

ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR NA CIDADE DE GOIÂNIA- GO¹

ANÁLISIS DEL PERFIL DE LIDERAZGO DEL GERENTE DE BIBLIOTECARIO EM LA CIUDAD DE GOIÂNIA-GO

Célia Costa Assis - celiamarcia26@yahoo.com.br
Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de
Minas Gerais (FEAD). Bibliotecária na Universidade Federal de Goiás
(UFG).

Luiz Cláudio Gomes Maia - luiz.maia@fumec.br
Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas
Gerais (UFMG). Docente da Universidade FUMEC.

RESUMO

Introdução: Identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go, que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. A pesquisa baseou-se na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin, o qual classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal.

Objetivo: A pesquisa teve ainda como objetivo descrever as características pessoais e profissionais dos bibliotecários, a identificação das características da equipe liderada, de acordo com o ponto de vista dos bibliotecários, e levantar os principais problemas e desafios enfrentados pelos bibliotecários no desempenho de sua função de líder no seu ambiente de trabalho.

Metodologia: Os dados foram coletados, mediante aplicação de questionário *online*, enviados a todos os bibliotecários abordados na pesquisa e da realização de entrevista com uma amostra dos bibliotecários.

¹ Trabalho oriundo da dissertação de mestrado profissional desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD (2010-2012).

Resultados: As informações obtidas pelo questionário foram enviadas para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, no qual se criou uma lista de variáveis, e cada variável foi relacionada com um item do questionário.

Conclusões: Os resultados da pesquisa, associados à teoria pertinente apontaram que os bibliotecários seguem o estilo de liderança democrático, embora utilizem outros estilos de liderança de acordo como as situações se apresentam no contexto diário.

Palavras-chave: Bibliotecário líder. Estilos de liderança. Teoria dos estilos de liderança (Kurt Lewin).

1 INTRODUÇÃO

A passagem do século XX para o XXI foi acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais, provocando mudanças nas organizações e, conseqüentemente, na sua forma de administração, mudando, assim, o papel e as competências dos gestores.

No ambiente organizacional, esse cenário tornou-se um desafio para as lideranças das organizações e as organizações, que, por sua vez, só poderão enfrentá-lo com a constituição de equipes energizadas, comprometidas e apoiadas em valores humanos sólidos.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado, liderado por um gestor que possa cumprir os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, atrair, capacitar e reter talentos; gerir competências, novas relações trabalhistas e conhecimentos; formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; manter motivação/clima organizacional; desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência; reconhecer que os recursos humanos são estratégicos para a organização; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; estabelecer equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar a gestão de recursos humanos (FISCHER; ALBURQUERQUE, 2001).

Nas bibliotecas, organizações que prestam serviços peculiares, a satisfação do cliente/usuário é um dos aspectos mais importantes de sua atuação, pois esses órgãos buscam atender às necessidades informacionais dos seus clientes/usuários e, para que isso ocorra, é necessária uma equipe formada por pessoas capacitadas

para o exercício de suas funções. Deve-se, portanto, considerar a questão da gestão de pessoas, incluindo a liderança, o trabalho em equipe com pessoas motivadas e a capacitação de recursos humanos (PAIXÃO, 2007).

No que se refere às bibliotecas, é fundamental que o gestor conheça as novas teorias e tendências organizacionais, adaptando-as para que sejam aplicadas em sua unidade de informação, pois mesmo sendo organizações sem fins lucrativos, as mudanças ambientais lhes conferem características competitivas e inovadoras, necessárias à autoafirmação no mercado. O bibliotecário gestor deve adequar sua atuação não somente aos objetivos e metas da biblioteca, mas, sobretudo, aos objetivos e metas da instituição na qual ela está inserida.

Segundo Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier (2000, p. 92):

As unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação) foram e são, tradicionalmente, organizações sociais sem fins lucrativos, cuja característica como unidade de negócio é a *prestação de serviços*, para os indivíduos e a sociedade, de forma tangível (produtos impressos), ou intangível (prestação de serviços personalizados, pessoais, e hoje, cada vez mais, de forma virtual – em linha, pela Internet).

Com o surgimento da Internet, as barreiras geográficas e de tempo foram eliminadas, tornando o mundo globalizado. As novas tecnologias provocaram mudanças nas bibliotecas e no comportamento do bibliotecário. O bibliotecário não pode ser visto como simples guardador de livros, mas 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.

No decorrer dos séculos, as bibliotecas foram segmentadas, dando origem a variados tipos como: bibliotecas escolares, públicas, universitárias, especializadas, cada uma com uma missão e um público alvo diferenciado, o que, conseqüentemente, enfatiza a necessidade de uma administração que busque atender aos objetivos institucionais propostos.

