

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICAZ**

**Carla Teresinha Flores Torres**

**Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema  
de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul: um Estudo de Caso**

**Porto Alegre  
Dezembro de 2008**

**Carla Teresinha Flores Torres**

**Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Administração Pública Eficaz apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Sandro Trescastro Bergue

**Porto Alegre  
Dezembro de 2008**

**Carla Teresinha Flores Torres**

**Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:  
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Administração Pública Eficaz apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em 12 de dezembro de 2008.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Luis Roque Klering – UFRGS

Prof<sup>a</sup>. Ms. Christine da Silva Schöeder – UFRGS

Orientador – Prof. Ms. Sandro Trescastro Bergue

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às seguintes pessoas e instituições que me ajudaram a concluir mais esta etapa acadêmica:

Aos meus pais, Carlos e Janete, pelo apoio incondicional e constante, sem o qual seria bem mais difícil chegar até aqui.

Ao Prof. Sandro Bergue, pela orientação e ajustes na rota.

Ao Prof. Hugo Fredolino Müller Neto por colaborar na concepção do Projeto de Pesquisa.

Aos bibliotecários-chefes participantes do estudo, pela acolhida gentil nas entrevistas e pelas respostas aos questionários.

Às colegas da Biblioteca do IGEO/UFRGS pelas correções, sugestões e também pelo apoio a mim prestado.

À colega Rejane Raffo Klaes pela pelas correções, sugestões e pelo incentivo.

Ao Alexandre, quem fornece suporte aos meus estudos desde a minha graduação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela concessão da bolsa de estudos para a Especialização.

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e seus docentes pelos valiosos conhecimentos adquiridos.

À Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo atendimento ágil e de qualidade.

*"Grandes líderes mudam de estilo para levantar a auto-estima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar."*

*Sam Walton  
(Fundador da Wal-Mart)*

## RESUMO

As Bibliotecas Universitárias, dadas as grandes transformações pela quais vêm passando, demandam cada vez mais profissionais bibliotecários com perfil de gestor. O presente estudo visa identificar o estilo de liderança predominante dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, de acordo com a classificação de Rensis Likert. Foi adotada uma abordagem quali-quantitativa para a análise dos dados, os quais foram coletados através de questionários e entrevistas semi-estruturadas junto aos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. As respostas do questionário correspondiam aos estilos de gestão autoritário-forte, autoritário-benévolo, participativo-consultivo e participativo grupal e abrangiam aspectos relacionados às seguintes dimensões: processos de liderança utilizados, natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo de interação e influência, natureza do processo decisório, sistema de metas e diretrizes, natureza do processo de controle, metas de desempenho e treinamento e características do desempenho. As entrevistas foram conduzidas de forma a contemplar as dimensões avaliadas. As análises demonstraram que o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários-chefes do SBU/UFRGS é o participativo-consultivo. Para que esses cheguem ao estilo ideal, o participativo grupal, eles devem buscar a ampliação da participação, a abertura ao diálogo, a maior qualificação, a aceitação das metas estabelecidas e o engajamento nas atividades por parte das equipes que lideram. Outro aspecto relevante é o papel da Universidade e de suas Unidades de Ensino na promoção de um melhor exercício da liderança por esses bibliotecários através do incentivo à capacitação e do aporte de mais recursos humanos e materiais.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Estilos de liderança. Bibliotecários. Bibliotecas universitárias.

## ABSTRACT

The University Libraries, due to the big transformations they have been going through, are demanding more and more Librarians with a management profile. The present study aims to identify the predominant leadership style of the chief-librarians on the UFRGS libraries system, according to Rensis Likert's classification. A quali-quantitative approach was adopted to the data analysis, which were collected through questionnaires and semi-structured interviews with chief-librarians of the UFRGS libraries system. The questionnaire's answers corresponded to the styles of management authoritarian, authoritarian-benevolent, participatory-consultative and group-participatory, and covered aspects related to the following dimensions: leadership process used, nature of the motivational forces, nature of the communication process, nature of the interaction and influence process, nature of the decisive process, goals and directives, nature of the control process, performance and training goals and performance characteristics. The interviews were conducted in a way that would contemplate the evaluated dimensions. The analyses showed that the predominant leadership style among the SBU/UFRGS chief-librarians is the participatory-consultative one. In order to reach the ideal style, group-participatory, they must search for the enlargement of participations, the opening of dialogue, the biggest qualification, the acceptance of the established goals and the engagement on the activities of the team they lead. Another relevant aspect is the University's and its Unities of Teaching role on the promotion of a better leadership exercise to these librarians through capacitating incentive and the running of more human resources and materials.

**Key-words:** Persons' management. Leadership styles. Librarians. University Libraries.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Relação entre as Dimensões das Características Organizacionais e Seus Indicadores Associados às Afirmações do Questionário .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 2 - Diferenças entre Líder e Gerente .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 - Os Quatro Sistemas Administrativos de Likert .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 1 - Formação Acadêmica dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 2 - Meios de Atualização Utilizados pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 3 - Faixa Etária dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo .....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 4 - Tempo de Atuação Profissional dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo .....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 5 - Tempo de Atuação na Biblioteca Setorial dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 6 - Tempo de Atuação como Chefia dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes .....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 7 - Número de Colaboradores das Equipes Coordenadas pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes .....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 8 - Meios de Chegada ao Cargo de Chefia pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes .....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 9 - Treinamento na Área de Gestão pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo .....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Tabulação dos Dados Extraídos dos Questionários Respondidos pelos Bibliotecários Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS .....</b>	<b>90</b>
--	-----------

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTO DO TEMA DA PESQUISA .....	12
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DOS SUJEITOS PESQUISADOS .....	14
1.3	SUPORTE TEÓRICO .....	15
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>PROBLEMA DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
4.1	OBJETIVO GERAL .....	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
5.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	20
5.2	GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR .....	22
5.3	GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS .....	24
5.4	FORMAÇÃO E ATUAÇÃO GERENCIAIS DO BIBLIOTECÁRIO .....	26
5.5	LIDERANÇA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS .....	29
5.6	ESTILOS DE LIDERANÇA .....	32
5.7	TEORIA COMPORTAMENTAL .....	34
5.8	OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE LIKERT .....	35
<b>5.8.1</b>	<b>Dimensões do funcionamento e desempenho por Likert .....</b>	<b>38</b>
5.8.1.1	Natureza da liderança aplicada .....	38
5.8.1.2	Natureza das forças motivacionais .....	39
5.8.1.3	Natureza do processo de comunicação .....	40
5.8.1.4	Natureza do processo de influência e interação .....	40
5.8.1.5	Natureza do processo decisório .....	41

5.8.1.6	Natureza do sistema de metas e de diretrizes .....	42
5.8.1.7	Natureza do processo de controle .....	42
5.8.1.8	Metas de desempenho e treinamento .....	43
5.8.1.9	Características de desempenho .....	43
<b>5.8.2</b>	<b>Estilos de gestão e dimensões de Likert .....</b>	<b>44</b>
5.8.2.1	Estilo de gestão autoritário-forte .....	44
5.8.2.2	Estilo de gestão autoritário-benevolente .....	47
5.8.2.3	Estilo de gestão participativo-consultivo .....	50
5.8.2.4	Estilo de gestão participativo-grupal .....	54
5.9	ESTUDOS AVALIATIVOS DO PERFIL GERENCIAL DE BIBLIOTECÁRIOS .....	58
<b>5.9.1</b>	<b>Estudos nacionais .....</b>	<b>58</b>
<b>5.9.2</b>	<b>Estudos internacionais .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS.....</b>	<b>64</b>
6.1	TIPO DE ESTUDO .....	65
6.2	PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS .....	67
<b>6.2.1</b>	<b>Caracterização e seleção .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Critérios para avaliação dos sujeitos do estudo .....</b>	<b>68</b>
6.3	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	73
<b>6.3.1</b>	<b>Questionário .....</b>	<b>74</b>
<b>6.3.2</b>	<b>Entrevista semi-estruturada .....</b>	<b>76</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Observação participante .....</b>	<b>76</b>
6.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	77
6.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
6.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	81
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>78</b>
7.1	PROCESSAMENTO E DESCRIÇÃO DOS DADOS .....	81
7.2	DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO: PERFIL SÓCIO TÉCNICO DOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS .....	81
7.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	89
<b>7.3.1</b>	<b>Processos de liderança utilizados .....</b>	<b>94</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Natureza das forças motivacionais .....</b>	<b>96</b>
<b>7.3.3</b>	<b>Natureza do processo de comunicação .....</b>	<b>98</b>
<b>7.3.4</b>	<b>Natureza do processo de influência e interação .....</b>	<b>101</b>

		11
7.3.5	Natureza do processo decisório .....	106
7.3.6	Natureza do sistema de metas e diretrizes .....	108
7.3.7	Natureza do processo de controle .....	109
7.3.8	Metas de desempenho e treinamento .....	110
7.3.9	Características de desempenho .....	112
7.4	AUTO-DEFINIÇÕES DE LÍDER PELOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES ENTREVISTADOS .....	114
8	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	116
8.1	CONCLUSÕES .....	116
8.2	RECOMENDAÇÕES .....	116
8.2.1	Desenvolvimento de um programa de <i>mentoring</i> .....	120
8.2.2	Realização de <i>workshops</i> , cursos e encontros na área de gestão de pessoas .....	121
8.2.3	Incremento do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias promovido pelo Sistema de Bibliotecas da UFRGS .....	121
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	123
	<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS</b> .....	130
	<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS</b> .....	139
	<b>APÊNDICE 3 - E-MAIL ENVIADO PARA BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS</b> .....	141

## 1 INTRODUÇÃO

A presente investigação visa, dentro das limitações de uma pesquisa em nível de Especialização, traçar, através de um estudo de caso, os estilos de liderança dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

### 1.1 CONTEXTO DO TEMA DA PESQUISA

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações diferenciadas, nas quais a tarefa de conciliar os esforços de seus vários setores (corpo administrativo, docentes e discentes) é mais difícil pelo fato de existirem inúmeras variáveis (como estrutura jurídica, diversidade de cursos, corporativismo, etc.) que tornam complexo seu funcionamento (MACHADO NETO, 2002).

Essas instituições deparam-se com um cenário onde há a demanda crescente por transparência e pelo aumento da competitividade. Além disso, encaram o advento da gestão participativa e, especialmente, a disseminação do modelo da organização que aprende. Apresentam-se assim novas formas de obter, otimizar e garantir recursos através de parcerias e ações cooperativas (VAN WART, 2003; SHOAF, 2004).

As IES vêm sendo profundamente afetadas pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A implantação do Exame Nacional de Cursos do MEC, a exigência de uma melhor qualificação dos docentes e da infra-estrutura das

universidades está fazendo com que estas reformulem o seu projeto pedagógico, seus modelos de gestão e sua forma de atuar.

E as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mesmo com tantos desafios e até mesmo dificuldades, representam a excelência do trinômio ensino-pesquisa-extensão no país. Precisam manter e elevar seus altos índices de produtividade com criatividade, empreendedorismo, parcerias e, especialmente, com a valorização da informação como maior ativo e matéria-prima das IFES.

As Bibliotecas dessas instituições representam o espaço onde o fluxo de informação converge e expande-se. Biblioteca ainda é o coração e até mesmo a alma de uma Universidade.

À frente dessas Bibliotecas precisam estar profissionais com grande preparo técnico e gerencial. São os bibliotecários, que lidam com grande volume de tarefas e atribuições. Coordenam grupos bastante heterogêneos e estão sempre em busca de recursos, precisando manter funcionando um serviço considerado essencial, o qual nem sempre opera com as condições ideais. E essa coordenação só é bem sucedida quando feita com versatilidade, flexibilidade e perspicácia. Portanto, as Bibliotecas das IFES precisam cada vez mais de profissionais bibliotecários que se vejam como líderes e atuem como tais.

Não obstante, estudos sobre o perfil dos profissionais de informação demonstram que esse mercado tem exigido pessoas com qualificações administrativas e gerenciais, tais como os realizados, nacionalmente, por Barbalho (1999), Curty; Curty; Fernandes (2004), Leite (2004), Lira; Jovanovich (2005) e Pinto (2003), e, internacionalmente, por Aliner (2008); Defa (2008); Hernon (2004); Gerolimos; Konsta (2008); Jurow (1990); Mason (2004); Mech (1996); Minkel (2002); O'Connor (2007); Osif (2004); Quinn (1999); Shoaf (2004); Smith (2008); Stephens; Russell (2004); Weiner (2003); Williamson (2008) e Winston; Dunkley (2002).

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DOS SUJEITOS PESQUISADOS

O Sistema de Bibliotecas da UFRGS<sup>1</sup> é composto por uma Biblioteca Central, 29 bibliotecas setoriais especializadas, duas bibliotecas de ensino fundamental, uma de ensino médio, uma de ensino técnico e uma Biblioteca depositária da documentação da ONU (Organização das Nações Unidas).

Seu acervo é composto por 688.406 livros (volumes), 14.763 Periódicos (títulos) 72.007 Outros tipos materiais (CD-ROMs, folhetos, materiais visuais, etc.).

Apresenta 28.069 usuários ativos, incluindo alunos, professores, funcionários e outras categorias.

Conta com 313 colaboradores: 85 bibliotecários e 228 servidores e bolsistas de nível fundamental, médio e superior.

A missão do Sistema de Bibliotecas da UFRGS é prover infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária. Paralelamente ao contexto acadêmico, tem compromisso com a sociedade não vinculada à Universidade que se efetiva através da prestação de serviços, proporcionando o acesso à informação, à leitura e a outros recursos disponíveis que são instrumentos de transformação dessa sociedade.

Os bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS são chefes formais. Embora preparados para assimilar certos conceitos relacionados à liderança e gestão na graduação em Biblioteconomia, não é condição certa o exercício de habilidades, conhecimentos e atitudes que os caracterizam como líderes. A partir do suporte teórico adotado, o exercício da liderança depende das características pessoais e do contexto profissional desses bibliotecários.

---

<sup>1</sup> Dados extraídos de: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Sistema de Bibliotecas. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufrgs.br>. Acesso em: 12 out. 2008. Dados correspondentes ao ano de 2007.

### 1.3 SUPORTE TEÓRICO

O suporte teórico para a realização deste estudo foi a classificação dos quatro estilos de gestão preconizados por Likert (1971; 1975; 1979): autoritário-forte, autoritário-benevolente, participativo-consultivo e participativo-grupal, nos quais cada um é avaliado conforme as seguintes dimensões: processo de liderança, forças motivacionais, processo de comunicação, processo decisório, processo de influência e interação, metas e diretrizes, processos de controle, metas de desempenho e treinamento e características de desempenho.

Mesmo reconhecendo existirem outros autores que poderiam servir de base para esta pesquisa, optou-se por Rensis Likert, por ser um clássico das Teorias Administrativas. Saliente-se que a relevância e validade do modelo de Likert, com as suas respectivas análises, é assegurada por sucessivas confirmações do referido autor através de em suas obras *Novos Padrões de Administração* (1971), *A Organização Humana* (1975) e *Administração de Conflitos* (1979).

Esse suporte teórico oferece uma ampla classificação de fácil compreensão, mas apresenta a devida complexidade, considerando as características particulares de cada organização no contexto administrativo. Enfatiza, ainda, as questões ligadas ao ambiente interno e externo da organização. Considera também posições do gerente sobre o funcionário, aspectos diversificados das organizações e de grupos envolvidos e, principalmente, a maneira de adequar esses estilos às necessidades e às realidades de cada gerente dentro da organização (ROSA, 2001).

O produto final deste estudo é a tentativa de agregar teoria, prática e contexto, oferecendo subsídios para concepção de programas de desenvolvimento gerencial dos profissionais que chefiam as Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para fins deste estudo, as expressões “estilo de liderança” e “estilo de gestão” serão utilizados como sinônimos.

## 2 JUSTIFICATIVA

A partir dos anos 90, com o avanço da tecnologia e com uma nova configuração sócio-econômica, as demandas impostas às organizações, inclusive às organizações públicas, baseiam-se em se buscar um profissional com visão global, facilitador, estudioso e curioso, que lidere mudanças, domine microinformática, saiba um ou mais idiomas e trabalhe bem em equipe.

Diante das transformações ocorridas no mercado, o bibliotecário também se vê pressionado a agilizar seu processo de mudança e de capacitação profissional. Passa a exercer não somente as tradicionais funções técnicas, mas principalmente necessita assumir uma postura de administrador, adequando-se, assim, às exigências tanto do mercado de trabalho, do usuário que utiliza os serviços da Biblioteca e da própria instituição à que a unidade de informação se subordina. Dessa forma, a diferença entre bons e maus serviços bibliotecários está nas pessoas que os prestam e conduzem.

A Lei 4.084 de 30/06/62<sup>2</sup>, que rege a profissão do bibliotecário, estabelece como sendo suas atribuições profissionais a organização, direção e execução dos serviços técnicos além da administração de bibliotecas.

Entretanto, o Bibliotecário, de forma geral, ainda não se encontra totalmente preparado para desempenhar as funções de gestor. Predominam profissionais basicamente tecnicistas, ou seja, aqueles que organizam, reúnem e disseminam a informação.

Além disso, a própria sociedade costuma ver a Biblioteca como uma instituição estática ou em estágio de declínio. Através desta visão, os bibliotecários muitas vezes não são reconhecidos como entes transformadores

---

<sup>2</sup> BRASIL. Lei nº. 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Disponível em: [http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/CLT/Profis\\_regul/L4084\\_62.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/CLT/Profis_regul/L4084_62.html). Acesso em 28 jul. 2008.

na instituição onde atuam e vistos como gestores ou líderes nos grupos nos quais interagem.

Entretanto, muitos desses profissionais lutam por visibilidade, exercendo uma ação política e buscam ascensão, influência e credibilidade na unidade de ensino e na Biblioteca onde trabalham, com dedicação, educação continuada, e principalmente, com o apoio e sinergia de suas equipes.

Diante desse contexto, um estudo sobre os estilos de liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS poderá servir como instrumento auxiliar na caracterização e divulgação dessa categoria funcional. Também poderá ser utilizado como subsídio para o planejamento de programas de aperfeiçoamento em Liderança e Gestão de Equipes voltados para esses profissionais.

Acrescenta-se como fator motivador para a realização deste estudo a experiência pessoal da autora no exercício da profissão de bibliotecário, na função de bibliotecário-chefe em duas Bibliotecas da UFRGS.

### **3 PROBLEMA DA PESQUISA**

A partir das razões anteriormente apresentadas, é proposta a seguinte pergunta para orientar a realização deste estudo:

*Qual é o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de acordo com a classificação de Likert (1975; 1979)?*

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de acordo com a classificação de Likert (1975; 1979).

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, desmembram-se os seguintes objetivos:

- traçar o perfil profissional dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS de acordo com as seguintes variáveis: tempo do exercício profissional, escolaridade e capacitação, tamanho da equipe, forma de obtenção do cargo de chefia;
- caracterizar a atuação gerencial desses profissionais, a partir do delineamento do seu estilo de liderança predominante;
- levantar as necessidades de aperfeiçoamento e reciclagem profissionais do grupo de bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada uma breve revisão teórica dos temas liderança e seus estilos e Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias, construída a partir de artigos de periódicos, de trabalhos apresentados em eventos e de livros publicados em âmbito nacional e internacional.

### 5.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Administração, uma Ciência Social Aplicada, não é pautada por conceitos exatos, fórmulas ou por postulados absolutos. É fruto da interação humana, da tentativa de organizar a vida em sociedade e de transformar e melhorar o meio em que se vive, através de perspectivas complexas, relativas e multidimensionais.

A Administração é a ciência que trata das funções de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. O ato de coordenar estas funções para atingir os objetivos organizacionais é denominado modernamente Gestão. E a Gestão somente ocorre com e através das pessoas.

Nascemos, crescemos e vivemos em sociedade. E a sociedade é constituída por organizações, as quais sobrevivem e tornam-se bem sucedidas tão somente através de gerenciamento e de bons líderes.

Gestão é um processo de trabalhar com e através das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente (MUGYABUSO; MATOVELO, 2000).

A gestão, processo resultante da ação humana, não se encerra em conceito único, porém é apresentado um outro conceito formulado por profissionais da informação:

A gestão é um processo que dirige as competências dos indivíduos e a energia dos indivíduos e atribui os recursos materiais, com a finalidade de atingir um determinado objetivo. A gestão também é um conjunto de técnicas que permitem tomar decisões e por estas decisões em prática, para que todos os recursos do organismo sejam empregados da melhor forma possível, tendo em vista sua eficácia. Estas técnicas fundamentam-se na aplicação de métodos quantitativos ou de medidas tão objetivas quanto possível; na busca da eficácia; na preparação cuidadosa das decisões, em função de critérios bem definidos e no trabalho em equipe, na direção de indivíduos e na animação de grupos (GUINCHAT; MENO, 1994, p. 443).

Sendo assim, “a realização da administração é a realização de um administrador. Cada deficiência é deficiência de um administrador.” DRUCKER (1984, p. 5).

E a Gestão de Pessoas, foco desta pesquisa, é um conjunto de práticas, técnicas e saberes que visa conduzir as pessoas para os melhores resultados possíveis em uma organização.

Chiavenato (1998, p. 28) oferece uma definição consistente para Gestão de Pessoas: “[...] representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação [...] não tratando mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas”.

A Gestão de Pessoas é preocupação crescente de muitas organizações. Para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado, precisa ser liderado por um gestor que possa ter as seguintes características:

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de RH. (FISHER; ALBUQUERQUE 2001, p. 16 *apud* PAIXÃO, 2006, p. 4).

Conforme colocado anteriormente, a gestão só acontece por causa e por meio das pessoas. E pessoas são recursos que precisam ser conduzidos para seu próprio crescimento e do crescimento da organização na qual atuam.

A partir do que é e precisa ser a Gestão de Pessoas, este processo deve ser conduzido com eficácia, eficiência e efetividade, e acima, de tudo, com responsabilidade, com ética e com enfoque no ser humano.

Como este estudo se direciona para setores inseridos uma empresa pública, é importante lembrar que a Gestão de Pessoas em órgãos públicos tem uma série de peculiaridades, já que é um

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2007, p. 18).

E Van Wart (2003) complementa ao afirmar que a burocracia é uma força poderosa que controla e limita os gestores ou líderes em organizações públicas.

## 5.2 GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Considera-se a Biblioteca Universitária, na concepção de Barbalho (1999), como um centro de informação destinado a fornecer informações que contribuam para a construção do conhecimento científico-acadêmico de docentes e discentes.

A Biblioteca Universitária subsidia, através da disponibilização de recursos informacionais diversificados, as atividades de ensino, de pesquisa e extensão desenvolvidas nas instituições de ensino superior. É vista como uma “organização social”, tendo seu papel determinado pelas sociedades que dela necessita e auxilia, garantindo sua manutenção e continuidade existencial.

Nas Bibliotecas Universitárias ocorre o fluxo da informação técnico-científica; nelas a comunidade acadêmica se encontra e interage; nelas se dissemina e

armazena o conhecimento que promove o desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade.

A Biblioteca Universitária é, portanto, um agente institucional de transformação social. É o ambiente onde ocorre todo o processo informacional, responsável por fornecer uma maior integração da sociedade com os mecanismos de geração e uso da informação.

Sendo uma instituição voltada a atender toda a comunidade à que serve, não é um órgão isolado dentro da sociedade, pois depende de um organismo maior, subordinando-se ao órgão central a qual pertence e sofrendo influências que refletem diretamente nos seus modos de gestão e na construção de sua cultura organizacional.

E este papel é exercido quando há constante e efetivo gerenciamento dos recursos e serviços oferecidos à comunidade usuária, com versatilidade e visão empreendedora. Some-se a esse cenário a cobrança crescente dos cidadãos por acessibilidade, inclusão social, redesenho de papéis institucionais, transparência, simplificação operacional, resultados em relação às organizações mantidas pelo Estado (CURTY; CURTY; FERNANDES, 2004).

A Biblioteca Universitária está sendo profundamente afetada pelas rápidas e contínuas mudanças em seu ambiente profissional. Essas mudanças incluem: expressivos aumentos nos preços nos materiais enquanto o aporte de recursos diminuiu; novos formatos digitais e tecnologias da informação e comunicação; melhoria na disponibilidade da informação; crescimento da pesquisa interdisciplinar e aperfeiçoamento da indústria editorial (WEINER, 2003).

Reforça-se que os processos decisórios e demais atividades de gerenciamento, muitas vezes tornam-se mais complexos, quando as Bibliotecas estão inseridas em um sistema de gestão pública, pois enfrenta uma gama de empecilhos burocráticos e orçamentários, que fogem às competências adquiridas na vida acadêmica pela grande maioria dos bibliotecários.

Esses empecilhos provocam entraves no exercício da liderança, conforme explicam Lira; Jovanovich (2005, p. 11):

A maioria das unidades de informação está inserida num contexto maior, principalmente no setor público, o que torna difícil o exercício da liderança

onde o profissional sente-se desmotivado, pois os altos salários e os programas de investimento de valorização de suas competências estão no setor privado que reconhece a importância da capacidade de liderança.

O envolvimento e o engajamento de uma equipe equivalem a uma parte fundamental do sucesso de qualquer tipo de organização, pública ou privada. O compromisso do gestor não é com o poder, e sim com o êxito da missão e da realização do grupo, em nome dos beneficiários do trabalho a ser desenvolvido.

Essa nova postura profissional requer o desenvolvimento de lideranças diferenciadas em termos de valores e crenças com as quais estamos habituadas a conviver nos últimos anos. Muitas organizações estão cheias de gerentes/chefes e vazias de líderes. E nas organizações com vocação castradora da capacidade de inovar os líderes raramente nascem ou sobrevivem (LIRA; JOVANOVIČH, 2004).

### 5.3 GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A Gestão de Pessoas torna-se uma preocupação central dos administradores, tendo que harmonizar os recursos institucionais com seu capital intelectual e obter o máximo de produtividade de suas aplicações.

As Bibliotecas não são mais aqueles lugares quietos, solitários e reflexivos. A forma como a comunidade acadêmica interage, aprende e acessa a informação para seus estudos, pesquisa e desenvolve suas atividades profissionais está mudando drasticamente. Na era da informação, a comunidade espera são equipamentos de informática atualizados, redes velozes e robustas, vastas coleções de informações em meio eletrônico e assistência especializada para o acesso a essas informações (VAN WART, 2003).

A percepção da Biblioteconomia e Ciência da Informação como pertencente à esfera dos serviços tem se ampliado em todas as áreas de atuação. Cresce a preocupação com a gestão, capacitação e motivação da equipe, visto como fatores essenciais para a qualidade do serviço da unidade de informação (VERGUEIRO; CASTRO FILHO, 2008).

Sendo assim, é necessário promover o repensar e o redesenho dos papéis, serviços, operações das Bibliotecas das instituições universitárias, instituições estas que passam por uma grande mudança (WEINER, 2003).

Porém, os fatores que mais interferem na Gestão de Pessoas em unidades de informação que buscam a melhoria contínua de produtos e serviços, são mencionados por Vergueiro e Castro Filho (2008):

- *Problemas estruturais*: um dos fatores de interferência na Gestão de pessoas em Bibliotecas Universitárias, especialmente daquelas ligadas à área pública, é a falta de um orçamento próprio, o que prejudica a autonomia administrativa e a alocação de recursos. Também é fácil verificar que muitas Bibliotecas Universitárias estão instaladas de forma precária, gerando repercussões negativas na satisfação e produtividade da equipe.
- *Cultura organizacional*: molda a forma como as pessoas interagem, seus valores, crenças e normas. Cada unidade de informação deverá buscar a constituição de um grupo coeso, com níveis adequados de autoridade e responsabilidade, que estimule a motivação e a qualidade na organização.
- *Estilos gerenciais*: a existência de uma variedade de estilos gerenciais tende a influir diretamente na Gestão de Pessoas, pois, no exercício da chefia, cada indivíduo terá comportamentos e modos de expressar próprios, causando diversas reações entre os funcionários, ou seja, a personalidade do gerente vai intervir diretamente na Gestão de Pessoas.
- *Motivação*: a postura do gerente deverá sempre estar centrada na confiança na capacidade de sua equipe, delegando atividades para seus subordinados, atuando de forma pró-ativa e não apenas solucionando problemas nas horas mais críticas. Também precisa proporcionar a participação de todos no processo de tomada de decisão, dando autonomia à sua equipe.

