



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação – FACE
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
Pós Graduação em Ciência da Informação – PPGCINF

O ESTILO DE LIDERANÇA DOS BIBLIOTECÁRIOS DE BRASÍLIA

Janaina Costa Silva

Brasília
2009

Janaina Costa Silva

O ESTILO DE LIDERANÇA DOS BIBLIOTECÁRIOS DE BRASÍLIA

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, área de Gestão da Informação e do Conhecimento, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof. Dra. Sofia Galvão
Baptista

Brasília

2009



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília”

Autor(a): Janaina Costa Silva

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 09 de julho de 2009

Aprovado por:

Prof.^a Dr.^a Sofia Galvão Baptista
Presidente – (Unb/PPGCINF)

Dr.^a Maria Tereza Machado Teles Walter
Membro externo – (Supremo Tribunal Federal)

Prof.^a Dr.^a Maria Alice Guimarães Borges
Membro Interno – (Unb/PPGCINF)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Suplente – (Unb/PPGCINF)

DEDICATÓRIA

**A Deus, que em sua infinita misericórdia,
me deu forças para persistir.**

**A minha querida mãe, por seu apoio
incondicional nos momentos de
dificuldade.**

AGRADECIMENTOS

À Professora Sofia, por entender as dificuldades enfrentadas ao longo do caminho da realização da dissertação e pela paciência com os prazos que não puderam ser cumpridos.

À minha família, pela compreensão e apoio nos momentos de ausência e por entender meus momentos de angústia e ansiedade.

Às queridas funcionárias do PPGCINF da UNB, Martha e Jucilene, que sempre se fizeram disponíveis para me ajudar em tudo o que fosse possível. A elas, meu especial agradecimento.

Ao Conselho Regional de Biblioteconomia da 1ª Região, por ter me concedido subsídios para a coleta de dados.

À minha amiga e bibliotecária Luanda, por ter me incentivado a participar do processo seletivo para ingresso no Mestrado. Sem ela, eu teria perdido a oportunidade de adquirir este título.

A Michelle e Flaviana, amigas bibliotecárias que colaboraram para a elaboração e melhoria do instrumento de coleta de dados. Agradeço-lhes também a torcida pelo meu sucesso nesta pós-graduação.

À Janaina, minha “xará” e amiga incondicional, presente em todos os momentos bons e ruins, e que sempre me deu suporte para que eu concluísse esta pesquisa.

Ao Major Fernando, que por seus profundos conhecimentos da área de informática, contribuiu para a elaboração dos gráficos e de outras partes importantes da pesquisa.

Às amigas Luciana Lemos e Luciana Salim, por compreenderem minha ausência no grupo de estudos.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação, à luz da “Teoria dos Estilos de Liderança” de Kurt Lewin, que classifica os esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Visa também descrever as características pessoais e de formação deste profissional, bem como dar destaque às características de personalidade e de liderança dos bibliotecários do Brasília. Os dados foram coletados mediante aplicação de questionário eletrônico, enviado às bibliotecas de Brasília cadastradas no banco de dados do Conselho Regional de Biblioteconomia da 1ª Região. Os resultados da pesquisa mostraram que os bibliotecários de Brasília reúnem atributos de personalidade mais voltados para os líderes motivado, determinado, disciplinado, inovador e negociador, atributos estes considerados positivos para o exercício da liderança. Na tomada de decisão em relação à equipe, verificou-se que a diversidade de estilos varia de acordo com a situação encontrada no dia a dia, mas que o estilo de liderança que ficou mais evidente foi o democrático.

Palavras-Chave: Bibliotecário como líder. Estilo de liderança. Teoria dos Estilos de Liderança (Kurt Lewin).

ABSTRACT

This research aims to identify the main leadership style of Brasilia's head librarians, based on Kurt Lewin's "Theory of Leadership Styles", that classifies leadership styles in authoritarian, democratic and liberal (laissez-faire). It also seeks to describe Brasilia librarians' characteristics of personal and academic performance, as well as the characteristics of personality and leadership. These data were collected by the use of electronic questionnaire that was sent to the Brasilia's libraries that had been registered in "Regional Council of Librarianship 1st Region" database. The survey results showed that the librarians of Brasilia meet more attributes of personality oriented to motivated, determined, disciplined, innovative and negotiator kind of leaders. These attributes were considered by them as a positive act for the exercise of leadership. When it comes to decisions that are made with the team, it was found that the diversity of styles varies according to the situations lived day by day, but the style of leadership that stood more evident was the democratic.

Keywords: Head Librarian. Librarians as leaders. Leadership styles. Kurt Lewin's Theory of Leadership Styles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Idéia central da liderança	19
Figura 2: Influência do poder.....	20
Figura 3: Diferença entre habilidade e competência.....	49
Figura 4: Ordem cronológica dos estilos de liderança.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação da idade dos respondentes.....	96
Gráfico 2: Representação do gênero dos respondentes.....	97
Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes.....	98
Gráfico 4: Incidência de bibliotecários em cada tipo de biblioteca.....	101
Gráfico 5: Tempo de serviço na instituição atual.....	102
Gráfico 6: Número de Auxiliares de Biblioteca.....	104
Gráfico 7: Número de estagiários de biblioteconomia.....	105
Gráfico 8: Número de estagiários de outras áreas.....	105
Gráfico 9: Número de servidores públicos de nível médio.....	106
Gráfico 10: Número de servidores públicos de nível superior.....	107
Gráfico 11: Número de pessoas subordinadas diretamente.....	107
Gráfico 12: Freqüência de atributos positivos e negativos.....	109
Gráfico 13: Incidência de atributos positivos entre os respondentes.....	111
Gráfico 14: Concentração da tomada de decisões.....	118
Gráfico 15: Atitude da equipe.....	119
Gráfico 16: Relacionamento com a equipe.....	122
Gráfico 17: Utilização da política de incentivos.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre líder e gerente.....	23
Quadro 2 - Atualização da diferença entre líder e gerente.....	24
Quadro 3 - Atributos positivos e negativos do líder.....	30
Quadro 4 - Relação das competências com a eficácia da liderança.....	48
Quadro 5 - Os três estilos de liderança definidos por Kurt Lewin.....	60
Quadro 6 - Oposição entre Teoria X e Teoria Y.....	66
Quadro 7 - Os quatro sistemas administrativos de Likert.....	70
Quadro 8 - Comparação das competências gerenciais destacadas por Simon (1976) e pelo MEC (BRASIL, 2001).....	81
Quadro 9 - Comparativo dos objetivos da pesquisa com as variáveis e as questões do questionário.....	90
Quadro 10 - Porcentagem de respondentes.....	94
Quadro 11 - Atributos positivos e negativos.....	108
Quadro 12 - Respostas às situações propostas e o estilo de liderança correspondente.....	113
Quadro 16 - Formas de aplicação da política de incentivos pelo líder.....	124
Quadro 17 - Problemas e desafios enfrentados pelos líderes.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de bibliotecas por tipo.....	100
Tabela 2 – Número de bibliotecários respondentes por tipo de biblioteca.....	100
Tabela 3 – Tempo de serviço total como bibliotecário.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Definição do Problema	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivos específicos	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 Os princípios de liderança nas organizações.....	17
3.2 Conceitos de líder e gerente	18
3.3 Características e atributos dos líderes	26
3.4 Atributos positivos.....	31
3.4.1 O líder motivado.....	31
3.4.2 O líder disciplinado.....	32
3.4.3 O líder determinado	28
3.4.4 O líder inovador.....	29
3.4.5 O líder negociador.....	30
3.5 Atributos negativos.....	37
3.5.1 O líder controlador	37
3.5.2 O líder conformado	39
3.5.3 O líder intransigente.....	40
3.5.4 O líder impulsivo	41
3.5.5 O líder competitivo	42
3.6 As habilidades e competências dos líderes	43
3.7 Teorias sobre liderança no âmbito comportamental	45

3.8 A Teoria Comportamental	50
3.8.1 A Teoria dos estilos de liderança	52
3.9 Liderança situacional	66
3.10 O Bibliotecário e sua atuação como líder da unidade de informação	68
3.10.1 As habilidades e competências gerenciais do Bibliotecário	71
3.10.2 O Bibliotecário e a integração com a equipe	78
3.10.3 O estilo de liderança do Bibliotecário	80
4 METODOLOGIA.....	87
4.1 Tipo de pesquisa.....	87
4.2 Universo.....	88
4.3 Amostra.....	88
4.4 COLETA DE DADOS	89
4.4.1 Instrumento de coleta de dados	89
4.4.2 Estrutura do questionário	90
4.4.3 Relato do Pré-Teste	92
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	92
4.5.1 Coleta de dados	88
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
5.1 Características pessoais	95
5.2 Características de formação profissional	97
5.3 Características quanto à experiência profissional	98
5.4 Características de personalidade	100
5.5 Características de liderança.....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
APÊNDICES.....	134

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está em constante mudança, e isso exige que homens e mulheres estejam atentos e busquem qualificação para as novas demandas. As diversas áreas de atuação têm exigências bastante específicas e aglutinam pessoas com personalidades e especializações diferentes. Neste novo cenário cresce a importância do papel do líder como uma figura atenta às necessidades e aspirações da equipe de trabalho. O antigo modelo de gerente distante dos problemas da equipe, preocupado, apenas, com resultado final, torna-se cada vez mais obsoleto.

A maior atribuição do líder é incentivar pessoas a perseguirem uma visão única e futura; é também influenciá-las a seguir um ideal como se delas partissem em primeiro lugar.

Tanto os atributos de liderança como os de gerência são necessários na empresa. É necessário haver um bom entendimento destes dois conceitos, pois se somente existirem líderes em uma organização, sem uma gestão, isso pode gerar muitas ilusões e pouca produção, enquanto que a existência só de gerentes, sem uma liderança, pode gerar baixa eficácia e muito esforço sem direção.

Diante dos desafios da liderança, os Bibliotecários precisam reconhecer a importância de se desenvolver habilidades e competências gerenciais, reconhecendo atributos de sua personalidade que lhes conferem condições de atuar como líderes de suas unidades de informação.

Os Bibliotecários necessitam desenvolver a tomada de decisões, adotando uma postura que favorece os princípios e as normas da organização onde a unidade de informação está inserida, equilibrando sempre as atitudes tomadas para que seus interesses não prevaleçam sobre os da organização.

Para Lira e Jovanovich (2004),

A liderança resulta de um processo de aprendizagem: é necessário um bom autoconhecimento e é fundamental para o líder uma noção exata de si mesmo, evitando agir de forma rude com situações que venham a enfrentar, sendo capaz de assumir responsabilidades pelas decisões que tomar, pois tomar decisões difíceis é exigência diária da liderança.

O Bibliotecário precisa também trabalhar em equipe, desenvolvendo habilidades interpessoais e de comunicação, para poder interagir da melhor forma com o grupo e obter dela os melhores resultados. Deve ainda administrar conflitos, pois estes criam rupturas e desentendimentos na equipe resultando em problemas e falta de motivação.

Adquirir conhecimento e buscar treinamento adequado são ferramentas fundamentais para qualquer profissional se tornar um líder eficaz, reunindo características que possam traçar um estilo ou forma adequada de aplicar a liderança.

1.1 Justificativa

Diante da importância dada à liderança nas organizações, desde Frederick Winslow Taylor (1903), fundador dos princípios da administração científica, até os dias de hoje (2009), esta pesquisa pretende identificar o estilo de liderança dos Bibliotecários de Brasília, tomando-se por base os três estilos de liderança de Kurt Lewin, classificados em autoritário, democrático e liberal (laissez-faire).

Pretende-se também contribuir para a Ciência da Informação no sentido de retomar a reflexão sobre como os Bibliotecários estão atuando como líderes em suas unidades de informação, descrevendo seus atributos de personalidade e verificando como eles tomam as decisões no dia a dia com a equipe.

1.2 Definição do Problema

No contexto da atuação de líderes em bibliotecas, é importante que o Bibliotecário desenvolva técnicas e adapte estilos de liderança, levando sempre em consideração o ambiente onde a biblioteca está inserida e o tipo de atitude da equipe subordinada.

A importância da liderança e a necessidade de se verificar como o Bibliotecário atua nas bibliotecas, levam a um questionamento:

Qual o estilo de liderança dos Bibliotecários que atuam como líderes nas bibliotecas de Brasília?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar o estilo de liderança mais evidente entre os Bibliotecários que atuam como líderes nas bibliotecas de Brasília.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever características pessoais, de formação, de experiência profissional, de personalidade e de liderança dos Bibliotecários de Brasília;
- Identificar características da equipe liderada na visão dos Bibliotecários de Brasília;
- Descrever como os Bibliotecários exercitam a tomada de decisão dentro das unidades de informação e conhecer a atitude da equipe liderada, na visão destes Bibliotecários.
- Descrever como os Bibliotecários de Brasília se comunicam com a equipe;
- Verificar os problemas e desafios enfrentados pelos Bibliotecários no desempenho da sua função de líder da unidade de informação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Os princípios de liderança nas organizações

A liderança é reconhecida por sua importância nas empresas há muitos anos. DRUCKER (1994), CHIAVENATO (1983) e MAXIMIANO (2000) já escreviam sobre a liderança desde suas primeiras publicações.

A liderança tem um grande impacto na vida das organizações. Para o líder, a liderança significa o enfoque na atividade que levará a organização a conquistar seus objetivos e alvos com pleno sucesso.

Chiavenato (2003, p.122), define liderança como sendo “[...] necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos”.

Sem a liderança, as organizações correm o risco de perderem a direção das atividades, pois ela é fundamental para se introduzir o curso no mundo organizacional.

Na literatura encontrada na área de administração de empresas, existem inúmeros conceitos de liderança. Dentre estes conceitos, uma palavra-chave se destaca por estar presente na maioria deles; a influência.

A influência, no contexto da liderança é, segundo Chiavenato (2003, p. 122), “[...] uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento da outra de modo intencional.”

Maximiano (2000, p. 388), também utiliza a influência em seu conceito de liderança e afirma que ela é “[...] a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. [...] é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.”

Para Tannenbaum, Wescheler, Massarick (1972, p.3) “[...] liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação para consecução de objetivos comuns.” Essa liderança não seria apenas no sentido hierárquico chefia *versus* subordinado, mas em qualquer situação em que uma pessoa exerça influência sobre outra.

Numa abordagem mais recente, Hunter (2006, p. 20), dá continuidade à influência na arte da liderança e relata que “[...] liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Hunter complementa esta idéia, dizendo que

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas. (HUNTER, 2006, p. 20)

Os conceitos abaixo listados representam uma tentativa de sintetizar mais alguns conceitos sobre a liderança como uma forma de influenciar pessoas:

Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 2003, p. 558)

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. Liderança é uma atividade focada em pessoas e não em atividades de folhear papéis ou resolver problemas. Liderança envolve uso do poder. (DAFT, 1994, p. 478, tradução nossa)

Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas (influência) em direção ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou seguir um curso particular de ação. (CERTO, 1994, p. 348, tradução nossa)

Liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas. (FLEISHMAN, 1973, p. 3, tradução nossa)

Diante destes conceitos, a idéia central da liderança pode ser representada conforme demonstrado na figura abaixo:

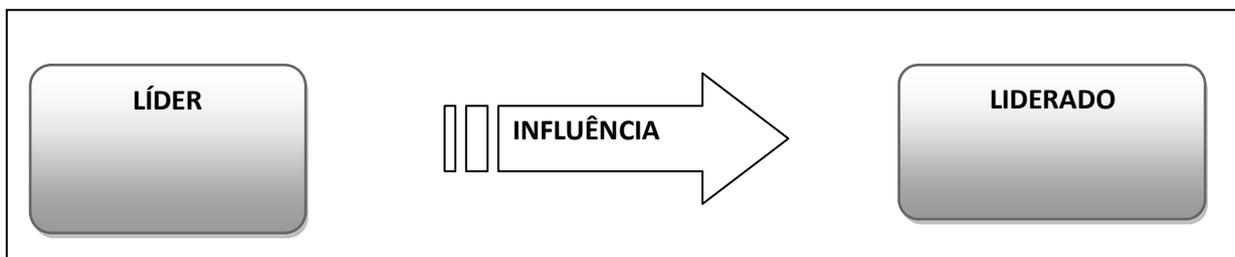


Figura 1 – Idéia central da liderança

Chiavenato (2003, p.122), além de utilizar a influência em seu conceito de liderança, também a relaciona com o poder dado aos chefes e líderes.

Ele afirma que

A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou grupos sociais. (CHIAVENATO, 2003, p. 122)

Bateman e Snell (1998, p. 337) afirmam que a importância central da liderança eficaz é o seu poder e o define como sendo “[...] a habilidade de influenciar outras pessoas”. Eles relatam que nas organizações, muitas vezes utilizar o poder significa fazer com que as tarefas sejam realizadas, independente de existir resistência da equipe.

Isso significa dizer que o poder é uma influência em potencial exercida de uma pessoa sobre as outras, conforme demonstrado na figura a seguir:

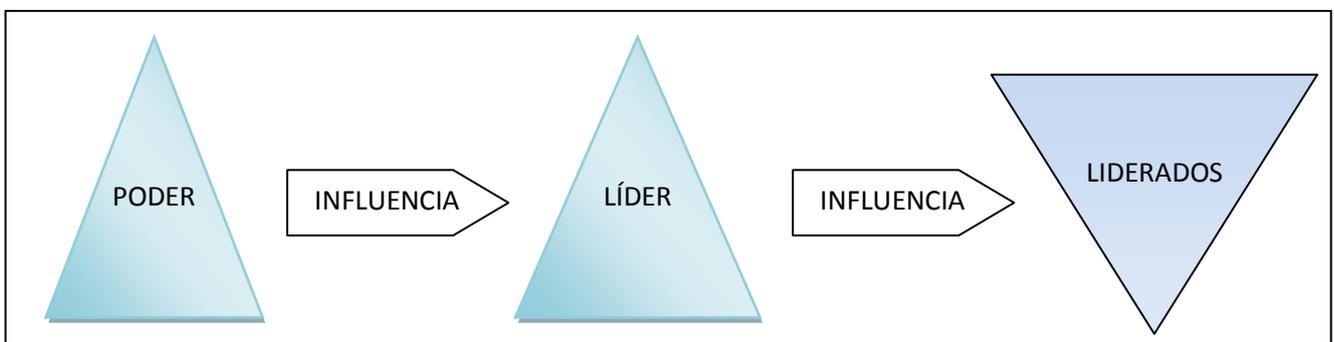


Figura 2 – Influência do poder

Um exemplo de como o poder pode ser visto como a capacidade de influenciar pessoas dentro das organizações foi citado por Chiavenato (2005, p. 346), da seguinte forma:

Em uma organização, o poder do presidente é maior do que o do gerente, devido à autoridade formalmente atribuída pela sua posição hierárquica e não devido às suas características pessoais que certamente o capacitaram a ocupar o cargo.

Sob esta ótica, Chiavenato (2005, p. 346) resume o poder como sendo “[...] a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está fortemente ligada ao poder que se percebe na pessoa.”

French e Raven (1960 apud CHIAVENATO, 2005, p. 346), distinguem cinco diferentes tipos de poder:

1. *Poder coercitivo*: é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.
2. *Poder de recompensa*: é o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado espera obter.
3. *Poder legitimado*: é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional. Em uma organização formal, o supervisor de primeira linha é percebido como alguém que tem mais poder do que os operários, o gerente tem mais poder que o supervisor e o

diretor tem mais poder do que o gerente. É a nivelção hierárquica que estabelece os escalões de autoridade dentro da organização.

4. *Poder de competência*: é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. É também chamado de poder de perícia. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certas competências que excedem os seus próprios conhecimentos ou conceitos.
5. *Poder de referência*: é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. É um poder popularmente conhecido como carisma. O poder de referência emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Baseando-se nestes conceitos, Chiavenato (2005, p. 347) divide os 5 tipos de poder da seguinte maneira

O poder de coerção, o poder de recompensa e o poder legitimado decorrem da posição ocupada na organização, enquanto o poder de competência e o poder de referência decorrem da própria pessoa, independentemente de sua posição na organização.

Diante destas colocações, pode-se chegar as seguintes conclusões: que a liderança não se baseia exclusivamente na pessoa do líder, mas no poder que a organização lhe confere, e também que, a influência exercida nas pessoas não

surge somente da posição que o líder ocupa, mas também pelo poder baseado na pessoa que ele é.

3.2 Conceitos de líder e gerente

Pelo fato de existirem muitos autores que estudam a liderança, existe uma gama de conceitos que acabam se misturando na literatura. A diferença entre o que faz um líder ou um gerente muitas vezes não fica clara, pois ambos representam uma posição de chefia e exercem atividades que envolvem a tomada de decisão.

Bennis (1974 apud CHIAVENATO, 2005, p. 347) apresenta as primeiras diferenças entre líderes e gerentes, conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1 - Diferença entre líder e gerente

LÍDER	GERENTE
Inovação nas realizações	Administração de atividades
Desenvolvimento nas 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

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 347)

Para Zaleznik e Kets (1995, p. 49), os gerentes apresentam atitudes, em relação aos objetivos, muito impessoais e passivos, enquanto os líderes assumem atitudes mais ativas. Para os autores

Os líderes trabalham em posições de alto risco, os gerentes trabalham com planos estratégicos definidos. Os líderes relacionam-se com pessoas de forma intuitiva, com empatia, ao passo que os gerentes necessitam das pessoas como meios para atingir os fins, isto é, como sentido de diminuir a ansiedade de decisão.

Vinte e dois anos depois, Bennis (1996, p.42) sintetiza novamente os diferentes posicionamentos sobre o comportamento de gerentes e líderes, conforme demonstra o quadro a seguir

Quadro 2 – Atualização da diferença entre líder e gerente

Gerente	Líder
Administra	Inova
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa

Fonte: BENNIS (1996, p. 42)

Pode-se perceber nos quadros 1 e 2 que, mesmo com o passar de 22 anos, a diferença de atividades entre líder e gerentes não mudou muito. Segundo a comparação de Bennis, o líder continua focado nas pessoas, inovando e desafiando objetivos enquanto o gerente se dedica a atividades administrativas, priorizando sistemas e estruturas internas da organização e exercendo o controle sobre as pessoas, sem se preocupar em conquistá-las ou inspirar-lhes confiança.

Chiavenato (2005, p. 350) apresenta essa diferença na vida prática de quem assume a posição de gerente ou de líder. Ele afirma que, apesar de exercerem atividades diferentes, líder e gerente devem realizar tarefas complementares. Ou seja, ambos devem combinar atividades de liderança e gerência. Para Chiavenato, *op. cit.*

Na prática, todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente. O administrador se fundamenta na sua posição na hierarquia organizacional, enquanto o líder se fundamenta em suas próprias qualidades pessoais. Em suma, gerenciar e liderar não são atividades idênticas. A posse de características administrativas não é suficiente, no mundo de hoje, para um executivo ser bem-sucedido. Ele precisa compreender a diferença entre gerência e liderança e como essas duas atividades podem ser combinadas para alcançar sucesso organizacional. Para combinar gerência e liderança, o executivo moderno precisa demonstrar um balanço e foco sobre os processos organizacionais (gerência) e uma genuína preocupação com as pessoas (liderança).

Gaudencio (2007, p. 17) apresenta um conceito similar ao de Chiavenato, *op. cit.*, quando afirma que “[...] a maioria dos autores fala de liderança e gerência como habilidades desenvolvidas por pessoas diferentes. Ou a pessoa é líder ou é gerente.”. Ele complementa esse conceito dizendo que

Liderança e gerenciamento são habilidades diferentes e complementares e ambas podem ser desenvolvidas tanto por líderes, quanto por gerentes.

Nesta pesquisa será adotada a visão de Chiavenato e Gaudencio por apresentarem as atividades do líder e do gerente combinadas. Ou seja, não se fará uma separação engessada do que faz o líder ou o gerente, porém serão priorizadas as atividades de liderança mais do que as de gerência.

3.3 Características e atributos dos líderes

A posse de características e atributos individuais é considerada por vários autores como determinante para o bom desempenho do líder.

A palavra atributo é definida pelo dicionário Michaelis (2002, p. 83) como sendo “[...] aquilo que é próprio ou peculiar de alguém ou de alguma coisa; condição, propriedade, qualidade; sinal distintivo; o que caracteriza especialmente uma família, uma espécie ou um indivíduo.”

Baseando-se neste conceito, pode-se deduzir que os atributos de um líder são formados pela junção de características individuais e próprias que o distingue dos demais indivíduos.