É fundamental que a gestão das bibliotecas, seja qual for a sua tipologia, conte com um líder que tenha a capacidade de influenciar e motivar os membros de sua equipe, formando assim uma equipe voltada para solucionar os conflitos organizacionais existentes de maneira criativa. A função do líder é influenciar, de maneira positiva, os membros, estimulá-los e valorizá-los para que se possa aproveitar o potencial humano de cada um.

Diante das constantes e rápidas transformações que estão ocorrendo na sociedade, causando grande impacto na vida das organizações, torna-se necessário a existência de gestores que tenham a capacidade de conduzir pessoas nesse ambiente de complexidade e transformação. Para que isso se concretize, é necessário desenvolver nas organizações uma cultura de valorização da liderança como recurso, com o objetivo de possibilitar a transformação organizacional.

As bibliotecas também estão passando por profundas mudanças em sua maneira de serem gerenciadas, pois é necessário acompanhar as novas formas de gestão e adaptá-las para que elas possam desempenhar, da melhor maneira possível, seu papel de atender as necessidades informacionais de seus usuários/clientes.

É fundamental que os bibliotecários que exerçam papel de gestores observem as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea, a um ritmo cada vez mais acelerado, o que os obriga a refletirem sobre as mudanças que afetam o gerenciamento das bibliotecas em que atuam.

1.1 Problemática da Pesquisa

Atualmente, a liderança tem sua importância cada vez mais destacada nas instituições com e sem fins lucrativos, pois líderes são responsáveis por conduzi-las, com sua visão, com a tomada de decisões ou com inspiração e orientação das pessoas para o alcance de objetivos comuns.

Percebe-se que as instituições com e sem fins lucrativos estão atualmente em busca de líderes com visão de futuro e procurando formas de tornar a instituição suficientemente flexível para enfrentar problemas e desafios que com certeza existirão. O líder deve sentir e agir como se fosse dono da instituição. Deve possuir pelo menos duas características: ousadia para inovar e modificar situações e grande habilidade para superar e tirar proveito dos obstáculos.

Segundo Bergamini (2009), instituições desprovidas de líderes eficazes carecem de identidade, sentido, energia e apresentam enormes dificuldades na superação de desafios. Contudo, a liderança não deriva unicamente das habilidades do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica desse processo. Assim, o exercício da liderança é também dependente da situação e do contexto em que está inserido.

De acordo com Silva (2005, p. 10) o profissional bibliotecário:

Depara-se com o crescimento de diversas possibilidades de mercado de trabalho. Exerce sua profissão em: centros de informação, empresas públicas e privadas, indústrias, bibliotecas particulares ou públicas, desenvolvimento de arquiteturas de distribuição de informação na Web, meios de comunicação, empresas de multimídia, centros de documentação áudio visual, serviços culturais, arquivos, museus, bancos, editoras, hospitais, escritórios de advocacia, em atividades acadêmicas de ensino e pesquisa em Ciência da Informação e diversos outros ambientes em que demonstrado eficácia no desenvolvimento do seu trabalho, como a criação de empresas de consultoria e a prestação de serviços autônomos, principalmente, para o desenvolvimento de atividades centradas na organização e administração de dados e informações, e até mesmo do material de importância estratégica na acirrada guerra comercial e industrial.

Diante do exposto o objetivo da pesquisa foi identificar o perfil de liderança dos bibliotecários gestores que atuam nas bibliotecas universitárias públicas/privadas, nas bibliotecas públicas municipais/estaduais e nas bibliotecas especializadas da cidade de Goiânia-GO.

A motivação pela escolha do tema da pesquisa foi a inexistência de estudos sobre o tema liderança e gestão em bibliotecas e, conseqüentemente, sobre a atuação do bibliotecário nas unidades de informação em que atuam. Embora exista um número considerável de bibliotecários que atuam como gestores nas bibliotecas na cidade de Goiânia - GO, entretanto ainda não foi realizado estudo científico para identificar o perfil de liderança desses profissionais e como eles estão atuando como líderes nas unidades de informação em que atuam.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa foi centrada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin e de seus colaboradores Ronald Lippitt e Ralph White (1939) que classificam os estilos de liderança em autoritário, democrático e liberal.

2.1 Liderança

O termo liderança vem sendo estudado ao longo dos anos, originando vários conceitos entre os pesquisadores do comportamento humano, o que tem levado a uma dificuldade de maior precisão e abrangência do tema. Embora os

pesquisadores se preocupem com a definição do tema, ainda não existe um consenso quanto à definição do fenômeno da liderança (BERGAMINI, 2009).

Liderar, etimologicamente significa conduzir. Segundo a Administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingirem objetivos e metas de comuns do grupo, de acordo com a visão de futuro, tendo como base um conjunto coerente de idéias e princípios (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Robbins (2002, p. 219) define a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte dessa influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. Os líderes nem sempre são os detentores de posição de autoridade que lhes confere legitimidade; os líderes podem surgir no interior dos grupos e esse tipo de liderança é conhecido como informal.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 55), a liderança é um tema importante para os gestores, em virtude do papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Segundo os autores, “liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos”.