- *Capacitação*: a Gestão de Pessoas em unidade de informação precisa desenvolver programas que privilegiem a educação continuada de sua equipe, imprimindo o espírito de auto-aperfeiçoamento constante.

Lira; Jovanovich (2004) e Curty; Curty; Fernandes, (2004) acrescentam que o gestor de Bibliotecas Universitárias de instituições públicas precisa envolver seus colaboradores de forma que estes sejam parceiros em nome de um objetivo comum, objetivo este que deve estar em consonância com o melhor atendimento possível aos anseios de sua clientela.

Os desafios envolvidos na Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias são peculiares de acordo com cada Biblioteca. O tamanho importa. E quanto mais complexa a instituição de ensino, mais complexa a Biblioteca (DEFA, 2008).

#### 5.4 FORMAÇÃO E ATUAÇÃO GERENCIAIS DO BIBLIOTECÁRIO

O uso de técnicas administrativas começou a merecer a atenção dos bibliotecários em meados da década de 50, nos Estados Unidos, quando a Biblioteca passou a ser conhecida como um recurso comunitário. Através da necessidade de controlar os dados e informações geradas pelo governo norte-americano, na década de 70, se faz pela primeira vez o uso do termo “gerente de informação”, mais tarde inserido no contexto da Biblioteca e serviços de informação (BARBALHO, 1999).

A formação bibliotecária tem por base a erudição e a técnica. Porém, a Lei Federal nº. 4.084 de 30/06/62 que rege a profissão, forneceu nova perspectiva à prática do bibliotecário com a inclusão de disciplinas voltadas à administração: organização e métodos, planejamento bibliotecário, administração em Biblioteconomia e custos informacionais. (BARBALHO, 1999).

O bibliotecário gestor também vem beneficiando-se de mudanças curriculares nos cursos de graduação em Biblioteconomia, da maior oferta de educação continuada na área de Gestão, de realização de vários congressos e seminários e

de cursos em nível de pós-graduação. A capacitação e a troca de experiências vêm construindo uma nova postura do profissional, no entanto, muito ainda tem que ser feito e incorporado por estes profissionais no que tange à sua formação gerencial (LIRA; JOVANOVIČH, 2004).

O bibliotecário já não tem sido visto tanto como guardador de livros, “mas sim como gerente e administrador, tanto de pessoas como do conhecimento. Portanto, deve ser uma pessoa ágil e dinâmica, com uma visão moderna de gestão e organização” (PAIXÃO, 2006, p. 3).

Deve-se considerar que o bibliotecário é, a princípio, um administrador de Biblioteca, pois organiza, comanda, prevê, coordena e controla todas as atividades ligadas à unidade de informação. Precisa dispor de conhecimentos técnicos e administrativos (planejamento estratégico, *empowerment*, *benchmarking*, gestão participativa, *marketing*, comunicação, técnicas de motivação, empreendedorismo), que lhe permita exercer liderança em sua atividade gerencial.

No que diz respeito especificamente à formação e prática gerenciais exigido dos profissionais da informação contemplam-se, especificamente, as seguintes atividades referentes às competências gerenciais:

- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação.
- Formular e gerir projetos de informação.
- Aplicar técnicas de marketing, liderança e relações públicas.
- Buscar registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais.
- Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, DSI, etc.)
- Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor.
- Planificar, coordenar e avaliar a preservação e conservação do acervo documental.
- Planificar e executar estudos e formação de usuários/clientes de informação.
- Planificar, constituir e manejar redes regionais e globais de informação. (VALENTIM, 2000 *apud* CURTY; CURTY; FERNANDES, 2004, p. 5).

Além do lastro necessário para desempenho dessas atividades, o bibliotecário, deve ter um amplo conhecimento cultural, político, científico e

tecnológico e saber a forma mais adequada de tomar decisões e participar de negociações.

Esse profissional necessita desenvolver a capacidade de se orientar para o diálogo tanto com os usuários como com seus colegas e com seus superiores, o que certamente envolve conhecimento interdisciplinar, habilidades gerenciais, técnicas e políticas, bem como a capacidade de trabalhar em equipe (LEITE, 2004).

A seguir são apresentadas, baseando-se na literatura estudada, características, ações e posturas esperadas de bibliotecários gestores:

- Ter visibilidade na comunidade acadêmica, construir parcerias e agarrar as oportunidades; não esperar para ser solicitado e sim engajar-se, procurando não limitar-se apenas à perspectiva da Biblioteca. Ser atuante nas organizações auxilia a desenvolver novas habilidades (MECH, 1996).
- Exercer um papel extensivo fora da Biblioteca, servindo como um agente de mudanças quando necessário, e contar com a equipe para gerenciamento interno. Pode desenvolver sua capacidade visionária trabalhando em projetos que envolvam análise organizacional e pensamento abstrato (WEINER, 2003).
- Planejar freqüentemente deve ser a razão de ser de um gestor de Bibliotecas. Mas, um olhar mais apurado, coloca as pessoas em primeiro lugar, e a estratégia em segundo (SHOAF, 2004).
- Bibliotecários em posição de liderança não podem se ver somente como líderes. Eles se vêem como pessoas desempenhando seu trabalho. A diferença está na maneira como eles definem seu trabalho. Eles vão além dos limites que confinam o trabalho tradicional em Biblioteca. Esses profissionais são pessoas comuns que decidem exercer a liderança. Eles vêem oportunidades para se envolver, para ser inovadores e fazer a diferença tanto pessoal quanto profissionalmente. Líderes facilitam a mudança e o rumo para áreas inexploradas. Eles concretizam coisas, às vezes, coisas pequenas, mas em sua maioria, que se tornam coisas grandiosas (MECH, 1996).

- Se os bibliotecários não se sentem aptos a tomar decisões difíceis, eles não estão capacitados a liderar em Bibliotecas. Bibliotecários que aspiram a posições de liderança precisam saber fazer as coisas acontecerem com as pessoas e através delas. Quando encorajamos os outros a agir, multiplicamos nossos próprios esforços e aumentamos nossa efetividade (MECH, 1996).
- Abraçar oportunidades e encabeçar projetos. Bibliotecários que assumem uma liderança informal trabalham com afinco sem visar ganhos pessoais. Eles fazem seu trabalho bem, sabem delegar, e desenvolvem interesse pelo contexto maior nos quais suas Bibliotecas e seus colegas operam. Os bibliotecários devem exercitar a liderança que existe neles e cultivar o trabalho em equipe. Bibliotecários que esperam para mostrar sua liderança até alguém lhes proporcionar uma posição de liderança formal acabarão por esperar por muito tempo (MECH, 1996).

Mason e Wetherbe (2004) afirmam que líderes podem ser desenvolvidos. A segunda assertiva é que a liderança difere da gestão e gerentes podem ser transformados em líderes através de treinamento e desenvolvimento.

## 5.5 LIDERANÇA: CONCEITOS E PERSPECTIVAS

O tema liderança tem um forte apelo tanto ao que dirigem, como aqueles que são dirigidos. “Muitas vezes leva a conotação de “dom” mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras” (BERGAMINI, 1994, p. 13.).

O que se percebe na literatura estudada é que não surgiu ainda nem um manual ou nem uma melhor definição para liderança.

A liderança é um dos mais observados e um dos menos compreendidos fenômenos (VAN WART, 2003).

O termo liderança sofreu adaptação para a língua portuguesa por volta das décadas de 1930 e 1940. No inglês, a palavra *lead* foi utilizada em torno do ano 1300 da era cristã. As palavras liderança, líder e liderado, muitas vezes, são usadas com significação de imponência, sempre relacionada a grandes personagens da história. Nas organizações, os líderes são vistos como pessoas comuns, mas com um diferencial (PINTO, 2003).

Desde Maquiavel (1976), implícita ou explicitamente, a condução de grupo (liderança) tem sido concebida, basicamente, como posse e exercício de poder. Se não tanto, a liderança envolve, pelo menos, a capacidade de influenciar pessoas, e, para alguns estudiosos do assunto, essa influência é denominada “poder social”.

Conforme Gil (2001), as primeiras tentativas de liderança dão a entender que as predisposições são inatas, “líder já nasce feito”, a exemplo de grandes líderes tais como Alexandre o Grande, Júlio César e Napoleão.

Um dos estudos pioneiros é de French e Raven (1968) citado por Pinto (2003) os quais descrevem a influência ou o poder baseado nas relações interpessoais é enunciado por cinco fatores que são: experiência, referência, legitimidade, recompensa e coerção.

A liderança passa então a ser entendida como um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização (BARBALHO, 1999).

Para Drucker (1984) a liderança começa não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio.

A importância de um estudo sobre liderança, conforme Capra (1998) citado por Pinto (2003), em um grupo, os membros se expressam com base em necessidades e repostas recíprocas. O líder que consegue entender as hierarquias de necessidades e dá respostas terá êxito; mas aquele que busca somente metas externas (dinheiro, vitória e poder) não alcança o que é mais importante: satisfazer a vida de seus liderados.

O estudo sobre liderança deve ser precedido pela distinção entre chefe e líder; sendo a liderança definida como a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes (MACIEIRA, 1999 *apud* BARBALHO, 1999).

Geralmente, “os líderes, na organização, estão associados a cargos de gerente ou supervisor, não garantindo que possam exercer influência sobre os subordinados” (PINTO, 2003, p. 45).

Um excelente administrador não é necessariamente um bom líder, mas um líder nem sempre é um bom administrador nas áreas de atuação.

O líder não tem um cargo formalizado na instituição, pois pode surgir de interações informais de grupos de trabalho (COVEY, 1994).

Bennis (1972) citado por Pinto (2003, p. 43) apresenta as primeiras diferenças entre líderes e gerentes:

<b>LÍDER</b>	<b>GERENTE</b>
Inovação nas realizações	Administração de atividades
Desenvolvimento de pessoas	Dão suporte às condições e pessoas
Inspiração de confiança	Confiança no controle
Tem perspectiva de longo prazo	Tem perspectiva de curto prazo
Perguntam o quê e por quê	Perguntam como e quando
Centralização nas pessoas	Centralização nos sistemas e estruturas

**Quadro 1 - Diferenças entre Líder e Gerente**

Fonte: Bennis (1972) citado por Pinto (2003, p. 43)

Há uma metáfora sobre a orquestra, na qual Davis (1992) citado por Pinto (2003), afirma que, sem liderança, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente um conjunto de músicos e instrumentos. A orquestra como organização requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. O exemplo mostra a importância do papel do líder, do liderado e delicadeza da situação, em que cada músico tem noção da importância do seu papel e do momento preciso que deva fazer sua parte na música.

## 5.6 ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando são utilizadas adequadamente, as formas de poder, expressas em diferentes estilos de gestão, constituem ferramentas para a melhoria do funcionamento de diversos tipos de organizações, inclusive das instituições educacionais.

Guidini (2007, p. 30) define estilo de gestão como

A maneira como o administrador age perante a liderança, bem como a maneira como se comporta em relação ao nível de delegação de tarefas aos funcionários, seus valores pessoais e o nível de motivação de suas equipes [...] Em seu estilo de comando fica evidenciado na forma como estabelece objetivos, lidera equipes de trabalho, propicia a automotivação, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões e controla os trabalhos e trabalhadores.

O estilo de cada gerente no exercício de suas atividades pode causar diferentes reações no subordinado, já que a maneira como o gerente procede para dirigir seus subordinados determina aquilo que posteriormente eles farão e, conseqüentemente, interferem nos resultados almejados pela organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (BARBALHO, 1999).

É interessante salientar que o estilo de liderança predominante em cada indivíduo varia de acordo com o ambiente, com as variáveis internas e externas, com o grau maturidade e responsabilidade da equipe, entre outras, o que se pode chamar de uma espécie flutuação de estilos de liderança.

As teorias sobre estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder que prova resultados finais do tipo alta produção e satisfação das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

A liderança pode ser estudada a partir da multiplicidade de aspectos e modelos de teorias administrativas. Alguns teóricos preocupam-se em representar traços ou características de personalidade que sejam responsáveis pela sua eficácia.

Desta maneira, as teorias sobre a Liderança podem ser classificadas em três grandes grupos, de acordo com Chiavenato (1997):

- *Teoria dos Traços de Personalidade*: alguns indivíduos já nascem líderes, com determinadas características físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, impulso de realização e iniciativa).
- *Teoria Contingencial ou Situacional*: desloca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. A liderança é uma relação entre líderes, liderados e a situação. Não se pode falar desses pilares independentemente. Quando se fala em líder, essa teoria destaca a questão da autoridade formal e as características de personalidade. Quanto aos liderados, a teoria aborda a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, e afirma que aquele que satisfizer essas questões para os liderados será considerado líder. E, finalmente, quanto à situação, ou seja, a organização, a teoria reforça a importância do cenário em que o relacionamento de liderança acontece e a tarefa que está sendo executada. Nesse sentido, os estilos de liderança são flexíveis, e os gerentes podem mudar a orientação para a tarefa e para o funcionário, conforme a situação assim o exigir e, não existe um estilo determinado de liderança como apontado na abordagem contingencial.
- *Teoria Comportamental ou Behaviorista*: enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal, mudando a afirmação anterior que dizia que a liderança somente era herdada. O Movimento das Relações Humanas proporcionou o surgimento de análises para um melhor entendimento do comportamento dos indivíduos, pois esse movimento visava mais às pessoas do que a tarefa em si, buscando uma compreensão individual do trabalhador para assim obter uma melhor produtividade. Sendo assim, essa abordagem ao

comportamento de liderança, levou a percepção das origens e eficácia da liderança.

A Escola Comportamental é a que compõe o corpo teórico deste estudo, apresentada mais detalhadamente na próxima seção.

## 5.7 TEORIA COMPORTAMENTAL

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age em resposta ao seu meio ambiente, interno e externo (BARBALHO 1999).

A Teoria Comportamental surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática, representando para a maioria dos teóricos comportamentais a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração.

Para os behavioristas “os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação” (MOTTA, 2000, p. 40).

Seu objetivo principal é a preocupação em satisfazer as necessidades humanas dentro do contexto organizacional, apresentando-se como uma das mais democráticas teorias administrativas, tendo no processo decisório um importante aspecto que conduz aos objetivos e desempenho da organização. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria Comportamental trouxe significativas transformações para os estudos administrativos pela percepção com que ela estabelece o crescimento da organização através do estudo do comportamento do indivíduo.

Da Teoria Comportamental originaram-se os estilos de administração, caracterizados pelas convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização, tendo em vista que a administração e o estilo com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas e condicionam os resultados do empreendimento.

Likert é um expoente da Teoria Comportamental. Considera a Administração como um processo relativo, no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e situações. Nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas existentes (CHIAVENATO, 2000).

## 5.8 OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE LIKERT

A preocupação em classificar os diferentes tipos de administradores pode ser caracterizada como resposta à necessidade de uma melhor compreensão a respeito dos diferentes estilos gerenciais existentes e, conseqüentemente, da dinamização dos modos de gerenciar as empresa (BARBALHO, 1999).

Para Van Wart (2003) estilo de liderança é um efeito acumulativo de traços, habilidades e comportamento.

Na sua obra *A Organização Humana* (1975), que foi ampliada originando o livro *Novos Padrões de Administração* (1979), Likert destaca quatro sistemas de administração (daí o nome do seu modelo – “Sistema 4”), a saber: *Autoritário-Rígido* ou *Sistema 1*, *Autoritário-Benevolente* ou *Sistema 2*, *Participativo-Consultivo* ou *Sistema 3* e *Participativo-Grupal* ou *Sistema 4*, detalhados a seguir, a partir da compilação de Chiavenato (1999), Gomes (2001), Guidini (2007) e Rosa (2001):

- *Autoritário-rígido*: é um sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente arbitrário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Considerado o sistema mais duro e fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa decisória. Os objetivos são impostos pela alta administração e a maneira utilizada para que os funcionários os acatem é por meio de ameaças e punições, prejudicando, desta forma, a criação de um ambiente favorável à motivação. Pelo fato das decisões serem tomadas pela alta administração, há uma natural inibição por parte dos funcionários em iniciar um processo de comunicação, bem como de inovação.

- *Autoritário-benevolente*: consiste em um sistema administrativo autoritário com atenuada variação comparado ao sistema anterior, ou seja, é um autoritário forte mais condescendente e menos rígido. A administração que privilegia o envolvimento dos funcionários no estabelecimento de algumas metas e métodos de trabalho, que acarreta numa maior interação entre os envolvidos, bem como na melhoria do clima organizacional que passa a ser de mais confiança comparativamente aos sistemas anteriores. Neste sistema é possível observar, ainda, que a organização apresenta diretrizes não totalmente formalizadas e implementadas de planejamento das atividades, organização de métodos de trabalho, programas de desenvolvimento dos funcionários e controle da qualidade das diversas atividades, bem como dos produtos.
- *Participativo-consultivo*: trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Há pouca interação entre os colaboradores, baixo nível de controle dos resultados atingidos e pequeno investimento em programas de treinamento e educação dos funcionários.
- *Participativo-grupal*: É o sistema administrativo democrático por excelência. É também o mais aberto de todos os sistemas descritos. Caracteriza-se por uma administração participativa que preconiza o trabalho em equipe, permitindo e incentivando, portanto, a participação dos funcionários no estabelecimento de metas e métodos de trabalho, contribuindo para o estabelecimento de um clima organizacional amistoso e prazeroso. Observa-se o investimento em programas de treinamento e educação, pesquisa e desenvolvimento de maneira a privilegiar a inovação de produtos e serviços e o orgulho por parte dos funcionários com relação ao trabalho que desenvolvem.

Likert considera, também, a existência de diferentes formas de organização, que permite produzir diferentes administradores capazes de operar dentro desses sistemas. Exemplificando: uma organização autoritária tende a desenvolver gerentes dependentes e poucos líderes, enquanto que as organizações participativas tendem

a desenvolver gerentes socialmente maduros, eficientes, com iniciativa, abertos a opiniões do grupo e principalmente fazendo cumprir o exercício de liderança (BARBALHO, 1999).

O quadro seguinte apresenta uma síntese dos sistemas administrativos de Likert:

<b>Variáveis Comparativas</b>	<b>Sistema 1 Autoritário Coercitivo</b>	<b>Sistema 2 Autoritário Benevolente</b>	<b>Sistema 3 Consultivo</b>	<b>Sistema 4 Participativo</b>
<b>Processo Decisorial</b>	Totalmente centralizado na cúpula da organização, que monopoliza as decisões	Centralização na cúpula, mas permite pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados
<b>Sistema de Comunicações</b>	Bastante precário. Somente comunicações verticais e descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (descendentes/ ascendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
<b>Relações Interpessoais</b>	Contato entre pessoas provoca desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça a empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
<b>Sistemas De Recompensas</b>	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas Sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

**Quadro 2 – Os Quatro Sistemas Administrativos de Likert**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 409)

Quanto mais o estilo de gestão se aproximar do Sistema 4, o participativo-grupal, tanto maior será a chance de se obter alta produtividade, boas relações de trabalho e grande rentabilidade.

A literatura especializada em Biblioteconomia sugere um consenso sobre os estilos de liderança mais efetivos. Os mais efetivos são aqueles que combinam ousadia, aceitação dos riscos, incentivo à participação do grupo e a construção de consensos. Os que seguem esses estilos são bons ouvintes, são acessíveis, sabem manifestar-se em público e são autoconfiantes. Precisam ter poder de análise e criatividade vibrante, senso de justiça e um comprometimento apaixonado com a missão e os objetivos da instituição a que serve (WEINER, 2003).

O estilo adotado por um gestor é uma dimensão crucial para sua efetividade e da própria organização em que atua. E a qualidade da liderança é uma característica que distingue uma organização bem sucedida de uma com desempenho inferior (MUGYABUSO; MATOVELO, 2000).

### **5.8.1 Dimensões de funcionamento e desempenho por Likert**

São avaliadas as características organizacionais de funcionamento e de desempenho, considerando-se as seguintes dimensões a seguir elencadas por Likert (1975; 1979), compilada a partir de Gomes (2001), Guidini (2007) e Rosa (2001):

#### **5.8.1.1 Natureza da liderança aplicada**

Nesta dimensão são avaliados os níveis de confiança mútua existentes entre superiores e subordinados, a abertura dada pelos superiores aos subordinados para que estes discutam aspectos importantes sobre o seu trabalho, e se, ao resolver problema de trabalho, o superior o faz de uma forma participativa, ou seja, procurando obter idéias dos subordinados.

Quanto às funções do líder, Collins e Lazier (1996, p.53) destacam a importância de o líder atuar como um agente catalisador da visão, missão e valores da organização.

Uma vez atuando como catalisador da visão, missão e valores organizacionais, o líder estará automaticamente cumprindo as tarefas referidas por Schein (1996): o líder “como animador”, “como criador e mantenedor” da cultura organizacional e “como agente da mudança” da cultura organizacional.

O estabelecimento das estratégias da organização é, também, segundo Collins e Lazier (1996), uma atribuição do líder, que deve ter habilidade suficiente para fazer um “mapeamento” do ambiente externo à organização, com vistas a detectar oportunidades e ameaças ao seu negócio, bem como do ambiente interno a fim de determinar forças e fraquezas da organização.

#### 5.8.1.2 Natureza das forças motivacionais

Nesta dimensão, são avaliados os motivos subjacentes explorados pelo gestor para motivar os colaboradores internos (funcionários), a maneira como os motivos são usados, se por ameaças ou recompensas, os tipos de atitudes dos colaboradores internos para com a organização e suas metas face às atitudes do líder, a extensão em que as forças motivacionais são conflitantes ou se revigoram mutuamente, a responsabilidade sentida por todo membro da organização em relação à consecução das metas organizacionais, as atitudes para com os membros da organização e a satisfação derivada destas atitudes.

Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Fazem parte dentre outros: o elogio, as recompensas salariais, a participação nas decisões e objetivos da instituição.

Cabe aos líderes, portanto, estar preparados para observar e interpretar as diferentes necessidades e desejos dos seus subordinados, tendo sempre em mente a grande influência dos aspectos psicológicos e sociais na produtividade e satisfação das pessoas no trabalho.

### 5.8.1.3 Natureza do processo de comunicação

Nesta dimensão, são avaliadas a intensidade da interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, a direção do fluxo de informação, com respectivas origens (cúpula ou níveis inferiores) e extensões, e a adequação e precisão da comunicação lateral.

É considerado um dos mais importantes elementos da Administração, uma vez que se bem realizado, proporciona a informação e a compreensão necessária para a execução correta das tarefas, aumentando o grau de desempenho e produtividade na organização.

A comunicação formal é aquela mais precisa e oficial que caracteriza as organizações que são mais maduras. Se, por um lado, deixa poucas dúvidas quanto ao conteúdo, por outro tende a burocratizar a organização e “esfriar” o relacionamento entre as pessoas.

A comunicação informal é aquela que geralmente se dá de forma verbalizada, em linguagem do dia-a-dia e que se por um lado agiliza o processo de comunicação e aproxima as pessoas, por outro facilita a distorção da informação.

### 5.8.1.4 Natureza do processo de influência e interação

Nesta dimensão, são avaliados a intensidade e natureza da interação entre líderes e subordinados, a cooperação existente na equipe, a extensão em que os subordinados podem influenciar as metas organizacionais, a extensão em que os líderes influenciam as atividades e métodos de trabalho dos diversos departamentos da organização e a existência de uma estrutura que permita adequado fluxo de informações.

Consiste na junção interdependente dos processos de motivação, comunicação e decisão, de forma a proporcionar a cooperação e a interação entre todos os membros da organização. A qualidade de todos esses processos determina

a capacidade da organização em realizar uma comunicação eficiente, em tomar decisões corretas e em motivar, influenciar e coordenar as atividades dos membros.

#### 5.8.1.5 Natureza do processo decisório

Nesta dimensão são avaliados em que níveis são tomadas as decisões dentro das organizações, a adequação e precisão das informações necessárias para a tomada de decisões, no local e momento em que são requeridas, o nível de conhecimento por parte de quem toma decisões, da real situação da organização, a extensão em que são utilizados os conhecimentos técnico e profissional do líder na tomada de decisões, a extensão do envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas às atividades que eles próprios executam, e a extensão em que o processo decisório funciona como um instrumento de motivação dos subordinados.

É o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que o dirigente deverá seguir. Constitui-se em um dos mais importantes elementos da Teoria Comportamental por ser o que melhor conduz aos objetivos e desempenho da organização, fundamentando-se em dois princípios: o individual e o de grupo, sendo esse último o mais aceito pelos estudiosos em administração, já que todos os membros afetados pela decisão sentem-se motivados a participar de sua formulação e também executá-la.

O papel decisório do gestor dentro das organizações é destacado por Freitas *et al.* (1997, p.43) como estando intimamente relacionado ao padrão do seu comportamento, ou seja, seu modo de atuação e relação com as pessoas.

Segundo Drucker (1998, p.473), “são incontáveis os livros que tratam de técnicas para decidir”. Entretanto, a tomada de decisões é uma constante na vida profissional do gestor, independentemente se costuma utilizar uma postura mais ou menos participativa ou utilizar um maior ou menor número de informações.

#### 5.8.1.6 Natureza do sistema de metas e de diretrizes

Nesta dimensão são avaliados a maneira como o sistema é estabelecido, ou seja, se sem maiores participações dos subordinados ou se feito de uma forma mais participativa, e o nível de aceitação das metas estabelecidas por parte dos subordinados. As metas e ordens estabelecidas pelo gerente devem despertar no subordinado motivação para realizá-la, utilizando na execução toda sua potencialidade.

Ainda com a finalidade de ressaltar a importância do estabelecimento de objetivos organizacionais relacionados com o estilo do gestor, Stoner; Freeman 1985, p.136) propõem “o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas certas – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas certo. Desses dois critérios, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha de objetivos errados”.

Além dos objetivos, as próprias metas organizacionais (metas “macro”) são estabelecidas quando do planejamento da organização, sendo obrigação do gestor determiná-las e disseminá-las na organização, procurando que todos os seus colaboradores as compreendam e sintam-se motivados e orgulhosos em trabalhar para os seus alcances.

#### 5.8.1.7 Natureza do processo de controle

Nesta dimensão, são avaliados os interesses pelo processo decisório em função dos diferentes níveis hierárquicos da organização, a existência de um grupo informal que apóia ou se opõe às metas organizacionais, e a utilização de dados de controle, se na resolução de problemas grupais ou como argumento de punição para o líder em relação ao subordinado.

O controle é uma das funções mais importantes a serem desempenhadas pelo gestor, sendo, portanto, destacada primeiramente por Fayol, que foi o primeiro

estudioso a defender a idéia de que a Administração deveria ser encarada como sendo uma profissão a ser ensinada, pautando-a em 14 princípios concentrados em cinco elementos (Fayol, 1977), dentre os quais o controle.

É importante destacar que o controle, além de possibilitar o monitoramento das diversas atividades desempenhadas numa organização, auxilia os gestores no monitoramento das mudanças ambientais, as quais têm provocado profundas alterações nas estruturas das organizações, conforme frisado na introdução deste trabalho.

#### 5.8.1.8 Metas de desempenho e treinamento

Nesta dimensão, são avaliados os níveis das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização, o nível de treinamento administrativo proporcionado para o subordinado, e a qualidade dos recursos fornecidos aos funcionários para o treinamento dos subordinados; estão intimamente relacionados ao desempenho das funções decisórias, ou seja, as chamadas funções de controle podem ser executadas tanto pelos níveis mais altos da cúpula organizacional, quanto pelos níveis inferiores, de modo que todos os membros da organização encarreguem-se por executá-la.