D´Souza (1987, p. 29), relata que os líderes devem ter informação e conhecimento básico quando tomam decisões e as põem em prática. O autor

identificou dez características e atributos dos líderes de sucesso e os separou em três categorias, organizadas da seguinte maneira:

1ª categoria:

Atributos de informação e conhecimento básico

1. *Atributo de comando sobre os fatos básicos:* os líderes bem-sucedidos sabem o que está acontecendo na sua organização. Eles têm o comando dos fatos básicos, como objetivos e planos (a longo e a curto prazo); conhecimento dos produtos; quem são as pessoas importantes na organização; que papéis desempenham os vários departamentos e quais as relações entre eles, o trabalho que executam e o que se espera deles. Se não têm exatamente todas essas informações à mão, sabem onde encontrá-las quando são necessárias.
2. *Atributo do conhecimento profissional adequado:* esta qualidade inclui conhecimento técnico, técnicas de mercado, conhecimento funcional, legislação do interesse da organização, fontes de finanças e conhecimento das teorias e princípios básicos de gerência.

2ª categoria:

Qualidades e atributos especiais que afetam diretamente o comportamento e o desempenho

3. *Sensibilidade constante aos acontecimentos*: permite ao líder estar sempre ligado ao que se passa em redor. Ele está aberto tanto para as informações técnicas, como para as pessoais. Os líderes que possuem essa sensibilidade respondem adequadamente às situações que vão surgindo.
4. *Tendência à antecipação para atender objetivamente aos acontecimentos*: os líderes competentes têm objetivos a serem atingidos, não se restringindo apenas a responderem às demandas. Planejam cuidadosamente com antecedência, mas, ao mesmo tempo, respondem aos imprevistos e emergências. Agindo nessas situações, nem por isso deixam de considerar os objetivos e as metas em longo prazo.
5. *Capacidade analítica de solucionar problemas, tomar decisões e fazer julgamentos*: os líderes se dedicam à tarefa de tomar decisões. Para isso precisam desenvolver a capacidade de julgamento, inclusive a aptidão para lidar com incertezas. Precisam também atingir um equilíbrio, permitindo que seus sentimentos subjetivos os guiem sem, contudo, deixar de lado a razão objetiva.
6. *Capacidade e aptidões sociais*: os líderes, diretores e gerentes, precisam de aptidão pessoal para poderem comunicar, delegar, negociar, resolver conflitos, persuadir, vender, usar e reagir à autoridade e ao poder.

3ª categoria:

Qualidades pessoais

7. *Resistência emocional*: o *stress* emocional surge nas posições de direção porque elas funcionam em situações que envolvem autoridade, liderança, poder, conflitos interpessoais, prazos, todos eles apresentando graus de incerteza e ambigüidade. O líder necessita de resistência para suportar a pressão e gerenciar esses acontecimentos para obter bons resultados.
8. *Agilidade mental e criatividade*: a agilidade mental inclui a capacidade de entender rapidamente os problemas, de pensar várias coisas ao mesmo tempo, de passar rapidamente de uma situação a outra, de visualizar rapidamente a situação como um todo, e de pensar em casos individuais. Por causa da natureza desgastante do trabalho gerencial, é preciso que o líder possua essas aptidões.
9. *Equilíbrio entre aptidões e hábitos de aprendizagem*: os líderes são independentes em sua aprendizagem. Assumem a responsabilidade do que aprendem, em vez de dependerem passivamente de um especialista ou autoridade no assunto. Seu pensamento tanto pode ser abstrato como concreto. Relaciona rapidamente as idéias concretas com as abstratas. Esse atributo faz com que possam tanto conceber teorias como desenvolver idéias práticas.
10. *Consciência própria*: a maneira pela qual os líderes encaram seu desempenho afeta seus valores, sentimentos, resistências e fraquezas.

Quase todos os autores que escrevem sobre liderança apresentam uma lista de atributos que os líderes têm ou deveriam ter. São, aparentemente, padrões de comportamento de acordo com as experiências individuais. Para Bennis (1996), o foco é a visão; Nanus (2000) refere-se a sete mega-habilidades; Boyett e Boyett (1999) baseiam-se em valores e Covey (1996) reporta-se a princípios.

Cavalcanti *et al.* (2006, p. 71) diz que “[...] cada papel (atributo do líder) isoladamente tem o seu lado positivo, mas exacerbado pode se transformar numa negatividade.” E complementa dizendo que “[...] daí [se dá] a importância da integração dos valores opostos para gerar equilíbrio”.

Exemplificando a visão de Cavalcanti *et al.* (op. cit.), os atributos que contribuem positiva ou negativamente no desempenho do líder, encontram-se demonstrados na quadro 3:

Quadro 3 – Atributos positivos e negativos do líder

ATRIBUTOS POSITIVOS	ATRIBUTOS NEGATIVOS
Líder Motivado	Líder Controlador
Líder Disciplinado	Líder Conformado
Líder Determinado	Líder Intransigente
Líder Inovador	Líder Impulsivo
Líder Negociador	Líder Competitivo

Fonte: CAVALCANTI et al.. (2006, p. 71, com adaptações)

3.4 Atributos positivos

3.4.1 O líder motivado

Segundo Chiavenato (2003, p. 119), “[...] comportamento humano é motivado. Quando o líder é motivado, ele se satisfaz ao atingir os objetivos e metas, tanto pessoais, quanto da organização.

Chiavenato (op.cit.), afirma que “[...] a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Ele relata que

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço), duração e persistência

Marins Filho (200?), afirma que este atributo de motivação é de grande importância para o líder e explica que “[...] o líder que não consegue se auto-motivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros”. Ainda segundo o autor, “[...] as pessoas só podem motivar quando estão motivadas, e assim conseguem verdadeiramente expressar o seu valor”.

Gomes (2009, p. 3) conclui em seu artigo que “[a existência do] líder motivado e motivador é fundamental na organização, [sendo que] seu papel é de

extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.”

Neste contexto, pode-se dizer que o líder motivado resulta em maiores benefícios para a organização, ou seja, um líder motivado gera frutos positivos.

3.4.2 O líder disciplinado

A palavra disciplina é definida no dicionário Michaelis (2002, p. 266) como “o ensino, instrução e educação; relação de submissão de quem é ensinado, para com aquele que ensina; observância de preceitos ou ordens; observância estrita das regras e regulamentos de uma organização civil ou estatal; obediência à autoridade e procedimento correto.

Pode-se observar que a disciplina está presente nas organizações quando apresenta a característica de observância das ordens, regras e regulamentos e quando se refere, principalmente, ao fato de se proceder corretamente. Esta última característica é considerada a mais forte dos líderes disciplinados.

Faccioli (2008) afirma em seu artigo que “[...] a primeira pessoa que você lidera, é você mesmo.” Ela acrescenta que o líder deve ser disciplinado por representar alguém a ser seguido, ou seja, que ele deve ser exemplo para a equipe.

Para Faccioli, op.cit.,

Traçar metas e seguir as prioridades, tratar de maneira disciplinada seus objetivos, não ser vítima das desculpas vindas de desânimo são pequenas dicas de como podemos nos auto-disciplinar e assim, liderarmos nossas vidas antes de qualquer coisa. O líder deve ser auto-disciplinado para fazer-se entender perante seus seguidores, uma vez que ele é o exemplo para os demais. As pessoas observam atitudes e isso acaba influenciando em suas escolhas, entre seguir alguém a quem julgam ser confiável ou não.

Um líder disciplinado inspira comprometimento com a organização, uma vez que se preocupa em seguir as normas e preceitos por ela pautados (pontualidade, assiduidade, etc.) dando o bom exemplo aos seus seguidores.

3.4.3 O líder determinado

Determinação foi sempre uma das características mais importantes na vida dos grandes líderes. Se analisarmos a trajetória daqueles que influenciaram a história da humanidade constata-se praticamente que todos foram pessoas determinadas, que nunca esmoreceram diante dos desafios que tiveram de enfrentar. (UOL, 2008)

O líder determinado é aquele que sabe muito bem o que quer, e demonstra isso em suas atitudes. Ele é decidido, bem resolvido, fixa seus objetivos e possui determinação suficiente para alcançá-los.

Um diferencial positivo do líder determinado está no momento em que ele percebe que não reúne todos os atributos existentes, mas sua determinação já é

o bastante para que ele possa aprimorar os que possui e desenvolver os que lhe faltam.

3.4.4 O líder inovador

Quinn et al., (2003, p. 331) apresentam um modelo de líder inovador. Eles afirmam que o líder inovador “[...] envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais”. Os autores classificam três competências centrais do líder inovador. São elas:

- 1) *Convivência da mudança*: sair da *normose*, eliminar resistência psicológica tanto dele quanto dos funcionários;
- 2) *Pensamento criativo*: geração de novas idéias e soluções;
- 3) *Gestão da mudança*: administração da visão, comunicação e *empowerment*.

Fanchin (2004), destaca em seu artigo a importância da inovação nas organizações e realça as habilidades que o líder inovador deve ter.

Para Fanchin, op. cit.,

A inovação é um dos principais componentes para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas; nos dias de hoje, o líder precisa ter muita flexibilidade e habilidade para lidar adequadamente com os problemas, encontrando formas criativas

de executar os trabalhos, a fim de se adequar às aceleradas mudanças e, muitas vezes, se antecipar a elas.

O líder inovador é muito positivo para as organizações, pois utiliza a criatividade para lidar com situações de mudança e incertezas.

3.4.5 O líder negociador

Segundo Junqueira (1998) “[...] uma negociação eficiente e eficaz requer conhecimento sobre as pessoas com quem se negocia, sobre o assunto/negócio objeto de negociação, bem como sobre técnicas de negociação (etapas, estratégias e táticas, impasses, concessões etc.)”

Quinn et al. (2003, p. 285) apresentam requisitos para que o líder negocie com eficácia e afirmam que “[...] o líder negociador deve apresentar e negociar idéias com eficácia, ciente de que, nas organizações, as idéias só dão certo se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las.”

Chiavenato (2005, p. 414) trata das abordagens que os negociadores geralmente fazem e cita os erros mais comuns em negociação. São eles:

- 1) A negociação tende a ser afetada pela visão geral do assunto ou pela forma de apresentação da informação em uma negociação;
- 2) Os negociadores tendem a seguir de maneira não racional o compromisso com um determinado curso de ação que nem sempre constitui a alternativa mais racional;

- 3) Os negociadores tendem a assumir que devem ganhar a expensas da outra parte e com isso perdem oportunidades para transacionar benefícios mútuos entre ambas as partes;
- 4) Os julgamentos dos negociadores tendem a ser ancorados sobre informações irrelevantes ou sobre uma oferta inicial;
- 5) Os negociadores tendem a se basear apenas em informação prontamente disponível;
- 6) Os negociadores tendem a deixar de lado toda informação disponível que focalize a perspectiva do oponente;
- 7) Os negociadores tendem a ser superconfiantes quanto à obtenção de resultados que os favoreçam pessoalmente.

Estas abordagens são consideradas tradicionais pelos autores que escrevem sobre habilidades de negociação. Comprometer, forçar, acomodar ou evitar, são estratégias consideradas fixas e que focam apenas no “ganhar”.

Chiavenato (2006, p. 416) explica que, ao contrário da abordagem tradicional, a abordagem contemporânea manda que o negociador eficaz utilize as seguintes habilidades:

- 1) Estabelecer objetivos bem ordenados;
- 2) Separar as pessoas dos problemas;
- 3) Focalizar os interesses e não as posições;
- 4) Inventar opções para ganhos mútuos;
- 5) Utilizar critérios objetivos para a negociação.

Baseando-se nestas habilidades, pode-se dizer que o líder negociador contribui positivamente para as organizações, uma vez que este possui as habilidades adequadas para lidar corretamente com objetivos da organização e com os problemas envolvendo pessoas.

3.5 Atributos negativos

Muito se fala na literatura das qualidades e atributos para se tornar um bom líder ou um líder eficaz, porém é difícil encontrar aspectos negativos de um líder. Deve-se esclarecer que, apesar de existirem líderes onde estes aspectos negativos se sobressaem, isso não os descaracteriza como líderes, ou seja, aqueles que portam um ou mais aspectos considerados negativos, não deixam de serem líderes somente por este fato.

3.5.1 O líder controlador

Toda organização possui uma cadeia de comando, onde existem pessoas que são responsáveis pelo controle de sua unidade.

Controle, segundo Nogueira (2005, p. 112) é “[...] qualquer ação tomada pela administração com o objetivo de atingir metas preestabelecidas.”

Sobre estes aspectos, o controle é tido como positivo para as organizações quando este tem por objetivo ser preventivo ou corretivo das atividades propostas.

No entanto, ao ultrapassar os “limites da normalidade”, o controle assume o seu lado negativo e passa a inserir rigidez e inflexibilidade para nas organizações.

Massapina (2008) apresenta em seu artigo os dois lados do líder controlador. O autor relata que “[...] os líderes controladores podem exibir um rigor e um empenho no trabalho admiráveis, mas a necessidade de controle bloqueia-os, tornando-os rígidos e inflexíveis.”

No lado negativo, Massapina, op. cit., afirma que estes tipos de líderes são “[...] obcecados pelas obrigações e muito exigentes consigo próprios.”

Para Massapina, op. cit.,

Os líderes controladores são respeitosos, diferentes, insinuates e até adutores para com os superiores, com quem se identificam, sendo ao mesmo tempo autocríticos, acusatórios, descomprometidos e exigentes. Trabalhar com líderes controladores é como trabalhar num campo minado: nunca se sabe quando se vai ativar uma mina e pagar um elevado preço emocional por violar qualquer regra rígida para com os subordinados.

Diante destas características, o líder controlador, ao agir de forma exacerbada, foge do objetivo original e passa a contribuir negativamente para a

organização. Para as organizações, ter um líder controlador em seu quadro pode trazer-lhes mais problemas do que soluções.

Massapina (2008) conclui em seu artigo que “[...] os gestores com estas características são, obviamente, inadequados para posições de liderança”.

3.5.2 O líder conformado

Segundo o dicionário Michaelis (2002, p. 192), conformismo é uma “conformação com os costumes ou opiniões de outrem ou com qualquer situação.”

Baseando-se nesse conceito, um líder conformado é, portanto, aquele que aceita qualquer situação e se submete às normas do grupo sem questionamentos.

Para as organizações, os líderes devem fazer a diferença, definindo regras, inspirando ideais e, principalmente, motivando a equipe. Um líder que se conforma com as situações sem esforçar-se para mudá-las certamente contribui negativamente para as organizações, pois o conformismo não fará com que ele consiga exercer a influência necessária para desempenhar o seu papel de líder.

3.5.3 O líder intransigente

Intransigente, segundo o dicionário Michaelis (2002, p. 434) é “uma pessoa que não transige, que é austera, rigorosa nos princípios.”

Transigir é, ainda segundo Michaelis (2002, p. 787), “ceder, concordar, condescender.”, sendo que seu oposto é definido como “uma pessoa que não recua”.

Ferreira (2006, p. 488) define uma pessoa intransigente como “[...] aquele que não faz concessão” e nomeia o “intolerante” como seu sinônimo.

Unindo-se os conceitos apresentados nos verbetes dos dicionários citados, pode-se obter breve definição de um líder intransigente como sendo aquele que não recua, não cede, não concorda e que é rigoroso em seus princípios.

Kfoury (2006) relata em seu artigo sobre os efeitos negativos do líder intransigente nas organizações. Segundo a autora

[...] um líder intransigente pode causar efeitos negativos, levando muitas vezes ao fracasso grupos inteiros de profissionais. E não por falta de capacidade, talento ou potencial desses colaboradores, mas por falta de sensibilidade, segurança e espírito de liderança.

Chiavenato (2005, p. 359) relata que, dentro das organizações, os líderes devem ser “[...] pessoas que ponham as pessoas em primeiro lugar”. Ele

relata que “[...] o executivo deve ter um profundo respeito pelas pessoas como seres humanos e que isso deve fazer parte dos valores organizacionais.”

Um líder intransigente não se adapta aos princípios apresentados por Chiavenato (2005, p. 359) e por outros autores que estudam a liderança (CAVALCANTI et al., 2006; MAXIMINIANO, 2000). Ele pode tornar-se, “[...] uma ameaça ao sucesso da equipe [...]”, como afirma Kfourri (2006):

Falta de compreensão com os efeitos da sobrecarga de tarefas e inflexibilidade são características típicas de um líder intransigente. Nesse caso, o líder pode se tornar uma ameaça ao sucesso da equipe que comanda.

3.5.4 O líder impulsivo

Segundo Zago (2009) a “[...] impulsividade geralmente está relacionada com a ansiedade e, em geral, pessoas ansiosas são impulsivas.”

Na liderança, a impulsividade faz com que o líder aja pela emoção, não racionalizando a situação. Isso pode gerar na equipe uma sensação de insegurança, pois as decisões tomadas pelo líder impulsivo podem não ser as melhores, justamente pela existência da impulsividade.

Vieira (2005) afirma que “o líder, antes de tudo, precisa ter a confiança de seus liderados e isso somente será possível com atitudes corajosas e não impulsivas”.

Zago (2009) definiu algumas características das pessoas impulsivas.

São elas:

1. Fala sem pensar;
2. Fala demais;
3. Fala muito rápido;
4. Respiração acelerada;
5. “Engole” as palavras;
6. Geralmente fala mais do que ouve;
7. Sempre com pressa, agitada;
8. Se expõe independente da situação, ou seja, não considera o momento para falar;
9. Se expõe com pessoas desconhecidas, ou até mesmo conhecidas, porém fala demais de si mesma;
10. Não tem controle das próprias emoções.

A impulsividade pode causar muitos conflitos, visto que uma decisão tomada sem um devido raciocínio e somente por impulsão, pode gerar muitos problemas para a organização.

3.5.5 O líder competitivo

O líder competitivo tem sua essência similar ao do líder controlador no sentido de terem seus lados positivos e negativos traçados por uma pequena diferença: o exagero, ou, comportamento demasiado.

O líder que mantém a competição em níveis normais, gera bons frutos para a organização, pois se revela ser, antes de mais nada, um grande negociador e vencedor de batalhas.

Quando o líder considera a competição acima de qualquer outro fator, então ele passa a competir não mais em prol da organização, mas em prol de si mesmo.

Diante de todos estes atributos, positivos e negativos, é necessário que o líder encontre um ponto de equilíbrio e de integração desses aspectos. Cavalcanti et al. (2006, p. 72) afirma que, para isso, “[...] o líder deve perceber as situações de perspectivas contrastantes entre eles [os atributos] e lançar mão de competências antagônicas. A autora relata que

Até que o líder possa integrar todos os papéis, dominar as competências, utilizá-las de forma adequada, há um longo caminho a ser percorrido. É um aprendizado contínuo, aliado a um processo de transformação, que requer esforço concentrado para compreender novos conceitos e praticar novas habilidades.

3.6 As habilidades e competências dos líderes

As habilidades e competências se divergem dos atributos, uma vez que estes tratam de qualidades que podem ser desenvolvidas e ensinadas ao longo dos anos, enquanto os atributos, por sua vez, não podem ser ensinados por se tratarem

de qualidades inerentes da personalidade do líder, independentes de experiência profissional prévia.

Katz (1955, p. 33, tradução nossa) já tinha uma visão sobre a importância das habilidades em relação aos atributos dos líderes. Ele afirma que “[...] o sucesso do líder depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas do que de seus traços particulares de personalidade.”

O educador Gill (1983, p. 23, tradução nossa), observa que o líder não nasce um líder e afirma que ele pode desenvolver habilidades de liderança mediante aprendizagem:

As qualidades e habilidades essenciais que envolvem a liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas pela educação e prática. As pessoas podem aprender a se comunicar com clareza, a tomar decisões eficazes, a motivar e inspirar, a ter e demonstrar respeito e confiança por seus subordinados, a serem justas ao fazerem um julgamento, a ensinar com clareza e serem pacientes com os erros e enganos, a serem leais com seus seguidores e firmes em favor deles, a serem humildes e abertos a novas idéias e opiniões diferentes, a manterem o senso de humor, e a saberem como relaxar.

Além disso, para se tornar um líder, é necessário desenvolver um bom relacionamento humano, ter uma ampla compreensão da natureza humana, desenvolver e usar certas aptidões e habilidades de liderança e estabelecer um curso de ação definido. Halsey (1987, p. 21-23, tradução nossa) resume esta idéia, dizendo que:

Já foi demonstrado inúmeras vezes que, praticamente, qualquer pessoa de inteligência normal, com um sincero desejo de servir aos outros pode adquirir uma considerável destreza na arte de

supervisionar, se estudar aos seus princípios e métodos, e aplicá-los conscienciosamente com discernimento e persistência.

Para Katz (1955, p. 33, tradução nossa), existem três tipos de habilidades importantes para o bom desempenho do líder. São elas:

- 1) *Habilidades técnicas*: envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização.

- 2) *Habilidades humanas*: estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas.

- 3) *Habilidades conceituais*: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com idéias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com o seu

ambiente e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas.

Todas essas habilidades são importantes para o líder, porém, segundo Chiavenato (2003, p. 4), “[...] na medida em que se sobe [o líder] para os níveis mais elevados da organização, diminui-se a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta-se a necessidade de habilidades conceituais.

Para Bennis (1996, p. 30), “[...] as habilidades de liderança resultam, na verdade, de uma combinação de experiências de vida e de trabalho.” Segundo o autor,

As características de um líder são: entender muito de relações humanas; escolher seu pessoal cuidadosamente, para se assegurar de que possuirá grandes talentos em seu grupo; criar um grupo que goste de trabalhar junto; manter constantemente o sonho do grupo, sua razão de ser, o porquê de aquelas pessoas trabalharem juntas e reconhecer o esforço dos demais.

Whetten e Cameron (1991, p. 8, tradução nossa) identificaram em sua pesquisa as habilidades de liderança como um conjunto de ações conjuntas e as nivelaram de acordo com o impacto que elas proporcionam nas relações interpessoais. Os autores destacam três características das habilidades de liderança no sentido amplo. São elas:

1) As habilidades são comportamentais. Elas não são traços nem estilos. Elas se identificam por um conjunto de ações que os líderes desempenham e que levam a certos resultados.

2) As habilidades podem ser contraditórias ou paradoxais. Em outras palavras, as habilidades não são orientadas exclusivamente para equipe ou para as relações interpessoais, e nem para o individualismo ou para o empreendedorismo tão somente.

3) As habilidades são inter-relacionadas e sobrepostas. Os líderes eficazes não desempenham uma habilidade ou um conjunto de habilidades independente das outras. Eles utilizam simultaneamente várias habilidades.

Neste contexto, Whetten e Cameron (1991, p. 9, tradução nossa) chegam à seguinte conclusão:

As habilidades do líder não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras. Elas precisam ser reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força conjunta. Líderes eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais, mas priorizam o conjunto delas.

Portanto, pode-se dizer que as habilidades de liderança, apesar de serem desenvolvidas de diferentes maneiras por cada líder, não devem ser mais usadas de forma isolada, mas sim simultaneamente para que sejam complementadas mutuamente.

Pinto (2003, p. 74) realizou um levantamento sobre estudiosos e pesquisadores que entendem competência como “a capacidade do indivíduo mobilizar conhecimentos conectando habilidades e gerando atitudes.” A autora destaca alguns destes pesquisadores e suas definições de competência, sendo que:

Sveiby (1998) define competência profissional como a capacidade de gerar receitas que determinam o grau de prosperidade de uma empresa. Deffune e Depresbiteris (1997) afirmam que competência em uma profissão é uma reunião de saberes (conhecimentos), saber fazer (prática), saber ser (atitudes) e saber agir (mobilização de tudo para fazer algo como deve ser feito).