A liderança tem papel fundamental na vida das organizações. Na concepção do líder, a liderança é o que levará a organização a conquistar seus objetivos e atingir as metas com sucesso.

Os pesquisadores, portanto, conceituam liderança de maneira diferenciada, selecionando diversos fenômenos para investigar e interpretar resultados através de diferentes maneiras. Embora todas essas definições apresentem pontos que possam aparentemente ser contraditórios, na realidade, elas complementam-se mutuamente. Segundo Bergamini (2009), o que se vê é que se trata de um tema amplo, e as diversas variáveis devem ser levadas em conta para que o conhecimento sobre liderança não seja considerado insuficiente ou distorcido.

2.2 Principais Teorias de Liderança

Na literatura científica, são descritas várias teorias sobre a liderança. Para fundamentar a pesquisa quali/quantitativa e a coleta de dados com aplicação do questionário e entrevista semiestruturada, optou-se pela abordagem de quatro

teorias de liderança, que representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais. Foram abordadas as seguintes teorias: teoria dos traços, teoria do estilo ou comportamental, teoria contingencial e teoria transformacional.

A teoria dos traços baseava-se na ideia de que o líder possuía certas características que o tornavam mais apto para conduzir os demais, a quem cabia o papel de seguidores. Essa teoria enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. A teoria dos traços considera que a liderança é uma característica inata e não uma habilidade aprendida, portanto os líderes possuem qualidades que os distinguem dos não líderes ou liderados (TOLFO, 2010).

Estudiosos da teoria dos estilos (teoria comportamental), tendo à frente Kurt Lewin, preocupavam-se em determinar como caracterizar um comportamento eficaz de liderança, e realizavam seus estudos em ambientes reais, com pessoas que já ocupavam posição de liderança (BERGAMINI, 2009).

Atribui-se a Kurt Lewin (1890-1947) a primeira pesquisa sobre esse estilo de liderança, realizada em 1939, em que demonstrou que um mesmo grupo de pessoas se comporta de diferentes maneiras ao interagir com diferentes tipos de líderes. Esse estudo foi realizado após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América do Norte. Lewin (1939) desenvolveu um conjunto de investigações, sobre atmosferas de liderança, aplicando no seu trabalho o método experimental, com o qual pretendia observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, quais sejam: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo e liberal ou *laissez-faire*.

Na abordagem contingencial, o líder, para ser eficaz, deve adaptar-se às situações, o que ocorre após uma avaliação dos fatores contextuais em que está inserido, tais como: a área de atuação da empresa, o comportamento dos membros da equipe, o ambiente externo, a autoridade do líder, ou seja, fatores situacionais que colaboram para que ocorra a liderança (MAXIMIANO, 2000).

Para a teoria contingencial, o líder eficaz não tem um estilo fixo, embora possa ter um estilo determinante ou característico, sendo capaz de alterar os seus critérios de ação de acordo com as necessidades do ambiente e a maturidade dos seus subordinados.

Os pressupostos da teoria transformacional da liderança foram desenvolvidos na década de 1980 e com ênfase na mudança como uma constante, cabendo ao

líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem (BURNS, 1978 apud TOLFO, 2010).

A teoria da liderança transformacional está voltada para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados. O líder, de acordo com essa teoria, mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado para o aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, direcionado para uma visão compartilhada (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Conforme Robbins (2002, p. 319) os líderes transformacionais,

Prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

A teoria transformacional define líderes basicamente em termos do efeito do seu comportamento sobre os liderados. Os liderados sentem confiança, admiração, lealdade e respeito em relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que comumente é esperado. O líder pode transformar os liderados, tornando-os mais conscientes em relação à importância e ao valor dos resultados do trabalho, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses em benefício da organização ou do grupo.

Estilo de liderança é a maneira pela qual uma pessoa, em uma posição de líder no grupo, influencia as demais. Os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder em relação aos seus colaboradores.

Kurt Lewin (1890-1947) foi um psicólogo e estudioso na área do comportamento humano. Ele e os psicólogos Ronald Lippitt e Ralph White, pesquisadores da Universidade de Yowa, realizaram estudos sobre a liderança.