#### 5.8.1.9 Características de desempenho

Nesta dimensão, são avaliadas a produtividade dos subordinados, as faltas e giro de pessoal, os desperdícios de material e a inspeção e controle da qualidade. Está intimamente relacionada a outros mecanismos como: liderança, comunicação e relações grupais. Likert (1975; 1979), define que os gerentes que registram os melhores padrões de desempenho formam grupos de trabalho eficientes através do estabelecimento de diretos canais de comunicação entre seus subordinados,

confirmando, assim, sua autêntica característica de líder. Atitude essa que reafirma os elevados níveis de produtividade e desenvolvimento de toda a organização.

### **5.8.2 Estilos de gestão e dimensões de Likert**

As subseções seguintes abordam cada um dos principais estilos de gestão apontados por Likert (1975; 1979), a partir da compilação de Guidini (2007, p. 45-64) sendo detalhados a partir das dimensões apresentadas anteriormente.

#### **5.8.2.1 Estilo de gestão autoritário-forte**

Este estilo apresenta as seguintes características:

##### **a) Dimensão Processo de Liderança**

- Os superiores não têm confiança nos subordinados; por sua vez, os subordinados não têm nenhuma confiança nos superiores;
- os superiores não demonstram absolutamente qualquer tipo de apoio aos subordinados;
- os subordinados não se sentem à vontade para discutir ou debater algo com seu superior imediato;
- os superiores raramente ouvem as idéias, sugestões ou opiniões de seus subordinados.

##### **b) Dimensão Forças Motivacionais**

- As razões a que se recorre para estimular a motivação são: segurança física; segurança econômica e eventual alcance de melhor status;
- a maneira como essas razões são expostas – através do medo, ameaças, punições e recompensas ocasionais;

- as atitudes dos funcionários são hostis e contrárias às metas da organização;
- existe conflito nas forças motivacionais, reduzindo consideravelmente o comportamento de apoio às metas da organização.

c) Dimensão Processo de Comunicação

- Pouquíssima interação e comunicação dirigida a alcançar os objetivos da organização;
- a informação flui de cima para baixo e a comunicação sempre se inicia na cúpula da organização;
- os superiores proporcionam um mínimo de informações aos subordinados;
- a comunicação de cima para baixo é vista com grande desconfiança e a comunicação de baixo para cima é quase inexistente, sem nenhuma responsabilidade por parte dos subordinados;
- as informações de baixo para cima tendem a ser imprecisas; a comunicação lateral é precária por causa da competição e hostilidade entre pares;
- há distância entre os superiores e os subordinados, ou seja, não existe relação de amizade.

d) Dimensão Processo de Influência e Interação

- Ocorre pouca interação entre os colaboradores e superiores e sempre com desconfiança;
- nenhuma cooperação no trabalho de equipe;
- os superiores exercem moderada influência nas metas, métodos e atividades de seus setores, já os subordinados nunca podem influir nas metas, métodos e atividades de seus respectivos setores de trabalho;
- a informação de uma área para a outra, na organização, ocorre somente de cima para baixo.

e) Dimensão Processo Decisório

- As decisões são tomadas pela alta administração da organização;

- as informações disponíveis para o processo decisório são parciais e imprecisas;
- os responsáveis pela tomada de decisões muitas vezes não estão a par ou desconhecem os problemas da empresa, sobretudo em relação aos que dizem respeito aos níveis hierárquicos inferiores.

f) Dimensão Metas e Diretrizes

- As diretrizes e os comunicados são expedidos sem esclarecimentos;
- as metas são aceitas, mas sofrem forte resistência.

g) Dimensão Processo de Controle

- O desempenho das funções de controle é interesse somente da alta administração da organização;
- a existência de forças poderosas distorce e deturpa as informações e mensurações utilizadas na função de controle; em consequência, as informações são habitualmente incompletas e muitas vezes inexatas;
- as funções de revisão e controle são concentradas no nível mais elevado da administração;
- os dados de controle são utilizados pelos superiores de forma fiscalizadora e punitiva.

h) Dimensão Desempenho

- Os superiores buscam atingir um padrão normal a razoável de metas de desempenho para a organização.

De acordo com Likert (1975; 1979), no sistema autoritário-forte a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica centralizado na cúpula, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos à punição e raramente a recompensas.

### 5.8.2.2 Estilo de gestão autoritário-benevolente

No estilo de gestão autoritário-benevolente encontram-se as seguintes características:

#### a) Dimensão Processo de Liderança

- Existe confiança condescendente entre superiores e subordinados;
- os superiores apresentam um relacionamento de apoio de forma condescendente e em determinadas situações e não propiciam aos seus subordinados a discussão de detalhes referentes às suas tarefas;
- os superiores, em alguns momentos, ouvem as sugestões dos subordinados quando da resolução de problemas de serviço.

#### b) Dimensão Forças Motivacionais

- São escassas;
- através de recompensas e alguma punição real ou potencial;
- as atitudes dos subordinados são às vezes hostis e às vezes favoráveis às metas da organização e propiciam a conduta necessária para alcançá-las;
- as forças motivacionais são, muitas vezes, conflitantes e ocasionalmente podem revigorar-se mutuamente, ao menos em parte;
- a gerência tem responsabilidade para com as metas organizacionais, ocorrendo isso com pouca frequência por parte de outros membros da empresa;
- as atitudes na organização são subservientes às vontades dos superiores, que ocorrem por status e resultam em freqüentes hostilidades para com os pares;
- ocorre um misto de frustração e de moderada satisfação pelo fato de se trabalhar na organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações.

### c) Dimensão Processo de Comunicação

- Ocorre pouca interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização;
- a direção do fluxo de informação é principalmente de cima para baixo;
- a informação é iniciada quase sempre na cúpula da organização;
- os superiores só fornecem aos subordinados as informações que julgam necessárias;
- as comunicações são, algumas vezes, vistas com desconfiança;
- a comunicação de baixo para cima é limitada.
- a responsabilidade dos subordinados pela iniciativa de comunicações é relativamente pequena, a informação é “filtrada”, só acontecendo quando solicitada;
- existem forças ocasionais atuando para deturpar e muitas forças para obter comunicação honesta;
- as informações solicitadas pelo chefe fluem bem; as demais são limitadas e cautelosamente fornecidas;
- a comunicação para cima muitas vezes é suplementada por um sistema de sugestões ou dispositivos semelhantes;
- a comunicação lateral é precária por causa de competição entre pares;
- pode haver relativa amizade entre os chefes e subordinados no caso de ser uma questão de conveniência.

### d) Dimensão Processo de Influência e Interação

- Existe pouca interação, geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores e medo e cautela por parte dos subordinados;
- há pouca cooperação no trabalho em equipe;
- os subordinados poucas vezes podem exercer influência sobre as metas, atividades e métodos de suas unidades e departamentos;
- os superiores têm dificuldades para exercer influência nas metas, atividades e métodos de seus setores;
- há estrutura adequada ao fluxo de informação quase exclusivamente de cima para baixo.

e) Dimensão Processo Decisório

- As principais diretrizes emanam do topo da administração, mas algumas decisões são tomadas na estrutura de níveis inferiores;
- a informação é quase sempre imprecisa para o processo decisório; os responsáveis pelas decisões estão a par apenas de alguns problemas;
- as decisões muitas vezes são tomadas em escalões mais elevados do que o nível dos detentores da informação;
- o conhecimento técnico só é utilizado na tomada de decisão quando encontrado nos escalões superiores;
- a tomada de decisão não contribui com a motivação de implementar a decisão, proporciona motivação desfavorável;
- os subordinados nunca participam das decisões relacionadas aos serviços que executam;
- a tomada de decisão é baseada no padrão homem-a-homem e desencoraja o trabalho de equipe.

f) Dimensão Metas e Diretrizes

- As diretrizes e os comunicados são expedidos sem esclarecimentos;
- as metas são aceitas, mas sofrem forte resistência.

g) Dimensão Processo de Controle

- O desempenho das funções de controle é interessante somente da alta administração da organização;
- a existência de forças poderosas distorce e deturpa (tive que arrumar, porque os dois verbos estavam no plural, discordando de “a existência”) as informações e mensurações utilizadas na função de controle; em consequência, as informações são habitualmente incompletas e muitas vezes inexatas;
- as funções de revisão e controle são concentradas no nível mais elevado da administração;
- os dados de controle são utilizados pelos superiores de forma fiscalizadora e punitiva.

#### h) Dimensão Desempenho

- Os superiores buscam atingir um padrão normal a razoável de metas de desempenho para a organização.

De acordo com Likert (1975; 1979), citado por Guidini (2007), no sistema autoritário-forte a administração controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo de tomada de decisões fica centralizado na cúpula, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, confinados às atribuições dos seus cargos, sujeitos à punição e raramente a recompensas.

Sendo assim, o sistema autoritário-benevolente, consiste num abrandamento do autoritário-forte. Isto é, as decisões continuam centralizadas na cúpula, mas já existe alguma delegação, o canal de divulgação começa a permitir alguma comunicação de baixo para cima, as relações interpessoais são toleradas, apesar da transigência, e qualquer organização informal é vista como ameaça. As punições tornam-se menos arbitrarias.

#### 5.8.2.3 Estilo de gestão participativo-consultivo

No estilo de gestão participativo-consultivo encontram-se as seguintes características:

##### a) Dimensão Processo de Liderança

- Os superiores têm substancial confiança nos subalternos, embora seja incompleta e relativa, mas ainda fazem questão de manter o controle das decisões;
- os subordinados confiam parcialmente nos superiores, que geralmente exibem relacionamento de apoio aos subordinados, não sendo difícil para estes discutir com os superiores imediatos aspectos relativos às suas tarefas;

- os superiores geralmente ouvem as sugestões dos subordinados, fazendo uso construtivo delas.

#### b) Dimensão Forças Motivacionais

- Recompensas e ocasionais punições;
- as atitudes para com a organização e suas metas são geralmente favoráveis e de apoio a um comportamento propício ao alcance de tais metas;
- as forças motivacionais apresentam algum conflito, mas freqüentemente se revigoram mutuamente;
- grande número de funcionários sente responsabilidade e geralmente esses colaboradores atuam voltados para o alcance das metas da organização;
- ocorrem atitudes cooperativas;
- há tendência para elevada satisfação em relação aos supervisores e às próprias realizações pelo fato de os níveis inferiores sentirem-se parte da organização.

#### c) Dimensão Processos de Comunicação

- Existe bastante volume de interação e comunicação dirigido à realização dos objetivos da organização;
- a direção do fluxo de comunicação da informação ocorre para baixo e para cima;
- a informação é moldada na cúpula, mas com muitas iniciativas oriundas dos escalões mais baixos da organização;
- os superiores fornecem as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas do subordinado;
- a comunicação de cima para baixo são freqüentemente aceitas, mas podem ser, em certas ocasiões, contestadas e discutidas;
- existem poucas forças atuando para distorcer a informação, mas há também forças que preservam a honesta e precisa comunicação;
- a informação solicitada pelo chefe flui bem, as demais são limitadas;

- há pouca necessidade de um sistema suplementar, um sistema de sugestões pode ser usado;
- há bastante proximidade entre superiores e subordinados, ou seja, os superiores mantêm amizade com seus subordinados;
- os superiores conhecem e compreendem razoavelmente bem os problemas enfrentados pelos subordinados.

d) Dimensão Processo de Influência e Interação

- Ocorre moderada interação, freqüentemente com elevada confiança mútua; a cooperação no trabalho em equipe é moderada;
- os superiores exercem influência sobre as metas, métodos e atividades de maneira substancial; já os subordinados eventualmente influem nas metas, atividades e métodos para suas unidades e departamentos;
- existe uma estrutura adequada ao fluxo de informação, em grande parte de cima para baixo, mas em quantidade razoável de baixo para cima e entre os pares.

e) Dimensão Processo Decisório

- As informações disponíveis para o processo decisório são razoavelmente adequadas e precisas;
- os responsáveis pela tomada de decisões conhecem moderadamente os problemas que ocorrem nos níveis hierárquicos inferiores;
- grande parte dos conhecimentos técnicos disponíveis nos níveis superiores, médio e inferior é utilizada no processo decisório;
- existe certa tendência para que as decisões sejam tomadas em níveis mais altos do que aqueles em que existem as informações mais apropriadas e precisas;
- há alguma contribuição do processo decisório como força motivacional aos tomadores de decisão para implementá-las;
- os subordinados geralmente são consultados sobre decisões relacionadas ao serviço que executam, mas raramente participam do processo decisório;

- a tomada de decisão é baseada tanto no padrão homem-a-homem como grupal; encoraja-se em parte o trabalho de equipe.

f) Dimensão Metas e Diretrizes

- As metas são estabelecidas e, as diretrizes, expedidas, após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir;
- as metas de elevado desempenho, visadas pelos escalões superiores, encontram alguma resistência da parte dos níveis hierárquicos mais baixos;
- as metas estabelecidas são aceitas ostensivamente, mas às vezes com certa resistência;

g) Dimensão Processo de Controle

- Existe interesse nas funções de controle primordialmente na cúpula, mas também com a responsabilidade compartilhada pelo nível médio e, em menor escala, pelos níveis inferiores;
- existe alguma imprecisão nas mensurações e informações utilizadas no desempenho da função de controle, no sentido de proteção do próprio ego e dos colegas, contendo algumas incorreções na informação;
- há razoável delegação tanto do controle como da revisão das funções para os níveis inferiores;
- os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora, com ênfase nas recompensas que propiciam, mas também em punições, e são utilizados para auto-orientação.

h) Dimensão Desempenho

- Boa produtividade;
- abstenções e rotatividade de pessoal moderados;
- perda e desperdício de material moderados;
- o controle e a inspeção de qualidade são úteis para fins de verificação.

Pelo modelo consultivo as decisões são precedidas por consultas aos níveis inferiores, permitindo a participação e a delegação. As comunicações de baixo para

cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, organizações informais são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais, raras punições são aplicadas (LIKERT, 1975;1979 *apud* GUIDINI, 2007).

#### 5.8.2.4 Estilo de gestão participativo-grupal

No estilo de gestão participativo-grupal encontram-se as seguintes características:

##### a) Dimensão Processo de Liderança

- Os superiores confiam irrestritamente nos subordinados. Eles, por sua vez, também confiam irrestritamente nos seus superiores;
- os superiores sempre exibem um relacionamento de apoio aos subordinados, em todas as situações;
- os subordinados sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com seu superior imediato. Eles, por sua vez, sempre ouvem as idéias e opiniões dos subordinados e fazem uso construtivo delas.

##### b) Dimensão Forças Motivacionais

- A forma como se recorre para estimular a motivação é através de recompensas econômicas, baseadas em sistema de remuneração desenvolvido pela participação. Existe participação do grupo no estabelecimento de metas, melhoria dos processos, avaliação dos progressos alcançados para a realização dos objetivos;
- as atitudes dos funcionários em relação à organização são fortemente favoráveis, estimulando uma conduta que implementa as metas da organização;
- existe, por parte dos funcionários de todos os níveis, comprometimento pelo alcance das metas da organização;
- há atitudes favoráveis e cooperativas entre os setores da organização; observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral;

- existe orgulho por parte dos funcionários em todos os níveis hierárquicos, pelo fato de fazerem parte da organização; existe satisfação com a supervisão exercida na empresa e com as realizações pessoais de cada colaborador.

c) Dimensão Processo de Comunicação

- Há muita interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, tanto dos indivíduos como dos grupos;
- a informação flui de baixo para cima, de cima para baixo e entre pares. A comunicação de cima para baixo se inicia, indistintamente, em todos os níveis hierárquicos;
- os superiores transmitem as informações relevantes e respondem a todas as perguntas feitas pelos subordinados;
- as comunicações de cima para baixo são geralmente aceitas pelos subordinados; quando isso não ocorre, podem ser contestadas e discutidas;
- existe grande adequação da comunicação de baixo para cima, através de todos os níveis hierárquicos;
- há responsabilidade por parte dos subordinados ao iniciarem a comunicação de baixo para cima, sendo que toda a informação relevante é comunicada;
- não existem forças que distorçam a informação, mas convergem no sentido de tomá-la precisa;
- a comunicação de baixo para cima é sempre precisa;
- não há necessidade de sistema suplementar de comunicação de baixo pra cima;
- a comunicação lateral é adequada, precisa e excelente;
- há muita proximidade entre superiores e seus subordinados, ou seja, os superiores mantêm amizade com seus subordinados;
- o superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos seus subordinados.

d) Dimensão Processo de Influência e Interação

- Ocorre interação amistosa, com alto grau de confiança mútua, bem como substancial e notória cooperação no trabalho em equipe, em todos os setores da organização;
- é substancial o grau de influência que os superiores podem exercer sobre as metas, métodos adotados e atividades de suas unidades e departamentos, e quase sempre permitem que os subordinados influenciem diretamente nessas questões;
- a informação flui a partir de todos os níveis, fazendo com que a influência seja exercida por todos os setores sobre todos os setores.

e) Dimensão Processo Decisório

- O processo decisório difunde-se por toda a organização, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes;
- a informação disponível para o processo decisório é relativamente completa e precisa, baseada no eficiente fluxo de comunicação existente na empresa;
- os responsáveis pela tomada de decisão estão, em geral, a par dos problemas da organização;
- o conhecimento técnico dos profissionais é empregado no processo de tomada de decisão em todos os setores da organização, indistintamente;
- as decisões da empresa são tomadas em equipe e no ponto em que reside a informação mais precisa e adequada para sustentar a decisão;
- existe substancial contribuição do processo decisório relacionado às tarefas que executam;
- a tomada de decisão é largamente baseada no consenso de equipe, encorajando o trabalho coletivo.

f) Dimensão Metas e Diretrizes

- As metas são estabelecidas através de ampla participação coletiva;
- visando ao elevado desempenho, as metas são perseguidas por todos os níveis, sendo que os inferiores são mais exigentes que os superiores;

- as metas estabelecidas são aceitas, sem resistência de qualquer espécie, já que têm o consenso coletivo.

g) Dimensão Processo de Controle

- O interesse e a preocupação pelo controle estão difundidos por todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente;
- existem fortes pressões para se obter informação completa e precisa, no sentido de guiar o próprio comportamento e o das equipes de trabalho; assim, as mensurações e a informação tendem à precisão máxima;
- há ampla responsabilidade na empresa, tanto para o controle quanto para a revisão das funções;
- a organização formal e a informal formam um só força, de modo que todos os integrantes da empresa apóiam os esforços para alcançar as metas da organização;
- os dados de controle são usados para auto-orientação e resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente.

h) Dimensão Desempenho

- Busca-se produtividade excelente;
- abstenções e rotatividade de pessoal tendem a ser baixos;
- as perdas de material são mantidas num patamar mínimo;
- o controle e a inspeção de qualidade são úteis para ajudar os empregados a orientar seus esforços.

Assim, o estilo de gestão participativo caracteriza-se por ser descentralizado. Nele os trabalhadores são tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização e trabalham em equipe. Há recompensas sociais e materiais, mas as punições são raras. O sistema de comunicação bidirecional é fundamental (LIKERT, 1975;1979 *apud* GUIDINI, 2007).

## 5.9 ESTUDOS AVALIATIVOS DO PERFIL GERENCIAL DE BIBLIOTECÁRIOS

### 5.9.1 Estudos nacionais

A seguir, são apresentados alguns estudos brasileiros e recentes sobre estilos de liderança com bibliotecários.

No estudo de Barbalho (2000), realizado com bibliotecários da cidade de Manaus, AM, foi detectado, no que se refere ao estilo, que há divergência de opiniões em relação aos dados levantados. Os gerentes afirmaram ser participativos e os colaboradores os definem como consultivos, sendo que os dois apontam para o trabalho em grupo, que é, segundo Likert, o sistema de organização ideal. Pode-se dizer, ainda, que eles desempenham parcialmente o seu papel gestor, pois cumprem funções predominantemente burocráticas e técnicas.

Na pesquisa de Lira (2004), com bibliotecários em cargos de coordenação em Bibliotecas Universitárias, foi constatado, na visão dos liderados, que o estilo predominante nas chefias é o estilo democrático. No entanto, também foi possível detectar outros estilos de liderança, como os estilos autocrático e *laissez-faire*<sup>3</sup>, que oscilou de acordo com as variáveis que foram apresentadas.

Na visão dos colaboradores, ser justo (68%) é uma das características mais importantes para um líder. Em segundo lugar, ser honesto (58%) foi uma característica representativa. No entanto, valorizar as pessoas (50%), criar condições para o sucesso dos colaboradores (42%), ser comunicativo (40%), ser eficiente (34%), competente (32%), participativo (28%), organizado e sincero (26%), apresentaram percentuais relevantes na opinião dos colaboradores. Na auto-avaliação das chefias, os mesmos acreditam estar liderando de maneira democrática, o estilo *laissez faire* também se fez presente em algumas situações, porém nenhuma chefia julgou-se ser autocrática.

---

<sup>3</sup> É o estilo em que o líder participa apenas quando solicitado pelo grupo e se comporta de modo evasivo e sem firmeza (CHIAVENATO, 1999, p. 588). Este estilo não foi abordado especificamente por Likert. É possível fazer um paralelo distante entre o estilo *laissez-faire* e o participativo-grupal. Porém, este paralelo não foi encontrado na literatura, até porque apresentam características bem distintas.

Para as chefias, ter flexibilidade (80%) é uma das características mais importantes para um líder; ser honesto, justo, competente, participativo, bom negociador (60%) vem logo a seguir com um percentual relevante. Um líder eficiente, comprometido, que assume riscos, que tem visão de futuro, é cooperativo, envolve o subordinado nas atividades, intuitivo e cria condições para o sucesso das pessoas e comunicativo foram características apontadas com um índice de (40%).

Curty; Curty; Fernandes (2004), analisando bibliotecários em cargos de liderança em Bibliotecas Universitárias, apontam que, dentre as dificuldades enfrentadas na prática gerencial desses profissionais, a cultura organizacional atua sobre e influencia diretamente ao gerente, conduzindo-os para um sentido de maior ou menor eficiência e eficácia.

Pelas características apontadas como essenciais ao gerente, confirmou-se que um bom gerente significa mais do que manter-se sob constante processo de atualização, implica ter perfil e competências para trabalhar em equipe, aproveitar o conhecimento organizacional para tomar decisões, reduzir conflitos ambientais e obstáculos que possam prejudicar a produção do grupo, pensar criticamente e, ainda, assumir responsabilidades.

Como resultados do estudo de Pinto (2003), se observou que a liderança, para os bibliotecários participantes, representa um somatório de traços de personalidade, comportamento e atuação no trabalho, podendo estar inter-relacionados com as competências, indo desde a divulgação social da profissão ao domínio de tecnologias de informação e comunicação como ponto de apoio ao ciclo informacional.

As competências caracterizaram-se como: visão gerencial e estratégica; tomada de decisão; atitude pró-ativa, capacidade para inovar e empreender mudanças. Sugerem que as instituições de ensino na área da informação façam uma adequação em seus programas e incluam habilidades gerenciais, porque esta é uma das maneiras de compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente organizacional e acadêmico atual e futuro.

### 5.9.2 Estudos internacionais

Estudos realizados com bibliotecários em posição de direção de Bibliotecas no fim da década de noventa já elencavam suas novas prioridades organizacionais, as quais eram focadas na qualidade de serviços, na capacitação de usuários, em fornecer materiais em qualquer formato e em incentivar a inovação entre os membros da equipe (WEINER, 2003).

Porém, a liderança como uma habilidade desejada aparecia com pouca freqüência na literatura especializada em Biblioteconomia até o início da década de 90. A partir de então estudos na área emergiram, identificando novas demandas do mercado para o bibliotecário. Temas como a diversificação da atuação profissional, programas de desenvolvimento de carreira e programas de educação continuada promoveram o repensar sobre a atuação dos bibliotecários como líderes. Definições de liderança e características dos líderes são controversas nesses estudos, muitas vezes valendo-se muitas vezes de exemplos individuais e poucas vezes de grupos de bibliotecários com atuação e características similares (MASON; WETHERBEE, 2004).

Apesar dessas divergências quando à conceituação de liderança, é possível traçar o perfil psicológico do bibliotecário. Para Mech (1996), ainda que os bibliotecários sejam diferentes uns dos outros, esta classe profissional é composta basicamente por pessoas introvertidas, conforme o indicado pelo Myres-Briggs Type Indicator (MBTI)<sup>4</sup>. Os Introvertidos são pensadores, reservados, introspectivos, quietos, reflexivos e energizados pelo mundo dos pensamentos e das idéias. Trabalham melhor individualmente do que em grupos grandes. Sua energia vem de dentro. Eles precisam de tempo para estar sozinhos e rejuvenescer. Esta predisposição não os exime de tentar exercer liderança, mas isto pode ser mais difícil para eles. Alguns se sentem mais confortáveis fora dos holofotes, enquanto outros se sentem mais à vontade no centro das atenções.

---

<sup>4</sup> O MBTI ou Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) é um tipo de teste psicológico utilizado para identificar características e preferências pessoais. indicador é freqüentemente utilizado nas áreas de aconselhamento de carreira, pedagogia, dinâmica de grupo, orientação profissional, treino de liderança, aconselhamento matrimonial e desenvolvimento pessoal, entre outros. WIKIPEDIA. MBTI. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/MBTI>.

O perfil mais genérico do bibliotecário é também o de um indivíduo resistente à mudança, abrigando suas soluções no passado. Independentemente de como enfrentamos os desafios, é importante lembrar que, sem educação continuada e tensões criativas, os bibliotecários com a obsolescência e com a marginalização, tanto pessoal quanto profissional.

Van Wart (2003) é mais incisivo ainda ao inferir que muitos bibliotecários ingressam na área de Biblioteconomia quando estão numa faixa etária entre 30 e 40 anos, vivendo uma adolescência estendida. Estes bibliotecários estão bastante focados em suas próprias necessidades e carecem de maturidade para compreender isto. E, como profissionais, precisam focar-se mais nas necessidades dos usuários. E podem carecer assim de uma visão macro da Biblioteca. Este comportamento pode marginalizar a Biblioteca perante a instituição mantenedora. Pode contribuir para este problema ao serem excessivamente maternalistas ou paternalistas. Precisam aprender a renunciar ao controle excessivo e aprender a delegar.

Smith (2006) traz o famigerado estereótipo do bibliotecário, aquele personificado por pesados óculos e coques e com insistentes pedidos de silêncio aos usuários. Certamente é um exagero, inclusive para o referido autor. Porém, ele próprio nos lembra que a maioria dos bibliotecários sente-se mais confortável ao adotar valores e posturas que remetem à ordem e à estrutura, evitando atitudes e posições mais ousadas. Ser ousado não significa ser temerário ou negligente; significa quebrar esse estereótipo, na medida certa; é procurar pensar e agir com ousadia.

No que se refere ao perfil do “bibliotecário líder”, nos estudos identificados por Mason e Wetherbee (2004) foram compiladas características desejadas para um bibliotecário líder: flexibilidade, energia, empatia, sabedoria, criatividade, senso de justiça, auto-confiança, coragem, pragmatismo, sensibilidade, princípios sólidos, espírito gregário, determinação, disposição para inovação, auto-confiança e senso de humor.

Jurow (1990) citado por Weiner, (2003) identifica outras cinco características de liderança: visão, comunicação, confiança, risco e *empowerment*. Os conhecimentos e habilidades das quais os líderes precisam são: aptidão para fazer escolhas e focar a energia no que é preciso; entendimento da dinâmica do grupo e

habilidade para as relações interpessoais, disposição para correr riscos, comprometimento e foco na no atingimento dos objetivos organizacionais; entender o que motiva as pessoas e os grupos.

A carência de formação acadêmica e de habilidades para o gerenciamento pode prejudicar a visão profissional do bibliotecário. Quando não consegue demonstrar a competência em suas atividades, o bibliotecário não terá muitas chances de lidar com as diversas e novas facetas relativas ao acesso à informação (MECH, 1996).