Com relação às competências dos líderes, Chiavenato (2005, p. 355) relata que “[...] está ressurgindo uma nova interação das idéias de traços com as competências do líder em oposição aos traços ou habilidades”. O autor identifica algumas competências relacionadas com a eficácia da liderança, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 4 – Relação das competências com a eficácia da liderança

Competência	Eficácia
Impulso	Motivação íntima para perseguir objetivos
Motivação para liderar	O uso de poder socializado para influenciar pessoas
Integridade	Inclui confiança e vontade de transladar palavras em ações
Autoconfiança	Fazer as pessoas se sentirem confiantes utilizando várias maneiras de impressioná-las
Inteligência	Focada geralmente na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades
Conhecimento do negócio	As idéias geradas ajudam a organização a sobreviver e ser bem-sucedida
Inteligência emocional	Uma personalidade automonitorada, com forte qualidade na sensibilidade às situações e a habilidade de adaptar-se às circunstâncias quando necessário

Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 355, com adaptações)

Resende (2000, p. 59) identifica a diferença entre habilidade e competência. Ele esclarece que “[...] a competência de liderança constitui-se em habilidades pessoais e conhecimentos técnicos de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos.” A relação diferenciada entre esses dois conceitos está representada na figura 3:

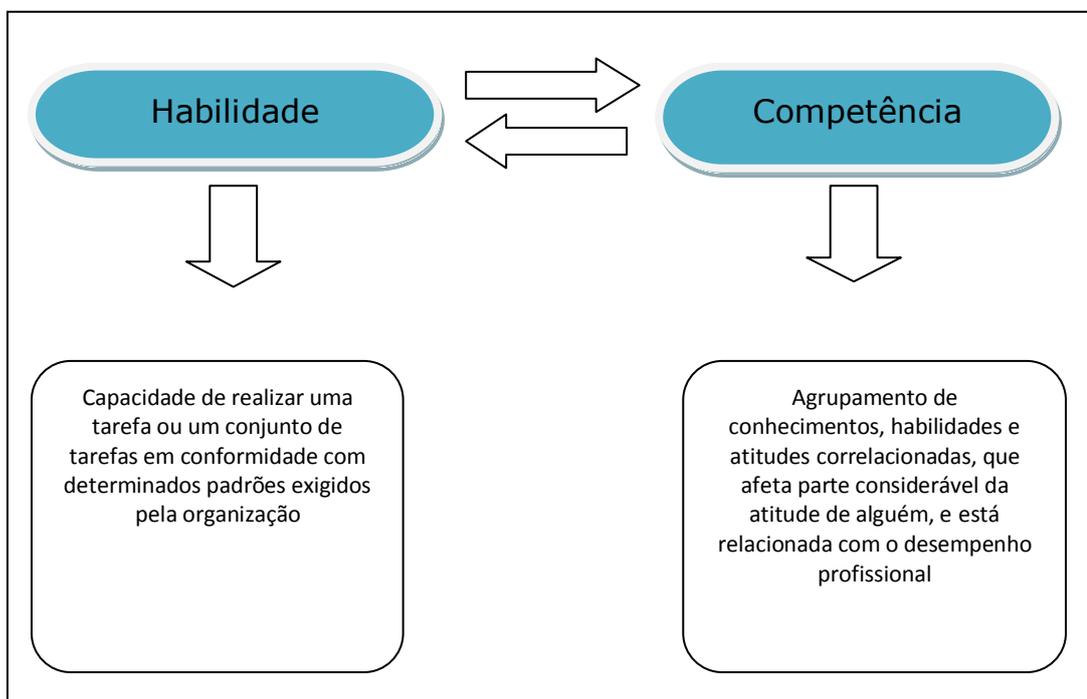


Figura 3 – Diferença entre habilidade e competência

Resende, op. cit., conclui que, “para que o líder seja reconhecido, o indivíduo deve, em diferentes situações, ser coerente com as suas atitudes, inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho. Ser líder é possuir um perfil que conquiste as pessoas mesmo sem a necessidade de lhes dirigir a palavra.”

3.7 Teorias sobre liderança no âmbito comportamental

Nesta pesquisa, a abordagem das teorias de liderança foi considerada a partir do momento em que a organização passou a analisar o comportamento dos líderes em relação a seus liderados. A Teoria dos Traços de Personalidade não foi abordada neste capítulo de Teorias Administrativas pelo fato de ter tido seus atributos de personalidade explorados nos capítulos 3.4 e 3.5 desta pesquisa. Além do mais, esta teoria, segundo Chiavenato (2005, p. 354) “[...] é inadequada e já caiu em descrédito”. As demais teorias que precedem a Teoria dos Traços de Personalidade tais como a Teoria Científica, a Clássica, a Neoclássica e a Estruturalista, também não foram abordadas por se tratarem de teorias não focadas nos grupos e equipes, mas sim, nos sistemas de produção das organizações. Faço uma ressalva quanto à Teoria das Relações Humanas, que focava em grupos, mas que não foi explorada neste capítulo, pois, segundo Chiavenato, op. cit, ela “[passou] a ser intensamente criticada no final de 1950” e, por isso, é considerada uma teoria em declínio a partir de então.

3.8 A Teoria Comportamental

A teoria comportamental surgiu em 1947, a partir do livro de Herbert Alexander Simon (1916-2001), intitulado “O comportamento administrativo”. O livro

introduziu a Teoria das Decisões e proferiu críticas às Teorias Clássica e das Relações Humanas. (SIMON, 1965, introdução)

Essa teoria teve grande importância para o desenvolvimento do processo decisório, uma vez que prega que todo o indivíduo toma decisões baseando-se nas informações que recebe do ambiente de trabalho e processando-as de acordo com suas convicções, assumindo atitudes e opiniões em todas as circunstâncias.

Segundo Simon (1965 apud Chiavenato, 2003, p. 328), as origens da teoria comportamental da administração são as seguintes:

- A oposição ferrenha e definitiva da Teoria das Relações Humanas (com ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (com ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental. Essa passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas.
- A Teoria Comportamental representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa. Apesar de compartilhar alguns dos seus conceitos fundamentais, utilizando-os apenas como pontos de partida ou de referência e reformulando-os profundamente, a Teoria Comportamental rejeita as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas.
- A Teoria Comportamental critica a Teoria Clássica, havendo autores que vêem no behaviorismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais de administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos.
- Com a Teoria Comportamental deu-se a incorporação da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa. Também com relação à Teoria Comportamental mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao

“modelo de máquina” que aquela adota para representar a organização.

A teoria comportamental buscou oferecer respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança e as conseqüências práticas do comportamento do líder. Dentro da teoria comportamental, encontram-se mais três teorias, sendo elas a Teoria dos Estilos de Liderança, a Teoria X e Y e a Teoria dos Sistemas de Administração, apresentadas a seguir.

3.8.1 A Teoria dos estilos de liderança

Os estilos de liderança são padrões de comportamento adotados por um líder para dirigir os membros da organização em direção aos objetivos propostos. Ela refere-se à forma como o líder se comporta ao liderar.

Chiavenato (2005, p. 360) posiciona os estilos de liderança dentro do contexto das teorias comportamentais.

Nogueira (2005, p. 138) estabelece que “[...] a liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta”.

Maximiniano (2000, p. 405) afirma que “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

Esta pesquisa se propôs a seguir o modelo de Chiavenato (2005, p. 360, [que insere os estilos de liderança dentro da teoria comportamental]) e demonstrou os estilos de acordo com a ordem cronológica apresentada na figura a seguir:

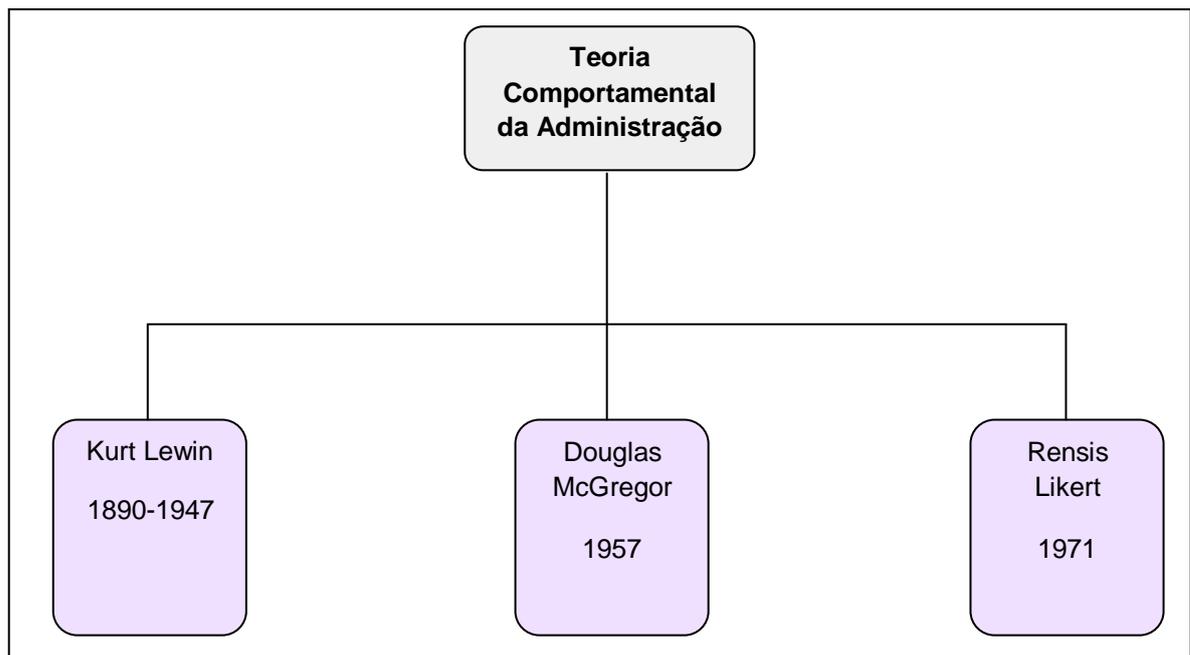


Figura 4: Ordem cronológica dos estilos de liderança
Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 360)

Os estilos de liderança de Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890-1947) foi o psicólogo que deixou uma contribuição importante para o movimento das ciências do comportamento. Iniciou seus experimentos de mudança de hábitos, de liderança e de comunicação que o tornaram famoso na Universidade de Iowa. Sua preocupação nos experimentos era encontrar soluções operacionais para a formação de líderes e de grupos. Lewin

também conduziu experimentos de grupo para medir a atmosfera de liderança, onde surgiram os estilos democrático, autocrático e liberal (laissez-faire). (LEWIN, K. ; LIPPITT, R. ; WHITE, R. K., 1939)

São características destes três estilos:

Liderança autocrática

De acordo com Lewin (1939 apud CHIAVENATO, 2005, p. 360), a liderança autocrática “[...] é o modelo onde o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão.” Ou seja, ele toma as decisões e informa o grupo o que deve fazer, supervisionando-o cerradamente. O líder é dominador e pessoal nos elogios e é muito crítico em relação à equipe liderada.

De acordo com Nogueira (2005, p. 138), a liderança autocrática ocorre quando “o líder é duro e impositivo”. Para Nogueira,

Na liderança autocrática, o comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Normalmente o trabalho só se desenvolve com a presença física do líder.

São características deste estilo, segundo Lewin, op. cit.,

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Maximiano (2000, p. 406) relata que “[...] quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo.” Ele descreve o lado negativo que este estilo de liderança pode assumir e relata que

Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

Liderança democrática

De acordo com Nogueira (2005, p. 139), na liderança democrática “o líder é atuante, consultivo e orientador”. Com relação à equipe, Nogueira acrescenta que “há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais, sendo que o trabalho mostra ritmo suave e seguro e sem alterações mesmo quando o líder se ausenta.”

Cavalcanti (2006, p. 40) afirma que, no estilo democrático “[...] o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de

todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados”

São características deste estilo:

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder
- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.

Em um interessante estudo em grupo da Wordpress (2007) sobre as características e qualidades de um líder democrático, foram listados 16 comportamentos típicos que passaram a ser tratados como definições para este líder. São eles:

1. Sabe o que fazer, sem perder a tranquilidade. Todos podem confiar nele em qualquer emergência.
2. Ninguém se sente marginalizado ou rejeitado por ele. Ao contrário, sabe agir de tal forma que cada um sente-se importante e necessário ao grupo.
3. Interessa-se pelo bem do grupo. Não usa o grupo para interesses pessoais.
4. Sempre pronto para atender.
5. Mantém-se calmo nos debates, não permitindo abandono do dever.
6. Distingue bem a diferença entre o falso e o verdadeiro, entre o profundo e o superficial, entre o importante e o acessório.

7. Facilita a interação do grupo. Procura que o grupo funcione harmoniosamente, sem dominação.
8. Pensa que o bem sempre acaba vencendo o mal. Jamais desanima diante da opinião daqueles que só vêem perigo, sombra e fracassos.
9. Sabe prever, evita a improvisação. Pensa até nos menores detalhes.
10. Acredita na possibilidade de que o grupo saiba encontrar por si mesmo as soluções, sem recorrer sempre à ajuda dos outros.
11. Dá oportunidade para que os outros se promovam e se realizem. Pessoalmente, proporciona todas as condições para que o grupo funcione bem.
12. Faz agir. Leva a sério o que deve ser feito. Obtém resultados.
13. É agradável. Cuida de sua aparência pessoal. Sabe conversar com todos.
14. Diz o que pensa. Suas ações correspondem com suas palavras.
15. Enfrenta as dificuldades. Não foge e nem descarrega o risco na equipe.
16. Busca a verdade com o grupo, não “passando por cima” dele.

Ainda neste estudo, foram eleitas as qualidades de um líder democrático, apresentadas abaixo:

01. Seguro
02. Acolhedor
03. Desinteressado
04. Disponível
05. Firme e suave
06. Juízo maduro
07. Catalisador
08. Otimista
09. Previsor
10. Confiança nos outros
11. Dá apoio
12. Eficaz
13. Sociável

14. Sincero
15. Corajoso
16. Democrático

Maximiano (2000, p. 406) relata que, neste tipo de liderança, “[...] quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes dos grupos, mais democrático é o comportamento do líder”. Ele discorre sobre o comportamento dos liderados neste estilo e afirma que “[...] os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente”.

O líder democrático pode ser considerado aquele que reúne mais equilíbrio em suas ações e decisões, pois ele prefere não optar por atitudes extremistas, levando em consideração todas as informações adquiridas antes de se chegar a uma decisão.

Liderança liberal (laissez-faire)

Sobre este estilo de liderança, alguns autores divergem quanto à capacidade do líder liberal de manter o controle das atividades do grupo e quanto à eficácia deste tipo de liderança ao ser aplicado na equipe.

Apresentando aspectos positivos deste estilo, Maximiano (2000, p. 406) sustenta que, no estilo liberal, “[...] quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal será seu comportamento”. Ele afirma que

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados.

São características deste estilo:

- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
- A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo.
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Neste contexto, pode-se dizer que o líder no estilo liberal procura deixar o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados, transferindo autoridade.

No entanto, Nogueira (2005, p. 139) destaca um ponto negativo deste estilo de liderança quando afirma que:

Embora a atividade do grupo possa ser intensa, a produção pode ser inferior à desejada. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações e perde-se muito tempo em discussões voltadas mais para o aspecto pessoal do que relacionadas com o trabalho.

Nogueira op. cit., estabelece que, no estilo liberal, “o líder deixa todos à vontade.”

A comparação entre os três estilos de liderança de Kurt Lewin está representada no quadro 5:

Quadro 5 - Os três estilos de liderança definidos por Kurt Lewin

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> • O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 155)

Em suma, o estilo autoritário está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não permitindo a participação dos liderados. O estilo democrático preconiza que o líder envolva seus subordinados nos processos decisórios, incentivando a participação de todos, procurando delegar tarefas e o líder liberal procura deixar o grupo a vontade na execução das tarefas, sem intervir na forma como estas devem ser realizadas.

3.8.2 A Teoria X e a Teoria Y

Em 1957, Douglas McGregor elaborou uma argumentação que dizia que “[...] a maior parte das ações gerenciais decorre diretamente da teoria sobre o comportamento humano praticado pelos gerentes”. Segundo McGregor (1957 apud Ribeiro 2005, p. 73), “[...] a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano”.

As teorias X e Y representam concepções antagônicas do comportamento humano. Segundo Chiavenato (2003, p. 337), “[...] de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y)”.

Teoria X

A teoria X, segundo Chiavenato (2003, p. 338) “[...] força o aprisionamento da criatividade do indivíduo e o estreitamento da atividade profissional por meio do método preestabelecido e da rotina de trabalho”.

Para Chiavenato, op. cit.,

A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Quando um administrador impõem arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou de impor suavemente não faz diferença: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X.

De acordo com Nogueira (2005, p. 105), a teoria X se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em função de recompensas salariais;
- Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa;
- A sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo;
- A sua dependência o torna capaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Com relação à influência que estes aspectos geram no estilo de liderança, Chiavenato (2003, p. 337) sustenta que:

[estes aspectos] refletem num estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização.

Ribeiro (2005, p. 73), diante deste estilo rígido de administração gerado pela teoria X afirma que “[...] há, portanto, a necessidade de conduzir, controlar, convencer as pessoas, de modo que elas façam aquilo que a empresa deseja. Neste contexto, o autor complementa dizendo que:

A melhor maneira de fazer isso é utilizar a remuneração tanto como meio de recompensa, quanto como meio de punição do funcionário, pois esta teoria considera que as pessoas são motivadas por razões econômicas, como o *homo economicus* da Teoria Clássica.

Teoria Y

Ribeiro (2005, p. 73) afirma que “[...] a teoria Y é um estilo oposto à teoria X” e que “[...] ela considera que o homem não evita o trabalho, mas sim faz dele uma fonte de satisfação que gera recompensas ou punições dependendo da situação.”

A teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais a respeito da natureza humana.

Nogueira (2005, p. 106) discorre sobre estas concepções da seguinte maneira:

- O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa ou uma fonte de punição. A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa:
- As pessoas têm motivação básica
- O homem médio aprende sob certas condições a aceitar e a procurar responsabilidade.
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas.

Nesse contexto, pode-se inferir que, quando as pessoas são motivadas para o trabalho, fica viável ao líder adotar um estilo de administração mais democrático, onde são abertas oportunidades para maior participação do grupo liderado na tomada de decisões.

Para Chiavenato (2003, p. 339),

A teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos.

Ainda segundo Chiavenato, op. cit., a teoria Y se baseia nos seguintes estilos de administração:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os

objetivos da empresa, são fatores presentes nas pessoas e não são criadas nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características.

- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, enquanto dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

Oposição entre a Teoria X e a Teoria Y

A oposição entre a Teoria X e a Teoria Y é bem clara; enquanto a primeira deixa claro que a imposição e a manipulação dos trabalhadores é melhor para a empresa, a outra prefere confiar mais em seu pessoal e a proporcionar um ambiente mais democrático.

Chiavenato (2003, p. 339) confirma esta oposição ao declarar que:

No longo período de predomínio da Teoria X, as pessoas acostumaram-se a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para suas necessidades pessoais de auto-realização. A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas.

Nogueira (2005, p. 107) representa as diferentes concepções da natureza humana das teorias X e Y, conforme demonstra o quadro 6:

Quadro 6 – Oposição entre Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam o trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas poder ser automotivadas e autodirigidas
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são criativas e competentes

Fonte: NOGUEIRA (2005, p. 107)

3.8.3 Os Sistemas Administrativos de Rensis Likert

Os sistemas administrativos de Rensis Likert (1903-1981) constituem em uma espécie de desdobramento dos três estilos de liderança de Kurt Lewin (autocrático, democrático e liberal). Esses sistemas surgiram muitos anos depois da Teoria de Lewin e foram classificados por Likert (1975) em quatro sistemas distintos:

O Sistema Autoritário-Coercitivo

Segundo Likert (1975 apud Nogueira, 2005, p. 108), o sistema autoritário-coercitivo “[...] é um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e arbitrário, e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa.

Esse sistema pode ser considerado o mais rígido e fechado dos 4 sistemas de Likert, sendo caracterizado pelas seguintes premissas:

- O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da empresa.
- O sistema de comunicações é bastante precário. As comunicações ocorrem verticalmente, no sentido descendente, carregando ordens e raramente orientações;
- O relacionamento interpessoal é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos.
- Há uma ênfase nas punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança.

Sistema Autoritário-Benevolente

Likert (1975 apud Nogueira, 2005, p. 109) afirma que esse sistema “[...] possui características semelhantes ao Autoritário-Coercitivo, porém utiliza-se de uma abordagem mais suave”.

Esse sistema é caracterizado da seguinte forma:

- O processo decisório é centralizado na cúpula administrativa, mas permite diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo.
- O sistema de comunicações é relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais e descendentes, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes, como retroação de suas decisões.
- O relacionamento interpessoal é tolerado, em um clima de condescendência relativa, sendo a interação humana pequena, mas a organização informal ainda é considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.

- Há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais mais freqüentes, e raras recompensas do tipo simbólico ou social.

Sistema Consultivo

Segundo Likert (1975 apud Nogueira, 2005, p. 109) o sistema consultivo “[...] é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo”. Ele representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Suas características são:

- O processo decisório é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional. Consultivo porque a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam.
- Prevê comunicações verticais no sentido descendente e ascendente, bem como comunicações laterais entre os pares.
- O temor e a ameaça de castigos e sanções disciplinares não existem. A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora não completa e definitiva. A empresa cria condições favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.
- Há ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente ocorram punições e castigos.

Sistema Participativo

Para Likert (1975 apud Nogueira, 2005, p. 109), o sistema participativo “[...] é o sistema democrático por excelência”. É o mais aberto de todos os sistemas, sendo suas características:

- As decisões são totalmente delegadas nos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em situações de emergência os altos assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.
- As comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.
- O trabalho é totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais.
- Há uma ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Raramente ocorrem punições, as quais sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

Chiavenato (2003, p.156) organizou os sistemas de Likert, numerando-os em sistemas de 1 a 4. Esta numeração e as principais características dos sistemas de Likert são demonstradas no quadro 7:

Quadro 7 – Os quatro sistemas administrativos de Likert

Variáveis Principais	1	2	3	4
	Autoritário–Coercitivo	Autoritário–Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação de caráter rotineiro	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organizacional informal	São toleradas, com condescendência.	Certa confiança nas pessoas e nas suas	Trabalho em equipes. Formação de

	é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas	Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça á empresa	relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia	grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
Sistemas de recompensas e punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas(de cunho salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com menor arbitrariedade. Recompensas salariais freqüentes. Recompensas sociais são raras	Ênfase nas recompensas materiais(salários). Recompensas sociais ocasionais . raras punições ou castigos	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos

Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 156)

Os sistemas de administração de Likert surtem efeitos diferentes no grupo, conforme alternam de um sistema para outro.

Likert (1975 apud Chiavenato, 2005, p.343) constata que:

Quanto mais o estilo administrativo da empresa se aproximar do Sistema 4, tanto maior será a probabilidade de alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Por outro lado, quanto mais uma empresa se aproximar do Sistema 1, tanto maior a probabilidade de ineficiência, péssimas relações no trabalho e repetidas crises financeiras.

Chiavenato, op. cit., numa síntese de idéias, afirma que os quatro sistemas não têm limites definidos entre si.

3.9 Liderança situacional

A liderança procura satisfazer as necessidades reais e as expectativas do grupo (ou equipe), executando as funções de acordo com cada caso (ou situação). A liderança é situacional quando depende em grande parte das exigências do trabalho e das reações do grupo liderado.

De acordo com Cavalcanti et al. (2006, p. 59), “[...] o líder precisa ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. Isto significa que o líder necessita ter sensibilidade e habilidades para atender às diferentes demandas.”

Os estilos de liderança variam de grupo para grupo e de situação para situação. Quando um grupo tem dificuldade em se orientar para alcançar os objetivos, é uma direção forte e direta que traz bons resultados. Um exemplo disso ocorre quando o grupo funciona bem e tem uma objetividade clara. Neste caso, o estilo de liderança mais adequado seria o democrático, pois não há necessidade de uma participação mais enérgica do líder, como ocorre no estilo autoritário. Por isso, cabe ao líder analisar o comportamento do grupo e aplicar a liderança de acordo com a situação vivida por ele e pelo grupo, em determinados períodos.

Para isso, antes que o líder decida como irá conduzir o grupo, ele precisa compreender as diferentes personalidades existentes no grupo. D´Souza (1987, p. 23) apresenta sete comportamentos do grupo onde o líder pode conceder uma maior liberdade no desempenho das tarefas:

1. Se os membros do grupo têm uma necessidade relativamente grande de independência;
2. Se há, por parte do grupo, boa vontade em assumir responsabilidade;
3. Se o grupo possui tolerância a mudanças;
4. Se estão interessados no problema e sentem a sua importância;
5. Se compreendem e se identificam com os objetivos da organização;
6. Se têm a experiência e o conhecimento necessários para lidar com o problema;
7. Se esperam participar das decisões.

Entretanto, em situações onde o grupo não possui estas características, cabe ao líder estudar uma outra maneira de liderar, sendo que, muitas vezes, formas mais extremistas como a autoritária ou a liberal (*laissez-faire*) podem ser melhores adaptadas no processo gerencial.

Segundo Carbone (1992, p. 22), “o gestor pode assumir os mais variados papéis que a situação exigir”. Para Carbone,

Em alguns casos, o líder é um chefe enérgico; em outros, brando e democrático. Em certos momentos ele delega, em outros determina. Em algumas situações procura compartilhar, em outras convencer. Em casos específicos mostra-se ativo, participativo, enquanto em outros desaparece por algum tempo, mostrando-se distante e ausente. Tudo dependerá das circunstâncias, que orientará o gerente na escolha da “forma” a ser empregada, uma vez que há sempre um “estilo” mais adequado para cada situação.

Neste contexto, pode-se dizer que o objetivo principal da liderança situacional é adequar, de maneira eficaz, o estilo de liderança ao tipo de equipe.

3.10 O Bibliotecário e sua atuação como líder da unidade de informação

Na literatura, existem muitas formas de caracterizar e intitular a atuação do Bibliotecário no desempenho da liderança. Muitos o caracterizam como “gerentes de biblioteca” (MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R., 2000); outros como “gestores de biblioteca” (BAPTISTA, 2002), e, outros, ainda, os intitulam como “administradores de biblioteca” (FERREIRA, G. L. ; OLIVEIRA, Z. P., 1989). Mas, a maioria dos autores prefere adotar as formas mais comuns para referir-se ao Bibliotecário em posição de liderança. São elas: “responsáveis pela biblioteca” ou, simplesmente, “chefes de biblioteca”. Todos esses conceitos possuem uma ou outra característica que os distingue, mas, na sua essência, todos retratam o Bibliotecário enquanto líder da unidade de informação.