Segundo Lewin, Lippitt e White (1939) existem vários estilos de liderança que o líder pode utilizar, e que os principais são: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*, este também chamado por alguns autores como liberal. Os estilos de liderança definem-se, conforme quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou *laissez-faire*

Líder autocrático	Líder democrático	Líder liberal ou <i>laissez-faire</i>
<p>O nível de intervenção do líder é alto. O líder toma as decisões sem consultar o grupo. O líder fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. O líder é centralizador, impondo as suas ordens ao grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho. A presença do líder é fundamental na execução das tarefas. O líder autocrático decide e estabelece as normas sem qualquer participação do grupo.</p>	<p>Nível médio de intervenção do líder. O líder esclarece as tarefas a serem executadas, eliminando os obstáculos. O líder compartilha com os empregados sua responsabilidade de liderança. O grupo participa da discussão da programação do trabalho, da divisão das tarefas, e as decisões são tomadas com base nas discussões do grupo. O líder democrático conduz o grupo, incentiva a participação dos membros do grupo nas decisões. As comunicações são francas e cordiais, e existe a formação de relacionamento de amizade. O grupo traça as providências e meios para atingir os objetivos, com a orientação do líder, quando necessário.</p>	<p>De intervenção quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. O grupo levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. O líder liberal delega todas as decisões ao grupo; inexistente o controle. Existe um individualismo agressivo e o líder é pouco respeitado. O grupo tem liberdade na divisão de tarefas e na escolha dos colegas, e não há qualquer participação do líder.</p>

Fonte: Adaptado de Lewin, Lippitt e White (1939).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi construída com base em um estudo sobre a liderança nas organizações, identificando na literatura as principais teorias sobre liderança. Na construção do referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando a literatura mais recente e de relevância para a pesquisa. O objetivo da pesquisa bibliográfica foi fundamentar a teoria metodológica do trabalho, e foi realizada em fontes tais como: livros, artigos de periódicos, relatórios científicos, anais de congressos, Banco de Teses da Capes, bases de dados bibliográficas nacionais e internacionais, portais de revista eletrônica, Portal de Periódico Capes e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

Na pesquisa, utilizaram-se os seguintes descritores: liderança, estilo de liderança, tipologia de bibliotecas, gestão de bibliotecas, bibliotecário gestor e bibliotecário líder.

A pesquisa em foco é de caráter descritivo, pois seu objetivo principal é o de descrever as características de atuação do bibliotecário como líder de equipe,

analisando o seu perfil de liderança. Por ser descritiva, pretendeu-se descrever, classificar e interpretar os dados coletados.

A abordagem da pesquisa é quanti-qualitativa. A integração da abordagem quantitativa e qualitativa em uma pesquisa permite tirar proveito do que cada um oferece evitando certas limitações encontradas quando se utiliza apenas uma abordagem. A pesquisa é quantitativa e qualitativa, pois os instrumentos que foram utilizados na coleta de dados da pesquisa quantitativa foram um questionário composto de questões fechadas de múltipla escolha, cuja interpretação foi feita tendo como base o levantamento das respostas dadas a cada uma das opções apresentadas para os respondentes.

Para a pesquisa qualitativa, foi realizada uma entrevista semi/estrutural. O caráter qualitativo da abordagem adotada na pesquisa justificou-se porque ela se caracterizou como uma tentativa de detalhamento dos significados apresentados, oferecendo maior flexibilidade ao pesquisador. Para entrevista foram selecionados, dentre os sujeitos participantes da pesquisa, representantes de cada tipologia de biblioteca pesquisada.

3.1 Universo e Amostra da Pesquisa

O universo da pesquisa foi formado pelo conjunto de bibliotecários que exercem a função de gestores e ocupam a posição de líder nas bibliotecas na cidade de Goiânia.

Uma limitação do presente estudo diz respeito à sua área de abrangência, compreendendo bibliotecários da cidade de Goiânia, sendo que sua metodologia pode ser replicada futuramente em outras cidades e regiões.

Para o levantamento da amostra foram considerados três tipos de bibliotecas. Foram pesquisados os bibliotecários das bibliotecas universitárias (públicas e privadas), das bibliotecas públicas (municipais e estaduais) e das bibliotecas especializadas.

3.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário eletrônico, constituído de 19 questões fechadas de múltipla escolha, assim distribuídas: a primeira parte do questionário, parte A, com 10 questões destinadas à caracterização dos sujeitos, e a

segunda parte do questionário, parte B, com 9 questões referentes à percepção que os pesquisados tem de suas atividades como líderes gestores em bibliotecas.

Para Carvalho (1994), os questionários são instrumentos de coleta de dados que devem ser preenchidos pelos informantes. Deve-se ter cuidado ao elaborar o questionário em relação a sua extensão e finalidade, para que seja respondido em tempo hábil. Na elaboração do questionário, é importante determinar quais são as questões relevantes a serem propostas, relacionando com cada item da pesquisa.

Os questionários foram encaminhados via *e-mail* com uma mensagem introdutória na qual foi feita a apresentação da pesquisadora, o esclarecimento dos objetivos e da relevância da pesquisa, além de esclarecer aos respondentes quanto ao preenchimento do questionário *on line*.

Para coleta dos dados, o questionário *on line* foi enviado por meio da ferramenta *Google Docs*, que permite a criação e o envio de questionários via Internet, coletando automaticamente os dados, permitindo ainda que o questionário seja publicado *on line* e acompanhado, possibilitando melhor controle dos dados.