Desta maneira, o bibliotecário pode enfrentar vários problemas causados pela falta de qualidades de liderança quando assume posições gerenciais. Por exemplo, um problema evidente é o microgerenciamento, o qual inclui: desejo de estar no controle de todas as atividades, não proporcionar a equipe autoridade e responsabilidade e impor muitas restrições nas atividades da equipe. A falta de capacidade de delegar resulta em um gestor sobrecarregado, em uma equipe desmotivada e, ao final, na ineficiência da organização. Outro problema é a falta de auto-conhecimento, que pode levar à raiva, frustração, intolerância a críticas e abuso de poder (ALINER, 2006).

Mas ninguém é perfeito. Os subordinados são rápidos em encontrar falhas nas pessoas que estão em posições gerenciais e vice-versa. Esta situação ocorre em razão de expectativas irreais ou ao processo natural de atribuição de culpa ao outro. Ocorre também em razão da diversidade existente nas equipes no que se refere à experiência, entusiasmo, estágios e aspirações profissionais (ALINER, 2006).

Afinal, quais as características um gestor de Bibliotecas Universitárias deve buscar ou desenvolver? Conhecimento, ambição, senso comum. Líderes potenciais devem ser inovadores e criativos e assumir riscos, ser flexíveis, ter a habilidade cognitiva para lidar com pessoas, ter destacado conhecimento técnico e estar disposto a aprender. Também são fundamentais a adaptabilidade, estabilidade emocional perante as pressões (WEINER, 2003).

Habilidades interpessoais tiveram grande percentual como característica almejada entre os anúncios de emprego para bibliotecários. Outro ponto de alta incidência foi a necessidade de habilidades administrativas e organizacionais (GEROLIMOS; KONSTA, 2008).

Mugyabuso; Matovelo (2000) ao tratarem do que seria o gerenciamento efetivo em Bibliotecas, ressaltam que, segundo alguns estudos baseados em Likert, um estilo de gestão mais orientado a tarefas e mais autoritário pode resultar em maior produtividade a curto prazo, pois incita ao medo. Porém, uma melhora efetiva na produtividade em longo prazo ocorre em um ambiente onde atua um líder participativo e com espírito de grupo.

Esses autores trazem também uma reflexão interessante: o risco que um estilo de liderança muito aberto, liberal e coletivo, o conhecido *laissez-faire*<sup>5</sup>, conforme o grau de maturidade da equipe, pode não prover o rumo para o setor, sobrecarregando os poucos que conseguem lidar com muita liberdade e negligenciando rotinas e tarefas mais burocráticas. Sendo assim, um bom gestor de Bibliotecas tem que ser o mais democrático possível, mas sem perder a autoridade ou poderes de controle.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do presente trabalho foi desenvolvida de acordo com as seguintes etapas, descritas detalhadamente nas próximas seções deste capítulo:

- a) *levantamento bibliográfico*: foram pesquisados textos, eminentemente artigos de periódicos especializados em Gestão e Biblioteconomia, dissertações e teses pertinentes à área do estudo;
- b) *revisão de literatura*: foi produzida uma revisão de literatura adequada ao tema e ao trabalho proposto;
- c) *elaboração do instrumento de coleta de dados*: com base na revisão de literatura, foi elaborado, na primeira etapa, um questionário para auto-avaliação dos sujeitos da pesquisa (APÊNDICE 1), e, após, foi aplicado um pré-teste. Na segunda etapa, foi elaborado um roteiro de entrevista estruturado que foi aplicado nos bibliotecários-chefes que responderam o questionário e atenderam ao convite de participar da entrevista.
- d) *seleção da amostra*: com base nos critérios adotados para a seleção dos sujeitos da pesquisa foram selecionados os 33 bibliotecários que ocupam cargo de chefia nas Bibliotecas da UFRGS. Para viabilizar o estudo, o percentual de adesão pelos bibliotecários selecionados à pesquisa foi 70% de respostas ou mais.
- e) *pré-teste dos instrumentos de coleta de dados*: o pré-teste dos instrumentos foi realizado por bibliotecários atuantes no Sistema de Bibliotecas da UFRGS e por um administrador.
- f) *aplicação do questionário*: o questionário foi enviado aos 33 bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Foram convidados, através de *e-mail*, os 33 bibliotecários-chefes. O questionário foi enviado por *e-mail*,

através de uma conta criada especialmente para o estudo. A criação desta conta garantiu a privacidade dos respondentes.

g) *realização da entrevista semi-estruturada*: foi realizada com os bibliotecários-chefes da UFRGS. Foram sorteados 15 bibliotecários-chefes. O convite foi feito através de telefone ou *e-mail* e 11 bibliotecários dispuseram-se a participar da entrevista.

h) *tratamento dos dados*;

i) *análise e interpretação dos resultados*;

j) *apresentação e discussão dos resultados*.

## 6.1 TIPO DE ESTUDO

Este estudo é de cunho exploratório e empírico. É uma pesquisa descritiva, pois descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento (COLLINS e HUSSEY, 2005).

Como técnica de coleta de dados, para a primeira parte da investigação, foi adotado um questionário, com perguntas previamente estruturadas, visando detectar, a partir das respostas, qual o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, de acordo com a classificação de Likert. Para a segunda parte da pesquisa, foi utilizada a entrevista semi-estruturada.

Quanto ao tipo de estudo, esta pesquisa constitui um estudo de caso, de caráter descritivo. Segundo Yin (2005) estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Fachim, (2003, p. 43) complementa a definição do estudo de caso, através da apresentação de seus objetivos e meios de utilização:

Sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis. Quando assim ocorre, os dados devem ser representados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos e por meio de uma análise descritiva que os caracterizam.

Para Collins e Hussey (2005) o estudo de caso é um único exemplo de um fenômeno de interesse e também é um exemplo de uma metodologia fenomenológica. A importância do contexto é essencial. O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa a análise dos dados obtidos. E, como técnica de análise, o método estatístico descritivo para a primeira abordagem, e o método de análise de conteúdo para a segunda.

O modelo quantitativo, segundo Gil (1991), caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatístico-descritivas e simples (como percentuais, média, desvio padrão).

Já o modelo qualitativo considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito pesquisado. Através dele, o sujeito observador faz parte do processo de conhecimentos e interpreta os fenômenos de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes um significado. Trata de situações complexas ou estritamente particulares; ou, ainda, procura entender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos (TRIVIÑOS, 1990).

O modelo qualitativo deste estudo foi moldado pela análise de conteúdo, valendo-se do referencial teórico de Prates (2008). A análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos que busca inferências a partir de um texto (ROESCH, 1999). Diferencia-se da análise documental porque não se atém às informações

explícitas no texto, mas vai além, procurando entender o significado da mensagem (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Bardin (2002, p. 34) traz o conceito desta técnica de análise de dados da seguinte forma:

Recapitulemos: a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência, esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Utilizou-se esta técnica com relação às entrevistas dos gestores, procurando manter o que Godoi (2006) sugere: objetividade no processo, desconsiderando a subjetividade do pesquisador e os elementos contextuais.

## 6.2 PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO

### 6.2.1 Caracterização e seleção dos sujeitos do estudo

A formação da amostra foi feita a partir de uma seleção intencional e estratificada de sujeitos da pesquisa, sendo eleitos os bibliotecários com função de chefia nas 33 Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Porém, na segunda etapa do estudo, foi adotado o sorteio como meio de seleção dos bibliotecários a serem convidados para conceder uma entrevista, caracterizando, assim, uma amostra selecionada aleatoriamente.

As razões determinantes para a escolha do universo de pesquisa, constituído pelas Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFRGS e seus bibliotecários-chefes, foram as seguintes:

a) os bibliotecários-chefes têm formação acadêmica em comum, graduação em Biblioteconomia;

- b) os bibliotecários-chefes desempenham a mesma função na Universidade;
- c) subordinação das Bibliotecas Setoriais às mesmas diretrizes e políticas da Biblioteca Central;
- d) as Bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFRGS são essenciais no atendimento ao trinômio clássico pesquisa-ensino-extensão da Universidade.

### **6.2.2 Critérios de avaliação dos sujeitos da pesquisa**

Os critérios de avaliação adotados foram baseados nos instrumentos existentes para avaliação de estilos de liderança, a partir de uma compilação dos estudos de Brandão (1999), Ferreira (2001), Gomes (2001) e Rosa (2001), de acordo com a teoria preconizada por Likert (1975; 1979).

Para avaliar o estilo de liderança dos bibliotecários-chefes foram consideradas as dimensões de Likert:

- processos de liderança;
- natureza das forças motivacionais;
- natureza do processo de comunicação;
- natureza do processo de influência e interação;
- natureza do processo decisório;
- natureza do sistema de metas e diretrizes;
- natureza dos processos de controle;
- metas de desempenho de treinamento;
- características do desempenho.

Para a construção do questionário (APÊNDICE 01), cada dimensão foi constituída de um conjunto de indicadores e, estes, constituir-se-iam de questões, conforme o Quadro 3, o qual foi adaptado de Rosa (2001).

DIMENSÕES DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES A SEREM MEDIDOS	QUESTÕES
<b>BLOCO 01 – PROCESSOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS</b>	CONFIANÇA DO CHEFE	1. Eu confio na minha equipe.
	CONFIANÇA DA EQUIPE	2. Minha equipe demonstra confiança em mim.
	RELACIONAMENTO DE APOIO	3. Procuro promover um relacionamento de apoio mútuo em relação à minha equipe.
	COMPORTAMENTO DO CHEFE	4. Minha equipe sente-se à vontade para discutir o que quiser comigo.
	DISPOSIÇÃO EM OUVIR	5. Quando procuro solucionar problemas da Biblioteca, sempre ouço as idéias e opiniões da equipe, fazendo uso construtivo delas.
<b>BLOCO 02 – NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS</b>	RAZÕES DA MOTIVAÇÃO	6. As razões às quais recorro para motivar minha equipe são no sentido de promover segurança física, emocional e econômica de alcançar melhor qualidade.
	MANEIRA DE EXPOR AS RAZÕES	7. A maneira como são expostas essas razões para a equipe participar mais ativamente da Biblioteca é imposta e tem promessas de ocasionais recompensas.
	ATITUDE DOS SERVIDORES	8. Minha equipe costuma ser muito favorável às metas da Biblioteca.
	ATITUDE DOS SERVIDORES	9. Minha equipe adota postura hostil em relação às metas da Biblioteca.
	FORMA DA MOTIVAÇÃO	10. Os motivos pelos quais a equipe atua na Biblioteca por vezes têm características conflitantes.
	COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES	11. Há membros da equipe que sabotam as metas estabelecidas.
	ATITUDE DO CHEFE	12. Minhas atitudes para com a equipe costumam ser cooperativas e favoráveis.
<b>BLOCO 03 - NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</b>	ESTADO DE ESPÍRITO	13. O estado de espírito derivado das atitudes dos membros da equipe é de frustração por pertencer à Instituição, no que diz respeito às políticas e às realizações da mesma.
	VOLUME DE INTERAÇÃO	14. Existe grande interação entre a equipe da Biblioteca para alcançar seus objetivos.

VOLUME DE INTERAÇÃO	15. Existe intensa comunicação entre mim e a equipe para alcançar objetivos da Biblioteca.
DIREÇÃO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO	16. O fluxo de informações na Biblioteca flui a partir de mim para a equipe e vice-versa, entre os colegas, indistintamente.
INÍCIO DA COMUNICAÇÃO	17. A informação é levantada por qualquer membro da equipe, indistintamente.
CONCENTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO	18. Apresento à minha equipe todas as informações relevantes, especialmente as que são relativas ao funcionamento da Biblioteca com um todo.
ACEITAÇÃO DA INFORMAÇÃO	19. As informações disseminadas por mim costumam ser aceitas inicialmente com desconfiança e resistência pela minha equipe.
ADEQUAÇÃO DA INFORMAÇÃO	20. Considero adequada a minha comunicação com a equipe através dos canais formais (e-mails e outros tipos de comunicados escritos, por exemplo).
SENTIMENTO DE RESPONSABILIDADE	21. O sentimento de responsabilidade dos membros da equipe ao iniciarem uma comunicação costuma ser notável.
PRECISÃO DA INFORMAÇÃO	22. Existem grupos ou pessoas que produzem informações distorcidas na Biblioteca.
PRECISÃO DA INFORMAÇÃO	23. Existem grupos que produzem informações precisas e confiáveis na Biblioteca.
FORMALIDADE NA COMUNICAÇÃO	24. A comunicação da equipe comigo através dos canais formais sofreu ou sofre distorções.
FORMALIDADE NA COMUNICAÇÃO	25. A minha comunicação com a Direção da Unidade pelos canais formais sofre distorções.
SISTEMA SUPLEMENTAR DE COMUNICAÇÃO	26. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação entre mim e a equipe.
COMUNICAÇÃO LATERAL	27. Existe intensa comunicação entre os membros da equipe.
PRECISÃO DA INFORMAÇÃO	28. A comunicação entre os membros da equipe é adequada e de excelente e precisão.
AMIZADE DO CHEFE	29. Mantenho amizade com minha equipe.
CONHECIMENTO E COMPREENSÃO DO CHEFE	30. Compreendo os problemas profissionais e pessoais que afligem minha equipe.

	CONHECIMENTO E COMPREENSÃO DO CHEFE	31. Percebo corretamente os problemas apresentados pela equipe e vice-versa.
<b>BLOCO 04 – NATUREZA DO PROCESSO DE INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO</b>	INTERAÇÃO DA EQUIPE	32. Existe interação amistosa na Biblioteca com elevado grau de confiança.
	COOPERAÇÃO ENTRE A EQUIPE	33. Há cooperação no trabalho de equipe na Biblioteca.
	INFLUÊNCIA DA EQUIPE NAS DECISÕES	34. Permito à minha equipe influir nas metas, métodos e atividades da Biblioteca.
	INFLUÊNCIA DA EQUIPE NAS DECISÕES	35. Influencio nas metas, métodos e atividades da equipe através de pressões e até punições, se necessário.
	FLUXO DA INFORMAÇÃO	36. A informação na Biblioteca flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os membros da equipe.
<b>BLOCO 05 - NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO</b>	DISPONIBILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	37. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa na Biblioteca e nos setores aos quais se liga ou se subordina
	COMPREENSÃO DA DECISÃO	38. As pessoas que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e empregam soluções.
	CONHECIMENTO TÉCNICO NAS DECISÕES	39. Empregam-se conhecimentos técnicos e profissionais nas decisões que envolvem a Biblioteca.
	ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	40. O processo decisório na Biblioteca estimula a equipe a participar das decisões.
	PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	41. Os membros da participam das decisões relacionadas ao trabalho que executam.
	PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	42. As decisões na Biblioteca baseiam-se no consenso do grupo.
	ESTÍMULO À PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	43. O processo decisório na Instituição como um todo desencoraja o trabalho em equipe.
<b>BLOCO 06 – NATUREZA DO SISTEMA DE METAS E DE DIRETRIZES</b>	NÍVEL DE ESTABELECIMENTO DE METAS	44. As metas da Biblioteca são estabelecidas pela maioria dos seus membros.
	NÍVEL DE ESTABELECIMENTO DE METAS	45. As metas da Biblioteca dão estabelecidas conforme as exigências da Unidade e Administração Superior.
	ACEITAÇÃO DAS METAS	46. O desempenho buscado por mim encontra resistência de certo membros da equipe.
	ENVOLVIMENTO COM AS METAS	47. Todos os membros da Biblioteca lutam por metas de elevado desempenho.

	NÍVEL DE ESTABELECIMENTO DE METAS	48. As metas estabelecidas pela Biblioteca são vinculadas às políticas de gestão da Universidade.
	ACEITAÇÃO DAS METAS	49. As metas baseadas no consenso do grupo são francas e lealmente aceitas por seus membros.
<b>BLOCO 07 – NATUREZA DOS PROCESSOS DE CONTROLE</b>	NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO COM O CONTROLE	50. O interesse e preocupação pelo gerenciamento da Biblioteca ocorrem em todos os seus membros.
	INFORMAÇÕES DE CONTROLE	51. As informações de controle Biblioteca são incompletas e imprecisas ou até mesmo distorcidas.
	DIFUSÃO DA AVALIAÇÃO	52. A avaliação da Biblioteca é amplamente praticada e difundida para todos os membros da equipe.
	GRUPO DE OPOSIÇÃO ÀS METAS	53. Existem membros da equipe que se opõem de maneira informal às metas (formais) da Biblioteca.
	USO DOS DADOS DE CONTROLE	54. Os dados de controle na Biblioteca são usados para orientação e para resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente.
<b>BLOCO 08 – METAS DE DESEMPENHO E TREINAMENTO</b>	NÍVEL DAS METAS DE DESEMPENHO	55. O nível das metas de desempenho da Biblioteca é alto e de conformidade com o desempenho da Universidade.
	ADEQUAÇÃO DO TREINAMENTO	56. A equipe recebe treinamento desejado e adequado a suas atividades.
	RECURSOS PARA TREINAMENTO	57. Os recursos fornecidos para o treinamento dos conselheiros são satisfatórios.
	INCENTIVO AO TREINAMENTO	58. A Universidade incentiva o treinamento dos membros da Equipe da Biblioteca.
<b>BLOCO 09 – CARACTERÍSTICAS DE DESEMPENHO</b>	NÍVEL DE PRODUTIVIDADE	59. A produtividade da Biblioteca é satisfatória ou crescente.
	ROTATIVIDADE	60. A rotatividade de membros da equipe é elevada.
	ABSENTEÍSMO	61. O índice de ausência dos membros da equipe é baixa.
	APROVEITAMENTO DOS RH	62. Existe aproveitamento inadequado de recursos humanos e materiais na Biblioteca.

**Quadro 3 – Relação entre as Dimensões das Características Organizacionais e Seus Indicadores Associados às Afirmações do Questionário**

Fonte: Gomes (2001, p. 74-75)

As respostas originadas dos indicadores são apresentadas em um *continuum* que vai desde “não/nunca”, passando por “pouco/às vezes” e “suficiente/muito”, até “sim/sempré”. Essa seqüência representa os estilos de liderança “autoritário-forte”, “autoritário-benévolo”, “participativo-consultivo” e “participativo-grupal”, sucessivamente.

Observe-se que, nesta pesquisa, os indicadores representam situações ora bem positivas, ora bem negativas. Quando acontece isto, a questão deve ser medida de maneira invertida.

Essas questões foram apresentadas invertidas em seu sentido para evitar a desatenção dos respondentes. Essas questões são as de número 7 (NFM7i), 9 (NFM9i), 10 (NFM10i), 11 (NFM11i), 13 (NPC13i), 19 (NPC19i), 22 (NPC22i), 24 (NPC24i), 25 (NPC25i) e 26 (NPC25i).

Nas demais questões verifica-se esta correspondência exata entre os indicadores e estilos de gestão, pois o conteúdo denota uma postura positiva:

- *Não/Nunca* – corresponde ao estilo de gestão *autoritário-forte*;
- *Pouco/Às vezes* – correspondente ao estilo de gestão *autoritário-benevolente*;
- *Suficiente/Muito* - correspondente ao estilo de gestão *participativo-consultivo*;
- *Sim/Sempre* - correspondente ao estilo de gestão *participativo-grupal*.

### 6.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta seção serão apresentados os instrumentos de coleta de dados e o processo de escolha e elaboração dos mesmos.

### 6.3.1 Questionário

A coleta de dados foi através da aplicação do questionário baseado no instrumento elaborado por Rosa (2001).

O questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida (COLLINS E HUSSEY, 2005).

Optou-se pelo questionário (APÊNDICE 1), dada a possibilidade desse instrumento atender satisfatoriamente aos propósitos da pesquisa e pela praticidade garantida à coleta de dados.

O questionário, basicamente constituído de questões de múltipla escolha, está estruturado em duas partes: parte 1, com dados pessoais e profissionais e parte 2, com o Mapeamento dos Estilos de Liderança, de acordo com Rensis Likert, o qual foi dividido em nove módulos. Precedia ao questionário uma breve explanação acerca do propósito do estudo e do instrumento. No *e-mail* (APÊNDICE 3) constava a descrição dos procedimentos de preenchimento e entrega dos questionários respondidos.

Foi enviado convite para responder ao questionário, por *e-mail*, aos 33 bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Este convite foi reforçado duas vezes, com duas prorrogações de prazo para envio das respostas. As prorrogações de prazo propiciaram um considerável retorno dos questionários, contabilizando 25 questionários respondidos. Evidentemente, que, para uma análise mais completa e precisa, seria necessário chegar-se a 100% de respostas.

O questionário foi elaborado a partir dos modelos já existentes e devidamente testados em outras dissertações defendidas na Escola de Administração da UFRGS (Brandão, 1999; Gomes, 2001), principalmente a partir do modelo apresentado na dissertação de Rosa (2001), os quais todos valeram-se do Apêndice II do livro *A Organização Humana de Rensis Likert* (LIKERT, 1975). O instrumento sofreu algumas adaptações em razão do universo e contexto desta pesquisa.

Neste estudo, aplicando-se a metodologia de Rosa (2001), foi utilizado o cálculo da média ponderada para cada uma das questões como medida de tendência central, por ser um número que agrupa, em torno de si, os valores

centrais, e o cálculo de desvio padrão como medida de variância. A partir daí, criou-se um intervalo compreendido entre um e quatro, no qual foram considerados, nas respostas, os números e os centésimos, de modo que:

- Quando o resultado, que é a média, estiver compreendido entre 1 (um inteiro) e 1,49 (um inteiro de quarenta e nove centésimos) o estilo de gestão é classificado como *autoritário-forte*.
- Quando estiver entre 1,51 (um inteiro e cinquenta centésimos) e 2,49 (dois inteiros e quarenta e nove centésimos), o estilo de gestão é o *autoritário-benévolo*.
- Quando estiver entre 2,51 (dois inteiros e cinquenta e um centésimos) e 3,49 (três inteiros e quarenta e nove milésimos) o estilo de gestão é *participativo-consultivo*.
- Quando estiver entre 3,51 (três inteiros e cinquenta e um milésimos) e 4,0 (quatro) o estilo de gestão é *participativo-grupal*.
- Quando as respostas apontarem os números 1,50, 2,50 e 3,50 foram considerados os milésimos.

Para avaliar o nível de consenso dos respondentes, foi adotado o desvio-padrão. Por convenção, considerou-se que no desvio-padrão entre 0,9 e 1,1 o consenso é razoável; abaixo de 0,9 o consenso é alto; e, acima de 1,1, o consenso é baixo. Isto significa que, quanto menor for o desvio-padrão, maior o consenso nas respostas.

### 6.3.2 Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada (APÊNDICE 2) é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro, que o investigador vai explorando ao longo de seu desenvolvimento (GIL, 1991).

Esse tipo de entrevista deve ser usado em estudos que buscam as percepções, atitudes, motivações das pessoas com relação a determinados assuntos, contribuindo para que se revelem os aspectos afetivo e valorativo das respostas dos entrevistados, bem como para verificar a significação pessoal de suas atitudes. O papel do entrevistador é servir como catalisador da expressão compreensiva dos sentimentos e crenças do entrevistado, bem como do referencial a partir do qual aqueles sentimentos e crenças adquirem significação pessoal (SELLTIZ *et al*, 1974).

No convite para responder o questionário, foi mencionado que a pesquisadora poderia entrar em contato para efetuar convite para realização de entrevista com o bibliotecário-chefe que seria sorteado para tal. Foram sorteados 15 bibliotecários-chefes para serem entrevistados e 11 concederam entrevista à pesquisadora.

As entrevistas foram feitas nas Bibliotecas onde atuam os bibliotecários-chefes, com dias e horários previamente combinados através de *e-mail* e telefone.

### 6.3.3 Observação participante

Sobre a observação participante, primeiro há que contextualizar a função da observadora no Sistema de Bibliotecas da UFRGS. A autora-observadora desempenha suas atividades na Biblioteca do Instituto de Geociências da UFRGS como bibliotecária, tendo experiência anterior em função de chefia em outra Biblioteca.

Durante a realização desta pesquisa, a autora procurou manter certa neutralidade quanto ao objeto pesquisado, buscando análises isentas, especialmente na realização das entrevistas; todavia, como em toda pesquisa social,

ainda mais quando envolve observação participante, não é possível isenção total. Sendo assim, há que se considerar certo grau de subjetividade, já que as análises são construídas, em parte, a partir das percepções da autora, isto é, considerando suas vivências como sujeito ativo no espaço do Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

Com relação à maneira como foram registradas as percepções da autora-pesquisadora, na fase da coleta de dados, a autora procurou já inserir no corpo do trabalho, no capítulo específico, suas anotações. Além disso, ao transcrever as entrevistas também fez comentários em paralelo em todas as repostas dos entrevistados, já visando a relacionar com a teoria visitada e almejando não perder conexões que surgem logo após as entrevistas. Mas não houve, aí, a pretensão de se antecipar à análise de conteúdo, a qual foi feita conforme dispõe a literatura, em momento posterior (PRATES, 2008).

#### 6.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário foi enviado para os bibliotecários a partir de um convite feito por *e-mail*. Foi fornecido um mês para resposta. Neste período foram enviados dois lembretes reforçando a solicitação para preenchimento do questionário. Vinte e cinco bibliotecários-chefes responderam o questionário.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos 11 bibliotecários-chefes participantes, as quais foram gravadas em áudio, com duração média de uma hora.

Após a transcrição e análise das gravações, as mesmas foram excluídas do gravador de áudio utilizado.

A coleta de dados ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2008.

## 6.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados com base nas respostas dos participantes, através do *software* Microsoft Excel, dada sua adequação para tratamento de dados estatísticos simples e sua facilidade de uso.

Foi adotada a Estatística Descritiva, que tem por objetivo utilizar “técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar dados coletados de tal forma que se possa interpretá-los à luz dos objetivos da pesquisa” (BARBETTA, 1994, p. 65).

Para o tratamento de dados extraídos das gravações das entrevistas, foi feita uma análise interpretativa, através da técnica de análise de conteúdo.

## 6.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do estudo incluem variáveis subjetivas acerca das categorias de critérios de avaliação utilizados.

Além disso, os instrumentos de coleta de dados, por sua própria natureza, guardam em si limitações, mesmo que complementadas com outros instrumentos, como foi a proposta deste estudo.

No caso do questionário, pode-se inibir o respondente na formulação de críticas, mesmo que a ele tenha sido garantido o anonimato. Por vezes, o respondente deseja manifestar mais informações que podem ser relevantes para a pesquisa, porém as perguntas são fechadas. Também é possível ocorrer compreensão equivocada das questões (ROSA, 2001).

Em relação à entrevista, um fator limitante da pesquisa pode ser o envolvimento direto da autora com o contexto e população analisados, pois isto pode gerar uma tendência à parcialidade ou subjetividade na interação com os entrevistados. Também pode haver certa inibição dos entrevistados em expressar abertamente suas respostas a perguntas mais polêmicas ou pessoais à pesquisadora, que é uma colega de profissão.

E, por último, o estudo de caso não permite a generalização plena de seus resultados e conclusões a contextos de outros Sistemas de Bibliotecas de Instituições Federais de Ensino Superior.

