



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA



AMANDA MEDEIROS GOMES

**BIBLIOTECÁRIO-GESTOR NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

RIO GRANDE

2011

AMANDA MEDEIROS GOMES

**BIBLIOTECÁRIO-GESTOR NO CONTEXTO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia apresentada ao Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Rio Grande como requisito para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Andréa Barboza

Rio Grande

2011

AMANDA MEDEIROS GOMES

**Bibliotecário-gestor no contexto das instituições federais de ensino superior
do Estado do Rio grande do Sul**

Monografia apresentada ao Curso de
Biblioteconomia da Universidade
Federal de Rio Grande como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia.

Aprovada em: 17 de outubro de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Angélica C. D. Miranda
(Membro)
(FURG)

Prof. Me. Fabiano Couto Corrêa da Silva
(Membro)
(FURG)

Prof. Andréa Barboza
(Orientadora)
(FURG)

Dedico esta monografia ao meu avô, exemplo de vida e de caráter, por sempre incentivar e investir na minha educação.

À minha querida mãe, por seu apoio e dedicação incondicional.

À minhas irmãs e aos meus amigos, companheiros de todas as horas, que souberam tão bem compreender minha ausência.

Ao meu namorado por todo carinho, companheirismo e compreensão.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que em sua infinita bondade, me deu forças para persistir.

À minha família – João, Geovana, Aline e Fernanda: minha base, meu espelho, meu esconderijo secreto.

À minhas amigas e colegas, Ana Carolina, Lilian, Samira, Suelen e Suria, pelo companheirismo, pela dedicação, por me acalmar quando muitas vezes o desespero falou mais alto. Por toda ajuda, incentivo, pela companhia durante as longas madrugadas de estudo e finalmente, por todas as risadas, momentos e lembranças.

Vocês são as melhores!

Aos professores deste instituto que fizeram parte dessa jornada em sala de aula, nos corredores e, principalmente, no dia-a-dia. Muito obrigada, por meio de vocês evoluí profissionalmente e também como pessoa.

Às bibliotecárias Conceição e Josiane, por toda dedicação, empenho e prontidão. Por concretizar o valor do Estágio Curricular transmitindo não apenas conhecimentos, mas principalmente experiências.

A todos meu carinho e muito obrigada!

“Um ladrão rouba um tesouro, mas não furta a inteligência. Uma crise destrói uma herança, mas não uma profissão.” (Augusto Cury)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar o perfil do bibliotecário-gestor, que atua em bibliotecas universitárias no Estado do Rio Grande do Sul, características profissionais, de formação, bem como aspectos do seu estilo de liderança, atividades desenvolvidas predominantemente e obstáculos enfrentados. Os dados foram coletados por meio de questionários, enviados aos e-mails pessoais ou institucionais dos bibliotecários em cargo de chefia. Os resultados do trabalho mostram que o bibliotecário gestor preocupa-se e realiza atividades administrativas como o planejamento e reuniões de trabalho, mantendo relacionamento positivo e dinâmico com sua equipe. Na tomada de decisão, verificou-se que o gestor possui traços do estilo de liderança democrático, no entanto, a tendência mais forte foi a de adaptação de acordo com as situações, ou seja, o líder oscila entre os estilos autocrático, democrático e liberal em concordância com o nível da decisão a ser tomada.

Palavras-Chave: Bibliotecário gestor. Biblioteca universitária. Estilos de liderança.

ABSTRACT

This research aims to identify the profile of the librarian-manager, that works in university libraries in the Rio Grande do Sul state. Also, this research intends to identify professional characteristics, training and some aspects of his leadership style, main activities and obstacles. Data were collected through questionnaires, sent to personal or institutional e-mails of librarians in management positions. The results of the study shows that the librarian manager worries and performs administrative activities such as planning and working meetings, as well as maintaining a positive and dynamic relationship with his/her team. It was found that the librarian has traces of democratic leadership style in decision making. However, the strongest tendency was to adapt according to situations, in other words, the leader varies between autocratic, democratic and liberal styles, according to the level of decision that has to be made.