Nesta pesquisa, todos esses conceitos serão abordados como sinônimos e caracterizados como funções inerentes ao exercício da liderança.

A demanda do mercado de trabalho do Bibliotecário por habilidades gerenciais vem se intensificando ao longo dos últimos anos, devido aos diversos tipos de ambientes de trabalho que este profissional vem conquistando.

Fielden (1993) aponta que a administração de bibliotecas está se tornando cada vez mais complexa, tanto política, quanto tecnicamente, exigindo alto nível de habilidades gerenciais.

Grandi (1982 apud PINHEIRO, E. G. ; MACIEIRA, M. H. L., 1998, p. 7) destaca que os Bibliotecários devem reconhecer estas novas demandas e se

adaptarem a elas, pois "[...] as exigências científica e tecnológica levaram os responsáveis pelos serviços Bibliotecários a uma avaliação e revisão dos objetivos, métodos e desempenhos adotados no sentido de adequarem à nova situação". A autora considera ainda que:

As unidades de informação/bibliotecas, são reconhecidas como sistemas abertos em constante dinamismo interno e amplo intercâmbio com o ambiente externo. Fica visível que essas entidades não poderão sobreviver sem um mínimo de disciplina, de procedimentos e de líderes que garantam harmonia, orientem as ações coletivas e dignifiquem a relação homem x trabalho, contribuindo positivamente para uma nova ordem social, visualizando e identificando futuros alternativos para estas organizações.

Teixeira (2002) afirma que "[...] os gestores contemporâneos necessitam ter a capacidade de reconhecer e analisar as tendências do ambiente para adaptar-se a elas."

Entretanto, para alguns autores, o problema da aquisição de novas habilidades não está na demanda do mercado biblioteconômico ou na conscientização do Bibliotecário quanto a sua importância, mas sim, na falta de maiores esclarecimentos sobre estas habilidades na formação acadêmica do profissional.

De acordo com Peel (1989, p. 288), "[...] a profissão não está treinando adequadamente os gerentes de bibliotecas para exercerem esta função."

Oliveira (2000, p. 31) afirma que:

Se por um lado, a profissão reconhece a necessidade não só da aplicação de técnicas e conhecimentos administrativos em bibliotecas, ela também vem, ao longo do tempo, denunciando a inadequação do programa acadêmico dos profissionais para assumirem funções gerenciais de suas bibliotecas.

Fielden (1993) destaca em seu relatório que “[...] o treinamento gerencial para serviços de informação/bibliotecas é subdesenvolvido e que a provisão para esta área tem sido pobre.”

Baptista (2002, p. 2) aponta uma solução para este problema na formação do Bibliotecário e relata que seu desafio, após a formação profissional, é manter-se em educação continuada, pois, segundo a autora:

Somente um processo de educação continuada poderá contemplar as exigências provindas de mutações tão rápidas, com habilidades e competências específicas, compatíveis com as diversas áreas exigidas e de interesse do mercado, como a Internet, a informação para negócios, e o empreendedorismo.

Ferreira (1977 apud MACIEL, A. C. ; MENDONÇA, M. A. R., 2000, p. 41) considera que “[...] esta capacidade de contínuo aperfeiçoamento do Bibliotecário como um recurso, um componente do sistema (equipamento intelectual do Bibliotecário), é decisivo para o alcance da eficácia da organização.”

Durante a formação ou usando-se da educação continuada, as habilidades e competências já estão presentes na vida profissional do Bibliotecário, sendo exigidas dele independentemente da forma como foram ou serão adquiridas.

3.10.1 As habilidades e competências gerenciais do Bibliotecário

Existem, na literatura biblioteconômica, diversas habilidades e competências direcionadas ao Bibliotecário, como, por exemplo, as de cunho técnico-científicas, social, políticas e as de caráter comum. Nesta pesquisa foram abordadas as habilidades e competências de cunho gerencial, separadamente das demais, por se tratar de uma pesquisa sobre liderança.

A todo gerente, gestor, chefe ou responsável por uma biblioteca ou unidade de informação, é necessário desenvolver habilidades e competências gerenciais. Elas são primordiais para que o profissional consiga desempenhar a função de líder no seu dia a dia com a equipe.

Safford (1988, p. 20) destaca a importância das tarefas administrativas e enfatiza que “[...] mesmo nas bibliotecas com um profissional apenas, uma parte significativa do tempo do diretor deve ser devotado às responsabilidades gerenciais”.

Maximiano (2000, p. 29) afirma que, “[...] as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas”.

Barbalho e Freitas (2002b) relatam que “[...] especialmente quando se trata do gestor de unidades de informação, a Lei 4.084 de 30/06/64, que rege a profissão, estabelece como sendo atribuições profissionais do Bibliotecário, a

organização, direção e execução dos serviços técnicos além da administração de bibliotecas [...]”.

Quanto às expectativas da aquisição de habilidades gerenciais por parte do Bibliotecário, Tarapanoff (2000) declara que “[...] o que se espera hoje do Bibliotecário é a criação e gerenciamento de informações e a oferta de serviços e produtos com valor agregado e em tempo real.”

Guimarães (1996 apud ARAÚJO, 2004, p. 7) ressalta que, para esse profissional ter uma postura gerencial, ele deve “[...] saber planejar racionalizando procedimentos e gastos, buscando e compartilhando recursos, estabelecendo parcerias e integrando sua unidade de informação a sistemas mais amplos”

Baseando-se em um documento gerado durante o IV Encuentro de Directores de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de La Información Del Mercosur, realizado em 2000, Valentim (2000, p. 20) destaca, dentre outras habilidades, as habilidades gerenciais do Bibliotecário. São elas:

- Dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistema e serviços de informação;
- Formular e gerenciar projetos de informação;
- Aplicar técnicas de *marketing*, de liderança e de relações públicas;

- Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- Elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação (DSI), etc.);
- Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor;
- Planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação;
- Planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

Quanto às habilidades gerenciais envolvendo a tomada de decisão, Tarapanoff (2000) afirma que o Bibliotecário deve “[...] trabalhar com a informação, interpretando dados, transformando-os em conhecimento com valor agregado para a tomada de decisões na organização, ou para atender necessidades informacionais de pesquisadores, e ainda de qualquer tipo de usuário.”

Baseando-se em Braslavsky, Vendrell e Miranda (1999 apud BARBALHO, 2002a), descrevem seis tipos de competências consideradas necessárias ao Bibliotecário. São elas as competências intelectual, prática, interativa, ética, social e estética. Dentre essas seis competências, quatro foram

escolhidas para serem explanadas nesta pesquisa, por possuírem maior aplicabilidade no mundo gerencial do que as demais. São elas as:

Competência prática

Refere-se a um saber-fazer, ou seja, é saber articular as tomadas imediatas de decisão, colocando-as em ação. Isso implica em um amplo entendimento administrativo dos recursos espaciais, temporais, materiais e humanos disponíveis.

Competência interativa

Implica na capacidade dos sujeitos de participar como membro de um grupo de referência como a família, os pares, etc.

Competência social

Envolve no uso do consenso, no exercício de aceitação da liderança, da capacidade de ensinar e aprender com os outros.

Competência ética

Implica no discernimento entre o bem e o mal, no amplo complexo espaço em que os indivíduos estão em processo de inter-relacionamento.

Simon (1976 apud FERREIRA, G. L. S. ; OLIVEIRA, Z. P., 1989, p. 14) já previa o futuro das habilidades e competências dos Bibliotecários, afirmando que

“[...] o processo de administração de bibliotecas distancia-se cada vez mais das atividades técnicas”.

Segundo Simon (op. cit.), este processo corresponde a:

- Tomar decisões;
- Buscar, no meio ambiente, formas e meios de melhorar o desempenho e alcançar os objetivos da biblioteca;
- Antecipar novas direções de trabalho;
- Elaborar planos de ação e relatórios;
- Estabelecer comunicação com dirigentes e subordinados;
- Lidar com atividades de grupos

Pode-se perceber que estas competências de Simon, op. cit., continuam muito atuais e aplicadas no âmbito gerencial das bibliotecas até hoje (2009).

Na tentativa de realizar uma comparação entre as competências gerenciais destacadas por Simon, op. cit, no ano de 1976, e as competências constantes das Diretrizes Curriculares Nacionais, do Ministério de Educação, aprovada em 2001 (25 anos depois de Simon), foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 8 – Comparação das competências gerenciais destacadas por Simon (1976) e pelo MEC (BRASIL, 2001)

COMPETENCIAS GERENCIAIS SIMON (1976)	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MEC (BRASIL, 2001)
Tomar decisões	*Utilizar racionalmente os recursos disponíveis; **Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação
Buscar, no meio ambiente, formas e meios de melhorar o desempenho e alcançar os objetivos da biblioteca	*Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los **Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente *Desenvolver e utilizar novas tecnologias **Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza **Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação **Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação
Antecipar novas direções de trabalho	*Formular e executar políticas institucionais *Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.
Elaborar planos de ação e relatórios	*Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos *Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres
Estabelecer comunicação com dirigentes e subordinados	<i>Não encontrada equivalência neste quesito</i>
Lidar com atividades de grupos	*Traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação

(*) Competências gerais

(**) Competências específicas

Fonte: SIMON (1976 apud FERREIRA, G. L. S. ; OLIVEIRA, Z. P., 1989, p. 14) e BRASIL (2001).

Percebe-se que, apesar da maioria das competências do MEC (BRASIL, 2001) se encaixarem com as de Simon, op. cit., uma delas não obteve equivalência. A competência que visa estabelecer comunicação com dirigentes e subordinados não foi incluída nas competências determinadas pelo Mec.

Diante de tantas habilidade e competências apresentadas, alguns autores afirmam que desenvolver todas elas está se tornando uma “[...] missão impossível” para este profissional.

Segundo Borges (2005, p. 66) “é impossível adquirir todas as habilidades propostas, porém são imprescindíveis investimentos em educação formal e continuada [...].”

Almada de Ascencio (1997 apud ARRUDA et al., 2000, p. 19) discorre que:

Nenhum profissional da atualidade tem condições de reunir todas as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para interagir e equacionar os problemas decorrentes dos fluxos de informação e conhecimento. Para resolvê-los é necessária a formação de equipes interdisciplinares em todos os níveis e processos estratégicos, gerenciais e operacionais.

Se por um lado a profissão vem se desenvolvendo e descobrindo novas áreas de atuação, por outro, as exigências sobre o profissional da informação no sentido de desenvolver habilidades que envolvem várias áreas do conhecimento estão cada dia maiores.

De acordo com Baptista (2002, p. 3-4), o gestor de bibliotecas deve desenvolver não somente habilidades e competências gerenciais, mas também qualidades de caráter pessoal e intelectual. Segundo a autora:

O gestor deverá ter qualidades de caráter pessoal e intelectual, tais como: saber encontrar informações; ser comunicativo; compartilhar informações com os demais colegas; saber negociar e intermediar; dar suporte à tomada de decisões; ter

responsabilidade e compromisso ético com a organização; apreciar desafios; ter curiosidade; identificar oportunidades e ser reflexivo nas suas atividades entre outras.

Mesmo diante das dificuldades em adquirir todas as habilidades e competências gerenciais exigidas pelo mercado e pelo próprio exercício da profissão, cabe ao Bibliotecário estar sempre em busca de aperfeiçoamento e desenvolvimento destas habilidades, visando o amadurecimento e excelência profissional.

3.10.2 O Bibliotecário e a integração com a equipe

Diante da importância do desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais, faz-se cada vez mais necessário ao Bibliotecário aprender a lidar e a integrar-se com a equipe, seja ela interdisciplinar e de mesmo nível ou aquela que está sob sua administração direta.

Silva (2005, p. 47) destaca a importância dessa integração do Bibliotecário com a equipe e afirma que “[...] uma das principais funções do coordenador e líder de uma unidade de informação é a de formar equipes integradas, harmônicas e coesas” e complementa dizendo que:

Essa é a explicação mais visível de seu papel de líder e a garantia de continuidade, tanto em relação à eficiência quanto à eficácia de seu grupo, e essa tarefa deve ser exercida todos os dias, independentemente de uma unidade de informação possuir um

programa de qualidade ou não, embora, sua implantação, facilite muito a união da equipe em torno de um propósito comum.

De acordo com Silva (2005, p. 49) “[...] a liderança de uma equipe requer competência para formular e aplicar os objetivos da unidade de informação.”

O autor cita os fatores determinantes para que a equipe atinja o resultado esperado.

São eles:

Coordenar os processos de rotina e as estratégias para a geração de novos resultados através do envolvimento de todo o grupo, acompanhando e avaliando todas as etapas das metas a serem atingidas e repassando feedback para a equipe sobre o cumprimento de prazos e a qualidade dos resultados.

No âmbito dos serviços prestados dentro da unidade de informação, Valentim (2000 apud PINTO, M. D. S., 2003, p. 89) afirma que “[...] o profissional da informação deve aprender a trabalhar em equipe, buscando qualidade de resposta às pesquisas solicitadas pelos usuários/clientes.”

3.10.3 O estilo de liderança do Bibliotecário

Na literatura existem muitos trabalhos que abordam os estilos de liderança, mas quando envolve especificamente o âmbito biblioteconômico ela ainda é um pouco escassa.

Sobre os estilos gerenciais adotados pelos Bibliotecários, uma das primeiras pesquisas foi a de Corte (1988), que analisou a função gerencial através da caracterização de algumas atividades, atitudes e comportamento destes profissionais. Ela relata em sua pesquisa que, com relação ao comportamento, os Bibliotecários são “[...] retraídos e inseguros perante os superiores, com tendências mais para o lado do autoritarismo frente aos subordinados, mas [eles] atuam na tentativa de desenvolver um trabalho em equipe”. Isso significa que, na época da pesquisa (21 anos atrás), os Bibliotecários apresentavam características mais voltadas para o líder autoritário. Porém, como a própria pesquisadora afirmou, eles já estavam “desenvolvendo o trabalho em equipe” sendo que, para que este seja possível, é necessário que o líder permita a participação dos membros do grupo na tomada de decisão, e, ao permitir isso, o líder se descaracteriza como autoritário, seguindo tendências democráticas e/ou liberais.

Portanto, com o passar dos anos, a tendência ao autoritarismo vem perdendo força e estudos mais recentes revelam outras tendências de estilos.

Na pesquisa de Lira e Jovanovich (2004), publicada nos Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, foi investigado o estilo de liderança dos Bibliotecários sob a ótica dos subordinados e na auto-avaliação dos líderes. As autoras se basearam nos estilos autocráticos, democrático e liberal (*laissez-faire*) e chegaram às seguintes conclusões:

“Pelos resultados aferidos, pode-se constatar que, para os colaboradores [subordinados], o estilo que predomina nas chefias é o estilo democrático.”

“Na auto-avaliação das chefias [líderes], acredita-se estar liderando de maneira democrática. [...]”

As pesquisas de Corte (1988) e de Lira e Jovanovich (2004) ressaltaram a importância da atuação do Bibliotecário como líder da unidade de informação. Elas deixam claro que o estilo de liderança adotado pelos Bibliotecários exerce grande influência sobre o desempenho da equipe. O estilo autoritário, encontrado na pesquisa de Corte (1988) é considerado mais “extremista” (LEWIN, K., et. al, 1939) do que o democrático, revelado na pesquisa de Lira e Jovanovich (2004). Portanto, pode-se dizer que, nesse período, o Bibliotecário foi mudando o seu perfil e a forma de liderar, considerando maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com o grupo, revelando, assim, uma maior tendência ao estilo democrático.

4 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho acadêmico consiste em viabilizar os métodos a serem utilizados com o fim de alcançar os objetivos propostos para a pesquisa. Gil (1999) define o método como “[...] o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”

4.1 Tipo de pesquisa

Quanto ao tipo, esta pesquisa é de caráter descritivo, pois se desejou descrever as características da atuação do Bibliotecário como líder da equipe, identificando, assim, o seu estilo de liderança. Segundo Gil (2002), “[...] a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinadas populações ou fenômenos”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, utilizando a literatura mais recente e de grande relevância sobre os assuntos principais abordados pela pesquisa.

4.2 Universo

O universo é formado pelo conjunto de Bibliotecários que trabalha na cidade de Brasília e cujas bibliotecas encontram-se cadastradas no banco de dados do Conselho Regional de Biblioteconomia da 1ª Região.

De acordo com esse banco de dados, existem 257 bibliotecas cadastradas em Brasília. Dentre elas, encontram-se bibliotecas vinculadas ao Governo Federal e ao Governo do Distrito Federal, bem como as pertencentes às Instituições Privadas.

4.3 Amostra

Para esta pesquisa, foi selecionada uma amostra intencional (RICHARDSON, 1999, p. 161) que englobou as bibliotecas de Brasília, cadastradas no banco de dados do CRB-1, que possuem Bibliotecários em posição de liderança (líderes, gerentes, responsáveis, chefes, etc.). Foi necessária a restrição de Bibliotecários em posição de liderança, pois seria irrelevante para esta pesquisa investigar Bibliotecários da equipe que não estivessem atuando como líderes. Diante desta restrição, foram eliminadas do universo, 69 bibliotecas, restando **188** a serem analisadas.

4.4 COLETA DE DADOS

4.4.1 *Instrumento de coleta de dados*

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário online, utilizando uma ferramenta disponível na Internet. Esta ferramenta foi desenvolvida pela Questionform (www.questionform.com) e fornece aos pesquisadores opções de questionário de acordo com o tipo e grandeza da pesquisa.

A vantagem na utilização desta ferramenta foi verificada pela rapidez do retorno dos questionários respondidos, pois era necessário apenas que o respondente acessasse o *link* (<http://estilodelideranca.questionform.com/public/Bibliotecarios-de-Brasilia>), enviado ao seu email pessoal ou funcional, e respondesse às questões clicando nos itens selecionados.

Quando da ocorrência de questões abertas, os espaços para as respostas ficavam devidamente destinados para este fim. Isso evidenciou uma outra vantagem da utilização desta ferramenta, pois, por mais que os respondentes escrevessem, não havia alteração na estrutura do questionário, mantendo o ordenamento das questões e suas respectivas respostas. O envio das respostas era bastante simples, pois não havia necessidade que os respondentes acessassem novamente o seu correio eletrônico e anexassem o arquivo com as respostas, sendo suficiente para isso, apenas clicar no botão “enviar”.

Esse processo facilitou bastante “a vida” do público alvo respondente, além de reduzir consideravelmente o tempo de retorno das respostas, evitando uma espera muito prolongada.

4.4.2 Estrutura do questionário

O questionário foi elaborado com 20 questões, dentre estas 13 questões fechadas, 2 questões complementares, 1 (uma) questão com tabela (contendo 15 sub-itens), e, 4 questões abertas.

Este questionário foi estruturado para atender aos objetivos específicos da pesquisa e em conformidade com as variáveis demonstradas a seguir;

Quadro 9 – Comparativo dos objetivos específicos da pesquisa com as variáveis e as questões do questionário

Objetivos específicos	Variáveis	Questões
Descrever características do perfil e do tempo de experiência profissional dos Bibliotecários de Brasília;	Idade	1
	Sexo	2
	Escolaridade	3
	Instituição que trabalha atualmente	4
	Tempo de serviço na instituição atual	5
	Tempo de serviço total como	6

	Bibliotecário	
Objetivos específicos	Variáveis	Questões
Identificar características da equipe liderada pelos Bibliotecários;	Número de pessoas na equipe; Função das pessoas da equipe; Pessoas da equipe subordinada diretamente ao Bibliotecário	7 e 8
Identificar atributos de personalidade que influenciam no estilo de liderança dos Bibliotecários de Brasília;	Atributos pessoais presentes no desempenho das funções gerenciais	9
Descrever como os Bibliotecários exercitam a tomada de decisões dentro das unidades de informação e conhecer a atitude da equipe liderada;	Decisões tomadas pelo Bibliotecário diante de situações diversas no ambiente de trabalho Concentração das decisões Atividades ou funções realizadas pelo Bibliotecário enquanto líder da equipe; Percepção do líder (Bibliotecário) quanto à atitude da equipe liderada	10,11,12 e 13
Descrever como os Bibliotecários de Brasília se comunicam com a equipe, definem seu relacionamento e identificam problemas e desafios no desempenho de sua função de liderança	Forma de comunicação adotada pelo líder em relação à equipe Qualidade do relacionamento com a equipe Existência de política de incentivos Atitude do líder (Bibliotecário) na necessidade de correção da equipe Problemas ou desafios enfrentados pelos Bibliotecários	14,15,16,17,18, 19 e 20

4.4.3 Relato do Pré-Teste

O pré-teste foi aplicado em 17 de junho de 2008, na Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Este local foi escolhido devido à grande quantidade de Bibliotecários em cargos de chefia, o que caracteriza o perfil foco desta pesquisa.

Foram aplicados questionários aos Bibliotecários chefes dos setores de Aquisição, Seleção, Catalogação, Referência, dentre outros.

O resultado da aplicação do questionário demonstrou que as questões foram compreendidas pelos respondentes, não apresentando problemas de entendimento ou má interpretação.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos dos questionários foram compilados e exportados para uma planilha do Microsoft Office Excel 2007, onde foram organizados e dispostos de acordo com as variáveis propostas para esta pesquisa. Em seguida, os dados foram analisados e contabilizados em porcentagens. As porcentagens foram representadas em gráficos e tabelas para melhor visualização e entendimento dos dados obtidos.

Para análise dos dados, foram seguidas as orientações de Richardson (2001, p. 240) que categoriza a análise descritiva de dados quanto à exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade.

4.5.1 Coleta de dados

Com o objetivo de obter os endereços eletrônicos das bibliotecas para o envio dos questionários, foi necessário recorrer ao banco de dados (pesquisa de bibliotecas) constante da página do Conselho Regional de Biblioteconomia – 1ª Região. Em cada registro de biblioteca cadastrada, há um campo destinado para o preenchimento de um endereço eletrônico. Após acesso a todos os registros que faziam parte da pesquisa, constatou-se que em 83, das 188 bibliotecas que possuem Bibliotecários em posição de líderes (dado indicado no cadastro da biblioteca), não havia nenhum endereço eletrônico para contato. Dessas, 56 possuíam outros tipos de contato (telefone, fax, etc.), porém estavam desatualizados. Portanto, eliminando-se da pesquisa as bibliotecas que não podiam ser contactadas, restaram **105** bibliotecas a serem analisadas.

De posse dos endereços eletrônicos das 105 bibliotecas, os questionários foram enviados no início do mês de fevereiro de 2009. Os e-mails continham uma mensagem introdutória que esclarecia os objetivos da pesquisa e orientava os respondentes quanto ao preenchimento do questionário online.

No final do mês de março de 2009, dos 105 questionários enviados, 47 (44,7%) haviam retornado devidamente respondidos. No início de abril, 58 questionários foram reenviados obtendo-se mais 13 questionários respondidos, totalizando **60** (57,1%) respostas.

A análise dos resultados foi iniciada no mês de maio, utilizando as 60 respostas obtidas.

A coleta de dados em relação à amostra está representada na tabela a seguir:

Quadro 10 – Porcentagem de respondentes

Total de questionários enviados	105
Total de respostas obtidas	60
Porcentagem de respondentes	57,1%

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para cumprir o descrito no objetivo geral e nos objetivos específicos, realizou-se a análise dos resultados de 60 questionários que foram respondidos pelos Bibliotecários de Brasília que ocupam posição de liderança em suas unidades de informação.

As questões de 1 a 6 levantaram informações pessoais dos Bibliotecários (idade, sexo, escolaridade), bem como sobre a formação e a experiência profissional de cada um.

5.1 Características pessoais

Idade dos respondentes

A análise desta questão demonstrou que 14% dos respondentes possuem idade entre 21 e 27 anos, 28% estão na faixa de 28 a 34 anos, 18% na faixa dos 35 a 41 anos, e 40% (n=24) possuem idade acima de 42 anos.