## **7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Utilizando-se a metodologia de pesquisa, a qual foi baseada no questionário adaptado de Likert e nas entrevistas semi-estruturadas, os resultados foram compilados e analisados no sentido de traçar o estilo de liderança predominante no Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

### **7.1 PROCESSAMENTO E DESCRIÇÃO DOS DADOS**

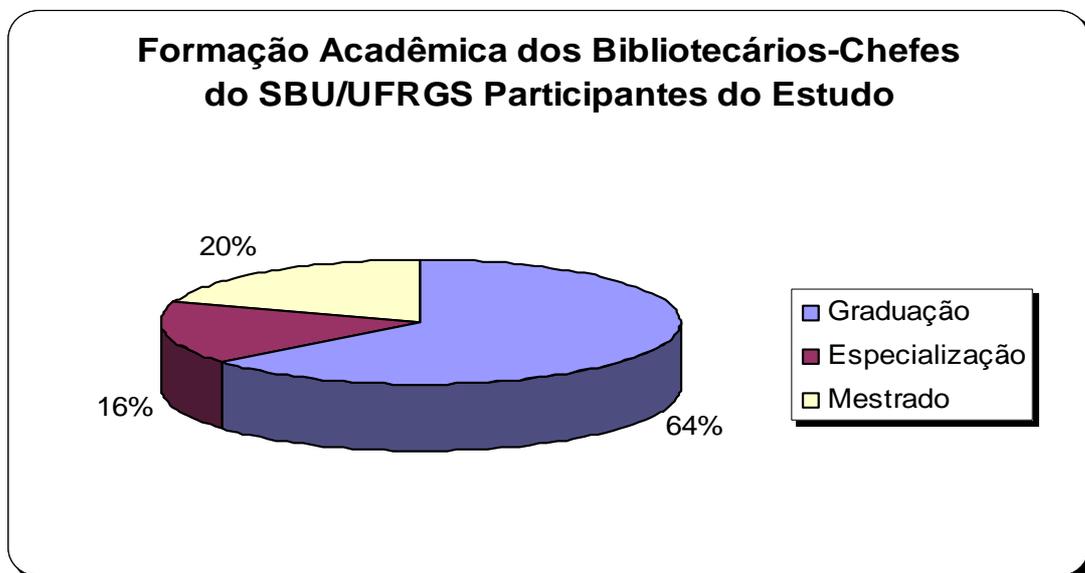
Devido ao pequeno tamanho da população, o processamento de dados obtidos dos questionários foi realizado através de planilha eletrônica Excel, por ser de fácil uso e de baixo custo.

Para tratamento dos dados extraídos das gravações das entrevistas foi feita uma análise interpretativa, amparada pelos pressupostos da análise de conteúdo. Posteriormente, foi realizada uma interpretação mais detalhada, sendo o conteúdo das entrevistas categorizado em nove seções, conforme as dimensões de Likert. A partir daí, extraíram-se palavras e trechos que tivessem ligação com as categorias estabelecidas no questionário. Na fase final, ou seja, da análise de conteúdo, interpretaram-se os dados constantes nas entrevistas, procurando-se cruzar as informações coletadas nas entrevistas e nas respostas fornecidas no questionário.

## 7.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO: O PERFIL SÓCIO-TÉCNICO DOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS

Nesta pesquisa, procurou-se construir o perfil dos bibliotecários-chefes, levando-se em conta formação acadêmica, faixa etária, sexo, educação continuada e experiência como bibliotecário e como gestor de Bibliotecas.

A seguir, demonstram-se, através de quadros e gráficos, elementos que serviram para a construção do perfil dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS.



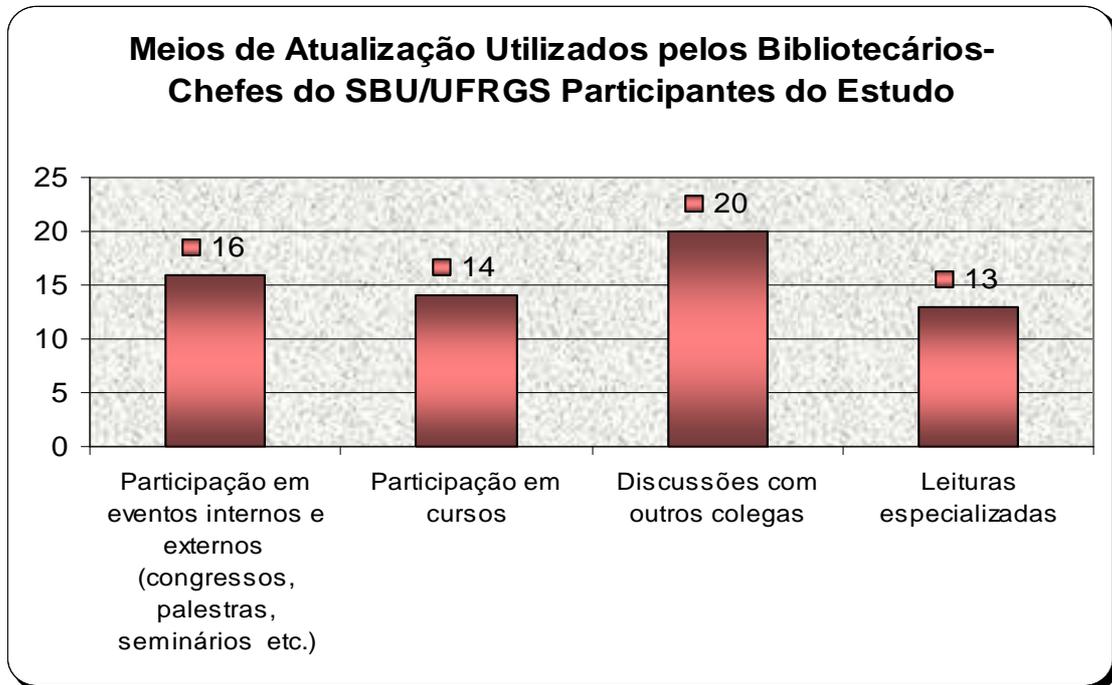
**Gráfico 1 – Formação Acadêmica dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo**

Fonte: Dados coletados dos questionários

A maioria dos respondentes (64%) possui apenas a graduação em Biblioteconomia. Tal resultado pode ser explicado algumas razões: há cerca de dez anos não ocorria um curso de pós-graduação específico<sup>6</sup> na área de Biblioteconomia no Estado do Rio Grande do Sul; pela carência de tempo para realização de um curso de pós-graduação em razão de compromissos familiares e profissionais, e

<sup>6</sup> Em setembro de 2008 foi iniciado o curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias oferecido pela FABICO/UFRGS destinado para os bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UFRGS

também pelo baixo retorno financeiro<sup>7</sup> oferecido aos servidores que realizam curso de pós-graduação oferecido.

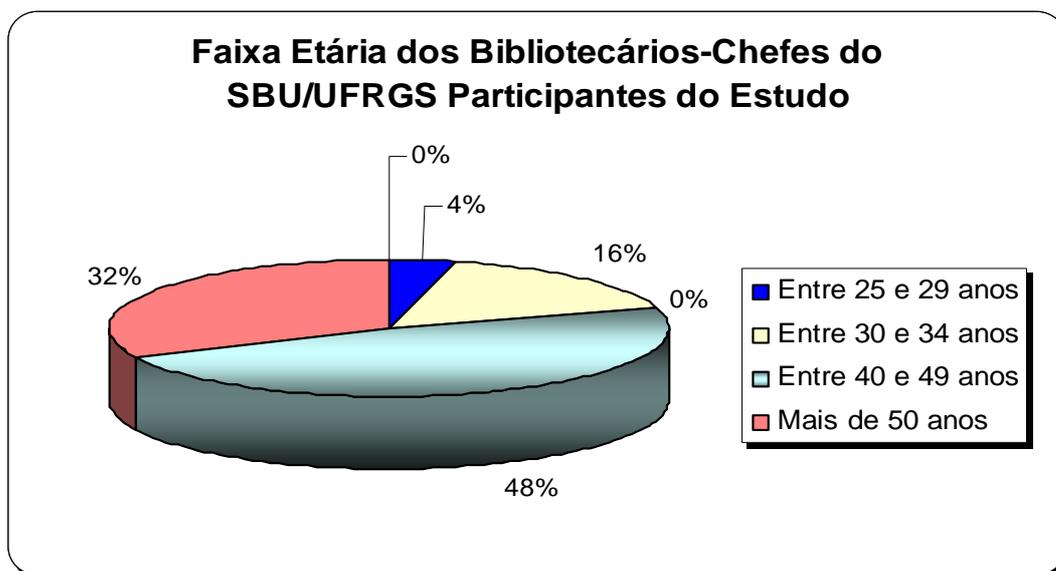


**Gráfico 2 - Meios de Atualização Utilizados pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo**  
Fonte: Dados coletados dos questionários

Os resultados acima demonstram que, atualmente, o meio mais utilizado para atualização pelos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS é a discussão com outros colegas (20 respostas), seguido pela participação em eventos internos e externos (16 respostas), tais como congressos, palestras, etc.

Relevante é destacar que a participação em cursos (14 respostas) e realização de leituras especializadas (13 respostas) não são os meios preferidos para atualização profissional. Nas entrevistas, foi mencionado que os cursos e os livros disponíveis na área de Biblioteconomia e Gestão costumam ter valores elevados, prejudicando o acesso desses profissionais a essas formas de aprendizado. Outra dificuldade levantada foi a carência de tempo para dedicação mais intensa a essas atividades formais de construção do conhecimento.

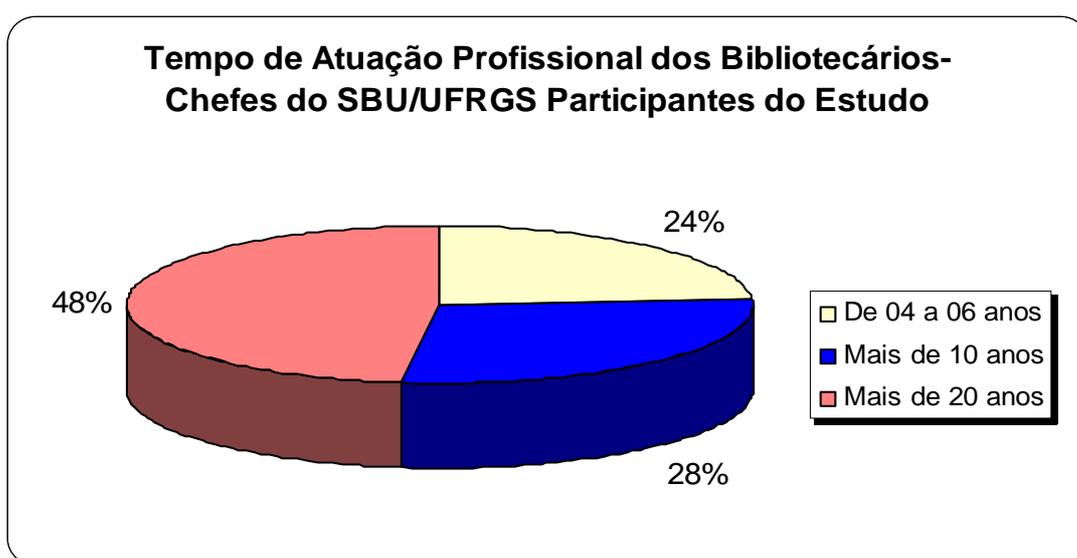
<sup>7</sup> Porém, a partir de maio de 2008, o adicional para servidores com especialização aumentou significativamente, passando de 20% para cursos de relação indireta e 27% para cursos de relação direta com o cargo do servidor, conforme a Medida Provisória 431/08.



**Gráfico 3 - Faixa Etária dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo**

Fonte: Dados coletados dos questionários

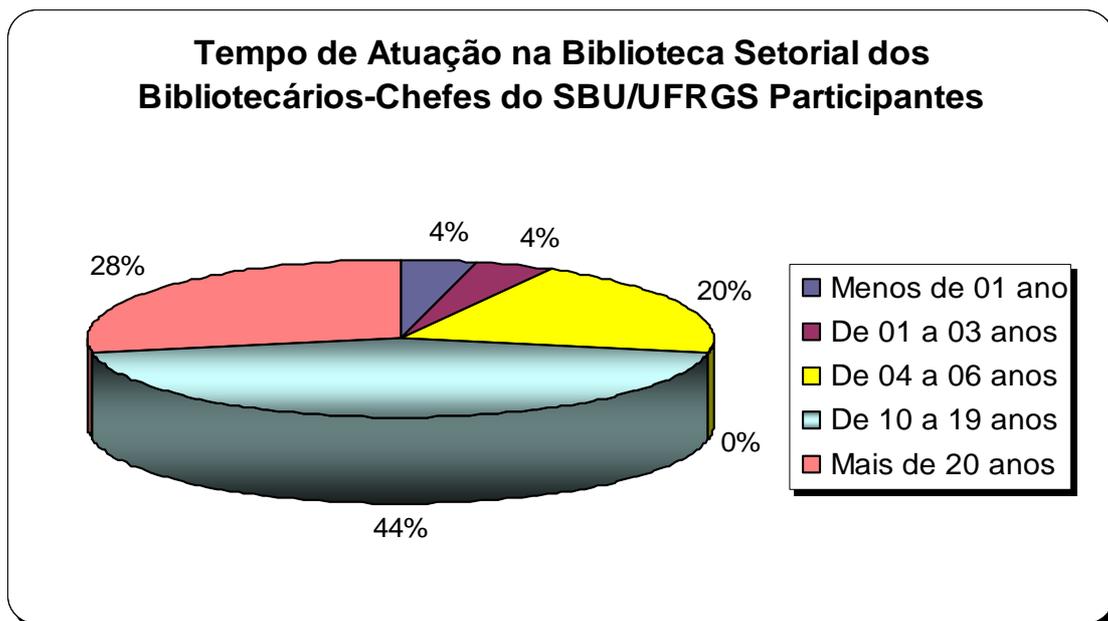
A maioria dos respondentes (80%) encontra-se na faixa etária de 40 e 49 anos ou mais. Tal evidência pressupõe a presença de maior maturidade e experiência de vida dos bibliotecários-chefes respondentes, contribuindo para o exercício da liderança.



**Gráfico 4 - Tempo de Atuação Profissional dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo**

Fonte: Dados coletados dos questionários

A maioria dos respondentes (76%) possui mais de 10 anos de experiência profissional como bibliotecário. Este resultado corrobora a análise do gráfico anterior e pode inferir-se que a larga experiência profissional desses bibliotecários ajudou ou motivou o exercício atual do cargo de chefia.

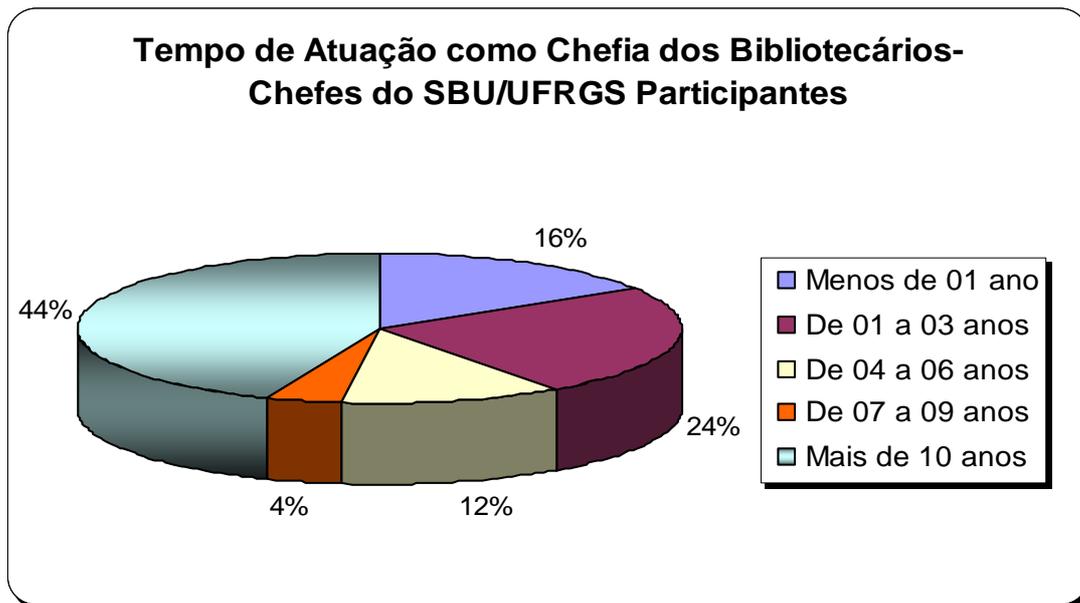


**Gráfico 5 - Tempo de Atuação na Biblioteca Setorial dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes**

Fonte: Dados coletados dos questionários

Observa-se a estabilidade dos respondentes em suas Bibliotecas Setoriais, já que 72% deles estão atuando na mesma Biblioteca há pelo menos 10 anos.

Essa estabilidade, em princípio, favorece o maior conhecimento da equipe, da Biblioteca e do funcionamento e peculiaridades das mesmas, proporcionando mais elementos e informações para o melhor exercício de chefia.

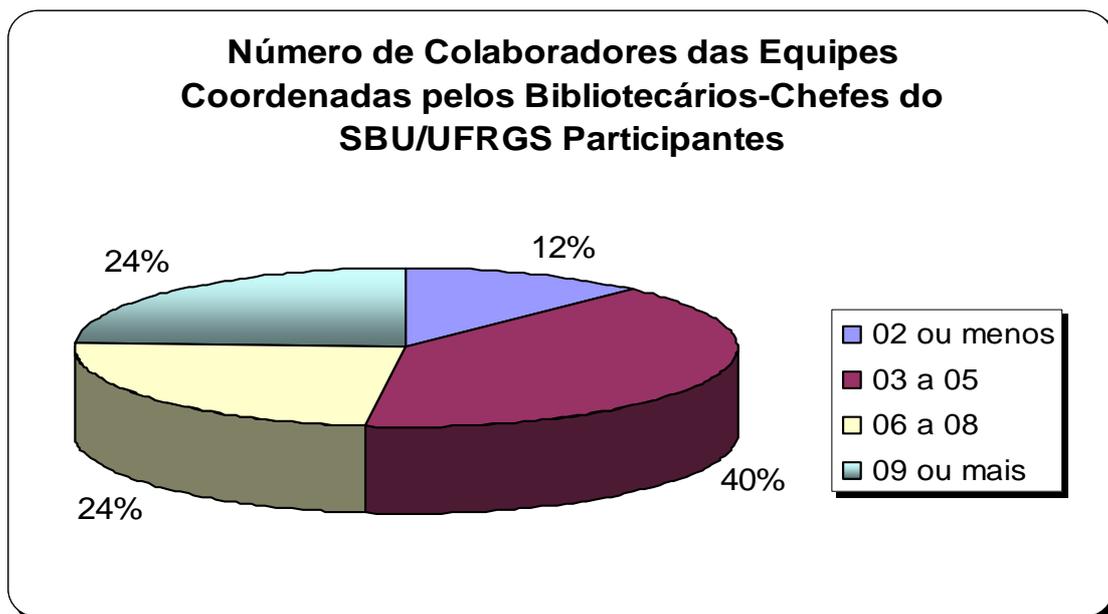


**Gráfico 6 - Tempo de Atuação como Chefia dos  
Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes**

Fonte: Dados coletados dos questionários

Observa-se a estabilidade dos respondentes em suas Bibliotecas Setoriais no que se refere ao exercício de cargo de chefia, pois praticamente a metade (48%) desses bibliotecários são chefes dessas Bibliotecas há pelo menos sete anos.

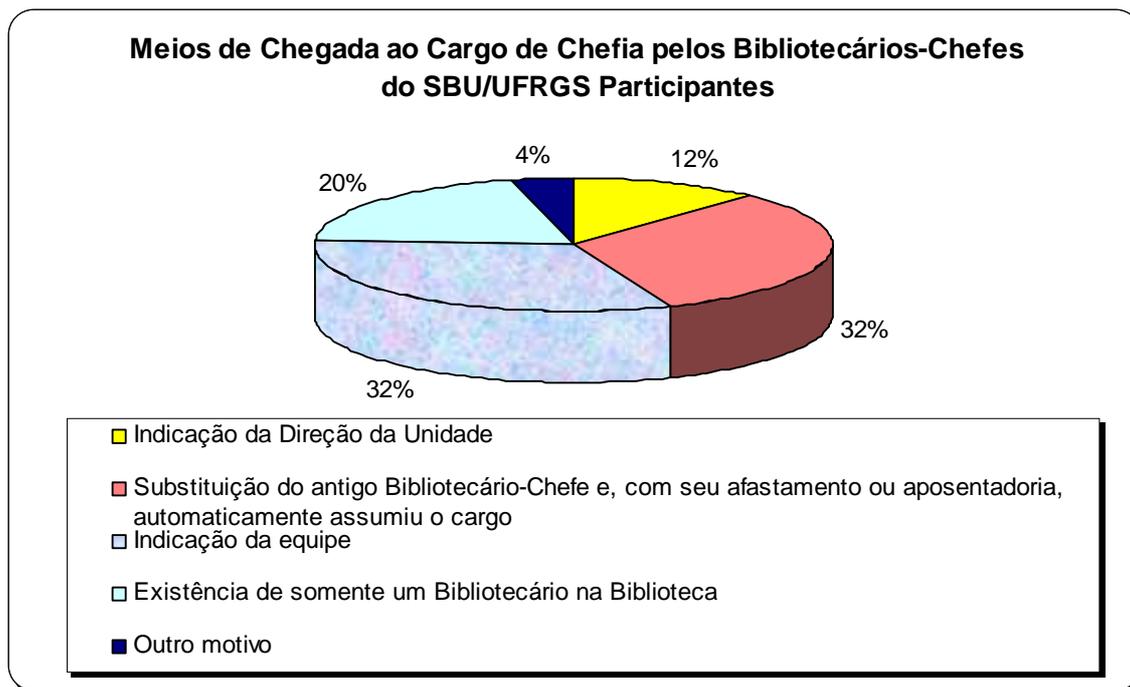
Destaca-se também que 16% exercem o cargo de chefia há menos de um ano, mostrando que houve uma recente renovação e mobilidade no Sistema de Bibliotecas da UFRGS.



**Gráfico 7 - Número de Colaboradores das Equipes Coordenadas pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes**

Fonte: Dados coletados dos questionários

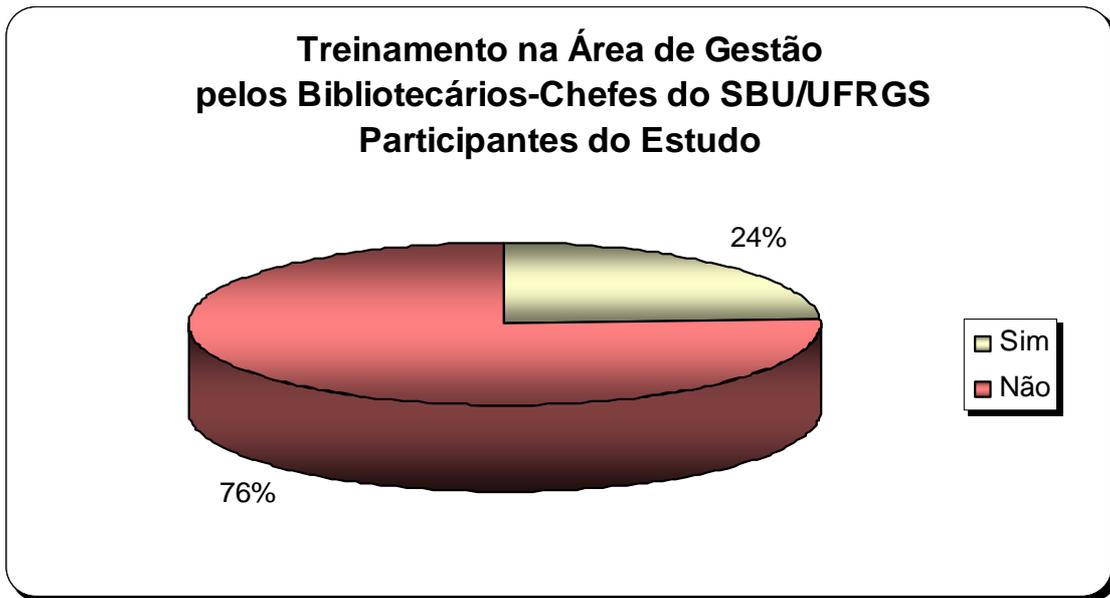
Infere-se que o tamanho das equipes é variável, possivelmente estando em conformidade com o porte da Biblioteca e da Unidade de Ensino (porte que varia em razão quantidade de cursos de graduação e pós-graduação e de, número de alunos atendidos, por exemplo). Porém, predominam equipes pequenas, de três a cinco colaboradores, na proporção de 40% do total pesquisado.



**Gráfico 8 - Meios de Chegada ao Cargo de Chefia pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes**  
 Fonte: Dados coletados dos questionários

A chegada dos bibliotecários-chefes respondentes deu-se, predominantemente, tanto por substituição do bibliotecário-chefe anterior como através da indicação da equipe.

É importante salientar que 20% dos respondentes assumiram a chefia das Bibliotecas em razão de serem os únicos bibliotecários nestes setores. Essa situação ocorre inclusive com bibliotecários recém-chegados à Universidade, que denotam, *a priori*, situações em que bibliotecários podem assumir a chefia do setor sem ter a experiência ou o preparo necessário para o exercício da liderança perante o grupo e à Unidade de Ensino a que se subordinam.



**Gráfico 9 - Treinamento na Área de Gestão  
pelos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS Participantes do Estudo**  
Fonte: Dados coletados dos questionários

Em relação à preparação e treinamento dos respondentes para exercício do cargo de chefia nas Bibliotecas Setoriais, 76% destes profissionais não obtiveram instrumentalização formal na área de Gestão.

Este dado é preocupante, pois explicita a necessidade de certos conhecimentos na área de gestão para coordenar uma Biblioteca. Porém, acredita-se que a Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias oferecerá aos seus participantes, predominantemente bibliotecários-chefes, maior lastro em área tão importante para o desempenho das atividades destes profissionais.

Quando os entrevistados foram questionados quanto às áreas nas quais possuíam mais interesse em realizar capacitação (primeira questão do APÊNDICE 2), dos 11 entrevistados, nove manifestaram o desejo de fazer mais formações específicas na área de Gestão de Pessoas, envolvendo técnicas de liderança e motivação. Também apresentaram como lacunas a grande carência de informações sobre o funcionamento da UFRGS, principalmente na área financeira e a Gestão da Qualidade.

Dois trechos da entrevistas representam essas lacunas apontadas:

“Acho que nossa graduação é bem falha na área de gerenciamento”  
(ENTREVISTADO 02).

“A UFRGS deveria oferecer treinamento prático em gestão de Bibliotecas”  
(ENTREVISTADO 04).

### 7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a tabela que mostra os estilos de gestão presentes no Sistema de Bibliotecas da UFRGS, conforme as dimensões propostas pelo modelo de Likert, estudado na obras *A Organização Humana* (1975) e *Novos Padrões de Administração* (1979).

Para definir o estilo de gestão predominante no Sistema de Bibliotecas da UFRGS, trabalhou-se com a média ponderada, como medida de tendência central, e com o desvio-padrão, como medida de variância. Tendo-se como base os resultados obtidos através do questionário respondido pelos 25 bibliotecários-chefes participantes.

A Tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa quantitativa, que foram base para se calcularem as médias ponderadas e os desvios padrão de cada uma das dimensões do modelo de Likert.

Para avaliar o nível de consenso dos respondentes foi adotado o desvio padrão. Por convenção, considerou-se que no desvio-padrão entre 0,9 e 1,1 o consenso é razoável; abaixo de 0,9 o consenso é alto; e, acima de 1,1, o consenso é baixo.

