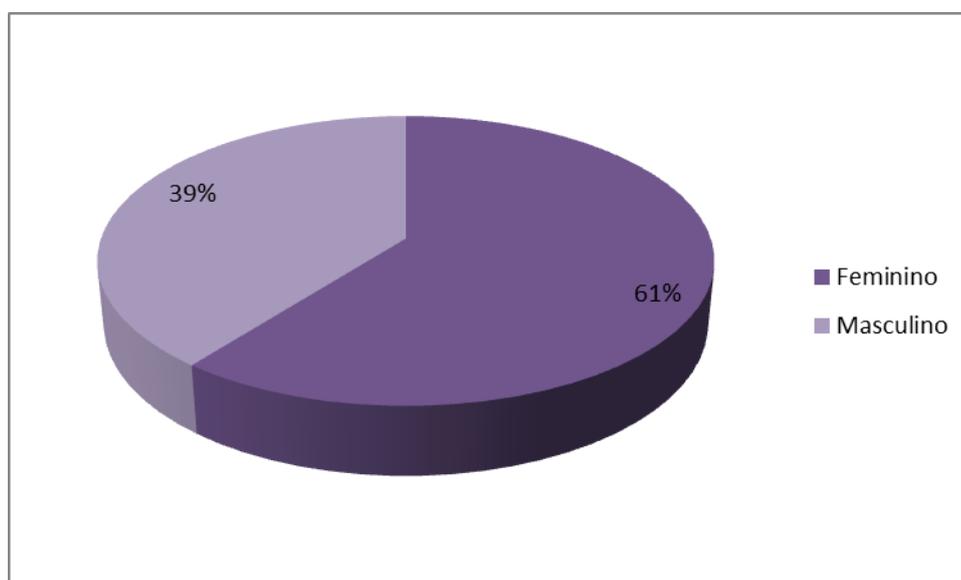
4.2 RESULTADOS ACERCA DA EQUIPE

Os dados coletados nessa seção referem-se às respostas das equipes, totalizando 208 respondentes: 79 bolsistas, 66 funcionários administrativos/técnicos e 63 bibliotecários. As primeiras perguntas dos questionários direcionados à equipe foram com relação a dados básicos como: idade, sexo e escolaridade.

Gráfico 14 – Idade dos Integrantes da Equipe

Fonte: Dados da Pesquisa

A formação das equipes de bibliotecas na UFRGS é bastante heterogênea e isso se reflete em diversos aspectos nas análises de dados das equipes. No que se refere a faixa etária, majoritariamente temos a parcela entre 45 a 54 anos com 32%, seguido pela parcela de 17 a 24 anos que integra os 26%.

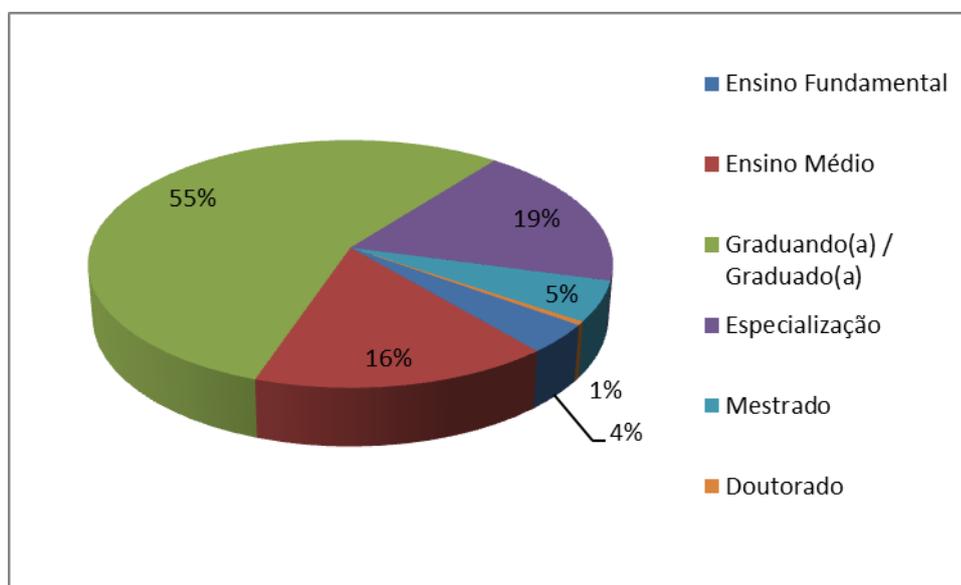
Gráfico 15 – Sexo dos Integrantes da Equipe

Fonte: Dados da Pesquisa

Diferentemente da análise dos bibliotecários-chefe com relação ao sexo, constata-se que as equipes são mais equilibradas, mas ainda assim as mulheres

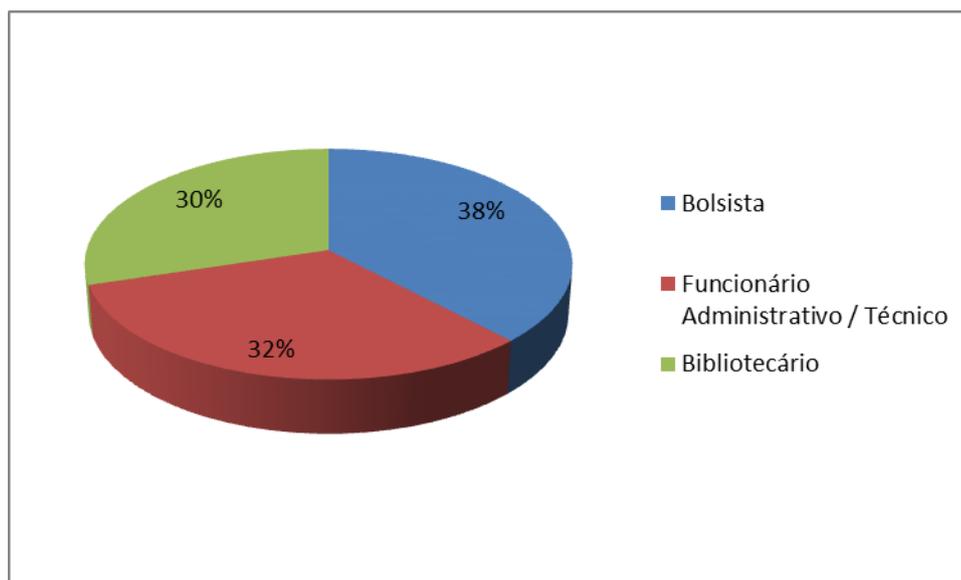
são maioria, compondo 61%. Isto pode ser vinculado ao fato que vários bibliotecários compõem a equipe e estes, por sua vez, são em sua maioria, mulheres. Logo, essa maioria é justificada, da mesma forma que a maioria do Gráfico 02.