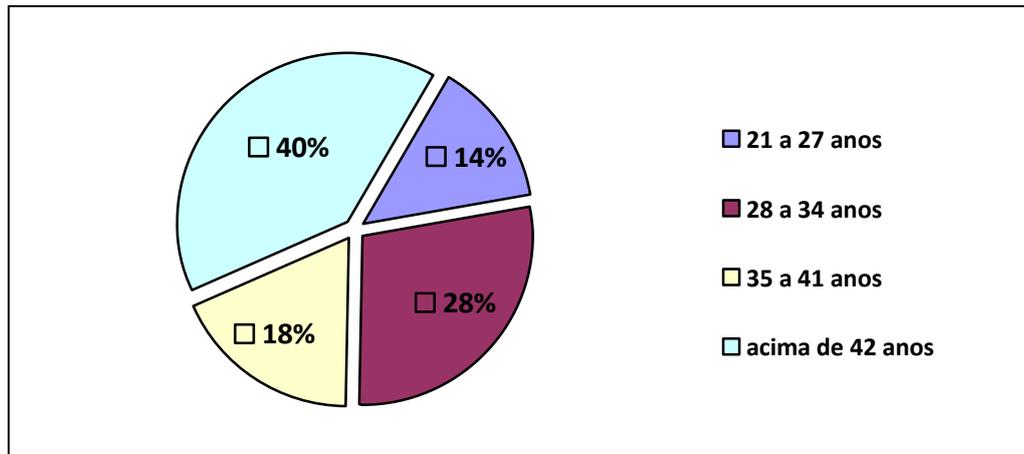


Gráfico 1 – Representação da idade dos respondentes

Sexo

Com relação ao sexo, a maioria dos Bibliotecários é do sexo feminino (n=53), enquanto 7 respondentes (11,7%) são do sexo masculino. Esse dado tem se repetido ao longo dos anos em diversas pesquisas da área biblioteconômica ; em 1988, na pesquisa de Corte (1988, p. 53) preponderou-se o sexo feminino com 102 respondentes (94,5%). Em 1994, Nakamura (1994, p. 104), obteve 66 respondentes (97,1%) do sexo feminino e, 14 anos depois, em 2008, na pesquisa de Campos (2008, p. 74), também foi constatado que a maioria dos Bibliotecários da amostra (n=25, 81%) pertencia ao sexo feminino.

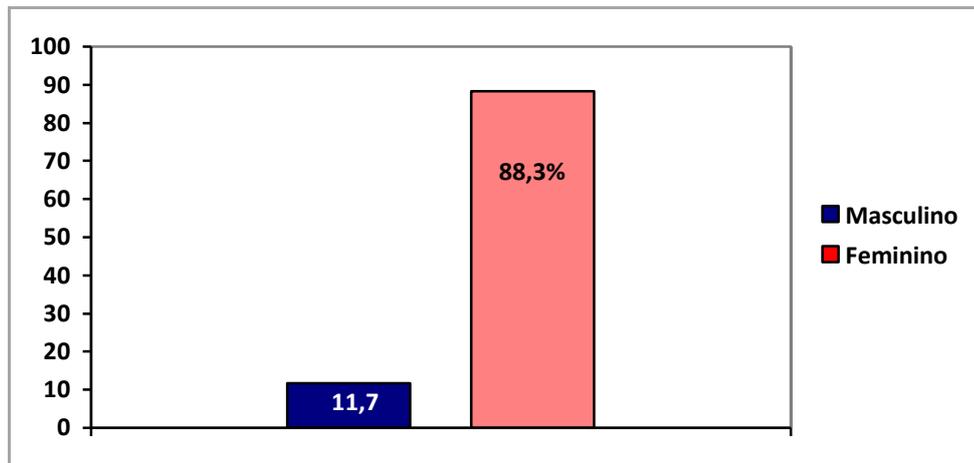


Gráfico 2 – Representação do gênero dos respondentes

5.2 Características de formação profissional

Escolaridade dos respondentes

Dentre os respondentes, 25 (41,6%) informaram possuir, além do curso superior em biblioteconomia, mais um curso de especialização, mestrado ou doutorado. Seis respondentes (10%) possuem graduação em outra área e 29 respondentes (48,3%), possuem o nível superior em Biblioteconomia.

Fazendo-se uma comparação com a pesquisa de Corte (1988, p. 54) e esta pesquisa (2009), percebe-se que esse quadro vem mudando ao longo dos 21 anos decorridos desde então, pois, em 1988, 73,2% dos respondentes (n=79) possuíam formação em Biblioteconomia, sem uma pós-graduação, sendo que, nesta pesquisa constatou-se que os respondentes estão procurando cada vez mais se aperfeiçoar na área, devido ao aumento do número de Bibliotecários que realizaram

cursos de especialização, mestrado, doutorado ou até mesmo formação superior em outras áreas.

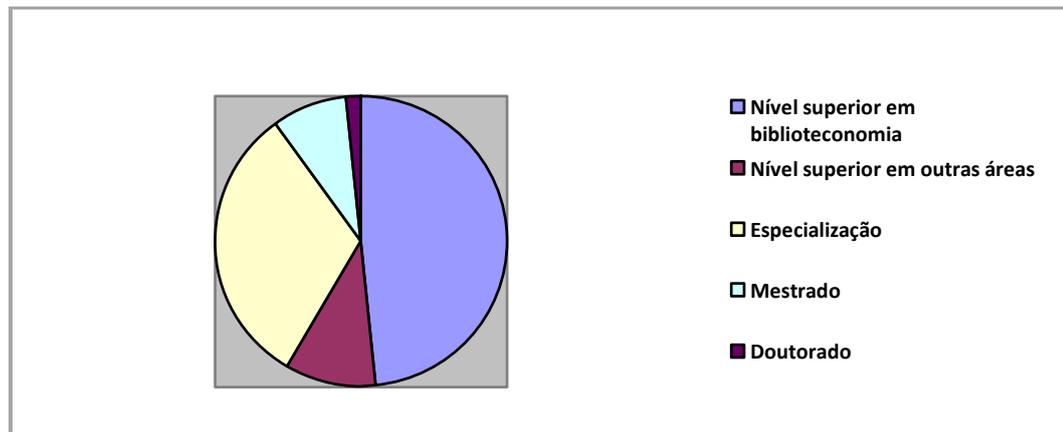


Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes

5.3 Características quanto à experiência profissional

Instituição onde trabalham os respondentes

A questão 4 foi elaborada com o fim de conhecer o nome da instituição para qual os respondentes trabalham. Esse dado foi importante para a pesquisa no sentido de representar quais as bibliotecas participantes e em qual tipo ela se encaixa.

Para isso, foi realizada a separação das bibliotecas por tipo, tomando-se por base as definições de Souto (2005, p. 76), apresentadas a seguir:

- **Biblioteca Especializada:** aquela biblioteca que é mantida por órgãos particulares e governamentais e que possui acervo composto de assuntos específicos; visa atender, portanto, uma clientela específica (médicos, advogados, etc.).
- **Biblioteca Pública:** aquela mantida por órgãos públicos – municipais ou estaduais - que possui acervo generalizado, destinando-se à comunidade local ou regional;
- **Biblioteca Escolar:** aquela destinada principalmente aos professores, alunos e funcionários, visa [...] trabalhar o processo ensino-aprendizagem de forma criativa, lúdica e consciente em parceria com o corpo docente.

Souto, op. cit., não apresentou um conceito para Bibliotecas Universitárias. Portanto, foi necessário incluir o conceito de Maciel e Mendonça (2002, p. 2) que a definem a seguir:

- **Biblioteca Universitária:** aquelas sem fins lucrativos, não sendo organizações autônomas, e sim organizações dependentes de uma organização maior - a Universidade- e, portanto, sujeitas a receberem influências externas e internas do ambiente que as cercam.

De acordo com os conceitos citados acima, as bibliotecas onde trabalham os respondentes foram ordenadas, conforme representado na tabela 1:

Tabela 1 – Quantidade de bibliotecas por tipo

Tipo de biblioteca	Quantidade de bibliotecas
Especializadas	28
Públicas	3
Escolares	4
Universitárias	10
TOTAL	45 bibliotecas

Observe que esta tabela não traz os dados referentes ao número de respondentes (n=60), mas sim, ao número de bibliotecas participantes (n=45), pois houve casos em que em uma biblioteca havia mais de um bibliotecário atuando como líder.

A tabela 2 representa o número de Bibliotecários da amostra (n=60), distribuídos nas bibliotecas onde atuam. As bibliotecas foram classificadas por tipo de atividade e público alvo que atendem (ver definições no início deste capítulo).

Tabela 2 – Número de Bibliotecários respondentes por tipo de biblioteca

Número de Bibliotecários respondentes	Tipo de biblioteca
35	Especializada
3	Pública
4	Escolar
17	Universitária
Total = 59 Bibliotecários*	Total = 45 bibliotecas

(*) um dos respondentes não indicou o local de trabalho, mas respondeu todo o restante do questionário

Foi observado que grande parte (59,4%) dos Bibliotecários está concentrada nas bibliotecas especializadas e universitárias de Brasília. Pode-se inferir destes dados, que as bibliotecas públicas e as bibliotecas escolares obtêm de uma incidência muito menor de Bibliotecários do que nos outros dois tipos de bibliotecas. O gráfico 4 representa estes dados em porcentagens:

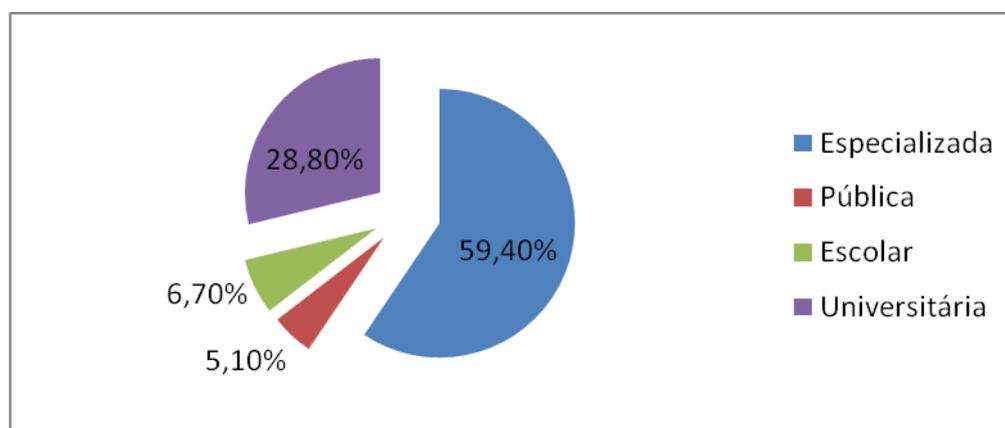


Gráfico 4 – Incidência de Bibliotecários em cada tipo de biblioteca

Tempo de serviço na Instituição atual

Os resultados levantados em relação ao tempo de serviço na instituição atual demonstraram que a maior parte dos respondentes (n=25, 42%) possuem de 0 a 3 anos de serviço (n=25). Entre os demais, 7 respondentes responderam ter entre 3 e 6 anos de serviço (13%), 9 entre 6 e 9 anos (15%), 8 respondentes com 9 a 12 anos (12%) e 11 respondentes com mais de 12 anos de serviço na mesma instituição.

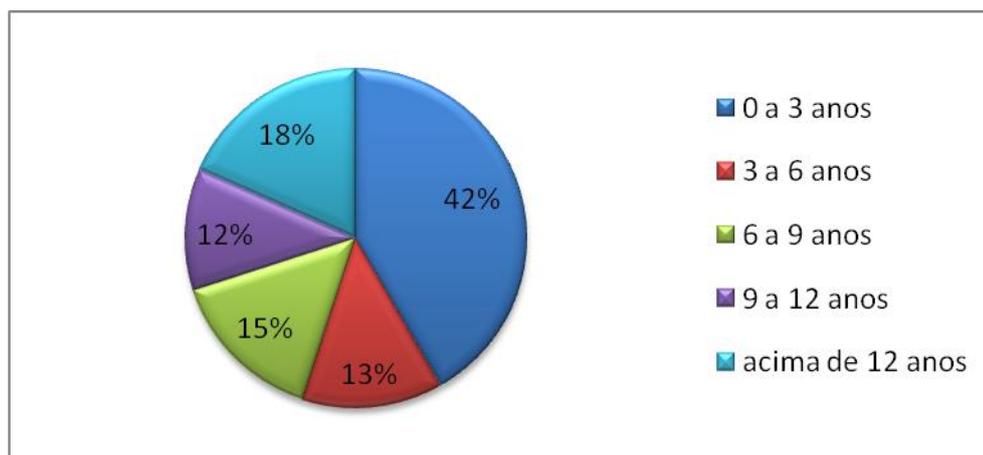


Gráfico 5 – Tempo de serviço na instituição atual

Tempo de serviço como Bibliotecário

Esta questão aberta trouxe dados detalhados sobre o tempo de serviço total dos respondentes, como Bibliotecários. Justifica-se essa questão, pois, em muitos casos, o Bibliotecário trabalha há “x” anos uma determinada instituição, porém antes disso já havia trabalhado como Bibliotecário em outras empresas. Para representar os dados obtidos, foi utilizada uma tabela, onde, na primeira opção de resposta, tinha-se como optar pelo “mesmo tempo da questão anterior”, visto que, também havia a possibilidade de o tempo de serviço na Instituição atual (questão anterior) ser o mesmo que todo o tempo trabalhado como Bibliotecário (no caso de primeiro emprego, por exemplo). A ordenação das respostas por tempo de serviço em anos, está demonstrada na tabela 3

Tabela 3 – Tempo de serviço total como Bibliotecário

Tempo de serviço como Bibliotecário	Número de respondentes
O mesmo tempo da questão anterior	24
3 anos	2
4 anos	1
5 anos	5
6 anos	1
7 anos	4
8 anos	2
9 anos	1
10 anos	1
11 anos	3
12 anos	4
13 anos	1
15 anos	1
21 anos	1
22 anos	1
28 anos	1
29 anos	1
30 anos	1
35 anos	3
37 anos	1
38 anos	1
Total	60 respondentes

Observou-se que 40% dos respondentes (n=24) possuem o mesmo tempo de serviço apontado na questão anterior, ou seja, que a Instituição onde trabalham constitui a primeira experiência profissional como Bibliotecários. Entretanto, os demais respondentes possuem muitos anos de experiência profissional, sendo que o respondente com maior tempo de serviço atua há 38 anos como Bibliotecário.

Profissionais que integram a equipe

Procurando conhecer o tamanho da equipe e com quais profissionais ela é formada, foi solicitado aos respondentes que indicassem o número de profissionais existentes na equipe, dentro de cada função.

Os profissionais que mais atuam em bibliotecas, além dos Bibliotecários, são os auxiliares de biblioteca, estagiários de biblioteconomia, estagiários de outras áreas, servidores públicos de nível médio e servidores públicos de nível superior. Os gráficos abaixo representam o número de profissionais dentro de cada função:

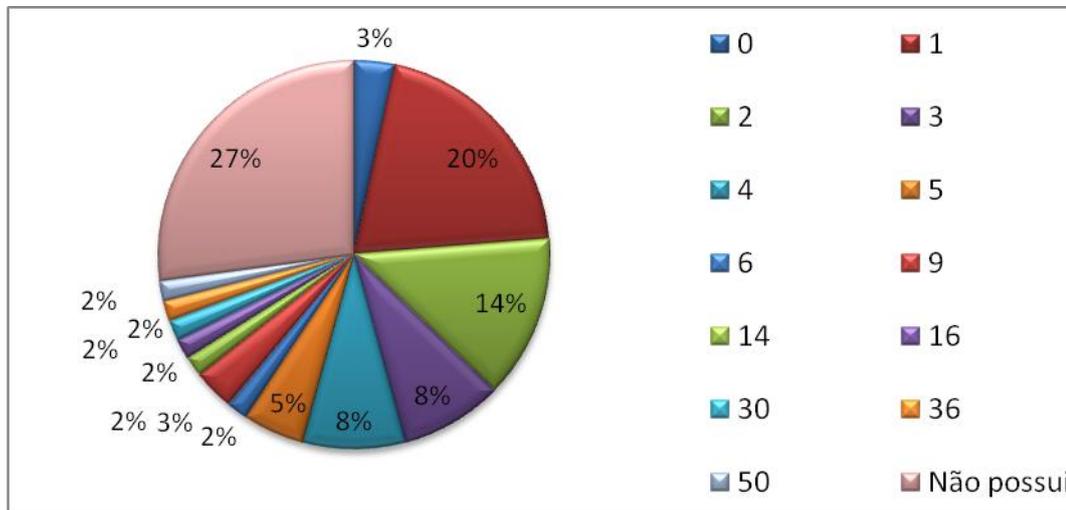


Gráfico 6 – Número de Auxiliares de Biblioteca

15 respondentes (27%) alegaram não possuir auxiliares de biblioteca em sua equipe de trabalho, seguido de 20% (n=12) que possuem apenas um auxiliar. Faz-se necessário destacar o número de auxiliares de uma das bibliotecas

universitárias participantes da pesquisa, que afirmou ter em seu quadro 50 auxiliares de biblioteca, o que significa dizer que este profissional é bastante necessário neste tipo de Instituição.

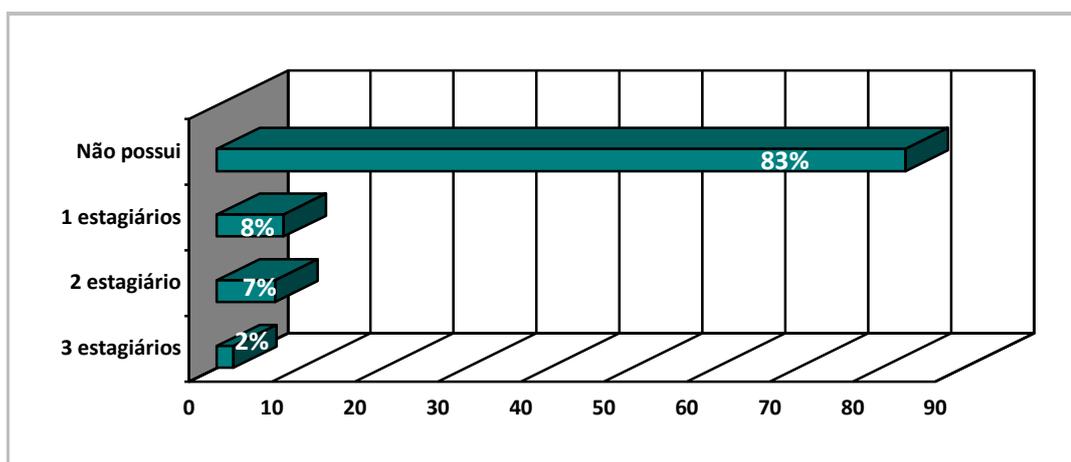


Gráfico 7 – Número de estagiários de biblioteconomia

Foi constatado que a grande maioria das bibliotecas (n=51, 83%) não possui estagiários da área de biblioteconomia em sua equipe, sendo que apenas uma delas tem 3 estagiários.



Gráfico 8 – Número de estagiários de outras áreas

Da mesma maneira que ocorreu com os estagiários de biblioteconomia, os de outras áreas também não estão muito presentes nas equipes que compõem

as bibliotecas pertencentes a amostra, pois, conforme demonstrado no gráfico, a grande maioria (n=48, 80%) não possui nenhum estagiário de outras áreas. Entretanto, merece destaque uma das bibliotecas participantes, do tipo Pública, (ver definição p. 90) por integrar em sua equipe 22 estagiários de áreas correlatas.

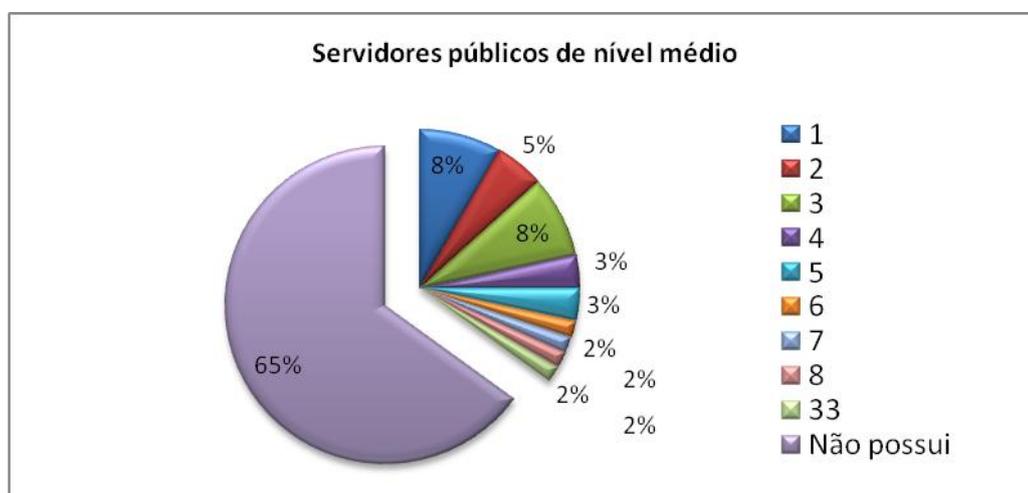


Gráfico 9 – Número de servidores públicos de nível médio

Além dos auxiliares e estagiários que costumam compor a equipe de uma biblioteca, os dados mostraram que existem servidores públicos que estão inseridos neste ambiente. Porém, na maioria das bibliotecas participantes (65%) ainda não há presença deste profissional, mas em uma das instituições existem 33 servidores públicos de nível médio.

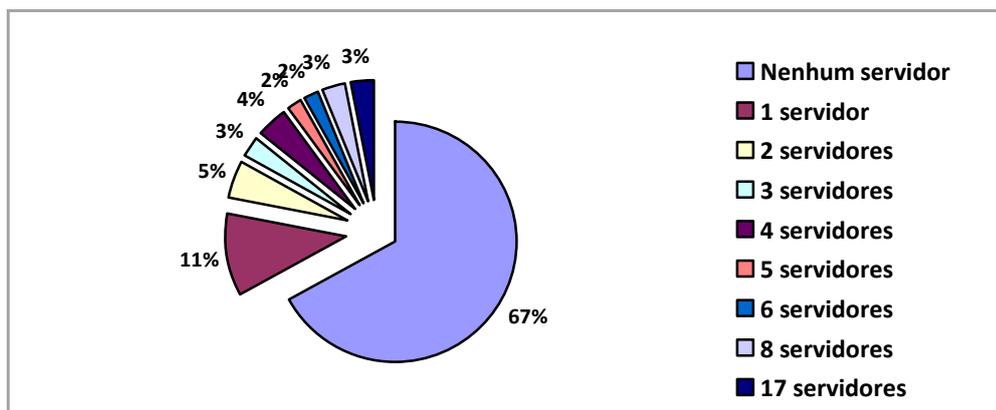


Gráfico 10 – Número de servidores públicos de nível superior

Em relação à incidência de servidores públicos de nível superior, 40 respondentes (67%) disseram não possuir este profissional em sua equipe, representando, portanto, a maioria.

Pessoas subordinadas diretamente ao Bibliotecário

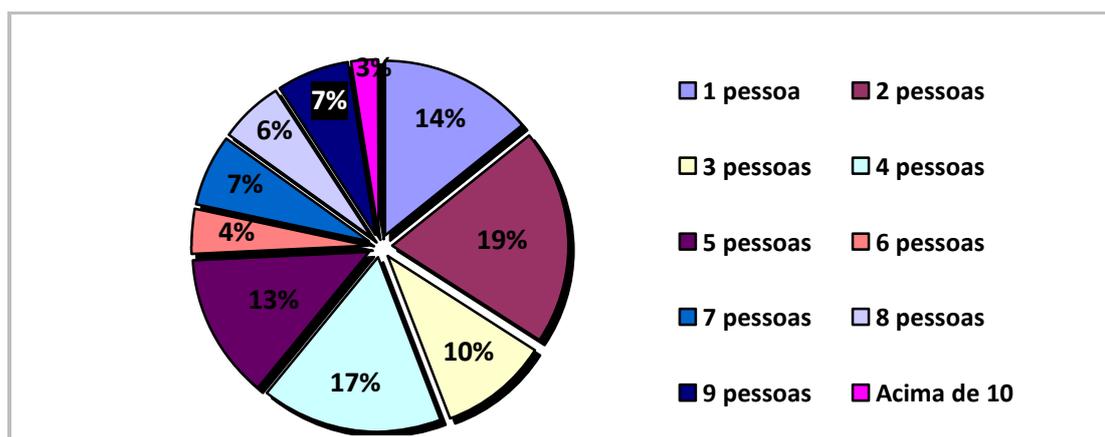


Gráfico 11 – Número de pessoas subordinadas diretamente

Os dados do gráfico demonstraram que 24% dos respondentes (n=15) possuem duas pessoas que são subordinadas diretamente a eles. Essa informação foi importante para a pesquisa no sentido de analisar se o Bibliotecário realmente atua como líder, pois, muitas vezes, o Bibliotecário está inserido na equipe de trabalho, mas não fica responsável por liderar ninguém. Neste cenário, pode-se perceber que os Bibliotecários estão atuando como líderes, mesmo que o número de subordinados seja pequeno.

5.4 Características de personalidade

Atributos da personalidade dos Bibliotecários

Os atributos da personalidade dos Bibliotecários da amostra foram analisados com base no referencial teórico.

Para análise dos dados desta questão, foi necessário retomar os atributos de liderança considerados positivos e negativos pela literatura. Resumidamente, são eles:

Quadro 11 – Atributos positivos e negativos

ATRIBUTOS POSITIVOS	ATRIBUTOS NEGATIVOS
Líder Motivado	Líder Controlador
Líder Disciplinado	Líder Conformado
Líder Determinado	Líder Intransigente

Líder Inovador	Líder Impulsivo
Líder Negociador	Líder Competitivo

Nesta questão, os atributos de personalidade foram apresentados aos respondentes sem estarem separados por “positivos” e “negativos” e sem uma ordem definida, permitindo assim que eles selecionassem aleatoriamente 5 atributos entre os 10. A escolha de 5 atributos entre 10 possíveis se justifica, pois, como mostrado no quadro 11, o número máximo de atributos tanto positivos, quanto negativos que cada respondente poderia escolher e que representassem a inclinação dos respondentes era de 5 opções.