O questionário foi enviado para 95 bibliotecários gestores, tendo sido respondido por 63 bibliotecários gestores (quadro 2) e as informações obtidas pelo questionário foram enviadas para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), no qual se criou uma lista de variáveis, e cada variável foi relacionada com um item do questionário. Posteriormente, foram cadastradas as descrições, tipos e valores de modo a automatizar a tabulação de dados.

Quadro 2 - Quantitativo de questionários enviados e respondidos

Tipo de biblioteca	Quantidade de questionários	
	enviados	respondidos
Bibliotecas universitárias públicas	37	13
Bibliotecas universitárias de instituições de ensino superior privadas	24	20
Bibliotecas públicas municipais e estaduais	03	03
Bibliotecas especializadas	31	27
Total	95	63

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização da entrevista, do total de 63 bibliotecários que responderam ao questionário eletrônico, foi selecionado o quantitativo de 10% dos bibliotecários em cada tipo de biblioteca para serem entrevistados.

Na definição dos bibliotecários para serem entrevistados, do percentual de 10%, optou-se pelo bibliotecário gestor cuja equipe possuía um maior número de funcionários/servidores sob sua liderança.

A entrevista semiestruturada foi composta por oito questões pré-formuladas. Essa entrevista contribuiu para atingir o objetivo geral desta pesquisa: analisar o perfil de liderança dos profissionais bibliotecários gestores que atuam nas diversas bibliotecas na cidade de Goiânia-GO.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1998, p. 168), “[...] a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”, exigindo conhecimento e arte. Triviños (1987) reforça a definição dos autores, ao afirmar que a entrevista é um dos principais meios de que dispõe o pesquisador para realizar a coleta de dados. O início da entrevista está marcado por uma série de fases prévias informais.

Para Triviños (1987, p. 152), a entrevista semiestruturada,

Tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Foram realizadas sete entrevistas, com duração entre 40 a 80 minutos, cada uma delas. Em cada entrevista foi explicado o conteúdo das perguntas, sem haver nenhuma forma de indução. Em todas as unidades, a entrevista foi realizada no ambiente de trabalho de cada participante. Todos os entrevistados concordaram com a gravação e assinaram um termo de consentimento para posterior descrição dos dados para a dissertação. As fitas foram transcritas de forma fidedigna, levando em conta a subjetividade dos depoimentos.

As narrativas apresentadas foram selecionadas de acordo com a maior ocorrência de seu conteúdo. Foram escolhidas as que melhor representaram a variedade de percepções dos sujeitos entrevistados, as quais foram analisadas com base no referencial teórico. Na análise das entrevistas, procurou-se seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, o propósito foi o de contar a frequência de um fenômeno, identificando as relações entre os fenômenos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de responder ao objetivo geral e aos específicos, realizaram-se análises descritivas dos dados coletados por meio do questionário. Em relação ao objetivo específico de descrever as características pessoais e profissionais dos bibliotecários gestores de Goiânia, assim como as características da equipe liderada segundo ponto de vista dos bibliotecários, foram feitas análises descritivas relativas ao sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço na instituição, tempo em que exerce a função de gestor e também aquelas relacionadas ao quantitativo da equipe liderada, segundo a função.

No tocante à faixa etária, observou-se que 46% (n=29) dos bibliotecários gestores estão na faixa etária de mais de 40 anos. Possuem idade entre 21 a 25 anos 1,6% dos bibliotecários gestores; 11,1% estão na faixa etária entre 26 e 30 anos; 20,6%, entre as faixas de 31 a 35 anos, e também de 36 a 40 anos.

Em relação ao sexo, constatou-se que 58 bibliotecários (92%) pertencem ao sexo feminino, e que 5 bibliotecários (8%) são do sexo masculino.

Em relação ao nível de escolaridade da população pesquisada observou-se que quanto à escolaridade não houve uma variação muito grande, oscilando de curso superior completo a mestrado. A maioria dos bibliotecários gestores (n=34, 54%) possui especialização; 6,3% (n=4) possuem mestrado e não houve nenhuma ocorrência de doutorado.

De acordo com os dados da pesquisa, 43% dos bibliotecários atuam em bibliotecas especializadas, 30% em bibliotecas universitárias de instituições de ensino superior privadas, 22% em bibliotecas de instituições de ensino superior públicas e 5% em bibliotecas públicas municipais e estaduais.

Em relação ao tempo de serviço na instituição, observou-se que houve uma distribuição homogênea entre as categorias estipuladas neste estudo: 25,4% dos respondentes possuem de 2 a 5 anos de serviço; 20,6% responderam ter menos de 2 anos de serviço; 14,3%, de 6 a 10 anos; 19%, de 11 a 15 anos, e 20,6 %, mais de 15 anos de serviço na instituição.