Gráfico 16 – Escolaridade dos Integrantes da Equipe



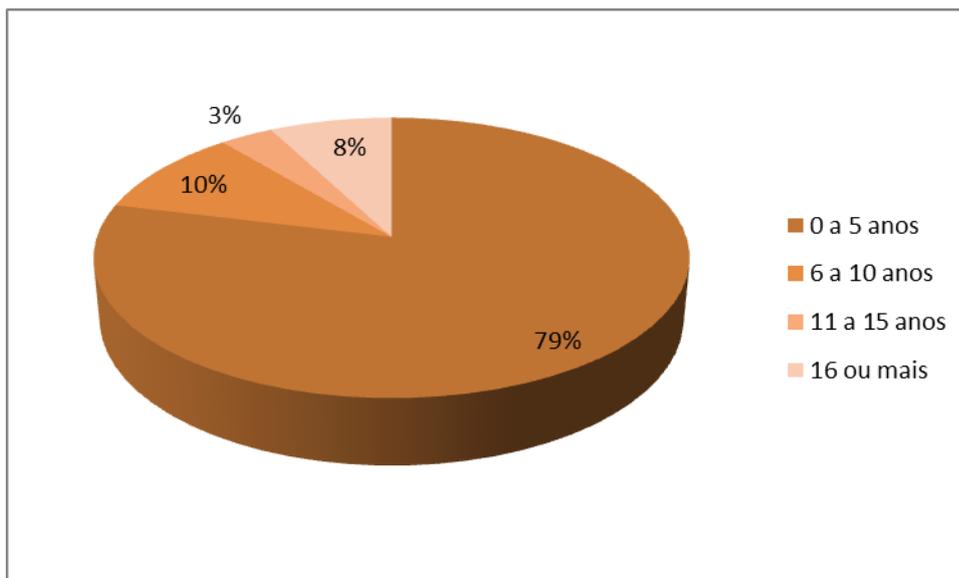
Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à escolaridade, percebe-se que a maioria é “graduando ou graduado”, totalizando 55%. Acredita-se que isso se dê em função da facilidade na obtenção de bolsas para alunos da universidade. Contudo, aqueles que possuem especialização (especificamente os bibliotecários) compõem 19% e são o segundo maior grupo.

Gráfico 17 – Vínculo com a Instituição

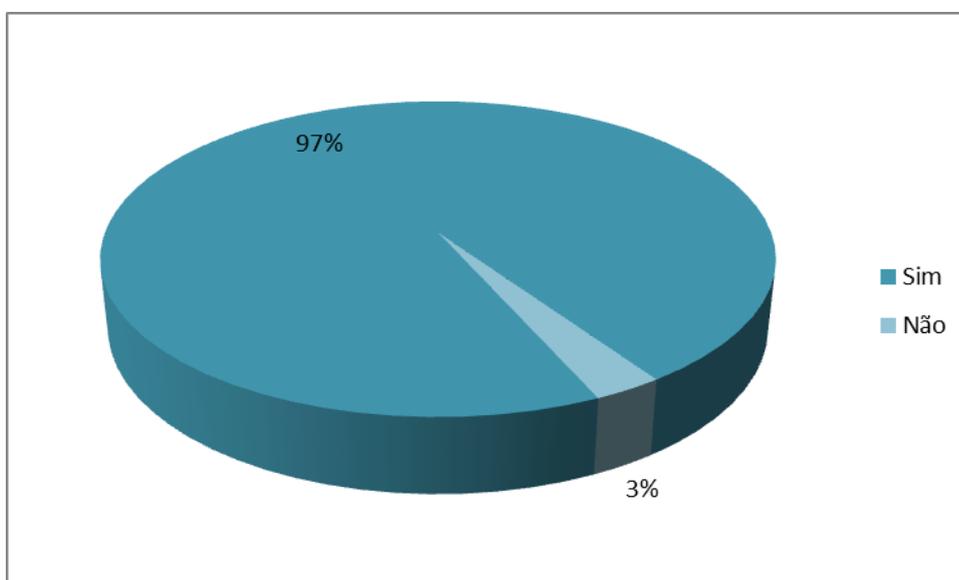
Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito ao vínculo, há um equilíbrio e os indivíduos que compõem a equipe da biblioteca estão bem divididos. Os bolsistas como categoria individual são maioria com 38%, mas é importante observar que os funcionários administrativos/técnicos e bibliotecários possuem a maioria (62%) na equipe, ou seja, maioria de funcionários efetivamente vinculados à UFRGS, mais especificamente vinculados às bibliotecas. Logo, este dado aponta que a equipe tem um quadro relativamente estável de funcionários, apesar da rotatividade de bolsistas.