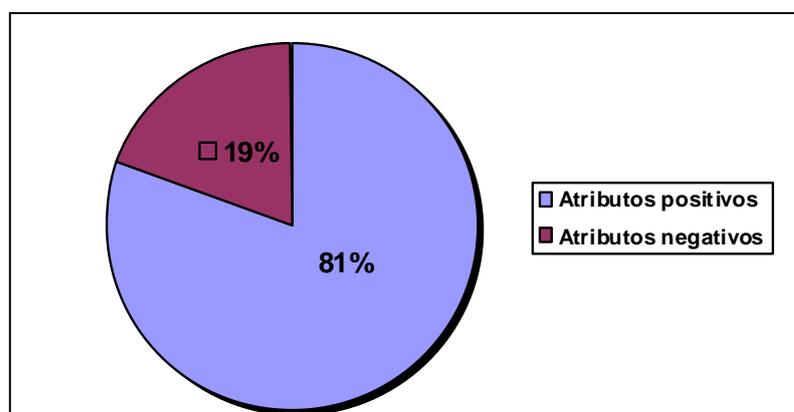


Gráfico 12 – Frequência de atributos positivos e negativos

Os dados obtidos demonstraram que 95% dos respondentes (n=57) optaram pelos atributos “motivado”, “negociador”, “determinado”, “disciplinado” e “inovador”, ou seja, pelos atributos considerados positivos (ver quadro 11 e capítulos 3.4

e 3.5). A exceção foram as respostas de 3 respondentes (5%) que selecionaram mais atributos negativos do que positivos, na proporção de 2(positivos) para 3(negativos).

De posse das respostas dos 57 respondentes, foi realizado o seguinte levantamento:

- 16 respondentes (28,07%) afirmaram ter todos os cinco atributos positivos;
- 31 respondentes (54,3%) afirmaram ter ao menos um atributo negativo;
- 10 respondentes (17,5%) afirmaram ter dois atributos negativos.

Os atributos negativos que tiveram maior incidência nas respostas foram, nesta ordem,

- Impulsivo (n=21, 35%),
- Competitivo (n=16, 26,6%),
- Controlador (n=15, 25%)
- Conformado (n=7, 11,6%).

Nenhum respondente alegou ser “intransigente”.

O gráfico 13 apresenta as porcentagens referentes às respostas dos 57 Bibliotecários da amostra que optaram pelos atributos positivos:

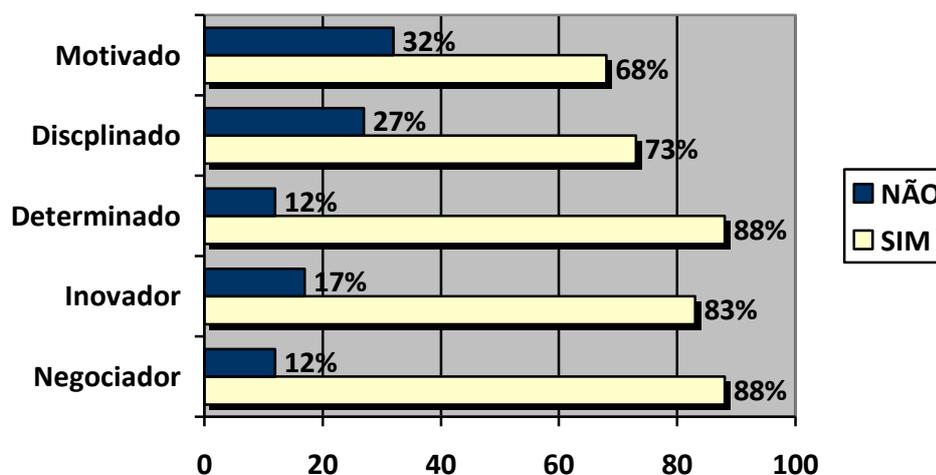


Gráfico 13 – Incidência de atributos positivos entre os respondentes

Dentre os atributos positivos, o mais freqüente foi o “negociador” (88%), enquanto que o menos freqüente foi o “motivado” (68%).

5.5 Características de liderança

Decisões tomadas pelos Bibliotecários no dia a dia com a equipe

Para que fosse possível analisar os dados desta questão, foi necessário sintetizar os conceitos de líder autocrático, democrático e liberal (laissez-faire), pois esta questão foi elaborada com intuito de conhecer as identificar o estilo de liderança utilizado pelos Bibliotecários da amostra, no dia a dia com a equipe.

A questão foi elaborada contendo 15 perguntas (itens) com situações que envolvem a tomada de decisão do cotidiano, sendo que 5 delas representavam o estilo do líder autocrático, 5 do líder democrático e 5 do líder liberal (laissez-faire). Os questionamentos desta questão foram elaborados tomando-se por base o livro de Maximiano (2000, p. 418).

O conceito dos três estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), caracterizados por Chiavenato (2003, p. 125), encontram-se explanados resumidamente a seguir:

Líder autocrático

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho;
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Líder democrático

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder
- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.

Líder liberal (laissez-faire)

- Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder;
- A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo;
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

O quadro 12 demonstra os questionamentos sobre as situações cotidianas que foram respondidos pela amostra. É necessário ressaltar que a proporção utilizada foi a do total de respondentes (n=60), como sendo 100%.

Quadro 12 – Respostas às situações propostas e o estilo de liderança correspondente

Item	Situação proposta	SIM (%)	NÃO (%)	Estilo de liderança
1	Considera as sugestões da equipe?	100	0	Democrático
2	Confia na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas?	93	7	Liberal
3	Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?	87	13	Autocrático
4	Toma todas as decisões sem consultá-los?	5	95	Autocrático
5	Acompanha cuidadosamente a equipe na realização das tarefas?	73	27	Autocrático
6	Permite que sua equipe desempenhe as tarefas sem sua participação?	82	18	Liberal
7	Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?	22	78	Autocrático
8	Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?	83	17	Liberal
9	Consulta a equipe para resolução de conflitos?	95	5	Democrático
10	Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?	80	20	Liberal
11	Aceita mudanças propostas por sua equipe?	100	0	Democrático
12	Tem a última palavra nas decisões?	65	35	Autocrático
13	Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?	97	3	Democrático
14	Prefere não interferir no trabalho da equipe?	30	70	Liberal
15	Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial?	100	0	Democrático
SUB-TOTAL		80%	20%	----
TOTAL		100%		

Com relação ao questionamento do item 1 (a primeira pergunta da série), todos os 60 respondentes (100%) alegaram aceitar as sugestões provindas da equipe. Esta é uma tendência do líder **democrático**, pois este estimula a participação da equipe, sugerindo alternativas para o grupo escolher.

O item 2 revelou uma tendência de liderança **liberal** entre os Bibliotecários da amostra, ao deixar claro que, quase a totalidade de respondentes (n=56, 93%) confia na equipe para a realização de tarefas.

No item 3, os respondentes revelaram obter uma forte característica do líder **autocrático**, ao alegarem que costumam determinar as providências para a execução das tarefas. De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos respondentes (n=52, 87%) assume essa postura, enquanto os demais (n=8, 13%) não agem da mesma maneira.

O item 4 revelou que, ao contrário do item anterior, os respondentes não agem autoritariamente quando se trata de consultar a equipe na tomada de decisões. A maioria (n=57, 95%) alegou consultar a equipe e, segundo a teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), os líderes que agem assim são considerados **democráticos**.

Foi verificado no item 5 que a maior parte dos respondentes (n=44, 73%) acompanham cuidadosamente a equipe na realização das tarefas. Esta característica revelou um líder com estilo **autocrático**, pois os demais estilos de liderança (democráticos e liberais), permitem que a equipe tenha liberdade de ação

no desempenho das tarefas, sendo divergentes apenas quanto a tomada de decisões.

Em contradição ao item 5, o item 6 demonstrou que a maior parte dos respondentes (n=49, 82%) segue o estilo **liberal** ao permitir que sua equipe desempenhe tarefas sem sua participação. 18% dos respondentes (n=11) permaneceram com a postura do líder autoritário, em conformidade com o item anteriormente respondido.

No item 7, 78% dos respondentes (n=47), alegaram não aplicar nenhum tipo de punição no caso da equipe cometer erros. Na literatura dos estilos de liderança (ver capítulo 3.9.1), fica claro que o estilo autocrático é aquele a favor da aplicação de punições, mas a mesma literatura não esclarece quanto a um estilo de liderança que não aplica punições. Portanto, não foi possível, neste item, distinguir entre o estilo de liderança por falta de embasamento teórico.

No item 8, 51 respondentes (83%) demonstraram seguir o estilo **liberal**. Os 9 respondentes restantes (17%) alegaram, portanto, não permitir que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção. Este item concorda com os itens 2 e 6, por revelar novamente o estilo liberal dos respondentes quando se trata de liberdade de ação da equipe.

No item 9, 95% dos respondentes (n=57) afirmaram consultar a equipe para a resolução de conflitos, revelando a adoção do estilo **democrático**. Somente 3 respondentes (5%) demonstraram seguir o estilo autoritário por não obterem o costume de consultar a equipe para este fim.

O item 10 revelou que a maior parte dos Bibliotecários de Brasília (n=48, 80%) permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho. Isso demonstra que eles preferem seguir o estilo **liberal** quando se trata de liberdade de ação da equipe. Este item está em conformidade com os itens 2, 6 e 8.

No item 11, 100% dos respondentes (n=60) demonstraram ser unânimes quanto a aceitarem mudanças que são propostas pela equipe. Desta maneira, eles revelaram adotar o estilo **democrático** para esta situação. Este item concorda com as considerações dos itens 1, 4 e 9.

No item 12 as respostas recebidas obtiveram o maior equilíbrio entre o “sim” e o “não”, pois 39 respondentes (65%) alegaram ter a última palavra nas decisões, o que caracteriza o estilo **autocrático** de agir e 21 respondentes (35%) demonstrou não seguir este estilo para poder permitir que a equipe possa ter participação nas decisões.

Novamente, no item 13, quase a totalidade dos respondentes (n=58, 96,6%) respondeu “sim”, afirmando insistirem para que a equipe melhore seu desempenho nas tarefas. Esta resposta demonstra características do estilo **democrático**, pois este líder procura ser “como um dos membros da equipe”, e, adotando esta postura de insistência, é como se ele estivessem exigindo isso de si mesmos.

Quanto à preferência dos respondentes em interferir no trabalho da equipe (item 14), 70% (n=42) respondeu que “não”. Isso significa que eles não gostam de interferir no trabalho da equipe, adotando o estilo **liberal** de liderar.

O ultimo item desta questão (item 15) revelou que todos os respondentes (n=60, 100%) estão dispostos a ajudar a equipe a aumentar o seu potencial, demonstrando que eles agem da mesma maneira que os líderes **democráticos**.

Diante da análise dos 15 itens pertencentes à questão 10, os estilos de liderança que obtiveram **maior porcentagem** nas respostas em cada um dos questionamentos (itens) apresentados, ficaram assim representados:

- Estilo de liderança democrático – 6 itens (40%)
- Estilo de liderança liberal (laissez-faire) – 5 itens (33,3%)
- Estilo de liderança autoritário – 3 itens (20%)
- Item onde não foi possível identificar – 1 item (6,6%)

É necessário esclarecer que a proporção dessas porcentagens foi realizada em 15 por 100, ou seja, os 15 itens possíveis de resultar em qualquer um dos três estilos representaram a totalidade (100%).

A análise das respostas dessa questão sugere que o estilo de liderança mais adotado pelos Bibliotecários da amostra tende a ser o **democrático**.

Maior concentração das decisões

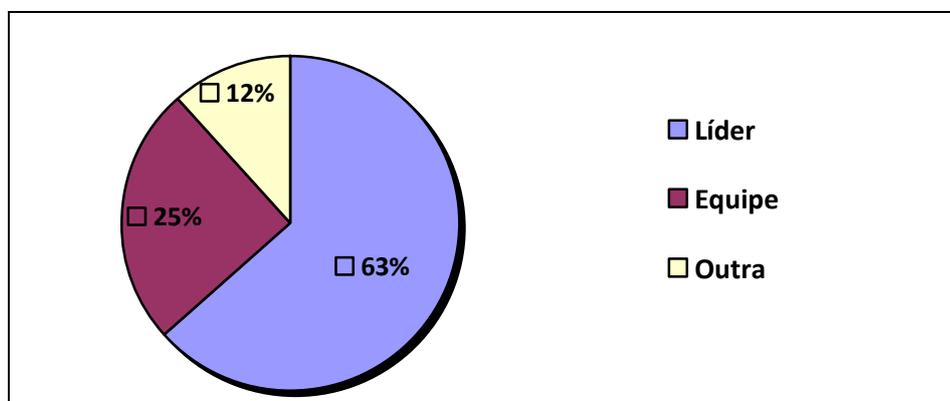


Gráfico 14 – Concentração da tomada de decisões

Trinta e oito respondentes (63,3%) afirmaram que a maior parte das decisões fica concentrada no líder. Dentre os demais respondentes, 15 (25%) relataram que as decisões partem da equipe e 7 (11,6%) responderam alegando ter outras opções de concentração das decisões, dentre elas “em ambos”, “conjuntamente” ou “compartilhada”.

Principais atividades realizadas como líder da equipe

Dentre as atividades citadas pelos respondentes, as de maior frequência (n=39, 65%) foram as com relação ao treinamento, coordenação e motivação da equipe (n=19, 31,6%), seguidas do processamento técnico (catalogação, indexação, classificação, etc., n=8, 13,3%), da resolução de conflitos (n=6, 10%), das atividades de planejamento (n=5, 8,3%) e de gerenciamento de

projetos (n=1, 6%). Os demais respondentes (n=21, 35%) não citaram as atividades desenvolvidas enquanto líderes de suas unidades de informação.

Principal atitude da equipe

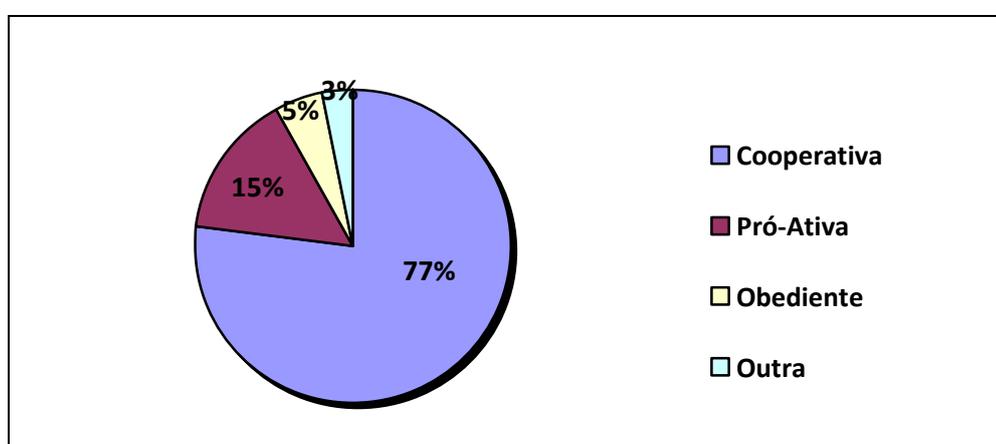


Gráfico 15 – Atitude da equipe

A maioria dos respondentes (n=46, 77%) alega que sua equipe tem uma atitude “cooperativa”, enquanto que 9 (15%) afirmam que esta atitude é “pró-ativa” e 3 (5%) a definem como “obediente”. Dentre as respostas daqueles que optaram por “outra”, alguns alegam que a equipe é “questionadora” e “acomodada”.

Meios de comunicação utilizados com a equipe

Com objetivo de identificar os meios de comunicação mais utilizados pelos respondentes em relação à equipe, foram elaboradas as seguintes opções de respostas:

- Email, recados por escrito ou por meio de documentos emitidos por você;
- Reuniões, encontros formais no trabalho ou fora dele;
- Individualmente (somente com a pessoa que terá que realizar a tarefa)
- outra: (de livre preenchimento)

Entretanto, muitos respondentes escolheram mais de uma das opções disponíveis, o que diversifica bastante os meios de comunicação utilizados no dia a dia por estes profissionais. As respostas e suas incidências foram as seguintes:

Respondentes que utilizam apenas um dos meios de comunicação:

- Email, recados, [...] - 11 respondentes (18,6%)
- Reuniões – 18 respondentes (30,5%)
- Individualmente – 9 respondentes (15,2%)

Respondentes que utilizam mais de um dos meios de comunicação propostos:

- Email e reuniões – 6 respondentes (10,1%)
- Email e individualmente – 3 respondentes (5%)
- Reuniões e individualmente – 3 respondentes (15,2%)

- Email, reuniões e individualmente – 9 respondentes, totalizando 59 respondentes.

Apenas 1(um) Bibliotecário da amostra selecionou a opção “outro” e relatou que o meio de comunicação utilizado por ele é a “conversa no dia a dia”.

Os dados obtidos sugerem que os meios de comunicação oral e formal (reuniões, encontros formais, etc.) são amplamente utilizados por 30% dos respondentes (n=18) e que os demais (n=41, 80%) utilizam meios de comunicação variados, como a comunicação escrita (emails, recados, etc.) e a individual.

Quanto aos respondentes que utilizam mais de um meio de comunicação, 15% dos respondentes (n=9) preferem usar os três tipos de comunicação propostos, enquanto que os demais, que somam 75%, preferem alternar entre emails, reuniões e conversas individuais.

Relacionamento do líder com a equipe

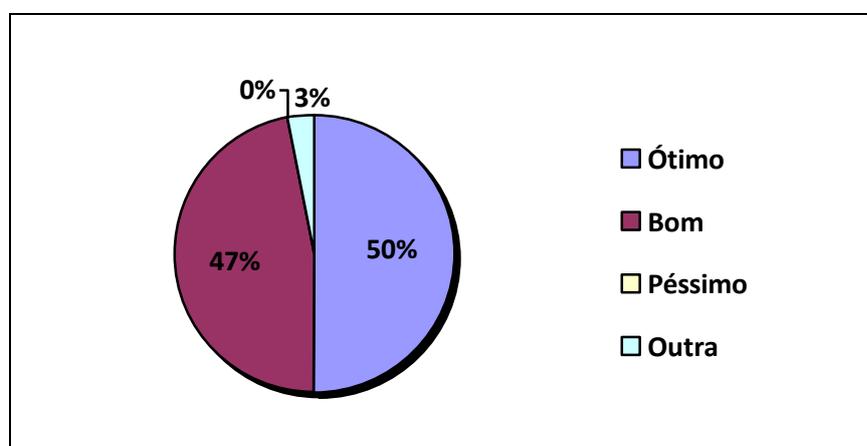


Gráfico 16 – Relacionamento com a equipe

O gráfico acima demonstra que o relacionamento entre líder e liderado no âmbito da amostra é positivo, pois nenhum respondente relatou que esse relacionamento é “péssimo”. Assim, 30 respondentes (50%) disseram que o relacionamento que mantêm com a equipe é “ótimo” e 28 (46,6%) alegaram ser “bom”. Porém, 2 respondentes (3%) alegaram estar com uma equipe nova e que, portanto, ainda não reuniam parâmetros para responder esta questão.

Utilização da política de incentivos

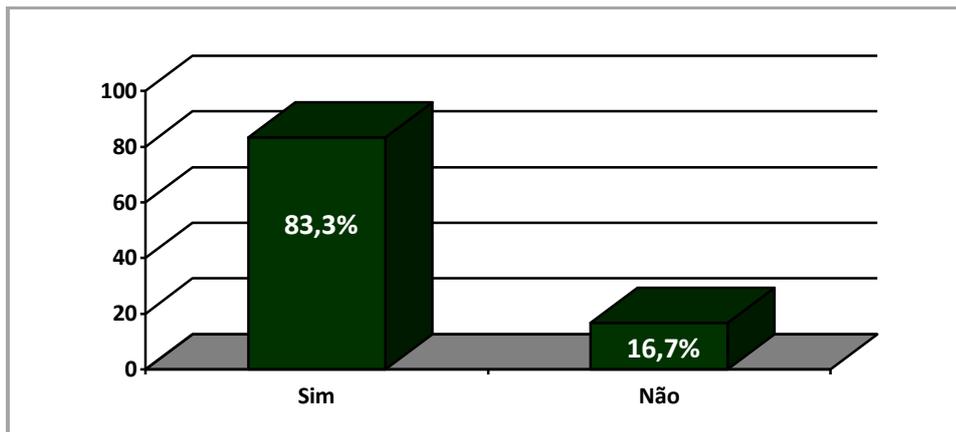


Gráfico 17 – Utilização da política de incentivos

A política de incentivos consiste numa recompensa dada pelo líder quando a equipe obtém bons resultados ou quando os seus membros desempenham bem as tarefas. A “recompensa” geralmente é de livre escolha do líder ou, em alguns casos, pré-estabelecida pela organização, podendo ser proferida

em forma de elogios, dispensas (folgas), prêmios de reconhecimento, etc. (CHIAVENATO, 2003)

Dentre os respondentes da amostra, 83% (n=50) responderam que aplicam e utilizam a política de incentivos em seu dia a dia com a equipe.

Aplicação da política de incentivos pelos líderes

Além de questionar o respondente sobre a utilização da política de incentivos, também foi solicitado que ele descrevesse como ele aplica essa política em seu dia a dia com a equipe. As respostas obtidas estão representadas no quadro 16.

Quadro 16 – Formas de aplicação da política de incentivos pelo líder

Respostas	Número de respondentes	%
Elogia perante a equipe	9	15
Elogia pessoalmente	19	31,7
Elogia em reuniões / conversa com a equipe	11	18,3
Profere dispensas ou folgas	4	6,7
Elogia e dispensa os membros da equipe	5	8,3
Elege o membro da equipe como “funcionário do mês”	1	1,6
Aplica de acordo com o desempenho	1	1,6
Aplica a política do “bom relacionamento”	1	1,6
Não respondeu a esta questão	9	15
Total	60	100

De acordo com os dados obtidos, a política de incentivos é mais aplicada pelos respondentes (n=19, 31,7%) em forma de elogios realizados pessoalmente aos membros da equipe que desempenharam bem as tarefas. Em seguida, os elogios em reuniões (n=11, 18,3%) e os elogios perante a equipe (n=9, 15%) obtiveram maior incidência de respostas. Os demais respondentes preferem aplicar outras formas de incentivos e recompensas, como dispensas ou folgas (n=4, 6,7%), elogios seguidos de dispensas (n=5, 8,3%) e destaque do membro como “funcionário do mês” (n=1, 1,6%). Dois respondentes divergem destas formas afirmando que somente aplicam a política de incentivos de acordo com o desempenho da equipe e mediante a “política do bom relacionamento”, política essa que não foi esclarecida pelo respondente.

Atitudes do líder em relação ao mau desempenho da equipe

Após a análise das 60 respostas desta questão aberta e após a comparação dessas respostas com as características dos três estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), o estilo democrático foi o que obteve maior frequência, visto que a maioria (n=45, 75%) informou que, ao deparar-se com um mau desempenho de um dos membros do grupo, “conversa pessoalmente ou particularmente” com ele. Dentre os demais respondentes, 3 (5%) procuram “explicar como a tarefa deveria ser realizada”, 3 (5%) adotam o “treinamento e a orientação” e 3 (5%) preferem

“chamar a atenção” deste subordinado. Apenas 6 respondentes tomam decisões mais drásticas como:

- Levar o caso ao superior;
- Transferir a tarefa para outro subordinado;
- Dar uma advertência verbal;
- Convocar uma reunião com a equipe;
- Conversar, mas com a iminência de punir;
- Investigar a causa que o levou ao erro.

Principais problemas e desafios enfrentados pelo líder

Muitos são os problemas e desafios enfrentados pelos respondentes no desempenho da função de líder, conforme demonstrado no quadro 17.

Quadro 17 – Problemas e desafios enfrentados pelos líderes

Problemas e desafios	Número de respondentes	%
Falta de pessoal especializado / qualificado	14	23,3
Falta de motivação da equipe (não colabora, não tem comprometimento, não aceita desafios, necessidade constante de incentivo)	8	13,4
Falta de autonomia para tomar decisões	3	5
Falta de pessoal / número insuficiente de pessoas	5	8,3
Falta de recursos financeiros e materiais	4	6,6
Baixo salário que gera desmotivação	1	1,6
Diferenças culturais e de formação	1	1,6
Insubordinação / não cumprimento de ordens e normas	4	6,6
Conflitos internos e pessoais	5	8,3
Sobrecarga de trabalho	2	3,3
Necessidade de supervisão constante	2	3,3

Necessidade de repetir ordens	3	5
Mudança constante dos membros da equipe	2	3,3
Falta de reconhecimento da chefia	1	1,6
Não sofre adversidades	3	5
Não se pronunciaram	2	3,3
TOTAL	60	100

Em divergência aos 55 respondentes que relataram enfrentar problemas, 3 (5%) alegaram não sofrer nenhum tipo de adversidade no desempenho da função de líder e 2 (3,3%) preferiram não se pronunciar.