A análise dos dados relativos ao tempo que o bibliotecário exerce a função de gestor evidenciou-se que a maioria (n=38, 60,3%) dos bibliotecários gestores desempenha a função há mais de cinco anos.

Os dados da pesquisa mostraram que a maioria das bibliotecas conta com apenas um bibliotecário na equipe, sendo este o próprio gestor. Observou-se, também, que na maioria das bibliotecas, não há auxiliar de biblioteca, estagiários de biblioteconomia e nem outros profissionais em suas equipes, ou seja, há apenas o bibliotecário gestor, o qual desempenha todas as tarefas da biblioteca.

Quanto ao número de bibliotecários presentes nas equipes, constatou-se que, incluindo o bibliotecário gestor, 65% das bibliotecas contam com apenas um bibliotecário, e 25% dois. As demais (5% e 3%) contam com cinco e três bibliotecários, respectivamente.

No tocante ao número de auxiliares de biblioteca, 30,2% das bibliotecas não possuem essa categoria profissional em seus quadros, 25,4% possuem cinco auxiliares de bibliotecas, 15,9%, um auxiliar de biblioteca, 12,7%, dois auxiliares de biblioteca e 7,9%, sete auxiliares de biblioteca em sua equipe de trabalho.

Constatou-se que em 79,4% das bibliotecas não há estagiários de cursos de biblioteconomia em suas equipes, em 17,5%, há um estagiário e, em 3,2% há três estagiários fazendo parte de suas.

Para responder ao objetivo específico de identificar o estilo de liderança entre os bibliotecários gestores das diversas bibliotecas da cidade de Goiânia-GO, foram feitas análises descritivas das questões buscando identificar situações que envolvem a tomada de decisão na rotina de trabalho dos bibliotecários no seu ambiente de trabalho.

De acordo com os dados apurados observou-se que a maioria dos bibliotecários gestores (92%, n=58) esclarece as tarefas a serem executadas pelos seus subordinados. Segundo a teoria de Kurt Lewin (1939), uma das características da liderança democrática é a de esclarecer as tarefas a serem executadas, eliminando os obstáculos.

Dentre os bibliotecários gestores, (50,8%, n=32) consideram que não possuem forte desejo de comandar e/ou exercer o poder, e 21 (33,3%) responderam afirmativamente. De acordo com as respostas, prevalece o estilo de liderança democrático, mas é também representativa (33,3%) a quantidade de bibliotecários que tendem a seguir o estilo de liderança autocrático.

Em relação à tomada de decisões pelos bibliotecários gestores, 47,6% (n=30) dos bibliotecários consideram que não se tomam decisões unilaterais, e 39,7% (n=25) dos bibliotecários gestores concordam que tomam decisões unilaterais.

Em relação ao envolvimento e ao incentivo da participação da equipe nos processos decisórios na rotina diária dos trabalhos, observou-se que 85,7% (n=54) dos bibliotecários gestores consideram que envolvem a equipe nos processos decisórios, incentivando sua participação como forma de treinamento.

Observou-se que 42,9% (n=27) dos bibliotecários gestores consideram que eles não deixam a equipe totalmente à vontade, e 47,6% (n=30) responderam afirmativamente.

Quando analisados os dados referentes à forma de gerenciar as tarefas, observou-se que 87,3% (n=55) dos bibliotecários concordam que enfatizam as tarefas e definem as funções dos membros da equipe.

Em relação à comunicação entre o gestor e sua equipe, observou-se que 93,6% (n=59) dos bibliotecários consideram que oferecem *feedback* para a equipe.

Em relação à orientação dada à equipe pelos bibliotecários gestores referente aos objetivos do trabalho, verificou-se que 96,8% (n=61) dos bibliotecários orientam suas equipes na realização dos objetivos de trabalho eliminando os obstáculos.

Observa-se que 95,2% (n=60) dos bibliotecários gestores percebem que orientam sua equipe para atingir os objetivos da instituição, visando o desempenho cada vez melhor.

Para responder ao objetivo específico de identificar os principais problemas e desafios enfrentados pelos bibliotecários de Goiânia no desempenho de sua função de líder, no seu ambiente de trabalho, foram feitas análises qualitativas das entrevistas realizadas com os bibliotecários. A análise constituiu na filtragem das percepções mais significativas conforme enfoque estudado e, também, das exceções identificadas.

Dentre os tipos de problemas ou desafios enfrentados pelo bibliotecário na sua função de líder, destacaram-se a falta de recursos financeiros destinados às

bibliotecas e a falta de pessoal capacitado, o que dificulta o desempenho das tarefas.