Gráfico 18 – Tempo de Trabalho com a Chefia

Fonte: Dados da Pesquisa

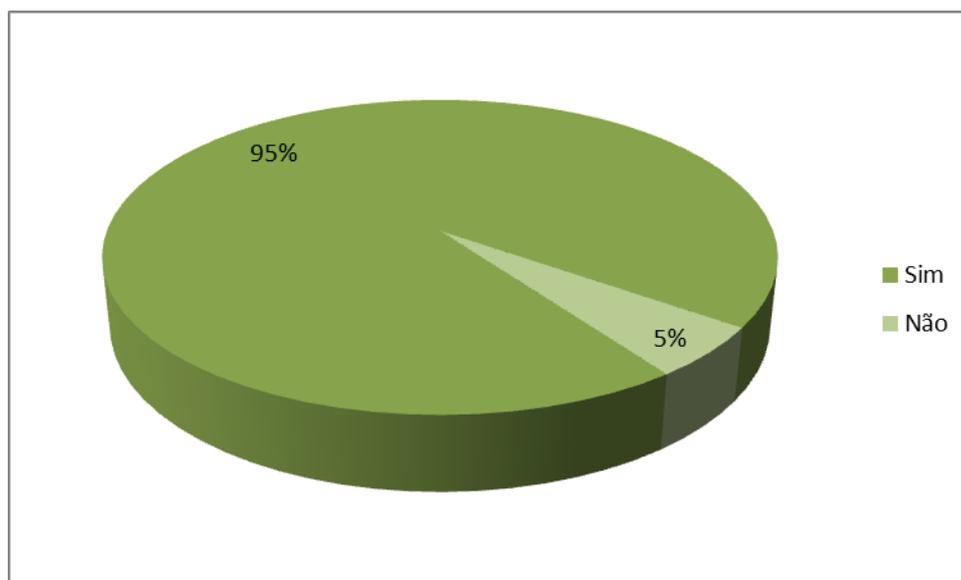
O tempo de trabalho da equipe junto ao seu chefe é fundamental para entender e saber trabalhar com o mesmo. No Gráfico 18 constata-se que a maioria trabalha entre 0 a 5 anos sob a coordenação da mesma chefia, totalizando 79% dos respondentes. Acredita-se que este dado possa ser explicado em função do grande número de bolsistas, que representam uma mão-de-obra rotativa; somado aos iniciantes na carreira e ao fato de uma boa parcela de chefias serem iniciantes.

Gráfico 19 – Identificação do Líder

Fonte: Dados da Pesquisa

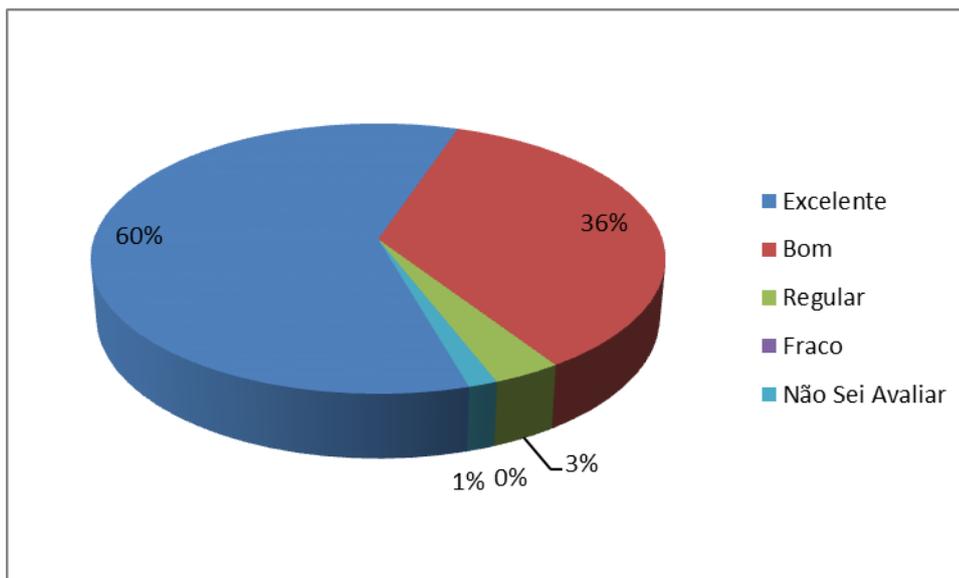
Quando perguntados se identificavam características de líder no chefe da biblioteca, 97% deles respondeu que sim, corroborando assim com a autoimagem do bibliotecário (Gráfico 07), demonstrando que identificam líderes em seus chefes. Esta identificação é fundamental numa equipe, pois, como Moscovici (1995) afirma, é cabal nos grupos humanos existirem líderes, acima de tudo, pessoas competentes e capazes de possibilitar o desenvolvimento e potencializar recursos e resultados.

Gráfico 20 – Identificação do Motivador



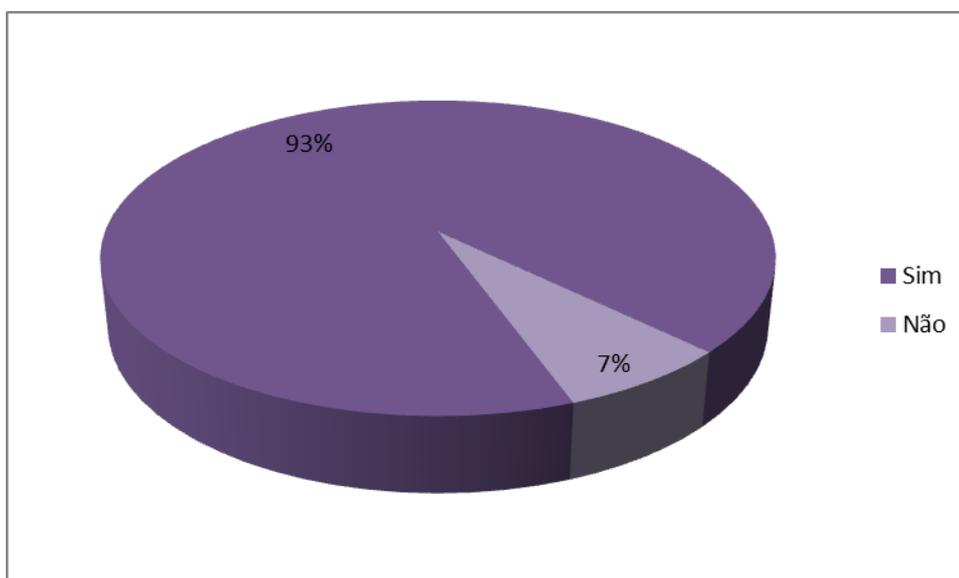
Fonte: Dados da Pesquisa

Da mesma forma que o gráfico anterior (Gráfico 19), este reflete as respostas apontadas a partir do questionamento: “O bibliotecário-chefe é um motivador na unidade?”. O resultado vem ao encontro do mostrado no Gráfico 09, no qual a maioria dos chefes se vê como motivador. Isto é encarado de forma positiva, pois, como já citado por Bergamini (1997) ou Witter (1990), o chefe deve ser motivador, capaz de criar e gerenciar recursos para assim guiar a equipe com segurança, e assim atingir os objetivos propostos.