Diante dos problemas apresentados, o de maior incidência foi a falta de pessoal especializado e qualificado para o trabalho em uma biblioteca ou unidade de informação (n=14, 23,3%) o que, segundo os respondentes, dificulta o desempenho das tarefas. Muitos respondentes (n=8, 13,4%) também alegaram ter problemas de falta de motivação da equipe, gerados pelo não comprometimento e pouca colaboração no cumprimento das tarefas. Os demais respondentes apresentaram problemas diversos, que vão desde a falta de autonomia para tomar decisões (n=3, 5%), falta de pessoal suficiente (n=5, 8,3%), até insubordinação (n=4, 6,6%) e conflitos pessoais (n=5, 8,3%), dentre outros.

Comentários complementares dos respondentes

Os respondentes dispunham desta última questão para realizarem algum comentário que achassem importante para complementar a pesquisa. A maioria dos respondentes preferiu não realizar comentários (n=44, 73,3%), porém os 16 respondentes restantes (16,6%) contribuíram apresentando mais algumas opiniões sobre como eles mantêm a motivação na equipe e como usam as habilidades gerenciais para obterem bons resultados. Algumas respostas foram transcritas a seguir:

“Um gerente deve saber não só conduzir a equipe, mas também transferir os conhecimentos e experiências. Saber a hora certa de agir, aproveitar os momentos e oportunidades, ser paciente e mostrar à equipe que flexibilidade, capacidade de adaptação, paciência, estratégia dentre outros, são fundamentais para alcançar resultados positivos.”

“Aqui no Centro de Documentação [...], observamos periodicamente, os perfis adequados às atividades, ou seja, ajustamos a vocação e o perfil de cada um com as atividades demandadas, pois na nossa percepção, o colaborador satisfeito com o trabalho desempenhado é um trabalhador mais produtivo e motivado.”

“É muito difícil manter uma equipe de auxiliares de biblioteca motivados, até mesmo por que são raríssimas as pessoas que querem ser auxiliares por toda vida, então temos que ser criativos para manter a equipe motivada, pois sabemos que a maior parte deles está temporariamente no cargo, pois tem ambições bem maiores.”

Estes comentários foram de grande valia para a pesquisa, por demonstrarem que muitos Bibliotecários se preocupam com a questão da liderança e estão interessados em manterem suas equipes motivadas, mediante o uso de habilidades de liderança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribuiu para ressaltar a importância da liderança nas unidades de informação. Contribuiu também para apontar o Bibliotecário como um profissional que entende não somente das atividades técnicas da Biblioteconomia, mas também que atua como líder, reunindo habilidades e competências gerenciais.

Em geral, os Bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder, possuem, na maioria, idade acima de 42 anos e pertencem ao sexo feminino. A maior parte destes profissionais possui unicamente o curso superior de Biblioteconomia, mas este quadro vem mudando ao longo dos anos com o aumento de especializações e educação em nível de pós-graduação.

Foi observada uma incidência muito maior de Bibliotecários em posição de chefia nas bibliotecas especializadas e universitárias. A maioria dos respondentes, apesar de estarem liderando, possui pouco tempo de serviço na instituição atual (de 0 a 3 anos), dado este que coincidiu com a média de tempo de experiência na profissão desde a formação.

As bibliotecas participantes revelaram um dado alarmante, pois a maioria não possui auxiliares de biblioteca e nem estagiários de biblioteconomia como profissionais integrantes de sua equipe. A exceção ficou com as bibliotecas universitárias, que ressaltaram a importância deste profissional pela existência de um grande número de auxiliares em sua equipe.

A incidência de servidores públicos de nível médio e superior nas bibliotecas ficou condicionada ao tipo de Instituição em que a biblioteca está inserida. Ou seja, quando para ingressar na Instituição se faz necessária prestação de concurso público, então a presença deste profissional se torna possível. Quando não, os auxiliares de biblioteca e os estagiários são os profissionais mais comuns.

Os Bibliotecários possuem, em média, duas pessoas da equipe que encontram-se subordinadas diretamente à sua liderança. Apesar deste número ser pequeno, as habilidades de liderança não deixam de ser desenvolvidas e aprimoradas no dia a dia.

Os atributos positivos são os mais desenvolvidos pelos Bibliotecários, pois estes levam em consideração o fato de ser uma pessoa motivada, disciplinada, determinada, negociadora e inovadora, mais importante do que ser impulsivo, competitivo, intransigente, controlador e conformado.

Com base na tomada de decisão dos Bibliotecários da amostra, foi constatado que eles seguem uma tendência mais democrática de liderança. Entretanto, apesar deste estilo ter sido o de maior incidência, foi observado que os Bibliotecários são também líderes situacionais (ver capítulo 3.10), ou seja, que mudam seu estilo de liderança de acordo com a situação que lhe for apresentada. Eles não agem segundo um mesmo padrão e podem ser tanto democráticos, liberais ou autoritários se a situação assim exigir. O estilo situacional também leva em consideração as características da equipe, pois, de acordo com o grau de aceitação

da autoridade do líder e de acordo com o desempenho nas tarefas, o líder pode alternar seu estilo para um com maior ou menor rigidez.

Os dados obtidos na pesquisa também revelaram que a maior parte das decisões está concentrada no líder, ou seja, que as decisões são tomadas pelos Bibliotecários da amostra, confirmando a existência das características de um líder democrático. Foi constatado também que as atividades que ele desenvolve com maior frequência são aquelas relacionadas ao treinamento, orientação e motivação da equipe.

De acordo com os dados apresentados pela amostra, a principal atitude da equipe é baseada na cooperação, onde os membros procuram colaborar para o bom andamento do serviço, de forma unida e compartilhada.

Os Bibliotecários pesquisados procuram usar de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir suas ordens, comentar bons e maus resultados, motivá-los e orientá-los quanto às tarefas e, como consequência a esta comunicação entre líder e liderado, o relacionamento com a equipe foi considerado ótimo por metade dos respondentes.

Quando a equipe obtém sucesso nas tarefas, a política de incentivos é aplicada pelos Bibliotecários da amostra em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. No entanto, quando ocorre o contrário, estes preferem conversar em particular com os membros da equipe para saber o que ocasionou o insucesso, confirmando a tendência ao estilo democrático.

Na função de líder, os Bibliotecários pesquisados enfrentam muitos problemas e desafios que vão desde a falta de pessoal especializado, equipe desmotivada, falta de autonomia para tomada de decisões, até recursos financeiros e materiais escassos, insubordinação, conflitos internos e sobrecarga de trabalho, problemas estes que geram dificuldades no desempenho da liderança.

Entende-se que é justamente diante das adversidades que o Bibliotecário em geral vem aflorando e amadurecendo as habilidades de liderança. Os resultados obtidos sugerem que a liderança já faz parte do comportamento dos Bibliotecários de Brasília pesquisados. Estes profissionais demonstraram conhecer a postura do líder e estão a procura de desenvolver atributos de personalidade que complementem a liderança. Procuram também trabalhar em equipe, mantendo a comunicação interpessoal em evidência e buscando sempre a melhor forma de integração com o grupo.

Quando as situações que exigem tomada de decisão surgem, os Bibliotecários pesquisados buscam consultar a equipe e considerar suas sugestões, agindo de forma a encontrar as melhores soluções, tanto para a equipe, quanto para a unidade de informação.

Esta pesquisa está restrita ao âmbito das bibliotecas em Brasília e aos Bibliotecários delimitados na amostra e, por isso, torna-se difícil chegar a uma conclusão global sobre o estilo de liderança dos Bibliotecários de Brasília. Porém, os dados obtidos sugerem que o estilo de liderança mais evidente é o democrático.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilos de gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. 2002. 155f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2002.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. **Bibliotecário**: profissional atual e atuante? Aula da saudade do curso de Biblioteconomia do período. João Pessoa, [s. n.]. 2004.

ARRUDA, M. C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.

BAPTISTA, Sofia G. Habilidades necessárias para o profissional atuar na era da informação : uma reflexão sobre as tendências do mercado. In: Congresso de Biblioteconomia e Documentação e Ciência da Informação, 20.,2002. **Anais eletrônicos**. Fortaleza: ABC, junho 2002.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Gestão baseada nas competências. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência de Informação, 20, Fortaleza, 2002. **Anais**. Associação de Bibliotecários Cearenses, 2002. CD-ROM.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti ; FREITAS, Kellem Andrezza de Araújo. **Estilos gerenciais no contexto das bibliotecas de Instituições de ensino superior em Manaus**. 2002. Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/27.a.pdf>. Acesso em: 14 nov. 07.

BATEMAN, Thomas S. ; SNELL, Scott. **Administração** : construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional** : natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

_____. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança** : administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: **Profissionais da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2005. p.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes curriculares para os cursos de biblioteconomia**. Parecer no. : CNE/CES 492/2001, aprovado em: 03/04/2001.

BRASIL. Presidência da República. Estado-Maior das Forças Armadas. **O Brasil e suas Forças Armadas**. [S.l.] : EMFA, 1996.

CABRAL, A. M. R. Participação e bibliotecas. **Rev. da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 77-90, mar. 1984.

CAMPOS, Grazielle Noronha. **Características e perfil dos bibliotecários das bibliotecas de instituições de ensino superior privadas do Distrito Federal e as expectativas dos empregadores**. Brasília: UNB, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília. CID, PPGINF, 2008.

CARBONE, Pedro P. **Desenvolvimento gerencial**: o perfil do gerente de agência do BB. 1992. 252 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas- FGV, Rio de Janeiro, 1992.

CASTRO FILHO, C. M. ; VERGUEIRO, W. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias sob a ótica das teorias da qualidade: reflexões sobre a realidade brasileira. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. **Anais...** Natal : SNBU, 2004. v. 1.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. et. al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CERTO, C. Samuel. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Modern management** : diversity, quality, ethics and the global environment. Boston: Allyn & Bacon, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comportamento organizacional** : a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORTE, Adelaide Ramos. **Estilos gerenciais do profissional da informação na área de biblioteconomia**. 1988. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) – Departamento de Biblioteconomia, Universidade de Brasília, 1988.

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

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F. ; GOLDSMITH, M. : BECKHARD, R. (Org.). **O líder do futuro**. São Paulo : Futura, 1996.

CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Makron Books, 1991.

D´SOUZA, Anthony. **Como tornar-se um líder**. Rio de Janeiro: Cechal, 1987.

DAFT, Richard L. **Management**. Forth Worth : The Dryden Press, 1994.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos** : princípios e práticas. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. **O bibliotecário como agente de transformação em uma sociedade complexa: integração entre ciência, tecnologia, desenvolvimento e inclusão social**. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/viewFile/1396/878>. Acesso em: 15 jan. 08.

FACCIOLI, C. **Características do líder acerca da terceira inteligência**. 2008. disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/caracteristicas_do_lider_acerca_da_terceira_inteligencia/22702/. Acesso em 25 abr. 2009.

FANCHIN, Marta. Liderança inovadora. In: **Thomson Business Journal**, maio 2004. Disponível em: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32016876_ITM. Acesso em: 13 maio 2008.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1980

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio** : o dicionário da língua portuguesa. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2006.

FERREIRA, G. L. S. ; OLIVEIRA, Z. P. de. **Informação para administração de bibliotecas**. Brasília: ABDF, 1989.

FIELDEN, John. Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council's Libraries Review Group. Bristol, HEFC. In: Management development in academic libraries and the Joint Funding Council's Libraries Review. **British Journal of Academic Libraries**, v. 9, n. 3, p. 209-223, 1993.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI RH-2010. [São Paulo] : MBA, USP, 2001.

FLEISHMAN, Edwin A. Twenty years of communication and structure. In: **Current Developments in the Study of Leadership**. Carbondale: Southern Illinois University, 1973.

FRENCH, John R. P. ; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: **Group dynamics**. Evanston: Peterson & Co, 1960.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, James. Educating for leadership. In: **Human development**. New York: Free Press, 1983.

GOMES, Lenice Alvim. **O papel do líder na motivação da equipe**: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. 2009. Disponível em: <http://lenicealvimgomes.blogspot.com/2009/04/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe.html>. Acesso em: 12 maio 2009.

GRANDI, Márcia Elisa Garcia de. Avaliação de serviço de referência: revisão. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**. v.15, n.1/2, p. 7-19, jan./jun. 1982.

HALSEY, George. Supervising people. In: KILLIAN, Ray. **Managers must lead**. New York: American Management Association, 1987. p. 21-25.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor** : os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro : Sextante, 2006.

INFO Money. **Competitivo, eu?** : confira os prós e os contras da competitividade. Info Money, 2008.

JUNQUEIRA, L. A. C.. **Negociação** : inverdades perigosas. 1998. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p29.html>. Acesso em: 13 jan. 2009.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./fev., 1955.

KFOURI, Natalia. **Liderança na dose certa**. MBPress, Ed. Abril, Voce S/A, 2006. Disponível em: http://www.vocecommaistempo.com.br/bn_conteudo.asp?cod=189&opr=88. Acesso em: 22 mar. 2008

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAGO, Alfredo. **Coisas do Futebol**. Fev, 2001. Disponível em: Acesso em: 11 jul. 2008.

LAKATOS, Eva Maria. ; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

_____. **Administração de conflitos** : novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980

_____. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIRA, Elaine Cristina Soares ; JOVANOVIĆ, Eliane Maria da Silva. Estilos de lideranças no âmbito de uma biblioteca universidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. **Anais do SNBU**. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte : BCZM, 2004.

MACIEL, Alba Costa ; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Função gerencial na biblioteca universitária**. Disponível em: <http://www.ndc.uff.br/textos/t033.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2009

_____. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Os 12 maiores atributos da liderança**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>. Acesso em 11 jul. 2008.

MASSAPINA, João. **Os sete tipos de CEO**, 2008. Disponível em: <http://massapinaopinionotall.blogspot.com/2008/01/os-sete-tipos-de-ceo.html>. Acesso em: 15 mar. 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

MICHAELIS : dicionário escolar da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador : ficção e realidade. **Diálogo**, v. 12, n. 1, 1977.

_____. **The nature of managerial work**. New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

_____. **Trabalho de executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

NAKAMURA, Janete. Fatores motivacionais : estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE. Brasília: UNB, 1994. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, CID, PPGINF, 1994.

NANUS, B. **Liderança visionária**: como planejar o futuro da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção M. ; BARRADAS, Mary Suely S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, ISSN 1413-2311, Edição 19, nº 1, v.7, mar. 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm>.> Acesso em 19 dez. 2001.

OLIVEIRA, Silas M. de. Correlação entre atuação de gerentes de S. I. e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**, v. 12, n. 2, p. 29-50, jun/dez, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEEL, Malcolm. Do libraries need managers? **Aslib Information**, v. 18, n. 9, p. 288, 1989.

PESTANA, Maria Cláudia, et. al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PINHEIRO, Edna Gomes ; MACIEIRA, Maria Helena Leão. **(Des)fazendo o mito sobre liderança: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder**. Biblioteca Universitária, 1998.

PINTO, Marli Dias de Sousa. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2003.

PINTO, Marli Dias de Souza. ; BLATTMANN, Ursula. **Habilidades e competências do líder e a gestão da informação**. Disponível em: <http://www.geocities.com/ublattmann/papers/habilidades.html>. Acesso em: 23 nov. 07.

QUINN, Robert E. (et. al.). **Competências gerenciais** : princípios e aplicações. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

RAMOS, Paulo Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SAFFORD, H. D. Small college library directors. In: **The smaller academic library**. New York : Greenwood Press, 1988. p. 20-24.

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

SIMON, B. V. The need for administrative know-how in libraries. In: **A reader in library management**. Londres: Clive Bingley, 1979

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965

SOUSA FILHO, Antonio Genésio de. (et. al.). **O bibliotecário na sociedade da informação e do conhecimento: habilidades e competências requeridas**. Disponível em: <br.geocities.com/biblioestudantes/artigo.pdf>. Acesso em: 25 out. 07.

TANNEMBAUM, Robert, WECHLER, Irving, MASSARICK, Fred. **Liderança e organização** : uma abordagem do comportamento. São Paulo : Atlas, 1979.

TARAPANOFF, Kira. **As novas tendências e o profissional da informação nas bibliotecas universitárias do século XXI**. In: SNBU2000 - XI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. O Bibliotecário na sociedade pós-industrial. Brasília: UNB, 2000.

TEIXEIRA, Maria das Graças Almeida. O ensino da biblioteconomia por competência. Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, XX. Fortaleza, 2002. **Anais ...** Fortaleza: Associação de Bibliotecários Cearenses, 2002. (formato eletrônico)

UOL Economia. **Seja determinado, fale bem e seja um grande líder.** 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/noticias/seja_determinado_fale_bem_e_seja_um_grande_lider/15571/. Acesso em: 27 abr. 2009.

VALENTIM, Marta P. (org.) **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional.** São Paulo: Polis, 2000

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

VIEIRA, Eric Sousa. **Líder na era do conhecimento.** 2005. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/lider_na_era_do_conhecimento/10786/. Acesso em: 29 mar. 2009.

WHETTEN, David A. ; CAMERON, Kim S. **Developing management skills.** New York: Harper Collins, 1991.

WORDPRESS. **Dinâmica** : líder democrático. 2007. Disponível em: <http://impactoradical.wordpress.com/2007/10/01/lider-democratico/>. Acesso em: 3 mai. 2009.

ZAGO, Rosemeire. **Você é impulsivo?** : 10 dicas para controlar sua impulsividade, 2009. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/vyaestelar/impulsividade.htm>. Acesso em: 3 abr. 2009

ZALEZNIK, A. ; KETS Vries, M. Da liderança enquanto “texto” : ensaio sobre a interpretação. In: **Imaginário e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder na unidade de informação

Senhor(a) Bibliotecário(a),

Venho solicitar sua valiosa colaboração no sentido de responder este questionário eletrônico, fornecendo algumas informações sobre a sua liderança em relação à equipe com a qual trabalha.

Este questionário possui 20 questões e tem como objetivo colher informações para subsidiar a dissertação de mestrado que estou elaborando.

Solicito também que as respostas representem ao máximo a realidade e o dia-a-dia de suas unidades de informação. Vale ressaltar que os dados obtidos destes questionários serão utilizados apenas em nível acadêmico, sem a identificação dos respondentes.

Agradeço-lhe antecipadamente por sua colaboração.

Janaina Costa Franqueta

Mestranda

Departamento de Ciência da Informação e Documentação

Universidade de Brasília

1 - Qual a sua idade?

- 21 a 27 anos
- 28 a 34 anos
- 35 a 41 anos
- acima de 42 anos

2 - Sexo:

- Feminino Masculino

3 - Escolaridade:

- Superior completo em Biblioteconomia
- Superior completo em outra área

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4 - Nome da instituição para qual trabalha atualmente:

5 - Tempo de serviço na instituição atual:

- de 0 a 3 anos
- de 3 a 6 anos
- de 6 a 9 anos
- de 9 a 12 anos
- acima de 12 anos

6 - Tempo de serviço como Bibliotecário(a):

- O mesmo tempo da questão anterior
- outra

7 - Quantas pessoas fazem parte da sua equipe?

Escreva a quantidade de pessoas de acordo com a função

Auxiliar de Biblioteca	<input type="text"/>
Estagiário de Biblioteconomia	<input type="text"/>
Estagiário de outra área	<input type="text"/>
Servidor público de nível médio	<input type="text"/>
Servidor público de nível superior	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>

**8 - Dentro da equipe, quantas pessoas são gerenciadas somente por você?
(subordinação imediata)**

No caso de mais de 4 pessoas, escreva a quantidade na opção "outra"

- Uma pessoa
- Duas pessoas
- Três pessoas
- Quatro pessoas
- outra

10 - No desempenho de suas funções gerenciais, com quais dos atributos listados abaixo você mais se identifica?

Escolha 5 opções

- Motivado
- Negociador
- Controlador
- Disciplinado
- Competitivo
- Determinado
- Conformado
- Inovador
- Intransigente
- Impulsivo

11 - No seu dia-a-dia como líder da equipe, você...

	SIM	NÃO
Considera as sugestões da equipe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confia na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma todas as decisões sem consultá-los?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanha cuidadosamente a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

na realização das tarefas?		
Permite que sua equipe desempenhe as tarefas sem sua participação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta a equipe para resolução de conflitos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aceita mudanças propostas por sua equipe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem a última palavra nas decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefere não interferir no trabalho da equipe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 - A maior parte das decisões na realização das tarefas se concentra...

- Em você
- Na equipe (subordinada)
- outra

13 - Cite algumas das principais atividades realizadas por você ao liderar a equipe:

14 - Como você define a principal atitude do grupo com o qual trabalha?

- Obediente
- Cooperativo
- Pró-ativo

outra:

15 - Quais meios de comunicação você utiliza para transmitir suas expectativas à equipe em relação a tarefas que deverão ser realizadas?

- E-mail, recados por escrito ou por meio de documentos emitidos por você
- Reuniões, encontros formais no trabalho ou fora dele
- Individualmente (somente para a pessoa que terá que realizar tarefa)
- outra:

16 - Como você classifica seu relacionamento com a equipe?

Se desejar, comente a questão na opção "outra"

- Ótimo
- Bom
- Péssimo
- outra:

17 - Você costuma aplicar alguma política de incentivos à sua equipe?

Ex: preferir elogios, dar recompensas por determinada tarefa ou dispensas como prêmio, etc.

- Sim
- Não

18 - Caso tenha respondido "sim" na questão anterior, comente como você aplica essa política?

_____ .

19 - Como você age quando uma das pessoas do grupo não atende às suas expectativas no desempenho das tarefas?

_____ .

20 - Quais são os maiores problemas ou desafios enfrentados por você ao liderar sua equipe?

- Utilize este espaço caso queira realizar mais algum comentário

APÊNDICE B - Instituições participantes da pesquisa

Nome da Instituição	N. de Bibliotecários
Faculdade Teológica Batista Central – FTBC	1
Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB	2
Faculdade Teológica Batista de Brasília – FTBB	1
Grupo Comunidade de Comunicação - Jornal da Comunidade	1
Secretaria da Receita Federal do Brasil	1
Agência Brasileira de Inteligência – ABIN	1
Casa da Cultura do Guará, Brasília	1
Ministério do Desenvolvimento Agrário	1
Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL	4
Fundação Universidade de Brasília Faculdade LS	1
Colégio e Faculdade CECAP	1
Federação Nacional das Associações do pessoal da Caixa – FENAE	1
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA	1
Advocacia-Geral da União - AGU	2
Faculdade Nossa Senhora Aparecida	1
Secretaria de Estado de Saúde do DF - SES/DF	2
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	1
Conselho Federal de Medicina – CFM	1
Agência Nacional de Águas – ANA	1
Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológica – FACITEC	1
Tribunal Superior Eleitoral – TSE	1
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG	1
Biblioteca Nacional de Brasília	2
Embrapa Hortaliças	1
Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	1
Faculdade Projeção	1
Embaixada dos Estados Unidos	1
Correios	1
Biblioteca Curt Nimuendaju – FUNAI	2
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT	1
Supremo Tribunal Federal – STF	1
//// - Não respondeu esta questão, mas respondeu ao questionário	1
Universidade Católica de Brasília - UCB	6
Biblioteca Demonstrativa de Brasília / Fundação Biblioteca Nacional / MinC	1
Centro Universitário Unieuro - Unidade Águas Claras	1
Ministério da Justiça – MJ	1
Supremo Tribunal Federal - STF	2
Senado Federal	1
Ministério da Saúde	1
Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército – DEP	1
Centro de Documentação do Exército - CDOC Ex	1
Escola Preparatória de Cadetes do Exército – EsPCEX	1

Colégio Militar de Brasília – CMB	1
Centro de Preparação de Oficiais da Reserva - CPOR/ CMBH	1
Escola de Administração do Exército – EsAEx	1
Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército – DCT	1
TOTAL: 46 Instituições, 60 Bibliotecários	

APÊNDICE C - RESPOSTAS DAS QUESTÕES ABERTAS

Questão 12: Cite algumas das principais atividades realizadas por você ao liderar a equipe

1. Planejamento, organização, processos técnicos, avaliação do acervo e avaliação dos serviços da biblioteca.
2. Coordenar as tarefas; Reunir as pessoas.
3. Coordenar as tarefas da equipe e classificar e organizar o acervo.
4. Divisão de tarefas, treinamento, estabelecimento de metas, avaliação.
5. Realizar reuniões e manter contato permanente com a equipe.
6. Distribuição de tarefas, tratamento imparcial, respeito pela equipe, comprometimento, retorno à equipe, motivação e avaliação.
7. Agendar reuniões com a equipe, mediar às discussões, definir objetivos e metas, propor estratégias, avaliar resultados e garantir recursos e parcerias.
8. Planejamento anual das atividades e das metas semestrais a serem alcançadas; estatísticas de produção; orçamentos; licitações de prestações de serviços e/ou produtos; e acompanhamento de contratos.
9. Gerenciamento de projetos.
10. Organização das tarefas; padronização de operações; avaliação das atividades desenvolvidas.
11. Apontar erros, discutir os problemas e apontar soluções. Gerenciamento de todo tipo de material do acervo e delegações de rotinas.
12. Monitoramento das atividades, resolução de conflitos, planejamento estratégico, administração de pessoal e fortalecimento da equipe.
13. Reunião e pedido de sugestão.
14. Definição de tarefas, esclarecimento de dúvidas e harmonização das diferenças
15. Diálogo; instruções gerais de atendimento aos usuários, treinamento e capacitação para realização do serviço interno e dos processos técnicos, solução de conflitos e supervisão dos processos; definição de políticas (desenvolvimento de coleções, indexação, atendimento, ação cultural); planejamento de atividades complexas; manutenção do bom clima organizacional; e atenção ao atendimento de demandas de gestão e de serviço.