Quanto à atitude tomada pelo bibliotecário quando uma das pessoas da equipe não atende às suas expectativas no desempenho das tarefas, observou-se que a maioria dos bibliotecários gestores (n=5) procura conversar com o membro da equipe para tentar solucionar o problema e somente em última instância coloca o membro da equipe à disposição do setor de recursos humanos da instituição na qual a unidade de informação está inserida. Apenas um dos bibliotecários gestores informou ter autonomia para demitir membros da equipe que não atendam às expectativas no desempenho das tarefas, mas que só toma essa atitude depois de esgotadas todas as alternativas.

Em relação à ênfase dada pelos bibliotecários gestores às relações humanas e ao trabalho em equipe, os bibliotecários gestores (n=7) enfatizaram que as relações humanas e o trabalho em equipe são fundamentais para atingirem as metas propostas. E, que, para o bom desempenho da equipe, o gestor deve ser hábil em administrar os conflitos que porventura existirem, para não prejudicar o trabalho da equipe.

No tocante à aprendizagem continuada, observou-se que, para sete bibliotecários gestores, ou seja, a maioria, é importante que haja o aprendizado contínuo para obter o melhor desempenho da equipe e, conseqüentemente, para que as metas propostas sejam alcançadas.

Os bibliotecários gestores consideram muito importante a estimulação intelectual da equipe com novas ideias e abordagens, e sete dos bibliotecários afirmaram que procuram desafiar a equipe com novas ideias e abordagens, tentam estimular a equipe a sugerirem ideias, e inovações para melhoria na realização das atividades.

Em relação à capacidade de perceber as reais necessidades da equipe, observou-se que a maioria dos bibliotecários gestores (n=6) percebem as verdadeiras necessidades da sua equipe. Apenas um dos bibliotecários gestores alegou não conseguir perceber muito bem as reais necessidades de sua equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários gestores de Goiânia, destacando a importância da liderança nas unidades de informação, além de ressaltar que o bibliotecário não só entende das técnicas biblioteconômicas, mas também atua como líder em sua equipe de trabalho, demonstrando habilidades gerenciais.

De acordo com a pesquisa dentre os bibliotecários de Goiânia que ocupam a posição de líderes, a maioria pertence ao sexo feminino e possui idade superior a quarenta anos. Constatou-se também que os bibliotecários que desempenham a função de gestor são também aqueles que têm mais tempo de serviço na instituição. A maioria dos bibliotecários possui especialização, demonstrando que o bibliotecário de Goiânia busca a educação continuada.

Observou-se que a maioria das bibliotecas conta com apenas um bibliotecário na equipe, ou seja, somente o bibliotecário gestor. Verificou-se, também, que em grande parte das bibliotecas, não há auxiliar de biblioteca, estagiários de biblioteconomia e nem outras categorias profissionais em suas equipes, ou seja, há somente o bibliotecário gestor, o qual executa todas as tarefas rotineiras da unidade de informação.

Conforme a teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), os resultados da pesquisa apontaram que, em relação à tomada de decisões com a equipe liderada, os bibliotecários de Goiânia tendem a adotar o estilo de liderança democrático. Embora este estilo de liderança seja o de maior ocorrência, os bibliotecários, nas situações vivenciadas, procuram seguir o estilo que melhor se adapte à situação, visando sempre atingir os objetivos propostos e formulados em equipe. Em algumas situações, adotam o estilo de liderança situacional ou contingencial, em outras, o estilo de liderança transformacional, confirmando a literatura existente sobre liderança, a qual afirma não existir um melhor estilo de liderar, e a alternância de estilos, conforme cada situação torna a liderança eficaz.

Dados da pesquisa indicam que no papel de líder os bibliotecários de Goiânia enfrentam diversos problemas e desafios, desde a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação em virtude de baixos salários, falta de comprometimento de membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões, fatores que geram obstáculos no desempenho da liderança dos bibliotecários.

Verificou-se que, quando um membro da equipe não atende às expectativas no desempenho das suas funções, os bibliotecários gestores adotam o estilo de

liderança democrático na tomada de decisão sobre o problema, pois os bibliotecários foram unânimes ao afirmarem que primeiramente conversam com o membro da equipe e procuram resolver a causa do problema e somente após todas as alternativas terem sido esgotadas assumem uma atitude mais drástica, como a demissão.

Os resultados da pesquisa revelaram que os bibliotecários consideram de extrema importância o fato de terem conhecimento para orientarem suas equipes a atingirem as metas propostas, assim como de grande relevância a ênfase às relações humanas e ao trabalho em equipe para que as metas sejam atingidas.

Houve consenso entre os bibliotecários quanto à importância da aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e, conseqüentemente, para alcançarem as metas planejadas.

Os bibliotecários foram unânimes ao afirmarem que procuram estimular intelectualmente suas equipes com novas ideias e abordagens, procurando inovações na realização das atividades, demonstrando que o bibliotecário gestor de Goiânia, além de seguir o estilo de liderança democrático, também adota outros estilos visando sempre o melhor desempenho da unidade de informação e da equipe liderada.