Gráfico 21 – Valoração da Atuação do(a) Bibliotecário(a)-chefe

Fonte: Dados da Pesquisa

Os membros das equipes também responderam com relação à valoração da atuação do bibliotecário. Os resultados apontaram 96% de Excelente e Bom, sinalizando para a supervalorização da desenvoltura dos seus chefes, refletindo, assim, uma avaliação positiva, mais do que a avaliação dos bibliotecários sobre si mesmos (Gráfico 08).

Gráfico 22 – Reconhecimento do(a) Bibliotecário(a)-chefe

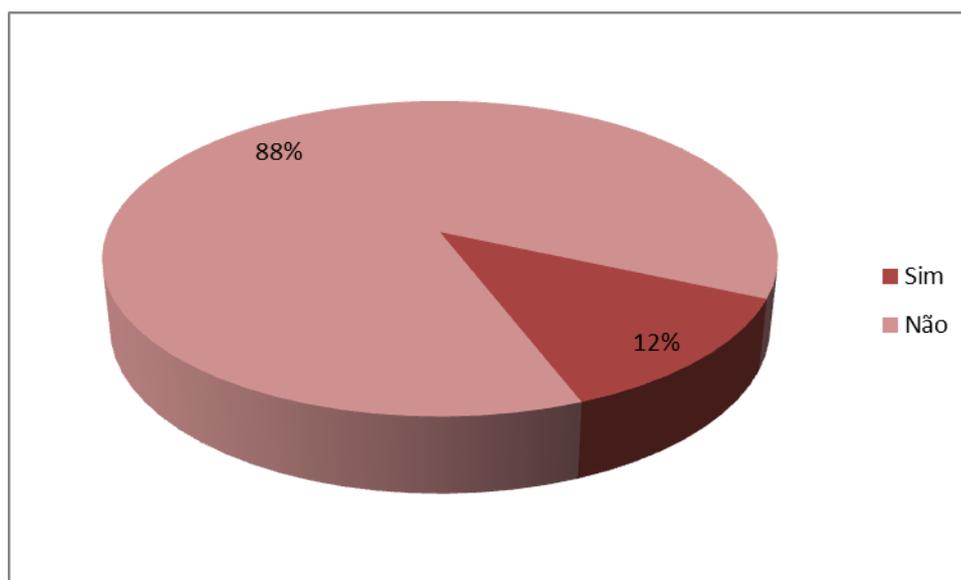
Fonte: Dados da Pesquisa

A equipe respondeu se acreditava que o seu(sua) bibliotecário(a)-chefe era reconhecido pelos superiores dele. O resultado foi bastante expressivo e coordenou com o resultado da visão dos chefes com relação à mesma pergunta (Gráfico 10). 93% dos respondentes afirmam que a equipe está ciente da liderança de sua chefia, demonstrado pela maneira que biblioteca é vista através da liderança do(a) bibliotecário(a) instituído(a) chefe. Assim, o que

[...] se observa é que a liderança é necessária em todas as atividades, em todos os tipos de organização humana e, principalmente, nas empresas onde é uma das principais funções administrativas, destacando-se pela sua complexidade. (PEPE; QUADROS, 2008).

Isto vai ao encontro do que diz Moscovici (1995), quando ele ressalta a necessidade básica de existirem líderes, em especial nas organizações, pois é através deles que se alcançam os objetivos com excelência e qualidade, objetivando o desenvolvimento.