Keywords: Librarian manager. Universitarian library. Leadership styles.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Os três estilos de liderança de Kurt Lewin.....	22
Quadro 2 – A equipe de trabalho.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos bibliotecários gestores.....	25
Tabela 2 – Faixa etária dos bibliotecários gestores.....	26
Tabela 3 – Grau de instrução dos bibliotecários gestores.....	26
Tabela 4 – Tempo de serviço como bibliotecário.....	27
Tabela 5 – Como define a equipe de trabalho.....	28
Tabela 6 – Tarefas realizadas, predominantemente, pelo gestor.....	29
Tabela 7 – Decisões relacionadas à realização de tarefas.....	29
Tabela 8 – Por quem é realiza a divisão de tarefas.....	30
Tabela 9 – Como define seu estilo de liderança.....	31
Tabela 10 – Como define seu relacionamento com os subordinados.....	31
Tabela 11 – Costuma fazer reuniões com sua equipe?.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3 JUSTIFICATIVA.....	14
4 BIBLIOTECA, BIBLIOTECÁRIO E A ADMINISTRAÇÃO.....	15
4.1 O Bibliotecário e os Papéis Gerenciais.....	17
4.1.1 A Função Gerencial e a Liderança.....	19
5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	24
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A – Questionário.....	38

1 INTRODUÇÃO

O profissional bibliotecário, inserido na sociedade da informação, vive e observa as transformações do ambiente profissional. O mercado de trabalho oferece novas áreas de atuação, possibilidades de expansão e progressão das atividades, além de proporcionar notoriedade à área. De acordo com Valentim (2000) o bibliotecário possui mercados informacionais existentes e não ocupados, por exemplo, as empresas privadas onde o profissional pode atuar no gerenciamento, processamento e recuperação das informações e documentação, ou ainda na área de planejamento estratégico, realizando a busca e disseminação da informação relevante para a organização. Muitas dessas oportunidades são desconhecidas pelo bibliotecário, ou existe o receio, por parte do profissional, de aceitar o desafio de trabalhar em um local não tradicional para a profissão. Nesse sentido, a capacitação do bibliotecário, ou seja, o desenvolvimento de diversas habilidades relacionadas às distintas áreas do conhecimento, por exemplo, o domínio de novas tecnologias; a fluência em outros idiomas; a educação continuada, são a chave para que, progressivamente, o bibliotecário possa assumir espaços já destinados à sua atuação como a gestão de bibliotecas e, além disso, introduza-se em áreas ainda não exploradas.

A Lei 4.084 de 30/06/62, que rege a profissão, estabelece como sendo atribuição profissional do bibliotecário todas as atividades já conhecidas e vinculadas à organização, direção e execução dos serviços técnicos, além disso, prevê ainda como atribuição do bibliotecário a administração de bibliotecas. Sendo assim, a questão da inserção e da capacitação se faz presente, já que o profissional bibliotecário, como indivíduo indicado para a realização da administração de biblioteca, necessita também de conhecimentos específicos, por exemplo, da área de administração, além dos oferecidos durante a graduação e ainda, necessita de competências gerenciais para que possa realizar essa função de maneira satisfatória.

Esta pesquisa propõe a investigação do perfil do bibliotecário que possui função de gestor, suas características pessoais, estilo de liderança, dificuldades e papéis exercidos. A opção de explorar o tema pretende evidenciar a importância do estudo de teorias administrativas, aplicadas ao contexto da profissão, na tentativa de conhecer atribuições, necessidades e papéis que desenvolve o

bibliotecário-gestor atuante em bibliotecas universitárias do Estado do Rio Grande do Sul.

A hipótese existente, em primeiro momento, apontava para a predominância de atividades referentes ao processamento técnico e resolução de problemas do cotidiano, em detrimento de tarefas administrativas como o planejamento e direção das ações da biblioteca. Nesse contexto, o bibliotecário gestor será intitulado de diferentes maneiras, “gerente de biblioteca”; “gestor de biblioteca”; “chefe de biblioteca”; “administrador de biblioteca”, considerando que, em essência, são todas formas semelhantes de retratar o bibliotecário enquanto gestor de uma biblioteca. Finalmente, a pesquisa foi aplicada com todos os profissionais que atuam em cargo de chefia em bibliotecas Universitárias Federais, no Estado do Rio Grande do Sul. São elas: UFRGS, UFSM, FURG, UFPEL e UNIPAMPA.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar o perfil do bibliotecário-gestor que atua em bibliotecas universitárias no Estado do Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer as características profissionais do bibliotecário-chefe de bibliotecas universitárias do Estado do Rio Grande do Sul;
- Identificar o número de funcionários subordinado aos bibliotecários gestores;
- Verificar a formação e aspectos do comportamento da equipe profissional subordinada ao bibliotecário responsável por bibliotecas universitárias no Estado do Rio Grande do Sul;
- Elencar as principais atividades realizadas pelo bibliotecário-gestor;
- Identificar o estilo de liderança do bibliotecário-gestor;
- Conhecer os principais obstáculos e dificuldades, enfrentados pelo bibliotecário na gestão de bibliotecas universitárias de ensino superior, no Estado do Rio Grande do Sul.