16. Classificação, indexação, seleção de documentos, pesquisa em bases de dados, atendimentos externos, normatização e referenciarão de documentos e catalogação, entre outros.
17. Dar o direcionamento para o trabalho e acompanhar e cobrar resultados e manutenção da motivação da equipe.
18. Estabelecer escalas de serviço, divisão dos trabalhos e compensação pelo bom desempenho.
19. Orientação técnica.
20. Orientação técnica.
21. Gerenciar toda a parte administrativa e gerencial
22. Administração do pessoal, no que se refere à distribuição de tarefas e setores de trabalho.
23. Divisão do trabalho entre a equipe; capacitação/treinamento para o trabalho a ser desenvolvido e supervisão do trabalho da equipe
24. Mantém sob sua responsabilidade todas as atividades da Biblioteca.
25. Comprometimento e responsabilidade.
26. Resolução de conflitos; controle das atividades; controle de horários; pedido de materiais de trabalho e organização de novas atividades ou modificações das existentes.
27. Coordenação e organização dos trabalhos; decisões internas de ordem técnica; revisão do trabalho técnico; supervisão de pessoal (desempenho, horário, faltas, etc).
28. Explicar com clareza as tarefas a serem desenvolvidas. Dar o exemplo.
29. Fazer com que toda a equipe conheça as normas internas que regem o Tribunal, quanto à prestação de serviço e verificar o cumprimento dessas; incentivar o trabalho em equipe e a atualização profissional; conferir a qualidade do trabalho desempenhado; observar se as atividades realizadas estão compatíveis com a habilidade do funcionário responsável.
30. Representar a sessão em reuniões expondo os problemas, as necessidades e as soluções.
31. Alimentação da base de dados; divisão das atividades a ser desempenhada por cada um; análise do acervo (inclusão, descarte...) entre outros.
32. Tomar as decisões (mesmo sendo em conjunto); liderar a equipe de forma a manter-los motivados e unidos para o sucesso da “missão”; participações em reuniões com a chefia da Div de Ens (muitas vezes decidindo o destino da biblioteca e dos subordinados).
33. Controlar comparações entre os postos (funcionário civil, soldado antigo e recruta); a cada novo ano integrar os novos recrutas as atividades e a equipe da biblioteca;
34. Divisões de tarefas; punições e recompensas; coordenar reuniões para orientação entre os subordinados;

35. Realizar reuniões semanais com a equipe para conversar sobre assuntos do trabalho e sobre assuntos pessoais.
36. Motivar os subordinados; ajudar no desenvolvimento de potencialidades e chamar para si a responsabilidade das ordens dadas.
37. Catalogação de todo o acervo no Sistema Pergamum; orientação de referência e normalização de trabalhos; divulgação de todo material novo que chega à unidade.

Questão 16 e 17: Você costuma aplicar alguma política de incentivos à sua equipe? Caso tenha respondido “sim” na questão anterior, comente como você aplica essa política

1. Elogios aos serviços realizados com qualidade, iniciativas criativas, disciplina, presteza, desde as pequenas às grandes tarefas.
2. Proporciono dispensa para aqueles que merecerem
3. Elogio o trabalho bem feito
4. Elogiando o desempenho
5. Elogio perante a equipe
6. Reconheço o trabalho bem feito e elogio perante a equipe
7. Para elogiar, é feita reunião ou elogio na presença de todos.
8. Por meio do funcionário destaque do mês, comemoração de aniversários e outras datas importantes como: chá de bebê, aprovação em cursos, etc
9. Compartilhando resultados, elogiando publicamente, mencionando a equipe nominalmente em eventos públicos, batalhando melhores condições de trabalho e de contratos.
10. Elogio nas reuniões
11. Elogios e horários mais flexíveis.
12. Conversando.
13. Se a tarefa foi bem executada, desde a tarefa mais simples a mais complicada, elogio os colaboradores que a executaram.
14. Falo sobre o bom trabalho na reunião
15. Reconheço o bom desempenho e emito elogios.
16. Sempre elogio quando é feito a contento. Dou o crédito também a pessoa que realizou determinada tarefa, sendo ou não da minha equipe.
17. Normalmente por ocasião de reunião da equipe
18. Elogio bastante e classifico como a melhor equipe da faculdade, já que outros também nos vêem dessa forma principalmente nossos usuários.
19. Em reuniões coletivas citando os bons exemplos quando cabível e em reuniões particulares explicitando a satisfação com o serviço, com o desempenho do colega e com os resultados.
20. Elogiando em público e reconhecendo o valor na avaliação de desempenho.
21. Reconhecendo o trabalho executado e informando ao usuário quem executou o serviço, quando é elogiado. Quando há erros, a equipe assumi a responsabilidade, pelo menos externamente.

22. Individualmente e esporadicamente.
23. Faço elogios pessoalmente e nas reuniões com a equipe.
24. Elogio verbal. Incentivo a participação de eventos externos para divulgação de melhores práticas. Envolvimento de projetos de maior complexidade.
25. Elogios por escrito. Dispensa de horas de trabalho.
26. Elogios, dispensas e empenho pessoal junto aos superiores para participação em eventos, gratificações, outros.
27. Elogios
28. Elogio
29. Uso quesitos variados de avaliação do desempenho dos funcionários, as vezes testes de conhecimentos, as vezes pontualidade. Os funcionários que atendem as expectativas da função participam de uma escala de folgas.
30. Dispensas - dia de folga
31. Elogiar o desempenho
32. De acordo com o desenvolvimento das atividades corretamente e com sugestões favoráveis ao trabalho
33. Elogio o trabalho bem feito
34. Elogio perante a equipe
35. A Instituição não permite outro tipo de incentivo, que não seja um elogio ou agradecimento.
36. Elogios.
37. Elogios
38. Na maioria das vezes sob a forma de elogios.
39. Faço elogios aos bons servidores e dispenso os funcionários no dia do aniversário.
40. Conversando pessoalmente com a equipe, e divulgando aos demais Setores.
41. Procuro fazer com que o funcionário saiba quando está fazendo um bom trabalho.
42. Política de bom relacionamento.
43. Elogio perante a equipe
44. Elogiando o trabalho e incentivando a melhoria sempre.
45. Tecendo elogios e agradecendo a equipe.
46. Reúno e equipe e profiro elogios
47. Folgas, dispensas.

48. Costumo elogiar verbalmente e quando algum subordinado precisa sair ou faltar o expediente por algum motivo particular, autorizo deixando bem claro que a dispensa foi conquistada por seu bom desempenho e dedicação.
49. Procuo sempre falar na frente dos demais as qualidades ou atitudes boas que aquele funcionário teve e quando converso as sós com ele também. Acho importante também organizar boas vindas e despedidas de funcionários para salientar a importância dele como funcionário e colega de trabalho, assim como organizar festas de aniversários, para que ele se sinta querido no seu ambiente de trabalho.
50. Em forma de elogio, dispensa e oferta de cursos
51. Elogio é feito oralmente_ sempre que observo o empenho e recompensa é procedida em algum dia de dispensa quando realmente considero pertinente

Questão 18: Como você age quando uma das pessoas do grupo não atende às suas expectativas no desempenho das tarefas?

1. De forma delicada, porém objetiva, explico como deveria ter sido o desempenho em determinada tarefa.
2. Eu chamo para uma conversa
3. Converso pessoalmente
4. Converso em particular
5. Verifico o motivo que o levou ao erro e converso com ele
6. Chamo para uma conversa individual
7. Reeducação
8. Chamo para conversar, oriento de outra maneira e se mesmo assim continuar tudo do mesmo jeito (tipo 3 meses) aí o mesmo é desligado.
9. Chamo para uma conversa, tento descobrir o que está atrapalhando e tento motivar de alguma forma ou trocar de atividade dentro das inúmeras que fazem parte do todo. Em ultimo caso, depois de esgotadas as possibilidades, faço a substituição.
10. Converso individualmente com o funcionário
11. Converso individualmente advertindo para a importância do serviço e a responsabilidade da pessoa junto ao grupo, tendo em vista que as tarefas são interligadas.
12. Conversando.
13. Bem, normalmente as pessoas do grupo respondem às minhas expectativas. Mas, se por acaso ocorresse, conversaria com ela e solicitaria a ajuda de outra pessoa do grupo para aperfeiçoar a tarefa do responsável.
14. Chamo o funcionário para uma conversa
15. Converso, expondo os problemas.
16. Tento explicar a necessidade ou mostro que no trabalho estamos sujeitos a fazer coisas que muitas vezes não gostamos.
17. Verifico o motivo do erro conversando pessoalmente
18. Levo o caso para o meu superior
19. Falo particularmente com a pessoa, o que tem dado resultado.
20. Converso particularmente.

21. Verificar qual o motivo de não ter atendido as expectativas e fazer um trabalho de correção ou capacitação, extraíndo o que de melhor cada um tem a oferecer. Transformar os pontos negativos em positivos adaptando o serviço ao perfil do profissional quando possível.
22. Tendo uma conversa em particular e registrando na avaliação de desempenho.
23. Conversa e redefinição das tarefas, alertando para a importância da tarefa.
24. Eu mesma faço ou refaço a tarefa.
25. Chamo para uma conversa franca, e pergunto se a pessoa não entendeu o comando ou se teve algum problema ao longo do processo. Tento entender a causa e depois corrijo o que for preciso.
26. Converso diretamente com a pessoa. Proponho alteração de práticas de trabalho.
27. Converso... Converso.
28. Cobro melhoras de maneira sutil, do contrário, transfiro para outro subordinado.
29. Chamo em particular
30. Conversas e revisões de trabalho.
31. Chamo a atenção individualmente Caso persistir, registro na avaliação funcional baixo desempenho redução de comissão
32. Procuro conversar individualmente
33. Os funcionários que não atendem as minhas expectativas recebem a orientação de melhor seu desempenho, tudo é feito de forma que não deixe o mesmo constrangido, pois os funcionários criticados de forma explícita ao invés de melhorar pode se sentirem desmotivados, incapazes.
34. Converso com o funcionário
35. Procuro conversar em particular com este funcionário.
36. Converso com a pessoa
37. Converso com a pessoa para sanar suas dúvidas.
38. Converso novamente com a pessoa
39. Chamo pessoalmente para conversa
40. Procuro conversar em particular com este funcionário.
41. O funcionário é advertido pessoalmente.
42. Converso
43. Procurando conversar, verificando se o que foi solicitando foi entendido corretamente e motivar para que as próximas tarefas sejam executadas com maior desempenho.
44. Chamo particularmente para conversar.

45. Alerto o servidor sobre o fato!
46. Converso pessoalmente com a pessoa, para saber se posso ajudar, caso esteja ao meu alcance.
47. Convoco uma reunião com a equipe para maiores esclarecimentos
48. Procuro conversar em particular com este funcionário.
49. Converso pessoalmente apresentando o problema.
50. Converso pessoalmente com o funcionário ou realizo uma reunião com a equipe
51. Chamo para uma conversa, falo o que tenho observado e escuto as razões que o levaram a cometer as falhas observadas. Explico novamente e aguardo, observando o desenrolar dos fatos.
52. Convoco o funcionário para uma conversa e explico o problema, a partir da conversa, se não houver indícios de melhoria, comunico a situação à coordenadoria de Biblioteca para providenciar a substituição do referido funcionário.
53. Converso individualmente com o funcionário
54. Tento conversar e expor o problema
55. Peço novamente a realização da tarefa, acompanhando-o mais de perto.
56. Converso com ele, explico que a tarefa não ficou de acordo. Peço que tenha mais atenção. Quando vejo que já é recorrente costumo ser mais enérgica. Se percebo que não há interesse por parte do subordinado em melhorar, participo através de parte ao Chefe da Div de Ens da EsPCEEx e se possível transferimos para outra seção. (Já aconteceu com recrutadas e funcionário civil)
57. Procuro tentar entender o que levou aquele funcionário a não fazer o proposto. Tenho fichas em que avalio constantemente os membros da minha equipe, então analiso o seu perfil, seus pontos fracos e fortes e vejo se também cometi algum erro, se na hora de determinar a tarefa, ou no seu acompanhamento. Analiso tudo para poder ter uma noção real do que aconteceu de errado para em seguida tomar as providências necessárias.
58. Pergunto sobre as dificuldades encontradas e procuro uma solução. Caso verifique que houve procrastinação, aplico uma punição, mesmo que verbal
59. Converso e não havendo mudança troco de seção
60. Sempre chamo sua atenção, mas primeiramente pergunto qual foi a dificuldade, mostrando-o depois onde errou.

Questão 19: Quais são os maiores problemas e desafios enfrentados por você ao liderar a equipe?

1. Minha equipe tem atendido minhas expectativas e trabalhando de forma que os serviços estão fluindo satisfatoriamente.
2. A falta de colaboração e de motivação das pessoas.
3. Falta de melhor preparo na formação acadêmica
4. Falta de autonomia para tomar decisões, ter que me remeter a um superior que não é Bibliotecário nem entende da área
5. Insuficiência de pessoal qualificado
6. Falta de recurso financeiro e pessoal
7. Recursos insuficientes (materiais, financeiros, etc.)
8. Problemas de relacionamento, salários baixos que atraem pessoas que são mais humildes, logo mais lentas no aprendizado e desempenho das tarefas
9. As diferenças culturais e de formação intelectual, mas a diversidade também é, ao mesmo tempo, muito motivadora: todos aprendem uns com os outros.
10. Falta de recursos financeiros
11. Não tenho grandes problemas.
12. Pessoal e demanda de serviço.
13. Falta de iniciativa; Descumprimento dos prazos.
14. Falta de pessoal qualificado
15. a equipe é mais antiga na instituição e tem mais idade, sendo resistente a dar espaço para o Bibliotecário que há pouco assumiu o cargo e tem menos idade.
16. A pessoa que é subordinada a mim, tem mais tempo de casa que eu e muita das vezes questiona as tarefas. Estou tendo sempre que mostrar que as coisas mudaram na empresa. Além disso, ela não tem disposição para fazer outros trabalhos e nem pra viagens mas acaba cobrando que eles notam mais o meu trabalho. Já houve questões que tive que chamar a chefe superior pra resolver esse tipo de problema. Ela é competente e organizada mas tem esse problema de aceitar as tarefas e conversa demais. Como ficamos duas seções juntas, as vezes fica complicado chamar a atenção.
17. Falta de pessoal especializado
18. Poucos recursos para muito trabalho
19. Cada cabeça é uma sentença, e não é muito fácil administrar as diferenças

20. O excesso de autonomia da Direção Geral.
21. Administração de conflitos pessoais.
22. Os auxiliares não são da área de documentação. Tem de ser treinado e conscientizado do valor e da importância do trabalho executado.
23. Poder de decisão.
24. Mão de obra não especializada, sobrecarga de trabalho e falta de tempo para desenvolver um programa de capacitação contínuo. O maior problema hoje é ser a única Bibliotecária de uma IES com quase 4.000 alunos e ter que trabalhar no turno matutino e noturno (que é o turno das aulas) e ainda gerenciar a equipe. Pois a tarde eles ficam trabalhando internamente sem o acompanhamento de um Bibliotecário, daí a supervisão fica prejudicada e gera acúmulo de serviço pra mim.
25. O fator humano é preponderante. Harmonizar os diversos temperamentos num grupo de trabalho é tarefa cotidiana.
26. Falta de pessoal especializado. Ou seja, que entenda o trabalho proposto. Salário baixo a ser ofertado. Isto gera insatisfação.
27. Lentidão na comunicação, pelo excesso de trabalho e falta de TICs mais eficientes na BNB; falta de capacitação da equipe; dar muito "ouvido" aos colaboradores.
28. Falta de pessoal especializado.
29. Sobrecarga de trabalho
30. Dificuldade em delegar, tendo em vista a falta de pessoal qualificado
31. Toda equipe, por mais eficiente que seja precisa de certa fiscalização, ainda mais quando ela é muito grande, isto é, a chefia tem que estar por perto, ver se estão tendo iniciativa para fazer serviços que não fazem parte de suas rotinas diárias, por exemplo: ver uma coisa errada, fora do lugar ou até mesmo um cartaz desatualizado fixado no quadro da biblioteca e retirá-lo.
32. Falta de pessoal especializado
33. Falta de pessoal especializado
34. O maior problema é a insuficiência de pessoal.
35. Insuficiência de pessoal qualificado
36. Repetir a mesma coisa inúmeras vezes
37. Os funcionários são insuficientes
38. Falta pessoal
39. A grande quantidade de afastamentos médicos.

40. Falta de funcionários suficientes
41. Falta de comprometimento
42. a competição que desenvolvem entre eles mesmos, o não seguimento das instruções/normas por alguns.
43. Cumprimento da carga horária estabelecida pela administração pública!
44. A não aceitação de desafios, o medo de enfrentar o novo.
45. Falta de pessoal especializado
46. Resolver conflitos internos.
47. Falta de comprometimento da equipe
48. Pouca quantidade de funcionários
49. Lidar com o ser humano é complicado, acredito que o maior problema seja o se fazer entender.
50. Falta de comprometimento com o trabalho, que acarreta em erros e reclamações dos usuários.
51. Pessoal não especializado
52. O maior problema é q um dos meus subordinados é funcionário civil, e isso às vezes dificulta o trabalho por que não consigo cobrar e exigir tanto quanto se fosse outro militar. O outro subordinado é sempre um soldado EV, q nunca engaja, o q faz com q cada ano seja uma surpresa, ou seja, tenho sempre q repetir as explicações do trabalho e do andamento da seções todo o início de ano. E às vezes o Soldado não é bom e ainda tem q ser trocado de sessão, seja porque não se adaptou ao serviço, ou simplesmente por que é um mau militar.
53. Não gosto de ficar pedindo a execução de uma mesma atividade várias vezes.
54. Os meus subordinados são divididos em três postos diferentes, uma funcionária civil (bacharel em letras), três soldados antigos e dois recrutas que são “trocados” todos os anos. Um dos meus problemas é justamente esse, os recrutas, como sabem que não vão ficar costumam relutar mais em aprender, o tempo também é curto para passar tarefas mais complexas para eles. Outro problema são as comparações, como são de postos diferentes, costumo dividir as tarefas de maior responsabilidade na ordem de antiguidade, ficando para os recrutas as tarefas de manutenção (guardar livros, limpeza, etc.), mesmo deixando claro que todos são importantes para o bom funcionamento da biblioteca e procurando dar o mesmo valor para todas as atividades, costumo ouvir: “- Tenente só a gente faz tal coisa, e fulano não vai fazer também?”
55. Liderar é muito difícil, seja uma equipe competente ou não. Quando se tem uma equipe competente você tem que trabalhar bem os egos. Quando não se tem, você deve tentar

incentivá-los ao máximo para que desenvolvam suas potencialidades. No meu caso, tenho uma equipe pouco competente e sem muita motivação.

Então tenho que tentar mostrar o quanto é importante o que fazemos e tento comprovar que se nós não acreditamos no que estamos fazendo, ninguém vai dar a devida importância ou respeito. Tento mostrar que independente do que se faça é importante que seja bem feito e que você tenha sempre orgulho do que está fazendo e do resultado que aquilo oferece. Agindo assim, como consequência você terá o reconhecimento dos seus pares, da chefia imediata, de todos os que se beneficiam com aquilo. A minha palavra de ordem é incentivá-los a fazer sempre mais e melhor e da melhor forma possível. Sejam coisas simples, sejam coisas mais complexas. E procuro sempre colocar novos desafios para eles, sempre os colocando a fazer coisas novas, para que não caiam na rotina ou percam o hábito de estarem aprendendo coisas novas, o que considero muito importante.

56. Sensibilizar o comando quanto às necessidades da biblioteca. a maior dificuldade é a falta de estrutura, a falta de atenção dada por parte dos chefes de divisão.
57. Não tenho problemas em relação aos meus subordinados
58. A falta de formação do subordinado na área de Biblioteconomia é um grande problema, pois acabo deixando de cobrá-lo mais devido este problema

Questão 20: Utilize este espaço caso queira realizar mais algum comentário

1. Muito bom
2. As Bibliotecas Públicas carecem de recursos materiais e recursos humanos especializados.
3. Gostaria do retorno desta pesquisa, email [...] obrigada!
4. A nossa atividade fim é muito estimulante, pois o nosso objetivo é implantar bibliotecas no meio rural brasileiro e promover o acesso ao livro, à leitura e à informação. Todos trabalhamos com muita alegria e o nosso trabalho é valorizado pela sociedade e por nossos superiores. Para isso, trabalhamos com muito compromisso, seriedade, honestidade e respeito à diversidade cultural do nosso público alvo.
5. Aqui no Centro de Documentação [...], observamos periodicamente, os perfis adequados às atividades, ou seja, ajustamos a vocação e o perfil de cada um com as atividades demandadas, pois na nossa percepção o colaborador satisfeito com o trabalho desempenhado, é um trabalhador mais produtivo e motivado.
6. Parabéns pelo trabalho! Gostaria de receber o resultado da pesquisa, se possível.
7. Meu trabalho é diferente de uma biblioteca tradicional. Nosso material é mais especial. Tem outra bibliotecária que cuida da parte documental. Eu antes coordenava tudo mas com o aumento do trabalho, decidimos separar a equipe. Minha equipe tinha 7 pessoas e fiquei somente com uma. Uma das minhas experiências nessa área é que não adianta só fazer um bom trabalho tecnicamente. Tenho que ir além, divulgando e fazendo o marketing do setor. Viajo muito não só divulgando o banco de imagens, as vezes até fotografando também (quando nosso fotografo não está presente) e buscando documentos que possam guardar a história da instituição. Comecei o trabalho sozinha e ele cresceu, virando não só um setor mas dois setores. A funcionária em questão era de outra área e talvez por isso a dificuldade dela aceitar as ordens e as mudanças. Ela foi escolhida por sorteio para ir pro setor.
8. Considero como ponto forte da biblioteca que gerencio o atendimento, pois priorizo a eficiência e agilidade e sempre com um sorriso nos lábios, acho que isso que vem fazendo tanta diferença na IES que trabalho.
9. Um gerente deve saber não só conduzir a equipe mas também transferir os conhecimentos e experiências. Saber a hora certa de agir, aproveitar os momentos e oportunidades, ser paciente e mostrar à equipe que flexibilidade, capacidade de adaptação, paciência, estratégia dentre outros, são fundamentais para alcançar resultados positivos.

10. Às vezes sim, às vezes não, a última palavra é da chefia. Muitas vezes surgem situações nas quais a decisão deve ser tomada naquele momento, independente da chefia estar presente ou não.
11. A estrutura do órgão não permite à biblioteca ter autonomia.
12. Esta realidade das bibliotecas universitárias precisa mudar, várias faculdades têm apenas um Bibliotecário e além de ser responsável por gerenciar a biblioteca ainda tem que dar conta da aquisição, dos processos técnicos (pois não dá pra deixar os auxiliares de biblioteca realizarem todo o processo sem a supervisão de um Bibliotecário) Tenho conversado com outros Bibliotecários de IES e percebo a mesma situação, uma sobrecarga de trabalho, e nada que possa ser feito pra resolver, já que não há uma legislação que determine a quantidade de Bibliotecários por instituição.
13. É muito difícil manter uma equipe de auxiliares de biblioteca motivados, até mesmo por que são raríssimas as pessoas que querem ser auxiliares por toda vida, então temos que ser criativos para manter a equipe motivada, pois sabemos que a maior parte deles está temporariamente no cargo, pois tem ambições bem maiores.
14. Necessita de pessoal qualificado
15. Necessidade de expandir a equipe com pessoal qualificado - como Bibliotecário e auxiliar de biblioteca
16. O setor no qual trabalho é o atendimento, portanto as doenças ocupacionais aparecem com muita frequência, provocando os afastamentos, e conseqüentemente a necessidade de um rodízio de funções, que não é bem aceito pelos funcionários.