Gráfico 23 – Transferência do Papel de Líder

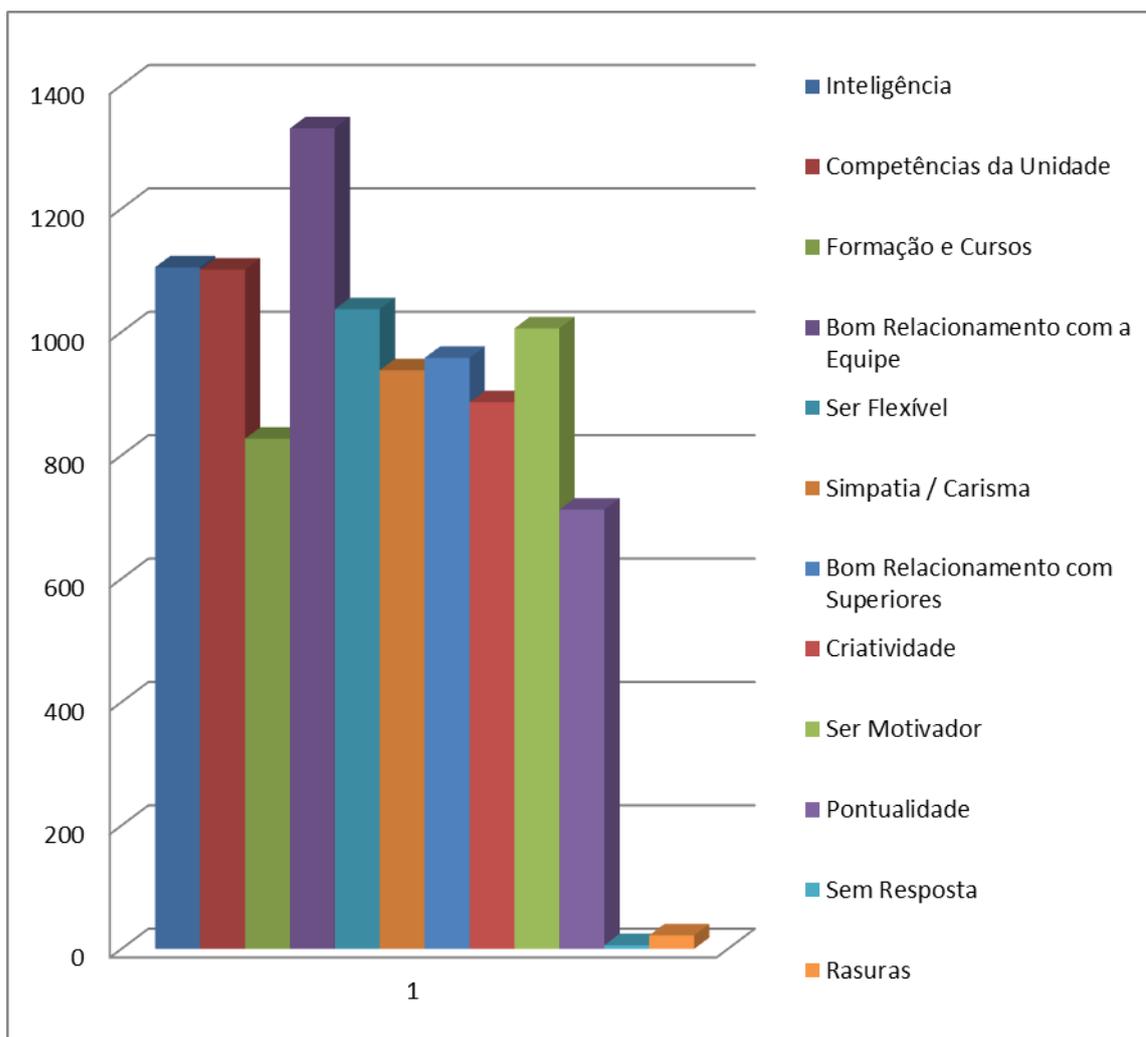


Fonte: Dados da Pesquisa

Esta questão, em especial, revelou dados curiosos. Como se percebe, as avaliações tem sido positivas, nas quais a equipe identifica características de líder e tende a avaliar bem o seu chefe. Todavia, quando questionados se outra pessoa exerceria melhor o papel de líder da biblioteca, os resultados foram: 88% acreditam

que “não”, mas a faixa de 12% respondeu que “sim”. Embora seja minoria, isto revela uma quantidade razoável de pessoas que acreditam que a biblioteca poderia ser gerida por outra pessoa, ou seja, reconhecem que outra pessoa possui características de liderança, na própria biblioteca, e a mesma esta apta a assumir a chefia.

Gráfico 24 – Características do Líder Sob a Perspectiva da Equipe



Fonte: Dados da Pesquisa

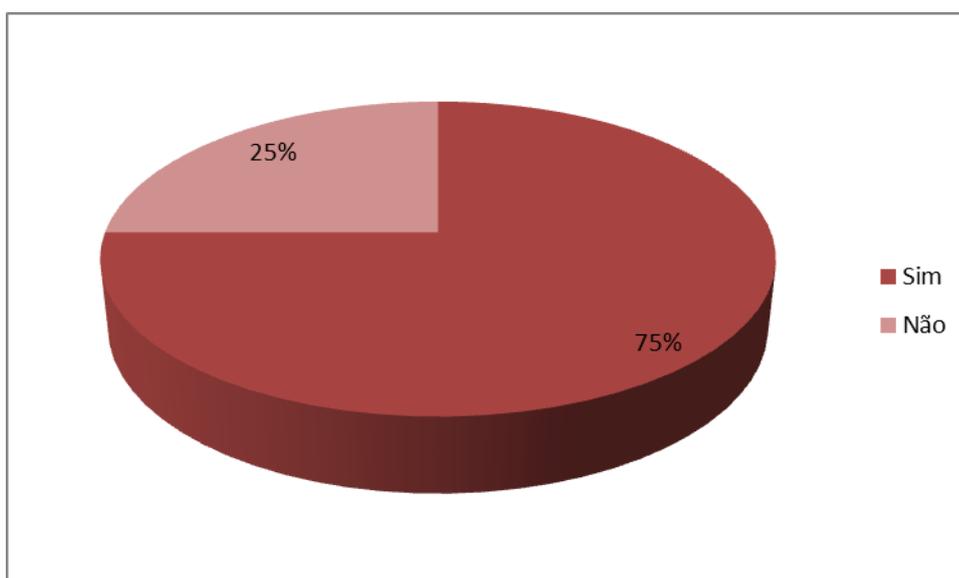
Assim como foi feito com os chefes de biblioteca, a equipe também indicou o aspecto que achava mais importante num líder. Constatou-se que tanto as equipes, quanto os chefes primam à mesma característica: “bom relacionamento com a equipe”; seguido de perto por “inteligência” e “conhecer as competências da unidade”. Assim, diferenciam somente ao julgar “inteligência” como um fator imprescindível, como pode se conferir no Gráfico 13. “Ser flexível” foi outra

característica muito lembrada, indicando que as equipes também primam por líderes flexíveis e que saibam se adaptar. “Pontualidade” também foi apontada como menos importante, assim como apontado pelos bibliotecários(as)-chefe. O que chama a atenção é que, tanto chefias, quanto equipe, julgaram que “criatividade” não é essencial. De encontro a isso, Lopes (2008) afirma – assim como metade das pessoas-chave – que criatividade é fundamental para um líder, pois essa é uma característica que ajuda na solução de problemas.

4.3 CRUZAMENTO DOS DADOS

A maioria dos dados analisados, quando cruzados, é coordenada entre os respondentes, sejam eles chefes ou integrantes da equipe. Mas algumas unidades demonstraram discordância nos resultados acerca da Liderança e da Motivação na biblioteca. Veja o caso da Biblioteca “A”, na qual o(a) bibliotecário(a)-chefe considera-se líder, motivador(a) e faz uma boa avaliação da sua atuação, contudo a equipe discorda dessa visão.