Tabela 1 – Tabulação dos Dados Extraídos dos Questionários Respondidos pelos Bibliotecários Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS

Dimensões	Legendas	Variáveis	Categorização dos Estilos								Média Ponderada (X)	Desvio Padrão (S)	Resultado dos Estilos de Liderança
			1		2		3		4				
			F	%	F	%	F	%	F	%			
01 - Processos de Liderança Utilizados	PLU1	Confiança da chefia na equipe	0	0,00	3	12,00	13	52,00	9	36,00	3,24	0,94	Participativo-consultivo
	PLU2	Confiança da equipe na chefia	0	0,00	1	4,00	16	64,00	8	32,00	3,28	0,86	Participativo-consultivo
	PLU3	Relacionamento de apoio à equipe pela chefia	0	0,00	1	4,00	8	32,00	16	64,00	3,60	0,93	Participativo-grupal
	PLU4	Liberdade para argumentar e discutir com a chefia	0	0,00	4	16,00	11	44,00	10	40,00	3,24	0,98	Participativo-consultivo
	PLU5	Capacidade de ouvir da chefia	0	0,00	0	0,00	8	32,00	17	68,00	3,68	0,89	Participativo-grupal
	Média		0		9		56		60		3,41	0,92	Participativo-consultivo
02 - Natureza das Forças Motivacionais	NFM6	Razões para motivar equipe	0	0,00	1	0,00	11	0,00	13	52,00	3,48	0,92	Participativo-consultivo
	NFM7i	Formas de exposição das razões para participação das atividades	18	72,00	6	24,00	1	4,00	0	0,00	1,32	0,62	Autoritário-forte *
	NFM8	Equipe favorável às metas	0	0,00	6	24,00	14	56,00	5	20,00	2,96	0,91	Participativo-consultivo
	NFM9i	Equipe hostil às metas	16	64,00	6	24,00	2	8,00	1	4,00	1,52	0,88	Autoritário-benévolo *
	NFM10i	Motivos conflitantes na atuação da equipe	12	48,00	10	40,00	2	8,00	1	4,00	1,68	0,87	Autoritário-benévolo *
	NFM11i	Sabotagens de metas pela equipe	16	64,00	7	28,00	1	4,00	1	4,00	1,48	0,83	Autoritário-forte *
	NFM12	Atitudes cooperativas e favoráveis por parte da equipe	0	0,00	1	4,00	12	48,00	12	48,00	3,44	0,91	Participativo-consultivo
Média		44		36		32		20		3,29	0,91	Participativo-consultivo	
03 - Natureza do Processo de Comunicação	NPC13i	Estado de espírito de frustração	10	40,00	13	52,00	2	8,00	0	0,00	1,68	0,71	Autoritário-benévolo *
	NPC14	Interação na equipe para alcance de objetivos	0	0,00	4	16,00	13	52,00	8	32,00	3,16	0,94	Participativo-consultivo
	NPC15	Intensa comunicação para alcançar objetivos	0	0,00	2	8,00	13	52,00	10	40,00	3,32	0,92	Participativo-consultivo
	NPC16	Fluxo da comunicação em muitas direções	0	0,00	1	4,00	17	68,00	7	28,00	3,24	0,84	Participativo-consultivo
	NPC17	Informação levantada indistintamente	0	0,00	3	12,00	15	60,00	7	28,00	3,16	0,90	Participativo-consultivo
	NPC18	Apresentação de informações relevantes pela chefia	0	0,00	0	0,00	13	52,00	12	48,00	3,48	0,87	Participativo-consultivo
	NPC19i	Aceitação pelo grupo das informações emitidas pela chefia	12	48,00	12	48,00	1	4,00	0	0,00	1,56	0,66	Autoritário-benévolo *

		Categorização dos Estilos								Média Ponderada (X)	Desvio Padrão (S)	Resultado dos Estilos de Liderança	
		1		2		3		4					
		Autoritário-Forte		Autoritário-Benévolo		Participativo-Consultivo		Participativo-Grupal					
Legendas	Variáveis	F	%	F	%	F	%	F	%				
NPC20u	Comunicação formal adequada entre chefia e equipe	3	12,00	5	20,00	9	36,00	8	32,00	2,88	1,17	Participativo-consultivo	
NPC21	Sentimento de responsabilidade da equipe em relação ao processo de comunicação	0	0,00	10	40,00	8	32,00	7	28,00	2,88	1,02	Participativo-consultivo	
NPC22i	Produção de informações distorcidas pela equipe	13	52,00	9	36,00	3	12,00	0	0,00	1,60	0,78	Autoritário-benévolo *	
NPC23	Produção de informações precisas e confiáveis pela equipe	0	0,00	6	24,00	10	40,00	9	36,00	3,12	1,01	Participativo-consultivo	
NPC24i	Distorção da comunicação pelos meios formais entre chefia e equipe	17	68,00	4	16,00	2	8,00	2	8,00	1,56	1,01	Autoritário-benévolo *	
NPC25i	Distorção da comunicação pelos meios formais entre chefia e Direção da Unidade	15	60,00	9	36,00	1	4,00	0	0,00	1,44	0,65	Autoritário-forte *	
NPC26i	Necessidade de sistema comunicação suplementar	13	52,00	7	28,00	4	16,00	1	4,00	1,72	0,96	Autoritário-benévolo *	
NPC27	Intensidade na comunicação entre a equipe	1	4,00	7	28,00	10	40,00	7	28,00	2,92	1,05	Participativo-consultivo	
NPC28	Comunicação adequada entre a equipe	1	4,00	8	32,00	9	36,00	7	28,00	2,88	1,06	Participativo-consultivo	
NPC29	Amizade da chefia com equipe	1	4,00	3	12,00	9	36,00	12	48,00	3,28	1,08	Participativo-consultivo	
NPC30	Conhecimento pela chefia dos problemas da equipe	1	4,00	1	4,00	9	36,00	14	56,00	3,44	1,04	Participativo-consultivo	
NPC31	Percepção correta dos problemas apresentados pela equipe e vice-versa	1	4,00	3	12,00	15	60,00	6	24,00	3,04	0,96	Participativo-consultivo	
<b>Média</b>		<b>50</b>		<b>84</b>		<b>163</b>		<b>47</b>		<b>2,65</b>	<b>0,93</b>	<b>Participativo-consultivo</b>	
<b>04 - Natureza do Processo de Influência e Interação</b>	NPII32	Interação amistosa na equipe	0	0,00	7	28,00	8	32,00	10	40,00	3,12	1,05	Participativo-consultivo
	NPII33	Cooperação entre a equipe	0	0,00	4	16,00	11	44,00	10	40,00	3,24	0,98	Participativo-consultivo
	NPII34	Influência da equipe nas metas	0	0,00	3	12,00	10	40,00	12	48,00	3,36	0,98	Participativo-consultivo
	NPII35i	Influência da chefia nas metas com pressões e punições	17	68,00	8	32,00	0	0,00	0	0,00	1,32	0,55	Autoritário-forte *
	NPII36	Fluxo multilateral das informações	0	0,00	5	20,00	9	36,00	11	44,00	3,24	1,02	Participativo-consultivo
	<b>Média</b>		<b>17</b>		<b>27</b>		<b>38</b>		<b>43</b>		<b>2,86</b>	<b>0,92</b>	<b>Participativo-consultivo</b>
<b>05 -Natureza do Processo Decisório</b>	NPD37	Precisão e completude das informações para decisão	0	0,00	7	28,00	14	56,00	4	16,00	2,88	0,89	Participativo-consultivo
	NPD38	Conhecimento dos problemas sobre os quais chefia e equipe decidem	0	0,00	6	24,00	11	44,00	8	32,00	3,08	0,99	Participativo-consultivo

		Categorização dos Estilos								Média Ponderada (X)	Desvio Padrão (S)	Resultado dos Estilos de Liderança	
		1		2		3		4					
		Autoritário-Forte		Autoritário-Benévolo		Participativo-Consultivo		Participativo-Grupal					
Legendas	Variáveis	F	%	F	%	F	%	F	%				
NPD39	Uso de conhecimentos técnico e profissionais nas decisões	0	0,00	3	12,00	12	48,00	10	40,00	3,28	0,95	Participativo-consultivo	
NPD40	Estímulo para participação da equipe no processo decisório	0	0,00	5	20,00	10	40,00	10	40,00	3,20	1,00	Participativo-consultivo	
NPD41	Participação da equipe nas decisões relacionadas as atividades desempenhadas	0	0,00	2	8,00	14	56,00	9	36,00	3,28	0,91	Participativo-consultivo	
NPD42	Decisões baseadas no consenso do grupo	0	0,00	2	8,00	14	56,00	9	36,00	3,28	0,91	Participativo-consultivo	
NPD43i	Desencorajamento da equipe nos processos decisórios	11	44,00	10	40,00	4	16,00	0	0,00	1,72	0,82	Autoritário-benévolo *	
<b>Média</b>		<b>11</b>		<b>35</b>		<b>79</b>		<b>50</b>		<b>2,96</b>	<b>0,92</b>	<b>Participativo-consultivo</b>	
<b>06 - Natureza dos Sistema de Metas e Diretrizes</b>	NSMD44	Estabelecimento de metas pela maioria	0	0,00	9	36,00	10	40,00	6	24,00	2,88	0,98	Participativo-consultivo
	NSMD45u	Metas estabelecidas conforme exigências da Unidade ou Administração Superior	2	8,00	11	44,00	11	44,00	1	4,00	2,44	0,87	Autoritário-benévolo
	NSMD46i	Resistência a padrões de desempenho por parte da equipe	11	44,00	8	32,00	5	20,00	1	4,00	1,84	0,97	Autoritário-benévolo *
	NSMD47	Busca de metas para elevado desempenho pela equipe	4	16,00	6	24,00	9	36,00	6	24,00	2,68	1,17	Participativo-consultivo
	NSMD48u	Metas estabelecidas conforme políticas de gestão da Universidade	0	0,00	2	8,00	17	68,00	6	24,00	3,16	0,85	Participativo-consultivo
	NSMD49	Aceitação franca e leal das metas baseadas em consenso do grupo	0	0,00	4	16,00	13	52,00	8	32,00	3,16	0,94	Participativo-consultivo
	<b>Média</b>		<b>17</b>		<b>40</b>		<b>65</b>		<b>28</b>		<b>2,69</b>	<b>0,96</b>	<b>Participativo-consultivo</b>
<b>07 - Natureza dos Processos de Controle</b>	NPCONT50	Interesse para controle e gerenciamento	0	0,00	12	48,00	9	36,00	4	16,00	2,68	0,93	Participativo-consultivo
	NPCONT51i	Imprecisão e incompletude das informações de controle	15	60,00	8	32,00	2	8,00	0	0,00	1,48	0,72	Autoritário-forte *
	NPCONT52	Prática de avaliação em todos os níveis	1	4,00	6	24,00	12	48,00	6	24,00	2,92	1,01	Participativo-consultivo
	NPCONT53i	Oposição informal de certos membros da equipe às metas estabelecidas	13	52,00	7	28,00	2	8,00	3	12,00	1,80	1,10	Autoritário-benévolo *
	NPCONT54	Uso de dados de controle para auto-orientação e não para punição	0	0,00	1	4,00	10	40,00	14	56,00	3,52	0,93	Participativo-grupal
<b>Média</b>		<b>29</b>		<b>34</b>		<b>35</b>		<b>23</b>		<b>3,04</b>	<b>0,95</b>	<b>Participativo-consultivo</b>	

		Categorização dos Estilos								Média Ponderada (X)	Desvio Padrão (s)	Resultado dos Estilos de Liderança	
		1		2		3		4					
		Autoritário-Forte		Autoritário-Benévolo		Participativo-Consultivo		Participativo-Grupal					
Legendas	Variáveis	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>08 - Metas de Desempenho e Treinamento</b>	MDT55	Nível das metas de desempenho estabelecidos pela Universidade	1	4,00	10	40,00	7	28,00	7	28,00	2,80	1,08	Participativo-consultivo
	MDT56	Adequação do treinamento para desempenhos das atividades	0	0,00	5	20,00	13	52,00	7	28,00	3,08	0,94	Participativo-consultivo
	MDT57 <sup>u</sup>	Satisfação com recursos destinados a treinamento	1	4,00	8	32,00	12	48,00	4	16,00	2,76	0,96	Participativo-consultivo
	MDT58 <sup>u</sup>	Incentivo ao treinamento pela Universidade	1	4,00	8	32,00	9	36,00	7	28,00	2,88	1,06	Participativo-consultivo
	<b>Média</b>		<b>2</b>		<b>31</b>		<b>41</b>		<b>25</b>		<b>2,88</b>	<b>1,01</b>	<b>Participativo-consultivo</b>
	<b>09 - Características de Desempenho</b>	CD59	Grau de produtividade	0	0,00	4	16,00	15	60,00	6	24,00	3,08	0,90
CD60 <sup>i</sup>		Índice de rotatividade	13	52,00	10	40,00	1	4,00	1	4,00	1,60	0,83	Autoritário-benévolo *
CD61		Índice de absenteísmo		0,00	4	16,00	12	48,00	9	36,00	3,20	0,96	Participativo-grupal
CD62 <sup>i</sup>		Aproveitamento de recursos	11	44,00	9	36,00	2	8,00	3	12,00	1,88	1,08	Autoritário-benévolo
<b>Média</b>		<b>24</b>		<b>27</b>		<b>30</b>		<b>19</b>		<b>2,44</b>	<b>0,94</b>	<b>Participativo-consultivo</b>	

<b>Estilo predominante</b>		<b>2,73</b>	<b>Participativo-consultivo</b>
----------------------------	--	-------------	---------------------------------

Fonte: Dados extraídos dos questionários

Observações:

F = frequência das respostas

Fórmula para cálculo da Média Ponderada (X) e fórmula para cálculo do Desvio Padrão (S) (BARBETTA, 1999, p. 101)

$$\bar{X} = \frac{\sum X.f}{n}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum X^2.f - n.\bar{X}^2}{n - 1}}$$

**i** = questão invertida; conseqüentemente o estilo resultante é o oposto do informado na tabela. Nas Dimensões 02 e 07, as questões invertidas não foram consideradas, pois iriam distorcer o resultado final.

\* = o resultado corresponde ao estilo oposto ao indicado, pois tratam-se de questões invertidas.

**u** = questão que avalia o estilo de gestão da Universidade como um todo, relevante também para este estudo.

### 7.3.1 Processos de liderança utilizados

Em relação aos Processos de Liderança Utilizados, o estilo de gestão predominante é o *participativo-consultivo*, com *score* 3.41 e desvio padrão de 0,92, desvio que denota consenso razoável nas respostas.

Os respondentes, em grande parte, demonstram confiança na equipe, na maioria das situações, e percebem que, por parte da equipe que chefiam, ocorre a mesma relação de confiança.

Na maioria das situações, segundo visão dos bibliotecários-chefes, a equipe sente-se à vontade para discutir os mais diversos temas com eles, procurando buscar um relacionamento de apoio recíproco. Os respondentes ouvem as idéias e opiniões da equipe, fazendo uso construtivo das mesmas.

Porém, alguns respondentes apontaram que há certas dificuldades em estabelecer uma relação de maior confiança e abertura entre eles e a equipe que coordenam.

Nas entrevistas foram levantadas algumas dificuldades para o exercício da chefia, que perpassam pela preparação e perfil dos bibliotecários-chefes que as apresentaram e pelo próprio contexto organizacional:

“Se o chefe tem tendência natural pra gerenciar, OK! Mas se não tem, dá problemas no trabalho. Podem não ter preparo, estrutura e estes problemas refletem no usuário” (ENTREVISTADO 04).

“A gente, às vezes, cai na atividade de chefia sem ter preparo” (ENTREVISTADO 04).

“Nunca quis ser chefe” (ENTREVISTADO 06).

“Ajo no sentido de dar liberdade por trabalho. Não fico cobrando, mas a pessoa precisa saber o que tem que fazer e cumprir o combinado. Não gosto de cobranças. Mas alguns funcionários são problemáticos no sentido de cumprir o estabelecido. Às vezes a gente tem que cobrar” (ENTREVISTADO 09).

“Acho que depende muito da figura do líder, não importa se é na UFRGS ou no serviço público em geral” (ENTREVISTADO 09).

“Acho que muda a chefia, mas não muda a equipe” (ENTREVISTADO 02).

“Muitas coisas não dependem só da chefia da biblioteca” (Entrevistado 01).

“Tem um tipo de liderança informal; tem uma parte do grupo bem unida, que nem sempre concorda comigo” (ENTREVISTADO 02).

“A troca de idéias e opiniões é importante, mas precisam ver a figura de chefia, saber que existe um responsável pelo setor. E tem pessoas no grupo que não respeitam esta autoridade. Acho que a causa disto é comportamental, tem insegurança e disputa de poder. Procuo lidar com isto, mas isto me violenta bastante. Empurro, não quero me incomodar. Na empresa privada é diferente. Tem a chefia e todos têm que respeitar e produzir... Precisam saber que em certos momentos existe uma chefia no setor” (ENTREVISTADO 08).

As entrevistas também evidenciaram um enfoque mais positivo ao exercício do processo de liderança dos bibliotecários-chefes entrevistados:

“Gestão de Pessoas é Gestão de Pessoas. Independe se é numa biblioteca, numa fábrica, etc.” (ENTREVISTADO 10).

“Estamos aqui para servir” (ENTREVISTADO 10).

“A gente sempre aprende. Sempre tem coisas novas para aprender” (ENTREVISTADO 01).

“Procuo participar, como representante da Biblioteca, de todas as atividades da Unidade” (ENTREVISTADO 01).

“Procuo fazer uma administração compartilhada. Poucas coisas dão errado” (ENTREVISTADO 03).

“Sou contrário ao autoritarismo, vale é o senso de grupo, que estabelece as prioridades” (ENTREVISTADO 07).

“Muito depende da experiência de vida da gente” (ENTREVISTADO 10).

Acredita-se existirem, conforme dados levantados dos questionários e das entrevistas, várias realidades e estilos de gestão nas bibliotecas, ainda que a maioria esteja em estágio que busca, apesar das dificuldades e resistências, valorizar a participação do grupo e a forte interação entre chefia e equipe.

### 7.3.2 Natureza das forças motivacionais

Em relação à Natureza das Forças Motivacionais, o estilo predominante é o *participativo-consultivo*, com score 3,29 e desvio padrão de 0,85, o qual confere alto consenso nas respostas fornecidas.

A equipe, na visão dos bibliotecários-chefes respondentes, costuma ser favorável e cooperativa em relação às metas da Biblioteca. E as razões para alcance dessas metas costumam ser apresentadas pela chefia no sentido de promover a segurança física e emocional para o alcance da melhor qualidade possível nos serviços.

Há também tendência de haver elevada satisfação em relação ao trabalho, no qual as pessoas sentem-se parte da organização. Essa tendência confirma-se a partir das seguintes passagens coletadas durante as entrevistas:

“Todos são importantes para o desenvolvimento da Biblioteca” (ENTREVISTADO 01).

“Motivação é a satisfação pessoal de estar fazendo seu trabalho bem” (ENTREVISTADO 03).

“Estou sempre envolvido com o trabalho” (ENTREVISTADO 10).

“Todos participam de todos os projetos. A recompensa é a valorização do serviço de cada um” (ENTREVISTADO 05).

“O pessoal costuma receber as mudanças com bastante motivação, pois participa dos processos” (ENTREVISTADO 05).

Entretanto, destaca-se que, ao analisarem-se as questões invertidas (NFM7i, NFM9i, NFM10i, NFM11i), foi identificado que, em algumas Bibliotecas, segundo avaliação dos respondentes, podem ocorrer algumas imposições ou promessas de recompensas para atingimento dos objetivos do setor, apresentando algumas características conflitantes ou até mesmo punitivas.

Nas entrevistas foram identificados alguns mecanismos utilizados para motivar as equipes:

“Infelizmente não posso adotar estratégias financeiras para motivação. Então valorizo flexibilizando em questões de saúde, problemas pessoais, com festas de fim de ano, de aniversário e com outras comemorações” (ENTREVISTADO 01).

“Procuro perguntar o que está incomodando a pessoa, o que não está bem. Observo quando as pessoas não estão bem” (ENTREVISTADO 01)

“Para motivar a equipe me valho da amizade, da liberdade, falar sem reservas” (ENTREVISTADO 07).

“A questão da motivação ocorre em dois momentos, na verdade: para crescimento profissional quando tu percebes que a pessoa decaiu, anda meio deprimida. Aí tu tens que ajudar. Todos são seres humanos e têm seus problemas. Quando um colega está meio desmotivado, procuro ocupá-lo, fazendo ele se sentir útil, ou dou um tempo na tarefa rotineira. Brinco um pouco. Tudo isto estimula no trabalho” (ENTREVISTADO 08).

“Motivar tem a ver com ambiente de trabalho, como a estrutura e qualidade do relacionamento e flexibilidade de horários” (ENTREVISTADO 10).

“Procuro recompensar nos momentos certos. Procuró lembrar das atitudes boas” (ENTREVISTADO 09).

“Pra motivar, a gente tem que seduzir (risos). Conhecer a pessoa, seus gostos, pedir e não mandar, pedir opiniões e saber que cada um tem seu jeito. Tem que agradar o funcionário, sem muita pressão” (ENTREVISTADO 06).

Entretanto, foi detectado por alguns respondentes que em algumas equipes pode haver posturas mais hostis ou resistentes em relação às metas e às mudanças existentes na Biblioteca:

“Acho que motivação varia conforme a categoria funcional e com o tempo de serviço” (ENTREVISTADO 02).

“Quando envolve a parte de pessoal, de comportamento, é bem mais difícil” (ENTREVISTADO 08).

Os discursos acima corroboram essa análise, mas a maioria dos entrevistados preferiu não abordar essas questões com profundidade.

### 7.3.3 Natureza do processo de comunicação

No que diz respeito à Natureza do Processo de Comunicação, estilo predominante é o *participativo-consultivo*, com *score* de 2,65 e desvio padrão de 0,93, representando consenso razoável nas respostas.

Na visão dos bibliotecários-chefes respondentes, existe, entre alguns servidores da equipe, sentimento de frustração em relação às políticas e realizações da Universidade.

Em algumas ocasiões, as informações disseminadas pela chefia podem encontrar inicialmente desconfiança e resistência por parte da equipe.

Há uso moderado de comunicação formal (*e-mails*, outros comunicados escritos) por parte da chefia com sua equipe. Os bibliotecários-chefes respondentes consideram, na maioria dos casos, adequada essa forma de comunicação, ainda que reconheçam que a mesma pode sofrer distorções em certas ocasiões, preferindo valer-se de canais de comunicação mais formais. Alguns trechos coletados das entrevistas reforçam esta constatação:

“A comunicação é sempre verbal, informal, mas quando é com a hierarquia superior é mais escrita, mas procuro ter com a Direção um contato mais informal também” (ENTREVISTADO 03).

“Quando preciso de recursos financeiros, prefiro fazer por escrito, mas complemento com uma conversa” (ENTREVISTADO 01).

“Resolvemos as questões do dia-a-dia de maneira informal” (ENTREVISTADO 04).

“Na comunicação, procuro usar lembretes e *e-mails*, mas sempre falo com todos. E quando me pedem, mando por escrito. E quando tenho interesse, formalizo. Mas evito burocracia, formalismo” (ENTREVISTADO 04).

“A comunicação com a equipe é sempre informal, e com a direção e secretaria é via ofício, mas, claro, converso com eles também. A gente precisa se resguardar de todas as formas possíveis” (ENTREVISTADO 09).

“A comunicação, em geral, é bem informal” (ENTREVISTADO 02).

“Comunicação é totalmente informal” (ENTREVISTADO 05).

“Uso como ferramentas de comunicação, bilhetes, *e-mails* e muita conversa. Pra passar tarefas ou mensagens mais complexas prefiro

usar o e-mail mesmo. Muitas coisas resolvo pelo MSN também” (ENTREVISTADO 07).

“Tudo é informal, bem na amizade. Na necessidade, se formaliza a comunicação. Isto é uma construção da gente ao longo dos anos” (ENTREVISTADO 08).

“Algumas coisas faço por *e-mail*, tipo combinar horários, férias, registro de reuniões. Mas tu tens que ser visto. Precisamos do contato olho a olho” (ENTREVISTADO 10).

“Quando algo não está bem o pessoal vem e me diz” (ENTREVISTADO 11).

Em certos momentos, foi apontado pelos bibliotecários-chefes participantes, que há alguns grupos ou pessoas nas equipes que produzem informações distorcidas, havendo, necessidade de um sistema suplementar de comunicação com a equipe.

Podem ocorrer, em certas situações, distorções também da comunicação com a Direção da Unidade de Ensino pelas vias formais, sendo preferida por eles a comunicação informal, tanto com a equipe quando com os setores e pessoas que oferecem suporte externo à Biblioteca, o que parece ser confirmado pela seguinte assertiva:

“Tenho dificuldade, às vezes, na comunicação. Tem certos ruídos. Nem sempre consigo estar presente em todos os turnos da Biblioteca. Mas procuro circular as informações escritas, com o ‘ciente’ de todos e procuro evitar boatos” (ENTREVISTADO 06).

Foi observado que predomina um cuidado menor por parte da equipe em relação à responsabilidade que têm ao iniciar um processo de comunicação.

Contraditoriamente, os respondentes identificaram que predomina a produção de informações precisas e confiáveis na Biblioteca, conforme apontam alguns bibliotecários-chefes entrevistados:

“Acho que as pessoas me escutam e entendem o que eu digo” (ENTREVISTADO 06).

“Não gosto de fofoca. Gosto de tudo transparente. Resolvo na hora. Tem que ter abertura e transparência” (ENTREVISTADO 10).

“Gosto de dar retorno, satisfação ao grupo” (ENTREVISTADO 04).

“Procuo dividir muito, tudo que penso em fazer, troco muitas idéias, pedir opiniões” (ENTREVISTADO 02).

“Gosto de repassar tudo o que tem a ver com a Biblioteca, circular a informação” (ENTREVISTADO 01).

“Chefia tem que saber ouvir e saber que ‘basta’” (ENTREVISTADO 11).

Dentro de uma visão mais positiva apresentada pelos respondentes, costuma haver uma boa interação e uma boa comunicação entre a equipe da Biblioteca para alcance dos objetivos.

Os respondentes costumam apresentar as informações relevantes sobre o funcionamento da Biblioteca à equipe.

A informação costuma ser moldada pela chefia, mas o fluxo da informação costuma ocorrer livremente entre chefia e equipe e entre os membros da equipe, havendo pouca necessidade de um sistema suplementar de comunicação ou de fornecimento de sugestões.

Os bibliotecários-chefes participantes costumam manter amizade com sua equipe, procurando perceber compreender os problemas pessoas e profissionais que a afligem.

Nas entrevistas, um aspecto bastante destacado pela pesquisadora foi a realização de reuniões pela chefia e como as mesmas ocorrem. A seguir são apresentados alguns discursos a este respeito:

“Existe um horário que todos se encontram. Aí a gente consegue fazer conversas do dia-a-dia” (ENTREVISTADO 03).

“É uma pena que as reuniões com nossos colegas bibliotecários do sistema estejam diminuindo” (ENTREVISTADO 01).

“Gosto de fazer reuniões sempre quando é possível” (ENTREVISTADO 04).

“As reuniões acontecem quando mudam as coisas para expor as novas decisões” (ENTREVISTADO 09).

“Não temos reuniões formais. São poucas pessoas e os horários são incompatíveis. É tudo bem informal” (ENTREVISTADO 08).

“A gente costuma fazer reuniões, sim” (ENTREVISTADO 10).

“É difícil a gente se reunir em função dos horários do pessoal, dos turnos. Mas faço reunião com o pessoal de cada turno. Mas não é aquela troca de deveria ter” (ENTREVISTADO 02).

“Faço várias reuniões nos diferentes turnos” (ENTREVISTADO 06).

“A gente estabelece uma pauta e se abre para outros assuntos” (ENTREVISTADO 01).

No que concerne à confidencialidade das informações exigida em certas situações com que se deparam chefias, as entrevistas ofereceram discursos tais como:

“Eu seguro a informação quando me pedem” (ENTREVISTADO 01).

“Nunca aconteceu de eu ter que reter informações” (ENTREVISTADO 08).

“Não sei guardar segredo. Mas estou aprendendo” (ENTREVISTADO 11).

A partir dos dados coletados dos questionários e das entrevistas, infere-se que o processo de comunicação nas Bibliotecas da UFRGS apresenta algumas falhas, ruídos e distorções, necessitando ser bem formal em certas ocasiões, característica comum de organizações públicas. Contudo, observam-se esforços para promover uma comunicação dinâmica que flua em todas as direções, que seja mais aberta e franca possível.

#### **7.3.4 Natureza do processo de influência e interação**

Referente à Natureza do Processo de Influência e Interação, o estilo predominante é o *participativo-consultivo*, com *score* de 2,86 e desvio padrão 0,92, apresentando consenso razoável nas respostas.