De acordo com os dados apurados, constatou-se que a maioria das atividades realizadas pelos bibliotecários líderes baseia-se nas rotinas diárias da biblioteca, ou seja, atendimento aos usuários, processamento técnico, alimentação de bases de dados, treinamento das equipes, compatibilização de demandas, gestão de conflitos, elaboração de metas e avaliação das equipes quanto às metas a serem cumpridas.

Considera-se que foram cumpridos os objetivos da pesquisa, pois, baseando-se em tema tão amplo como a liderança, e analisando-o em um ambiente restrito, o de bibliotecas, foi possível desenvolver a reflexão pretendida, visando analisar o perfil de liderança dos bibliotecários gestores de Goiânia.

Não se esperava que os resultados finais obtidos pela dissertação permitissem chegar a conclusões definitivas, uma vez que a pesquisa foi limitada às bibliotecas de Goiânia e aos bibliotecários restritos à amostra. No entanto, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, sugere-se que o estilo de liderança mais presente seja o democrático.

A pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento do conhecimento sobre os papéis desempenhados pelos bibliotecários gestores, além de possibilitar a compreensão das teorias de liderança possíveis de serem empregadas no seu ambiente de trabalho.

A pesquisa poderá ser ampliada para as demais unidades da federação para que se possa chegar a um consenso global sobre os estilos de liderança adotados pelos bibliotecários no desempenho de suas atividades como gestores em suas unidades de informação e também poderá ser ampliada objetivando analisar o perfil de liderança dos bibliotecários gestores sob o ponto de vista da equipe liderada.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Maria Cecília M. **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica**. Campinas: Papyrus, 1994.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. São Paulo: USP, 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, Washington, v. 10, n. 2, p. 271-301, Mayo, 1939.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAIXÃO, Ligia S. Liderança: alternativas para bibliotecas. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE BIBLIOTECOLOGIA, 2., 2007, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires, 2007. Disponível em:
<http://www.chubut.edu.ar/descargas/paixao_ligia.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2011.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

SILVA, Fabiano Couto Corrêa. **Bibliotecários especialistas**: guia de especialidades e recursos informacionais. Brasília: Thesaurus, 2005.

TARAPANOFF, Kira; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000.

TOLFO, Suzana da Rosa. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 271-307.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Title

Analysis of the leadership profile of librarian managers in Goiânia, state of Goiás

Abstract

Introduction: Identify the dominant style of leadership among librarians in Goiânia-GO, especially those who have the role as managers in their information units. The research is based on Kurt Lewin's theory of leadership styles, which classifies such styles as authoritarian, democratic and laissez-faire.

Objective: The research also aimed to describe the professional and personal characteristics of librarians, the identification of the characteristics of the team being led according to librarians' points-of-view, as well as discuss the main issues and challenges faced by librarians when performing their roles as leaders in their professional environment.

Methodology: Data were collected through an online questionnaire, which was sent to all librarians addressed in this study. Interviews were conducted with a sample of librarians.

Results: Information obtained through the questionnaire was sent to the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), where a list of variables was created.

Conclusions: The search results associated with the relevant theory showed that, in relation to decision making with the team led, librarians follow the democratic leadership style, while using other leadership styles according to the way the situations occur on a daily basis.

Key-words: Librarian leader. Leadership styles. Theory of leadership styles (Kurt Lewin).

Título

Análisis del perfil de liderazgo del gerente de bibliotecario em la ciudad de Goiânia-GO

Resumen

Introducción: Identificar el estilo de liderazgo predominante entre los bibliotecarios Goiânia-GO, que ocupan el papel de los directivos en sus unidades de inteligencia. La investigación se basó en la teoría de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin, que clasifica a estos estilos autoritario, democrático y liberal.

Objetivo: El estudio fue diseñado también para describir las características personales y profesionales de los bibliotecarios, la identificación de las características del equipo que dirige, según el punto de vista de los bibliotecarios, y plantear cuestiones y desafíos clave que enfrentan los bibliotecarios en el desempeño de su función líder en su lugar de trabajo.

Metodología: Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario en línea, enviada a todos los bibliotecarios se abordan en las entrevistas de investigación y llevar a cabo con una muestra de los bibliotecarios.

Resultados: La información obtenida por el cuestionario fueron enviadas al paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), en la que hemos creado una lista de variables y cada variable se relaciona con un artículo en el cuestionario.

Conclusiones: Los resultados de la investigación asociada con la teoría pertinente mostró que los bibliotecarios siguen el estilo de liderazgo democrático, mientras que con otros estilos de liderazgo según las situaciones se presentan en el contexto cotidiano.

Palabras clave: Líder del Bibliotecario. Estilos de liderazgo. Teoría de los estilos de liderazgo.

Recebido em: 16.04.2013

Aceito em: 14.11.2013