Gráfico 25 – Visão da Equipe sobre a Liderança da Biblioteca “A”



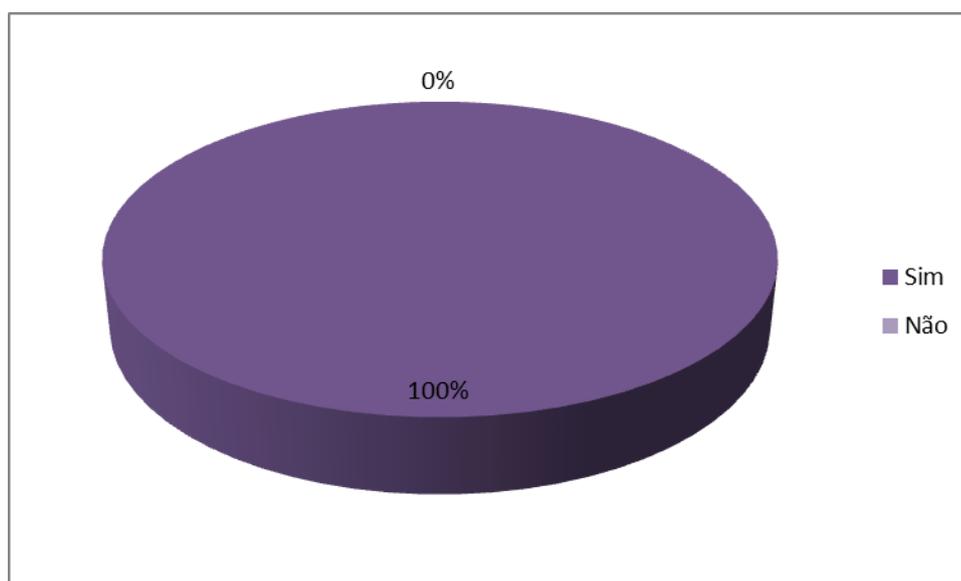
Fonte: Dados da Pesquisa

O resultado da questão na qual foi perguntado o seguinte: “Você acredita que outra pessoa desempenhe melhor o papel de líder na unidade?”. Permite constatar

que a equipe vê outra pessoa como líder e acredita que esta seria melhor na gestão da unidade. Isso se refletiu na identificação do motivador nesta mesma biblioteca. Nesta análise específica ficou clara a insatisfação da equipe.

Após esse caso, analisou-se outra situação, na qual se percebe o oposto da anterior (Gráfico 25). Na Biblioteca “B”, o (a) bibliotecário(a)-chefe não se considera líder, nem motivador(a) e avalia como fraca a sua atuação. Assim, sendo, demonstrou apatia e desinteresse pelo assunto de Liderança. Entretanto, na contramão disso, a equipe manifestou-se de forma positiva com relação ao(a) seu(sua) chefe.

Gráfico 26 – Visão da Equipe sobre a Liderança da Biblioteca “B”



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados mostram, portanto, que 100% dos integrantes da equipe da biblioteca consideram seu(sua) chefe um(a) líder. O mesmo número considera o(a) bibliotecário(a)-chefe um(a) motivador(a), contando, ainda, que avaliaram a sua atuação de forma positiva, se somadas as opiniões “excelentes” e “boas” à análise.

A pesquisa apontou que os bibliotecários de forma geral se consideram líder, motivadores e avaliam de forma positiva suas atuações. As equipes, por sua vez, corroboram com essa visão, considerando suas chefias líderes, motivadores e atribuindo-lhes positivas avaliações de seu desempenho. Apesar disso, houve discordâncias. Em algumas bibliotecas os resultados não coordenaram, sinalizando assim chefias desanimadas e desinteressadas, assim como equipes insatisfeitas

com seus gestores. Ainda houve discordâncias na comparação com a teoria e com a opinião dos entrevistados-chave, principalmente quando perguntados: “Qualquer um pode ser um líder?”. Bibliotecários(as)-chefes da UFRGS acreditam que todos bibliotecários podem ser líder, contudo alguns autores e todos os entrevistados (reconhecidos pela sua posição e notoriedade) discordaram ou afirmaram que Liderança é um dom e que pode ser aprimorado. Outro aspecto conclusivo se dá na área de educação continuada, na qual é sinalizada a importância da mesma nas equipes e chefias da UFRGS, como um fator motivador e “capacitador”. Outro resultado, no qual somente nove unidades tiveram 100% de aprovação dos bibliotecários-chefe por parte da equipe, também foi interessante.

5 CONCLUSÃO

Foram muitas as impressões e resultados acerca da Liderança e da Motivação dos bibliotecários na UFRGS. Mas para isso foi necessário alcançar os objetivos propostos. O primeiro objetivo específico, que pretendia ‘identificar os tipos e as diferentes formas de se tornar líder ou exercer a liderança na contemporaneidade’ foi alcançado através da pesquisa bibliográfica realizada, que resultou na contextualização teórica apresentada no Capítulo 2. O segundo objetivo específico visava ‘analisar a perspectiva do(a) bibliotecário(a)-chefe com relação as suas atividades na gerência da unidade’, sendo alcançado através da análise de dados dos questionários das chefias (Apêndice A) e que constam no Capítulo 4.1. O terceiro e último objetivo específico se propunha a ‘analisar a perspectiva da equipe com relação à liderança do(a) bibliotecário(a)-chefe’ e foi alcançado através da análise dos dados referente à equipe (Apêndice B) e que podem ser vistos no Capítulo 4.2. Assim, constata-se nos questionários, entrevistas e observações, que o bibliotecário na UFRGS se vê como líder/motivador em sua maioria; o mesmo afirmam as equipes; logo, atingindo o objetivo principal: ‘compreender se os bibliotecários sentem-se confortáveis na postura de líderes e se desempenham um papel motivador na unidade’.