Os bibliotecários-chefes participantes responderam que costuma haver, em grande parte das situações, amizade, cooperação e fluxo multilateral de informações entre a equipe e a chefia e entre os membros da equipe.

A chefia exerce influência direta nas metas, métodos e atividades. E a equipe costuma influir moderadamente nessas metas, métodos e atividades da Biblioteca.

As entrevistas procuram focar em três aspectos fundamentais no processo de influência e interação na equipe: elogios, críticas (“repreensões”), conflitos, qualidade do relacionamento e tratamentos dado aos problemas pessoais dos membros da equipe. A seguir, são apresentados os trechos das conversas mais significativos referentes a esses aspectos:

### *Elogios:*

“Procuro elogiar o colega na presença de outras pessoas. Procuro mostrar que ele é importante” (ENTREVISTADO 03).

“Minha forma de elogiar, valorizar é colocar em prática as idéias sugeridas. E o grupo sabe que deu a idéia” (ENTREVISTADO 04).

“Quando elogio, faço perante o grupo, coloco a pessoa ‘lá em cima” (ENTREVISTADO 07).

“Procuro elogiar a pessoa em particular ou em grupo. Tenho que alimentar o ego da pessoa. Ela vai produzir, retornar muito mais” (ENTREVISTADO 08).

“Pra elogiar faço em particular também. Mas faço um balanço no final de ano. Brindo e comemoro” (ENTREVISTADO 10).

“Procuro elogiar no momento que é apresentado o trabalho. Elogio no momento, não depois” (Entrevistado 01).

“Até pra elogiar tem que ter certo tato. Mas quando alguém faz algo legal, sempre elogio” (ENTREVISTADO 02).

Baseando-se nos discursos acima, infere-se que o reconhecimento da chefia pelo empenho ou do trabalho diferenciado da equipe é uma prática comum. O elogio é uma ferramenta importante para promover motivação na equipe na visão dos entrevistados.

### *Críticas e repreensões:*

“Chamar a atenção não é problema pra mim. Quando preciso chamar a atenção, converso reservadamente e gosto de dizer a razão por que estou chamando a atenção” (ENTREVISTADO 01).

“Nunca chamo a atenção na frente dos outros, sempre converso particularmente” (ENTREVISTADO 03).

“Ser chefe não te dá o direito de humilhar ninguém” (ENTREVISTADO 03).

“Quando for preciso chamar a atenção, converso, negocio, tento entender a situação e trazer para a responsabilidade. Procuo lembrar que temos que seguir a legislação e o que é praticado na Unidade de Ensino” (ENTREVISTADO 06).

“Quando preciso chamar a atenção, utilizo a teoria, a literatura para dar o embasamento, fazendo observações sobre a situação. Trago reflexões e argumentos. Oriento. Tudo é uma oportunidade de aprendizado” (ENTREVISTADO 07).

“Não gosto de repreender. Nem sei repreender... Gosto de mostrar onde a pessoa errou e pedir para corrigir. Deixo bilhetinhos.... Antes, quando eu era inexperiente via os erros, ia lá e corrigia. Mas sempre reviso o trabalho. Talvez eu erre porque o pessoal sabe que eu vou acabar revisando o trabalho. Na verdade, não repreendo, eu reclamo um pouquinho” (ENTREVISTADO 08).

“Penso duas vezes antes de chamar a atenção para não ver cara amarrada, que não vai render e vai deixar o ambiente pesado. Dentro do serviço público tem coisas que não consigo controlar. Na verdade, preciso manter o setor funcionando bem. Acho que tu estás ligado ao fato de estarmos em uma instituição pública” (ENTREVISTADO 08).

“A gente tem que relevar, né? ” (ENTREVISTADO 08).

“Quando preciso chamar a atenção, chamo e converso em particular. Pergunto o que está acontecendo. Tem que conversar” (ENTREVISTADO 10).

“Converso tantas vezes quanto possível” (ENTREVISTADO 11).

“Quando preciso chamar a atenção, converso em particular com a pessoa, mas antes começo dando uma indireta” (ENTREVISTADO 02).

“Costumo pedir pra me avisar sobre atrasos e faltas com antecedência” (ENTREVISTADO 02).

Baseando-se no conteúdo das entrevistas, as críticas, tanto as mais amenas quanto as mais severas, são feitas com discrição, argumentação técnica e objetiva, abertura ao diálogo e com respeito ao subordinado. Verifica-

se também certa complacência de alguns entrevistados para com seus subordinados, buscando minimizar ou evitar conflitos desnecessários.

### *Conflitos:*

“Administrar conflitos emocionais é o mais complicado” (ENTREVISTADO 01).

“Conflito é complicado, porque atrapalha o clima no ambiente de trabalho. Pergunto o que houve, ouço os dois lados e dou retorno aos dois, dando minha opinião para conciliar. Depois não interfero mais” (ENTREVISTADO 03).

“Quando tem conflito, tento conciliar, intervir, quem nem uma mãe... E quando chega a situação em mim, já está no limite. E quando for preciso, posso até abrir mão de uma pessoa, quando é irreversível, por que tenho que pensar no serviço” (ENTREVISTADO 04).

“Quando tem conflito, tento resolver, pregando a união, por que as brigas desacreditam o ambiente de trabalho” (ENTREVISTADO 09).

“Quando tem conflito, a chefia tem que ponderar o que é melhor para a Biblioteca” (ENTREVISTADO 11).

“Mesma forma de criticar é a forma de elogiar” (ENTREVISTADO 06).

“Quando tem conflito, procuro ouvir A e B” (ENTREVISTADO 04).

“Gosto de conversar cara a cara” (ENTREVISTADO 01).

“Quando tem um conflito, acho que tem que afastar a pessoa do foco do problema, dar novas atividades, enfim, baixar a poeira” (ENTREVISTADO 06).

“A franqueza ajuda muito nas relações” (ENTREVISTADO 01).

A gente cresce com conflitos” (ENTREVISTADO 01).

“As coisas têm que ser feitas educadamente” (ENTREVISTADO 01).

“Não temos conflitos. A gente esclarece tudo na hora. Respeitamos as normas, temos bom senso e falamos às claras” (ENTREVISTADO 07).

“Quando tem conflito, deixo passar, mas falo quando eu não gosto” (ENTREVISTADO 08).

“Quando tem algum conflito, chamo as pessoas em isolado e converso. Depois reúno essas pessoas. Tem que ser meio psicólogo” (ENTREVISTADO 10).

“Procuro resolver logo o problema pra não virar uma bola de neve” (ENTREVISTADO 01).

“Quando tem conflito, num primeiro momento, não intervenho; se não se resolver, aí intervenho. Muitas vezes sou mediador” (ENTREVISTADO 01).

“Quando tem conflito, sempre procuro ouvir os dois lados e deixo a poeira baixar. Procuro amenizar e não confrontar as pessoas” (ENTREVISTADO 02).

Com base no exposto pelos entrevistados, os conflitos representam um desafio diário, os quais devem ser enfrentados com imparcialidade, diálogo e como fatores que prejudicam por demais o bom ambiente de trabalho.

#### *Qualidade dos relacionamentos interpessoais:*

“Como em toda equipe, tem amizade, afinidade, distanciamento e antipatia” (ENTREVISTADO 09).

“A gente tenta agregar as pessoas. Mostrar o porquê de suas tarefas, para as pessoas se sentirem parte do ambiente de trabalho” (ENTREVISTADO 04).

“Minha relação com a equipe é boa. Dou abertura. Pela minha insegurança, não possuo muita autoridade” (ENTREVISTADO 09).

“Nossa relação tem muita lealdade, respeito e amizade” (ENTREVISTADO 10).

Valendo-se dos discursos acima, percebe-se a busca, por parte dos entrevistados, por um bom ambiente de trabalho, através da busca de relações harmoniosas, em que se respeitam as diferenças e afinidades entre as pessoas. Porém, percebe-se que pode haver algumas dificuldades em relação à imposição de autoridade ou reconhecimento de uma figura de chefia perante o grupo.

### *Problemas pessoais dos membros da equipe:*

“A gente se envolve demais com as pessoas. Não sei se é meu jeito. Só de olhar eu sei quando a pessoal não está bem. Não sei bem o que fazer, mas chamo a pessoa para conversar. A gente acaba fazendo o papel de mãe, resolvendo o problema da pessoa. Mas muitas vezes a insatisfação é da pessoa consigo mesma” (ENTREVISTADO 04).

“Lidar com pessoas é complexo, ainda mais na área pública” (ENTREVISTADO 06).

“A gente sempre tenta resolver, até com certa intromissão no âmbito pessoal do colega. Mas pode não ser bom, pois a pessoal pode acabar voltando naquele problema. A pessoa sabe que a gente vai resolver. É um clima familiar” (ENTREVISTADO 04).

“Tem que ter um ambiente de trabalho no mínimo agradável” (ENTREVISTADO 04).

“Quanto mais saudável a pessoa, melhor o trabalho” (ENTREVISTADO 04).

“A gente tem muita flexibilidade” (ENTREVISTADO 04).

“A primeira postura do pessoal é prestar apoio” (ENTREVISTADO 09).

Os entrevistados acima demonstram encarar os problemas pessoais de sua equipe com espírito de apoio e com flexibilidade. Porém, em certos momentos, podem se envolver demais com a equipe, interferindo em suas questões pessoais de forma mais subjetiva, até mesmo maternal.

#### **7.3.5 Natureza do processo decisório**

No que tange à Natureza do Processo Decisório, o estilo predominante é o *participativo-consultivo*, com score 2,96 e desvio padrão 0,92, apresentando consenso moderado nas respostas apresentadas.

Na visão dos bibliotecários-chefes participantes, a informação disponível para as decisões costuma ser razoavelmente precisa e completa por parte

Biblioteca, inclusive a recebida dos setores aos quais elas se ligam ou se subordinam.

As pessoas, nos diversos níveis hierárquicos, as quais ajudam a decidir ou decidem sobre as mais diversas atividades costumam estar moderadamente cientes da realidade e dos problemas enfrentados pela Biblioteca.

Os membros da equipe são convidados a participar das decisões relacionadas ao trabalho que executam, porém, em alguns casos, não demonstram participar ativamente do processo decisório.

Os bibliotecários-chefes respondentes costumam buscar e empregar conhecimentos técnicos e profissionais nas decisões que envolvem a Biblioteca

O processo decisório ocorrido na Universidade como um todo, na ótica dos respondentes, pode desencorajar o trabalho em equipe e, principalmente, da própria chefia. Como razão deste desencorajamento, aponta-se certa tendência para que as decisões sejam tomadas em níveis hierárquicos mais altos da Universidade, sem conhecerem em profundidade o contexto do setor envolvido.

Porém, esse desencorajamento é enfrentado, pela maioria dos bibliotecários-chefes entrevistados com uma postura que tenta trazer o grupo para a uma maior colaboração no processo de tomada de decisão:

“Não consigo decidir sozinho. Acho que sou um pouco inseguro” (ENTREVISTADO 04).

“Preciso conversar com três ou quatro. Sempre tem o outro lado” (ENTREVISTADO 04).

“Muitas vezes acabo mudando de idéia. Somos apegados a padrão, mas às vezes não conseguimos aplicar sem consultar os demais” (ENTREVISTADO 04).

“Conforme o tipo de decisão, tipo as mais técnicas, não costumamos consultar todos os funcionários” (ENTREVISTADO 09).

“Procuro resolver tudo em grupo” (ENTREVISTADO 03).

“A biblioteca tem autonomia na visão da Direção” (ENTREVISTADO 03).

“As decisões ocorrem sempre em grupo” (ENTREVISTADO 07).

“Tudo é compartilhado. Peço sugestões” (ENTREVISTADO 08).

“Preciso ouvir para melhorar as coisas em nível de funcionamento” (ENTREVISTADO 08).

“A maioria das decisões são minhas. Depende do nível do grupo que tu tens. Conforme a pessoa, dá pra dividir melhor a tomada de decisões” (ENTREVISTADO 08).

“Monto uma base e gosto que sejam agregadas idéias. Gosto de partilhar com o grupo” (ENTREVISTADO 01).

“A pessoa que desempenha atividade, conhece ela melhor, pode sugerir melhor” (ENTREVISTADO 02).

“Tenho problema em delegar porque são pouco funcionários” (ENTREVISTADO 09).

“Todos colaboram. Tem bastante união, equipe e comprometimento. A equipe é mesmo unidade, coesa” (ENTREVISTADO 03).

“Pessoas estão a par de tudo” (ENTREVISTADO 03).

“Quem não é chefe precisa entender os processos que ocorrem na chefia” (ENTREVISTADO 10).

### **7.3.6 Natureza do sistema de metas e diretrizes**

No que se refere à Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes, o estilo de liderança predominante é o *participativo-consultivo*, com score 2,69, apresentando desvio padrão 0,96, conferindo consenso razoável nas respostas.

As metas da Biblioteca costumam ser estabelecidas pela maioria dos membros da equipe, dentro de um contexto consensual, de franqueza e de lealdade. Entretanto, na visão dos bibliotecários-chefes participantes, a maioria dos membros da equipe não costuma lutar por metas de desempenho elevado, inclusive apresenta, em alguns casos, resistência para o cumprimento dessas metas.

Outro aspecto relevante é a verificação de que certas metas são estabelecidas de acordo com as exigências da Unidade de Ensino ou da Administração Superior ou de acordo com as políticas da Universidade como um todo. Aspecto este compreensível e aceitável em razão das Bibliotecas Setoriais estarem vinculadas hierarquicamente às Unidades de Ensino, sendo

que estas se subordinam à Administração Superior da Universidade, reforçando o que foi abordado a respeito do processo decisório.

Um tema salientado pela pesquisadora nas entrevistas foi como ocorrem as mudanças e como são aceitas as mudanças pela equipe. As passagens mais relevantes são descritas a seguir:

“O pessoal acata bem às mudanças. O trabalho é bem integrado e todos sabem o que estão fazendo” (ENTREVISTADO 01).

“A gente encontra bastante resistência à mudança por parte pessoal da Biblioteca. Os demais aceitam bem” (ENTREVISTADO 02).

“Boa parte do grupo costuma se envolver com as mudanças” (ENTREVISTADO 04).

“Encaram mudanças numa boa” (ENTREVISTADO 08).

“Tem pessoas que fazem aquele trabalhinho delas e não querem ir além. A gente tem tantas coisas para fazer que acaba não insistindo com a pessoa” (ENTREVISTADO 02).

“Aqui é tranquilo quando tem mudanças. E ‘boto pilha’ dizendo que a mudança vai ser boa e vejo o primeiro lado bom dela” (ENTREVISTADO 10).

### **7.3.7 Natureza dos processos de controle**

Em relação à Natureza dos Processos de Controle, o estilo de liderança predominante é o *participativo-consultivo*, com *score* 3,04 e desvio padrão 0,95, o qual denota razoável consenso nas respostas apresentadas.

Sob a perspectiva dos respondentes, verifica-se que não costuma haver preocupação intensa entre os membros da equipe em relação aos processos de controle envolvidos no gerenciamento da Biblioteca. Tal assertiva é confirmada pela maior incidência de respostas concentra-se na classificação “pouco/às vezes”, na questão NPCONT50.

As informações de controle, de forma geral, são completas e precisas, porém há um consenso baixo nas respostas.

A avaliação da Biblioteca como um todo é encorajada e praticada entre os membros da equipe, por iniciativa da chefia.

Os dados de controle, segundo os bibliotecários-chefes respondentes, destinam-se para orientação e melhorias, sem intenções de punir ou repreender a equipe. Porém, há alguma precisão na mensuração das informações utilizadas no desempenho da função de controle. Também existe pequena delegação tanto do controle como da revisão das funções para os que não exercem funções de chefia na Biblioteca.

Algumas impressões destacadas da entrevista merecem destaque, pois abordam temas tais como planejamento, gestão da informação e capacidade de delegar, os quais encontram-se ligados ao processo de controle:

“Procuro planejar a longo prazo, com metas e indicadores” (ENTREVISTADO 01).

“A informação estatística é muito importante. Toda busca por recursos se baseia em informação estatística” (ENTREVISTADO 01).

“Procuro não cobrar, mas estou atenta às atividades do grupo” (ENTREVISTADO 01).

“Procuro delegar, mas o grupo precisa de respaldo da chefia. Por isso, são importantes regras e padrões” (ENTREVISTADO 01).

“Nós bibliotecários estamos cada vez mais assoberbados, cada vez mais agregando coisas, não podendo delegar” (ENTREVISTADO 04).

“O ‘chato’ é quando acontece a idéia: ‘se ele faz, vou fazer também’. E um se preocupa com o horário do outros, mas não se preocupam com seus afazeres” (ENTREVISTADO 02).

### **7.3.8 Metas de desempenho e treinamento**

No que tange às Metas de Desempenho e Treinamento, o estilo predominante é o *participativo-consultivo*, com score de 2,88 e desvio padrão de 1,01, caracterizando baixo consenso nas respostas.

Na perspectiva dos bibliotecários-chefes respondentes, em poucas vezes o nível de desempenho buscado na Biblioteca é alto e de acordo com o desempenho preconizado pela Universidade.

Conforme as respostas levantadas, a equipe costuma receber o treinamento necessário ao desempenho de suas atividades.

Contudo, não houve total concordância quanto à satisfação dos respondentes em relação à disponibilidade de recursos para o treinamento da equipe. Tal resultado pode ser explicado pela carência de recursos oferecidos pela maioria das Unidades de Ensino para treinamentos externos, ainda que a Universidade venha promovendo programas de capacitação mais completos e específicos para determinadas áreas profissionais.

A mesma discordância foi detectada em relação ao incentivo da Universidade à capacitação. Conforme o ponto de vista do respondente, foi considerado que esses programas de capacitação oferecidos recentemente caracterizam um expressivo incentivo à capacitação dos servidores da Biblioteca. Um bibliotecário-chefe entrevistado é bem incisivo ao afirmar:

“Acho que a instituição é falha neste sentido: tinha que ter avaliação de desempenho para planejar os cursos de capacitação. A Instituição não conhece o potencial das pessoas” (ENTREVISTADO 01).

Os entrevistados apresentam posturas bem positivas e pró-atividades em relação ao treinamento de sua equipe, porém destacam que alguns membros de sua equipe buscam mais o retorno financeiro, pelos adicionais que podem ocorrer na remuneração, do que crescimento profissional, o que não chega a ser algo propriamente negativo. Apresentam-se alguns discursos que justificam essa análise:

“Fazendo cursos, não é só a pessoa que vai crescer, é a instituição que vai crescer” (ENTREVISTADO 01).

“É importante incentivar a capacitação, não só pelo retorno financeiro, mas pela satisfação pessoal de fazer teu trabalho bem” (ENTREVISTADO 03).

“Que bom que as pessoas mais novas na instituição buscam geralmente coisas mais novas” (ENTREVISTADO 01).

“O pessoal está sempre fazendo cursos” (ENTREVISTADO 11).

“Estou sempre estimulando a equipe a fazer cursos. Abro mão de algumas coisas para dar força pro pessoal estudar e crescer” (ENTREVISTADO 08).

“Sempre incentivo à capacitação” (ENTREVISTADO 07).

“Sempre estimei o pessoal a fazer cursos, mas alguns colegas não querem fazer cursos” (ENTREVISTADO 01).

“Parte mais de mim o incentivo aos cursos. Agora, com o retorno financeiro, mudou um pouco. O estímulo não é o crescimento pessoal, mas é o financeiro” (ENTREVISTADO 08).

“Sempre incentivo para o pessoal fazer cursos, mas nem sempre a pessoal está com vontade. Mas agora isso mudou um pouco com a questão financeira” (ENTREVISTADO 04).

“Acho que a estabilidade gera certa acomodação” (ENTREVISTADO 01).

“Gostaria que o pessoal fizesse mais cursos, mas às vezes isto pode acarretar em desfalque de pessoal. Gostaria de ter mais recursos pro pessoal se aperfeiçoar mais” (ENTREVISTADO 06).

De forma geral, as equipes estão buscando qualificar-se e contam com o incentivo das chefias. Alguns servidores, na visão dos entrevistados, encontram-se um pouco acomodados e desestimulados a esse respeito. A UFRGS também vem promovendo várias ações de capacitação e algumas Unidades de Ensino, conforme relatado por alguns entrevistados; vêm custeando cursos na área de idiomas e em áreas correlatas às atividades dos servidores. O retorno financeiro tem sido um importante fator motivador para realização de cursos, mas é visto ainda com certa crítica pelas chefias, mas este fator procura ser trabalho sob a ótica mais positiva e construtiva possível por alguns bibliotecários-chefes entrevistados.

### **7.3.9 Características de desempenho**

Referente à dimensão Características de Desempenho, o estilo que predomina é o *participativo-consultivo*, com *score* 2,44, apresentando desvio padrão 0,94, indicativo de consenso razoável nas respostas.

Verifica-se certa rotatividade e certo absentismo entre os membros da equipe nas Bibliotecas.

Na visão dos respondentes, há, em alguns casos, aproveitamento inadequado dos recursos humanos e materiais da Biblioteca.

Apesar dos fatores limitantes apresentados acima, os respondentes consideram crescente ou satisfatória a produtividade da equipe que coordenam.

Verifica-se, assim, no sistema participativo-consultivo, que as decisões ocorrem através de consultas a todos os membros da equipe, permitindo certa participação e a delegação. As comunicações de baixo para cima são reforçadas, há confiança entre as pessoas, relações mais informais ou relações de amizade são aceitas ou mesmo estimuladas. As recompensas são materiais, ocasionalmente sociais, poucas punições ou promessas de recompensas são aplicadas.

A partir das entrevistas realizadas, foram pinçadas algumas considerações, com cores mais fortes, em alguns trechos, que fornecem um mapa do desempenho das equipes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, evidentemente com suas idiossincrasias e desafios pessoais:

“O bom funcionamento da Biblioteca depende das pessoas” (ENTREVISTADO 01).

“Quem é assíduo não produz e quem não produz é assíduo” (ENTREVISTADO 02).

“É difícil trabalhar com muita gente e cada um puxando a corda pro seu lado” (ENTREVISTADO 02).

“O desempenho está distante do ideal. Acho que falta maior planejamento das tarefas de minha parte” (ENTREVISTADO 06).

“Tenho pessoas que faltam bastante ou saem mais cedo” (ENTREVISTADO 06).

“Com a automação, ficaram mais simples os processos. E tudo está documentado” (ENTREVISTADO 10).

“Aqui todo mundo sabe o que faz” (ENTREVISTADO 02).

“Todos têm seus papéis definidos” (ENTREVISTADO 03).

“Um conhece a atividade do outro. Todo mundo faz tudo” (ENTREVISTADO 10).

“As faltas são raras e tem poucas licenças e rotatividade. Nosso grupo é antigo” (ENTREVISTADO 04).

“Na equipe não houve nenhuma rotatividade há tempo e apresenta boa assiduidade” (ENTREVISTADO 05).

“As faltas são sempre justificadas” (ENTREVISTADO 03).

“A assiduidade é boa, mas não é ótima” (ENTREVISTADO 08).

“A equipe é bem assídua e pontual” (ENTREVISTADO 10).

“A gente tem grande carência de funcionários” (ENTREVISTADO 09).

A percepção do desempenho é bem variável entre os bibliotecários-chefes entrevistados. Em muitos casos, trata-se de critérios mais subjetivos, porém, é ponto pacífico que um líder precisa enxergar ou ter uma equipe com elevado desempenho para garantir bons resultados e para melhor atender sua clientela.

#### 7.4 AUTO-DEFINIÇÕES DE LÍDER PELOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES ENTREVISTADOS

Os bibliotecários-chefes entrevistados ofereceram ricas, mas precisas definições de como se vêem como líderes nas equipes que coordenam, as quais são expressas a partir das expressões ou frases abaixo.

“Participativo” (ENTREVISTADO 01).

“Estou tentando me impor mais como chefe, me sentir com mais autoridade. Acho que sou compassivo, mas com meu jeito consigo muitas coisas também. Procuro ouvir muito” (ENTREVISTADO 02).

“Um colaborador que tem que prestar contas para chefia imediata e para o usuário” (ENTREVISTADO 03).

“Um pouco ditador, no sentido de querer achar que o local de trabalho tem que ter meu perfil. Mas acabo deixando a vontade da maioria prevalecer. Acho que sou tolerante demais, com um comportamento maternal” (ENTREVISTADO 04).

“Sou um pouco imaturo. A gente acaba sendo meio autodidata; vai aprendendo com os problemas. A gente não consegue ter uma visão de futuro, fica nas coisas urgentes. Mas me destaco na relação interpessoal. Mesmo lidando com pessoas diferentes, todo mundo me entende. Consigo conviver bem com todos. Foi o que aprendi até aqui” (ENTREVISTADO 09).

“Meio matriarcal, abraça um, abraça outro, dá um jeitinho... passo a mão por cima. Acho que sou meio benevolente” (ENTREVISTADO 08).

“Meu estilo é *stress*. De cooperação, amizade, em diálogo” (ENTREVISTADO 10).

“Não sou de cobrar. Sou prático e objetivo. Sou maleável demais. Gosto de fazer as coisas” (ENTREVISTADO 11).

“Bom funcionário, mas péssimo chefe; sou mais operacional e tenho dificuldades em delegar” (ENTREVISTADO 06).

“Conciliador” (ENTREVISTADO 05).

“Coordenador, não chefe; não tenho poder algum sobre as pessoas; tenho, sim, responsabilidade sobre os processos” (ENTREVISTADO 07).

As definições são bem heterogêneas, passando por perfis mais maduros e objetivos, por perfis mais fortes e um pouco autoritários, por perfis mais inexperientes ou imaturos e por perfis que denotam um estilo mais matriarcal e complacente. Essa riqueza de estilos vai ao encontro do moderado consenso nas respostas obtidas nos questionários e com os mais diversos discursos verificados nas entrevistas. Mas todas as auto-definições explicitam a busca por uma gestão mais democrática e participativa e uma autocrítica que pode possibilitar um processo de desenvolvimento pessoal, de revisão de práticas e atitudes para com as equipes chefiadas por esses entrevistados.

## **8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho investigou o estilo de liderança predominante, de acordo com Rensis Likert, entre os bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, visando conceder elementos que podem ser úteis no desenho de programas de capacitação e desenvolvimento gerencial e no desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas no Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

### **8.1 CONCLUSÕES**

A média geral encontrada, na análise quantitativa, foi 2,73 dentro de uma escala de 1 a 4, utilizando-se o modelo de análise de Rensis Likert. Tal média caracterizou como sistema de liderança praticado entre a maioria dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS o participativo-consultivo. Porém, houve razoável consenso nas respostas apresentadas, indicando que houve certa divergência em relação aos estilos de gestão identificados. Esta divergência foi confirmada através do conteúdo extraído das entrevistas.

O estilo de liderança participativo-consultivo é um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Há pouca interação entre os colaboradores, baixo nível de controle dos resultados atingidos e pequeno investimento em programas de treinamento e educação dos funcionários.

É importante ressaltar que os sistemas de administração, assim denominados por Likert, não têm limites definidos entre si. Um administrador

pode ter atitudes que o enquadrem em níveis intercalados num sistema e ações que o enquadrem em outro, ou seja, ele pode ser ao mesmo tempo autoritário e consultivo. Sendo assim um líder pode ser autoritário numa tomada de decisões e consultivo no relacionamento com seus subordinados, destacando que podem coexistir dois ou mais estilos em um mesmo administrador.

Quanto às dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa, ressalta-se a não obtenção de 100% de retorno dos questionários, pois  $\frac{1}{4}$  dos bibliotecários-chefes não retornaram as respostas solicitadas, o que pode ter afetado, ainda que não determinadamente, o resultado final deste estudo.