Entretanto, algumas unidades destoaram, revelando equipes insatisfeitas e que veem em outro colega o perfil de líder, ou invés do chefe instituído. Foi possível perceber também que há certa confusão com relação aos conceitos de “chefe” e “líder”, tanto que alguns sujeitos da pesquisa pediram por definições. Também se pode perceber que somente nove unidades tiveram 100% de aprovação dos bibliotecários-chefe por parte da equipe, indicando assim que na maioria das bibliotecas alguém não avaliou bem o seu chefe/líder.

O pesquisador foi surpreendido por haver diferenças acentuadas na forma como foi recebido nas unidades de informação da universidade. Em algumas bibliotecas foi recebido de forma adequada e solícita; em outras pode perceber a falta de vontade e cooperação, transparecendo receio por encarar o questionário com uma avaliação pessoal.

Houve casos que o pesquisador constatou certa apatia do bibliotecário-chefe e falta de motivação, por não acreditar na sua atuação como líder. Apesar desse

cenário, a equipe (neste caso) demonstrou o contrário, revelando uma avaliação positiva do bibliotecário-chefe. Acredita-se que se faz necessário à divulgação dessa avaliação positiva nesta unidade.

É fundamental a realização de mais estudos na área de Biblioteconomia relacionada à Liderança, uma vez que existem poucos trabalhos desta temática. Também seria interessante compreender a Liderança em outros tipos de bibliotecas, além das universitárias; talvez um comparativo entre os perfis de bibliotecários-chefes nas redes públicas e privadas. A pesquisa também alerta para a falta de cursos direcionados para a Motivação e Liderança, logo, acredita-se que se faz necessário o oferecimento dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ALLEGRETTI, Isamara. Motivação. In: **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002. p. 195-201.

ARAÚJO, A. P. **Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, 1985.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Decreto-lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de Bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 jul. 1962.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CRESPO, Isabel Merlo; RODRIGUES, Ana Vera Finardi; MIRANDA, Celina Leite. Educação continuada para bibliotecários: características e perspectivas em um cenário de mudanças. **Biblios: Revista Electrónica de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, Lima, v.7, n.25/26, p.1-14, jul./dic. 2006.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p. 27-34, set./dez. 2004. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/18560391/Subjetividade-trabalho-e-Acao-Dejour>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIGUEIREDO, Nice. Bibliotecas Universitárias e Especializadas: paralelos e contrastes. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, DF, ano 7, v.1, jan./jul., 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. Liderança. In: **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, p. 33-46.

LOBO, Maria Beatriz. **Liderança positiva, características mais valorizadas na liderança moderna, chefe ou líder?** Programa de Capacitação Telepresencial de Gestores da Lobo & Associados, 2009. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=AiG4wpdSKG4>>. Acesso em: 5 jul. 2012.

LOPES, Adilson de Oliveira et al. O papel da liderança no ato de gerenciar Pessoas com Sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, ano VIII, n.14, jun., 2008.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **Eram os deuses astronautas? Ou os bibliotecários profissionais da informação?** São Paulo: APB, 1996.

MARTUCCI, Elisabeth Márcia. Sobre a educação bibliotecária e perfil profissional. **Palavra-chave**, São Paulo, n.3, p. 2-3, out. 1983.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da Liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de Liderança que aprendeu na vida. Tradução: Ornar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. Tradução de: Leadership Gold.

MILANESI, Luis Augusto. Orientação bibliográfica: uma experiência. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v.11, n.1/2, p. 47-64, jan./jun. 1978.

MORATH, Beatrix. **Entrevista**: qualquer pessoa pode se tornar um líder. 2011. Disponível em: <<http://clipping.ideiafixa.com.br/site/showImage.php?imagePath=bancoArquivos/noticias/2011/05/25/2085483.jpg>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEWMYER, J. The image of the librarian: femininity and social control. **Journal of Library History**, Texas, v.11, n.1, p. 44-67, jan., 1976.

OLIVEIRA, Zita Catarina Prates. **Um estudo da autoimagem profissional do bibliotecário**. 1980. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Biblioteconomia, Brasília, 1980. Ori.: Pasquali, Luiz.

PEPE, Cassiano Ricardo; QUADROS, Laura Rinaldi de. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (um estudo de caso). **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, ano 3, n.1, mar., 2008. Disponível em: <http://www.memmes.com.br/jportal/sites/globo_juridico/imgLinksAcademicos/Caso-Lider.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2012.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROBBINS, Stephen. **O comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANT'ANNA, Vangevaldo B. **Portal da Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

SANTOS, Jussara Pereira. O perfil do profissional bibliotecário. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **O profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 107-117.

SBUFRGS. **Folder do Sistema de Bibliotecas**. Porto Alegre: Caixola, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOARES, Mônica Fonseca. **"Gestor de quem?" A contribuição do bibliotecário para a gestão de pessoas da organização**: um estudo de caso. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2007. Ori.: NAKAYAMA, Marina Keiko.

SOUZA, C. M. Desenvolvimento e requalificação profissional: desafios profissionais do século XXI. In: **Encuentro de Directores Y Encuentro de Docentes de las Escuelas de Bibliotecología del Mercosur**, 3., 1998, Santiago. Anais... Santiago, 1998.

STOGDILL, Ralph Melvin. **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

TARAPANOFF, Kira. **O perfil do profissional da informação no Brasil**: diagnóstico de necessidade de treinamento e educação continuada. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 1997.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WITTER, Carla. Motivação: aplicações na biblioteca. **Transinformação**, Campinas, v.2, n.1, p. 69-83, jan./abr. 1990.

WITTER, G. P. Aprendizagem e motivação. In: WITTER, G. P. e LOMÔNACO, J. F. B. **Psicologia da aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1986.

WORLD UNIVERSITY. **2012 World University Web Ranking**: Top 100 universities and colleges in Latin America. 2012. Disponível em: <<http://www.4icu.org/topLatin-America>>. Acesso em: 28 maio 2012.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO À EQUIPE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação
QUESTIONÁRIO:

01) Qual sua idade?

- 17 a 24
 25 a 34
 35 a 44
 45 ou mais

02) Sexo?

- Feminino
 Masculino

03) Grau de Escolaridade?

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduado(a) ou Graduando(a)
 Pós-graduado(a) – Especialização
 Pós-graduado(a) – Mestrado
 Pós-graduado(a) – Doutorado

04) Qual seu vínculo com a instituição?

- Bolsista
 Funcionário Administrativo / Técnico
 Bibliotecário(a)

05) Quanto tempo você trabalha com o(a) bibliotecário(a)-chefe?

- 0 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 ou mais

06) Você identifica um líder quando trabalha com o(a) bibliotecário(a)-chefe?

- Sim
 Não

07) Acredita que o(a) bibliotecário(a)-chefe é um motivador dentro da sua unidade?

- Sim
 Não

08) Que conceito você atribuiria a atuação do seu(sua) bibliotecário(a)-chefe?

- Excelente
 Bom
 Regular
 Fraco
 Incapaz de responder

09) Em sua opinião, o(a) bibliotecário(a)-chefe é reconhecido como um líder pelos superiores dele(a)?

- Sim
 Não

10) Você acredita que outra pessoa desempenhe melhor o papel de líder na unidade?

- Sim
 Não

11) Quais dessas características você acredita serem indispensáveis a um líder: Marque de 1 a 10, sendo “1” a menos importante e “10” a mais.

- Inteligência
 Conhecer as competências da unidade
 Ter formação e/ou cursos na área de Liderança
 Ter um bom relacionamento com a equipe
 Ser flexível
 Simpatia / Carisma
 Ter boas relações com os seus superiores
 Criatividade
 Ser motivador
 Pontualidade

Agradeço a cooperação
Lucas Rodrigues
Graduando em Biblioteconomia

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

ROTEIRO:

- 01) Você acredita que qualquer pessoa possa ser um líder? Por quê?
- 02) Quais são as qualidades que você acredita que são inerentes ou líder?
- 03) Acredita que os bibliotecários atualmente são líderes em suas equipes?
- 04) Em sua opinião, qual a importância da Motivação da equipe no processo de liderança de unidades de informação?
- 05) Cite um grande líder que o inspire. Por quê?
- 06) Alguma vez realizou algum curso relacionado à Liderança?
- 07) O sucesso e o reconhecimento alcançado na sua carreira, você atribui a quê?

APÊNDICE D - TABULAÇÃO DOS DADOS DAS CHEFIAS

Questão 01	
Respostas:	Marcações:
Até 30	4
31 a 40	6
41 a 50	8
51 a 60	10
61 ou mais	0
Total	28
Questão 02	
Respostas:	Marcações:
Feminino	24
Masculino	4
Total	28
Questão 03	
Respostas:	Marcações:
Graduado(a)	7
Especialização	14
Mestrado	7
Doutorado	0
Total	28
Questão 04	
Respostas:	Marcações:
0 a 5 anos	4
6 a 10 anos	5
11 a 15 anos	3
16 ou mais	16
Total	28
Questão 05	
Respostas:	Marcações:
0 a 5 anos	12
6 a 10 anos	3
11 a 15 anos	4
16 ou mais	9
Total	28
Questão 06	
Respostas:	Marcações:
Sim	28
Não	0
Total	28
Questão 07	
Respostas:	Marcações:
Sim	26
Não	2
Total	28

Questão 08	
Respostas:	Marcações:
Excelente	4
Bom	18
Regular	2
Fraco	0
Não Sei Avaliar	3
Sem Resposta	1
Total	28
Questão 09	
Respostas:	Marcações:
Sim	25
Não	3
Total	28
Questão 10	
Respostas:	Marcações:
Sim	27
Não	1
Total	28
Questão 11	
Respostas:	Marcações:
Sim	16
Não	12
Total	28
Questão 12	
Respostas:	Marcações:
F/ de Tempo	4
F/ de Interesse	3
F/ de Cursos	7
F/ de Estímulo	2
Total	16
Questão 13	
Respostas:	Marcações:
Inteligência	123
Competências da Unidade	163
Formação e Cursos	107
Bom Relacionamento com a Equipe	183
Ser Flexível	159
Simpatia / Carisma	120
Bom Relacionamento com Superiores	139
Criatividade	141
Ser Motivador	148
Pontualidade	92
Sem Resposta	2
Rasuras	1

APÊNDICE E - TABULAÇÃO DOS DADOS DA EQUIPE

Questão 01	
Respostas:	Marcações:
17 a 24	55
25 a 34	41
35 a 44	29
45 a 54	67
55 ou mais	16
Total	208

Questão 02	
Respostas:	Marcações:
Feminino	126
Masculino	82
Total	208

Questão 03	
Respostas:	Marcações:
Ensino Fundamental	8
Ensino Médio	34
Graduando(a)/Graduado(a)	115
Especialização	39
Mestrado	11
Doutorado	1
Total	208

Questão 04	
Respostas:	Marcações:
Bolsista	79
Funcionário Administrativo / Técnico	67
Bibliotecário	62
Total	208

Questão 05	
Respostas:	Marcações:
0 a 5 anos	164
6 a 10 anos	21
11 a 15 anos	7
16 ou mais	16
Total	208

Questão 06	
Respostas:	Marcações:
Sim	202
Não	6
Total	208

Questão 07	
Respostas:	Marcações:
Sim	197
Não	11
Total	208

Questão 08	
Respostas:	Marcações:
Excelente	124
Bom	74
Regular	7
Fraco	0
Não Sei Avaliar	3
Total	208

Questão 09	
Respostas:	Marcações:
Sim	193
Não	15
Total	208

Questão 10	
Respostas:	Marcações:
Sim	26
Não	182
Total	208

Questão 11	
Respostas:	Marcações:
Inteligência	1105
Competências da Unidade	1101
Formação e Cursos	827
Bom Relacionamento com a Equipe	1330
Ser Flexível	1037
Simpatia / Carisma	938
Bom Relacionamento com Superiores	958
Criatividade	886
Ser Motivador	1006
Pontualidade	712
Sem Resposta	6
Rasuras	22