Não podemos deixar de vislumbrar o melhor, mesmo que aparentemente seja utópico. Acredita-se que estas mudanças possam promover a busca pelo estilo de liderança ideal, o participativo-grupal, no sentido de alcançar melhor desempenho e maior motivação nas Bibliotecas da UFRGS:

- buscar comportamentos que promovam mais confiança e abertura por parte da chefia em relação à equipe;
- promover mecanismos que transformem a comunicação em um processo mais fluido e transparente.
- trocar elementos de pressão e punição pela construção de maior maturidade e auto-gerenciamento da equipe.
- procurar a maior delegação de tarefas e responsabilidades entre a equipe;
- buscar e oferecer informações mais completas e precisas para a tomada de decisão;
- lutar por mais recursos e oportunidades para treinamento por parte da Unidade de Ensino e da própria Universidade;
- criar mecanismos que estimulem a participação da equipe no estabelecimento e cumprimento das metas;
- promover interesse da equipe pelo controle e gerenciamento da Biblioteca;
- detectar as causas que podem provocar desmotivação, absenteísmo e rotatividade na Biblioteca;

- buscar o apoio contínuo da Direção da Unidade à qual a Biblioteca se subordina;
- lutar pela promoção de políticas de Gestão de Pessoas mais efetivas por parte da Universidade, no sentido de promover maior qualificação, aproveitamento e qualidade de vida dos servidores.

A partir do que foi levantado nesta pesquisa, apresentam-se algumas conclusões sobre os estilos de liderança dos bibliotecários-chefes participantes, as quais sintetizam as práticas já adotadas ou que precisam ser almeçadas por esses profissionais:

- os bibliotecários têm que ver a liderança como um papel que lhes traz benefícios. Se os bibliotecários não se promoverem como líderes, eles não serão vistos como defensores de seu espaço profissional perante sua comunidade acadêmica;
- os líderes precisam definir claramente os valores e objetivos e avaliar periodicamente as práticas e a efetividade da Biblioteca;
- o papel fundamental do líder é estabelecer foco na missão e valores básicos da biblioteca;
- os líderes também precisam investir tempo e esforços na educação continuada da equipe e ajudá-la a ser mais auto-suficiente;
- é primordial saber quando delegar. Isto demonstra confiança nas habilidades do colega e o ajuda a desenvolvê-lo para saber tomar decisões;
- quanto mais se pratica habilidades na área de gestão e liderança, melhor será o desempenho como líder;
- a leitura de bons livros e artigos na área de gestão é fundamental. A pós-graduação e outras ações de capacitação ajudam a abrir portas e horizontes;
- o líder necessita ouvir a equipe e demonstrar que se importa com ela;

- os líderes devem assumir seus papéis, estar dispostos para trabalhar duro, ser assertivo e falar com autoridade e com segurança;
- os bibliotecários que almejam habilidades de liderança devem ser flexíveis ao abraçar as oportunidades e as condições de trabalho. Tal flexibilidade inclui tentativas de revisão permanente, correr riscos e experimentar e aceitar pequenas falhas. É preciso entender, encorajar e ajudar uns aos outros;
- as habilidades de um líder podem ser aprendidas. Ainda que nem todo mundo almeje uma posição de liderança formal ou sinta-se confortável sendo um líder, quase todo mundo aprecia uma carreira com desafios.
- os gestores de bibliotecas precisam avaliar constantemente o quão efetiva é a gestão de recursos humanos. Para tal, uma preocupação constante deve ser o moral da equipe. Outra preocupação é: como está a relação da biblioteca com a Administração e outros setores Unidade de Ensino? Como está a relação da chefia da biblioteca com sua equipe? A Biblioteca consegue promover um papel mais estratégico para seus recursos humanos?
- o líder gerencia e nunca impõe as mudanças para a equipe. Ele conduz o grupo no processo de mudança combinando flexibilidade, sabedoria e compaixão. Esse líder faz; não faz entender somente a natureza da mudança constante, mas também é capaz de mudar com a mudança. Ele mais comunica e consulta do que comanda e controla. Reconhece talentos e os coloca em ação.
- o líder busca o diálogo, sempre.
- o líder é franco e leal, sempre.
- o líder não é parcial, jamais.

De maneira geral, os bibliotecários-chefes participantes são gestores que possuem larga experiência profissional e desenvolveram um estilo de liderança que procura focar o ser humano, promover o espírito de participação e o coleguismo, seja por sua intuição e observação de outras pessoas, seja através de capacitação formal,

São profissionais que procuram sobrepor dificuldades advindas da carência de recursos humanos e materiais, da política salarial dos técnico-administrativos e dos sistemas de gestão encontrados nas Instituições Federais de Ensino Superior, com flexibilidade, diplomacia persistência e força de vontade.

Reconhecem a necessidade de buscar aperfeiçoamento nos níveis pessoal e profissional sempre, mesmo aqueles que se encontram na iminência da aposentadoria. Percebem a carência na formação em gestão oferecida na graduação em Biblioteconomia e nas ações de treinamento que eram oferecidas pela Universidade. Conhecem os desafios que precisam vencer para promover mais sinergia, participação, confiança e motivação para suas equipes e sabem que são influenciados por um sistema de gestão e pela cultura da Universidade.

## 8.2 RECOMENDAÇÕES

### 8.2.1 Desenvolvimento de um programa de *Mentoring*

Os líderes devem desenvolver constantemente seus sucessores. *Mentoring* significa identificar novos talentos, ajudando-os, com experiências e orientação, a desenvolver as qualidades necessárias para obter sucesso no exercício da liderança, proporcionando experiências de aprendizado que enalteçam os pontos fortes e minimizam os pontos fracos dos “aprendizes”.

O *mentoring* só pode ocorrer mais em Bibliotecas de organizações abertas, onde as responsabilidades são compartilhadas, onde a gestão é participativa e onde as equipes são direcionadas para solução de problemas.

É uma atividade enriquecedora proporcionar aos bibliotecários, tanto aos recém-ingressos no Sistema de Bibliotecas da UFRGS e aos bibliotecários que têm perspectiva de assumir a chefia, experiências de aconselhamento e acompanhamento junto a colegas mais experientes.

### **8.2.2 Realização de *workshops*, cursos e encontros na área de gestão de pessoas**

Recomenda-se a realização de eventos com os bibliotecários-chefes nos quais esses profissionais se encontrem para assistir palestras de especialistas na área de Gestão de Pessoas, para realizarem dinâmicas de grupo, aprender novas técnicas motivacionais, além de diagnosticar e oferecer soluções referentes às melhores práticas possíveis para a Gestão de Pessoas no Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

### **8.2.3 Incremento ao Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias da FABICO/UFRGS**

Sugere-se incluir nas futuras edições do Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias da FABICO/UFRGS mais disciplinas e atividades relacionadas à área de Gestão, especialmente na área de Gestão de Pessoas.

Pela amplitude e complexidade do tema abordado, o tratamento do problema não se esgotou. Pelo contrário, abre possibilidades de estudos, entre os quais se sugere, entre outros:

- a aplicação dos mesmos instrumentos de coleta de dados junto aos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFRGS que não ocupam cargo de chefia;
- o mapeamento de competências dos bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS;
- a proposição de indicadores para Gestão de Pessoas no Sistema de Bibliotecas da UFRGS;
- a medição do grau de satisfação dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFRGS;
- o estudo da cultura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

Este estudo representou uma experiência altamente enriquecedora para a autora. Proporcionou uma incursão às mais diferentes realidades das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, trazendo inúmeras reflexões e revisões sobre a atuação gerencial da autora.

Espera-se que esta pesquisa evidencie a transposição de mais uma etapa rumo à evolução pessoal e profissional.

## REFERENCIAS

- ALINER, Irmin. Managerial leadership in academic libraries. **Library Administration and Management**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 69-78, 2008.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; SILVA, Carla Maria T. de S. C da; FREITAS, Kellem Andrezza de Araújo. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre, 2000. 1 CD-ROM.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Estilos gerenciais dos administradores de Bibliotecas de Manaus: projeto de pesquisa**.: Manaus: UFAM, 1999.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional: natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, c1994.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2.ed. Caxias: EDUCS, 2007.
- BRANDÃO, Adalberto de Oliveira. **Estilo de gestão na elaboração de política de assistência social: a visão do conselho municipal de assistência social de Porto Alegre (RS)**. 1999. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, RS, 1999.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COLLINS, James C.; LAZIER, William C. **Feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CURTY, Marlene Gonçalves; CURTY, Renata Gonçalves; FERNANDES, Dirce Missae Suzuki. Perfil gerencial dos profissionais da informação em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. **Anais...** Natal, 2004. 1 CD.

DAVIS, Stanley M. **Management 2000**: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DEFA, Dennis R. Human resource administration in the academic library. **Library Administration & Management**, Chicago, v. 23, n. 3, Summer 2008, p. 138-154.

DELLAGNELO; Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração. Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DENCKER, A. de F. M; VIÁ, S. C da. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FERREIRA, Cláudio César. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2001.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FRENCH, John R.P, RAVEN, Bertram. **The bases of social power**. New York: Harper and Row. 1968.

GEROLIMOS, Michalis; KONSTA, Rania. Librarians' skills and qualifications in a modern informational environment. **Library Management**, Bradford, v. 29, n. 8/9, Aug./Sept. 2008, p. 691-698.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOMES, Martin Luiz. **Diferenças entre a gestão dos oficiais da Brigada Militar e a dos delegados de polícia segundo modelo de administração autoritário e participativo definido por Likert**. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

GUIDINI, Marilene Bertuol. **Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão no resultado econômico das empresas**. 2007. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Curso de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

GUINCHAT, Claire; MENOUE, Michel; **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. 2.ed. corr. e aum. por Marie-France Blanquet Brasília: IBICT, 1994.

HERNON, Peter; POWELL, Ronald R.; YOUNG, Arthur P. Academic library directors: what do they do? **College and Research Libraries**, Columbus, v. 65, n.6, p. 538-565, 2004.

JUROW, S. Preparing for library leadership. **Journal of Library Administration**, Philadelphia, v. 12, n. 2, p. 57-73, 1990.

LEITE, Luciana Ferreira; BORBA, Maria do Socorro. Gestão de recursos humanos em unidades de informação: análise do perfil bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. **Anais...** Natal, 2004. 1 CD.

LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo : McGraw-Hill, 1971.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIRA, Elaine Cristina Soares; JOVANOVIĆ, Eliane Maria da Silva. Estilos de liderança no âmbito de uma biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. **Anais...** Natal, 2004. 1 CD.

MACHADO NETO, Alfredo José. **Globalização e gestão universitária: um estudo das instituições municipais de ensino superior do estado de São Paulo**. Franca: FACEF, 2002.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O principie**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1976.

MASON, Florence M.; WETHERBEE, Louella V. Learning to lead: an analysis of current training programs for library leadership. **Library Trends**, Baltimore, v. 53, n. 1, p. 187-217, 2004.

MATTHEWS, Catherine J. Becoming a chief librarian: an analysis of transition stages in academic library leadership. **Library Trends**, Baltimore, v. 50, n. 4, p. 578-602, 2002.

MECH, Terrence. Leadership and the evolution of academic librarianship. **The Journal of Academic Librarianship**, Amsterdam, v. 22, n.5, p. 345-353, Sept. 1996.

MINKEL, Walter. Making every librarian a leader. **School Library Journal**, New York, v. 48, n. 10, p. 46-49, 2002.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

MUGYABUSO, J. F. Lwehabura; MATOVELO, Doris S. Effective library management: issues for managers and subordinates. **New Library World**, Bingley v. 101, n. 1158, 2000, p. 263-268.

PAIXÃO, Liderança: alternativa para bibliotecas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006. 1 CD.

QUINN, Brian. Librarians' and psychologists' view of leadership: converging and diverging perspectives, **Library Administration & Management**, v. 13, n. 3, p. 147-157, 1999.

O'CONNOR, Steve. The heretical library manager for the future, **Library Management**, Bradford, v. 28, n. 1/2, p. 62-71 2007.

SHOAF, Eric C. New Leadership for libraries: who has the right stuff? **C&RL News**, Columbus, p. 363-375, July/Aug. 2004.

OSIF, Bonnie A. Leadership. **Library administration and management**, Chicago, v. 18, n. 3 p. 162-166, 2004.

PINTO, Marli Dias De Souza. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. 2003. 260 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: [teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10758.pdf](http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10758.pdf)

PRATES, Natália Gomes da Silva. **Proposição de indicadores para a gestão de pessoas no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande Do Sul**. 2008. 101 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração Pública Eficaz) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999, 2.ed.

ROSA, Wanderlan Barreto da. **Estilo de gestão em conselhos municipais e sua influência numa administração pública municipal: caso do Conselho Municipal de Educação de Dom Pedrito - RS**. 2001. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2<sup>nd</sup>. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE, Peter, *et al.* **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SMITH, Ian. People management – be bold! **Library Management**, Bradford, v. 29, n. 1/2, p. 18-28, 2008.

STEPHENS, Denise; RUSSELL, Keith. Organizational development, leadership, change and the future of libraries. **Library Trends**, Baltimore, v. 53, n. 1, p. 238-257, Summer 2004.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

TURRENTINE, Cathryn G. *et al.* A qualitative approach to upward evaluation of leadership performance: pros and cons. **The Journal of Academic Librarianship**, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 302-313, July 2004.

VALENTIM, Marta LÍgia Pomim. Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional. In: VALENTIM, Marta LÍgia Pomim (Org.). **O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. 156 p.

VAN WART, Montgomery. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, Washington, v. 63, n. 2, p. 214-228, Mar./Apr. 2003.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de Castro Filho. Gestão de pessoas em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica. **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: Ed. Da FURG, 2008. p. 81-92, Cap. 5.

WEINER, Sharon Gray. Leadership of academic libraries: a literature review. **Education Libraries**, v. 26, n. 2, p. 5-18, 2003.

WILLIAMSON, Vicki. Relationships and engagement: the challenges and opportunities for effective leadership and change management in a Canadian research library. **Library Management**, Bradford, v. 29, n. 1/2, p. 29-40, 2008.

WINSTON, Mark D.; DUNKLEY, Lisa. Leadership competencies for academic librarians: the importance of development and fund-raising. **College and Research Libraries**, Columbus, v. 63, n.3, p. 171-182, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE 1**  
**QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO**  
**SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS**

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Especialização em Administração Pública Eficaz**

**Aluna: Carla T. Flores Torres  
Orientador: Prof. Me. Sandro Trescastro Bergue**

**Setembro de 2008**

***Instrumento de Coleta de Dados - Trabalho de Conclusão de Curso:*  
Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS:  
uma auto-avaliação**

*Prezado Colega:*

Convido você a cooperar no desenvolvimento da pesquisa "Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS: uma auto-avaliação", realizada para a conclusão de minha Especialização em Administração Pública Eficaz da EA/UFRGS.

Este instrumento de coleta de dados foi baseado no modelo estudado durante 20 anos, por Rensis Likert, já aplicado anteriormente por alunos do Mestrado em Administração da EA/UFRGS.

Não haverá possibilidade de ser reconhecida sua identidade, pois o envio deste questionário preenchido será feito por *e-mail* criado especificamente para este estudo, não sendo, assim necessário o envio através de *e-mail* pessoal ou da Biblioteca onde você atua.

O questionário pode ser preenchido com tranquilidade em apenas 20 minutos.

Muito obrigada!

Carla Torres

## QUESTIONÁRIO

### Parte 1 - Dados Pessoais e Profissionais

Assinale com um "x" nas quadrículas cinza a alternativa escolhida.

#### 1. Quanto à formação:

	Graduação
	Especialização
	Mestrado
	Doutorado

**2. Como você faz para se atualizar na área de gestão? Indique os três meios mais utilizados:**

	Participação em eventos internos e externos (congressos, palestras, seminários etc.)
	Participação em cursos
	Discussões com outros colegas
	Leituras especializadas

**3. Quanto à idade:**

	Entre 20 e 24 anos
	Entre 25 e 29 anos
	Entre 30 e 34 anos
	Entre 35 e 39 anos
	Entre 40 e 49 anos
	Mais de 50 anos

**4. Quanto tempo trabalha como Bibliotecário?**

	Menos de 01 ano
	De 01 a 03 anos
	De 04 a 06 anos
	De 07 a 09 anos
	Mais de 10 anos
	Mais de 20 anos

**5. Quanto tempo trabalha na Biblioteca Setorial?**

	Menos de 01 ano
	De 01 a 03 anos
	De 04 a 06 anos
	De 07 a 09 anos
	De 10 a 19 anos
	Mais de 20 anos

**6. Há quanto tempo exerce a função de Bibliotecário-Chefe?**

	Menos de 01 ano
	De 01 a 03 anos
	De 04 a 06 anos
	De 07 a 09 anos
	Mais de 10 anos

**7. Quantos colaboradores estão sobre sua gerência?**

	02 ou menos
	03 a 05
	06 a 08
	09 ou mais

**8. Como você chegou ao cargo de Bibliotecário-Chefe?**

	Indicação da Direção da Unidade
	Substituição do antigo Bibliotecário-Chefe e, com seu afastamento ou aposentadoria, automaticamente assumiu o cargo
	Indicação da equipe
	Existência de somente um Bibliotecário na Biblioteca

**9. Antes de assumir o cargo, obteve algum treinamento específico na área de Gestão?**

	Sim
	Não

## Parte 2 – Mapeamento de Estilos de Liderança de acordo com Rensis Likert

Para as perguntas de 01 a 63 marque com um "X" uma única opção melhor se adequa às afirmações abaixo.

Afirmações	Não / Nunca	Pouco / Às vezes	Suficiente / Muito	Sim / Sempre
<b>BLOCO 01 – PROCESSOS DE LIDERANÇA UTILIZADOS</b>				
1. Eu confio na minha equipe.				
2. Minha equipe demonstra confiança em mim.				
3. Procuo promover um relacionamento de apoio mútuo em relação à minha equipe.				
4. Minha equipe sente-se à vontade para discutir o que quiser comigo.				
5. Quando procuro solucionar problemas da Biblioteca, sempre ouço as idéias e opiniões da equipe, fazendo uso construtivo delas.				
<b>BLOCO 02 – NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS</b>				
6. As razões às quais recorro para motivar minha equipe são no sentido de promover segurança física, emocional e econômica de alcançar melhor qualidade.				
7. A maneira como são expostas essas razões para a equipe participar mais ativamente da Biblioteca é imposta e tem promessas de ocasionais recompensas.				
8. Minha equipe costuma ser muito favorável às metas da Biblioteca.				
9. Minha equipe adota postura hostil em relação às metas da Biblioteca.				
10. Os motivos pelos quais a equipe atua na Biblioteca por vezes têm características conflitantes.				
11. Há membros da equipe que sabotam as metas estabelecidas.				
12. Minhas atitudes para com a equipe costumam ser cooperativas e favoráveis.				

<b>Afirmações</b>	<b>Não / Nunca</b>	<b>Pouco / Às vezes</b>	<b>Suficiente / Muito</b>	<b>Sim / Sempre</b>
<b>BLOCO 03 - NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO</b>				
13. O estado de espírito derivado das atitudes dos membros da equipe é de frustração por pertencer à Instituição, no que diz respeito às políticas e às realizações da mesma.				
14. Existe grande interação entre a equipe da Biblioteca para alcançar seus objetivos.				
15. Existe intensa comunicação entre mim e a equipe para alcançar objetivos da Biblioteca.				
16. O fluxo de informações na Biblioteca flui a partir de mim para a equipe e vice-versa, entre os colegas, indistintamente.				
17. A informação é levantada por qualquer membro da equipe, indistintamente.				
18. Apresento à minha equipe todas as informações relevantes, especialmente as que são relativas ao funcionamento da Biblioteca com um todo.				
19. As informações disseminadas por mim costumam ser aceitas inicialmente com desconfiança e resistência pela minha equipe.				
20. Considero adequada a minha comunicação com a equipe através dos canais formais ( <i>e-mails</i> e outros tipos de comunicados escritos, por exemplo).				
21. O sentimento de responsabilidade dos membros da equipe ao iniciarem uma comunicação costuma ser notável.				
22. Existem grupos ou pessoas que produzem informações distorcidas na Biblioteca.				
23. Existem grupos que produzem informações precisas e confiáveis na Biblioteca.				
24. A comunicação da equipe comigo através dos canais formais sofreu ou sofre distorções.				

<b>Afirmações</b>	<b>Não / Nunca</b>	<b>Pouco / Às vezes</b>	<b>Suficiente / Muito</b>	<b>Sim / Sempre</b>
25. A minha comunicação com a Direção da Unidade pelos canais formais sofre distorções.				
26. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação entre mim e a equipe.				
27. Existe intensa comunicação entre os membros da equipe.				
28. A comunicação entre os membros da equipe é adequada e de excelente e precisão.				
29. Mantenho amizade com minha equipe.				
30. Compreendo os problemas profissionais e pessoais que afligem minha equipe.				
31. Percebo corretamente os problemas apresentados pela equipe e vice-versa.				
<b>BLOCO 04 – NATUREZA DO PROCESSO DE INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO</b>				
32. Existe interação amistosa na Biblioteca com elevado grau de confiança.				
33. Há cooperação no trabalho de equipe na Biblioteca.				
34. Permitto à minha equipe influir nas metas, métodos e atividades da Biblioteca.				
35. Influencio nas metas, métodos e atividades da equipe através de pressões e até punições, se necessário.				
36. A informação na Biblioteca flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os membros da equipe.				

<b>Afirmações</b>	<b>Não / Nunca</b>	<b>Pouco / Às vezes</b>	<b>Suficiente / Muito</b>	<b>Sim / Sempre</b>
<b>BLOCO 05 - NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO</b>				
37. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa na Biblioteca e nos setores aos quais se liga ou se subordina				
38. As pessoas que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e empregam soluções.				
39. Empregam-se conhecimentos técnicos e profissionais nas decisões que envolvem a Biblioteca.				
40. O processo decisório na Biblioteca estimula a equipe a participar das decisões.				
41. Os membros da participam das decisões relacionadas ao trabalho que executam.				
42. As decisões na Biblioteca baseiam-se no consenso do grupo.				
43. O processo decisório na Instituição como um todo desencoraja o trabalho em equipe.				
<b>BLOCO 06 – NATUREZA DO SISTEMA DE METAS E DE DIRETRIZES</b>				
44. As metas da Biblioteca são estabelecidas pela maioria dos seus membros.				
45. As metas da Biblioteca dão estabelecidas conforme as exigências da Unidade e Administração Superior.				
46. O desempenho buscado por mim encontra resistência de certos membros da equipe.				
47. Todos os membros da Biblioteca lutam por metas de elevado desempenho.				
48. As metas estabelecidas pela Biblioteca são vinculadas às políticas de gestão da Universidade.				
49. As metas baseadas no consenso do grupo são francas e lealmente aceitas por seus membros.				

<b>Afirmações</b>	<b>Não / Nunca</b>	<b>Pouco / Às vezes</b>	<b>Suficiente / Muito</b>	<b>Sim / Sempre</b>
<b>BLOCO 07 – NATUREZA DOS PROCESSOS DE CONTROLE</b>				
50. O interesse e preocupação pelo gerenciamento da Biblioteca ocorrem em todos os seus membros.				
51. As informações de controle Biblioteca são incompletas e imprecisas ou até mesmo distorcidas.				
52. A avaliação da Biblioteca é amplamente praticada e difundida para todos os membros da equipe.				
53. Existem membros da equipe que se opõem de maneira informal às metas (formais) da Biblioteca.				
54. Os dados de controle na Biblioteca são usados para orientação e para resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente.				
<b>BLOCO 08 – METAS DE DESEMPENHO E TREINAMENTO</b>				
55. O nível das metas de desempenho da Biblioteca é alto e de conformidade com o desempenho da Universidade.				
56. A equipe recebe treinamento desejado e adequado a suas atividades.				
57. Os recursos fornecidos para o treinamento dos conselheiros são satisfatórios.				
58. A Universidade incentiva o treinamento dos membros da Equipe da Biblioteca.				
<b>BLOCO 09 – CARACTERÍSTICAS DE DESEMPENHO</b>				
59. A produtividade da Biblioteca é satisfatória ou crescente.				
60. A rotatividade de membros da equipe é elevada.				
61. O índice de ausência dos membros da equipe é baixa.				
62. Existe aproveitamento inadequado de recursos humanos e materiais na Biblioteca.				

**APÊNDICE 2**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NOS BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO**  
**SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS**

## Roteiro para Entrevista

- ❖ **Que necessidades você tem em termos de informações/treinamento em nível gerencial?**
- ❖ **Como ocorre o processo de elaboração de atividades, de resolução de problemas e de divisão de tarefas em sua Biblioteca?**
- ❖ **Em reuniões com subordinados para tratarem de atividades desenvolvidas para a biblioteca, como são acolhidas e encaminhadas as sugestões dadas pela equipe?**
- ❖ **Que estratégias você utiliza para motivar a equipe? Como costuma recompensá-la?**
- ❖ **Como você procede quando necessita repreender um subordinado?**
- ❖ **Como você procede quando elogia um subordinado?**
- ❖ **Como costuma ocorrer seu processo de tomada de decisões?**
- ❖ **Como é a comunicação de trabalho com seus subordinados em relação aos canais mais utilizados, grau de formalidade, etc.?**
- ❖ **Como é a comunicação de trabalho com os setores e da Unidade que apóiam a Biblioteca? E com sua Direção?**
- ❖ **Como a equipe costuma acolher as mudanças e como costuma encarar metas e desafios?**
- ❖ **Como você procede diante de um conflito que vem ocorre entre os membros de sua equipe?**
- ❖ **Como costuma ocorrer a gestão e divulgação de informações estratégicas na Biblioteca?**
- ❖ **Como vem ocorrendo o incentivo à capacitação e o interesse da equipe em qualificar-se?**
- ❖ **Como estão os índices de rotatividade e assiduidade da equipe?**
- ❖ **Como é a relação entre os membros da equipe?**
- ❖ **Como é sua relação com a equipe?**
- ❖ **Como você avalia o desempenho e a produtividade atuais da equipe?**
- ❖ **Defina-se em uma palavra como gestor.**

### **APÊNDICE 3**

***E-MAIL* ENVIADO PARA BIBLIOTECÁRIOS-CHEFES DO  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFRGS**

De: Carla. T Flores Torres  
Para: <lista bibliotecas SBU/UFRGS>  
Assunto: SBU/UFRGS-Pesquisa-Estilos de Liderança

*Prezados Colegas Bibliotecários-Chefes:*

*Convido você a cooperar no desenvolvimento da pesquisa "Estilos de Liderança dos Bibliotecários-Chefes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS: uma auto-avaliação", realizada para a conclusão de minha Especialização em Administração Pública Eficaz da Escola de Administração da UFRGS.*

*Para tanto, peço a você para preencher o questionário anexo. Pode ser preenchido com tranquilidade em apenas 15 minutos.*

*Não haverá possibilidade de ser reconhecida sua identidade, pois o envio deste questionário preenchido por você será feito através de e-mail criado especificamente para este estudo.*

*Procedimento para enviar o questionário:*

- Entrar no site "www.yahoo.com.br"
- Clicar no link "e-mail"
- Digitar o nome da conta/usuário "pesquisalideranca"
- Digitar a senha: "sbuufrgs"
- Clicar em "escrever mensagem"
- O assunto da mensagem pode ser "pesquisa lideranca"
- Anexar o arquivo word com o questionário respondido
- Enviar o e-mail para o endereço "torres@ufrgs"

*Obs.:*

- 1 - as aspas acima servem apenas para destacar os dados.
- 2 - o questionário está anexo a esta mensagem.

*Gostaria de receber as respostas até o dia \*\*17/10/08\*\* para que haja tempo hábil para o tratamento de dados.*

*Entrarei em contato com alguns colegas para solicitar a realização de uma entrevista, a qual complementaré o questionário.*

*Muito obrigada!*

*Carla T. Flores Torres  
Bibliotecária CRB10-1600  
Biblioteca Setorial do Instituto de Geociências-UFRGS  
Av. Bento Gonçalves, 9500, Prédio 43113  
Campus do Vale - Bairro Agronomia  
91501-970 Porto Alegre - RS, BRAZIL  
Tel.: (55 51) 3316-6402  
Tel./Fax: (55 51) 3308-7302  
<http://www.ufrgs.br/geociencias/bibgeo>*