3 JUSTIFICATIVA

Frente ao atual cenário no qual se encontra a biblioteconomia, em que o conhecimento passa a ser visto como capital, a inteligência valorizada e a tecnologia como fator de transformação das atividades, a profissão é pressionada pela necessidade do desdobramento de habilidades e conhecimentos no nível gerencial. No entanto, apesar da realidade evolutiva e dinâmica, não se tem notícias de estudos, na cidade de Rio Grande, referentes ao bibliotecário enquanto gestores de bibliotecas.

A opção de explorar o tema pretende evidenciar a importância do estudo de teorias administrativas, aplicadas ao contexto da profissão, na tentativa de conhecer atribuições, necessidades e papéis que desenvolve o bibliotecário-gestor atuante em bibliotecas universitárias do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, o estudo faz-se relevante, pois tem o intuito de contribuir para que a comunidade bibliotecária reflita sobre seu valor, o espaço que pode e deve ocupar dentro dos centros informacionais sendo o profissional mais indicado para aplicação de técnicas administrativas e, funcionando também, como elo de ligação à cúpula administrativa da instituição em que atua.

4 BIBLIOTECA, BIBLIOTECÁRIO E A ADMINISTRAÇÃO

As bibliotecas são organizações que, embora não possuam fins lucrativos, devem ser percebidas e gerenciadas da mesma forma que as empresas. Os resultados devem ser planejados e avaliados constantemente, pertencendo ao bibliotecário a mais elevada autoridade e responsabilidade dentro dessa instituição. Maximiano (2000, p.29) salienta que, “[...] as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que estejam em ambientes onde essas decisões são tomadas.” No entanto, a realidade de muitas bibliotecas, centros informacionais ou centros de documentação ainda é bastante adversa. Muitos são os casos onde existe apenas um profissional responsável pela realização de todos os processos, desde os técnicos como a catalogação e a indexação, aos processos gerenciais, como planejamento, direção e controle. Sendo assim, até certo ponto a postura imediatista do bibliotecário é justificada, já que o profissional encontra-se em situação crítica e acaba por dar preferência a assuntos mais urgentes, imprescindíveis para o funcionamento da biblioteca, em detrimento de questões gerenciais que muitas vezes podem ser deixadas para o dia, mês ou semestre seguintes. Nesse sentido, Dias (1985, p. 52) adverte: "há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes de escassez de recursos, e também para aumentar a eficácia nesse aspecto do trabalho do bibliotecário".

Apesar disso, em diversos casos o bibliotecário encontra algumas limitações para exercer sua autoridade, isso pode ocorrer devido à categoria da biblioteca, por exemplo, o caso das bibliotecas universitárias. A biblioteca universitária é caracterizada como um subsistema de um órgão maior, ou seja, a Universidade. Sendo assim, depende dessa instituição para que suas atividades sejam realizadas. Segundo Tarapanoff, “sua função é prover a infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária” (TARAPANOFF, 1981 apud OLIVEIRA, 2004, p.27).

Nesse contexto, a biblioteca universitária como centro informacional voltado para o núcleo universitário, atua com o papel de dar apoio e suporte às atividades acadêmicas. No entanto, independente da categoria da biblioteca e das dificuldades existentes, é indispensável que o bibliotecário preocupe-se tanto com as tarefas administrativas, quanto com as tarefas técnicas.

O estudo da organização pode ser primariamente útil como um meio para bibliotecários adquirirem a compreensão, não só do entendimento da estrutura administrativa implícita à biblioteca, como também dos mecanismos de integração formal dessa estrutura com a instituição que a sustenta. (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p.7)

Nesse sentido o planejamento, atividade indispensável para o exercício da administração, constitui parcela importante no que se refere às habilidades administrativas a serem desenvolvidas pelos bibliotecários. Para que esse profissional possa desenvolver um planejamento eficaz é necessário, primeiramente, que a importância e relevância dessa atividade seja reconhecida.

O tempo despendido na realização do processo de planejar certamente é menor e mais produtivo do que o tempo gasto em processos improvisados, onde decisões imediatistas e muitas vezes impensadas predominam. O bibliotecário deve ter a consciência de que o planejamento faz o tempo trabalhar a seu favor, aperfeiçoa processos e, principalmente, deve ser contínuo, dinâmico e interativo, não acontecendo somente em ocasiões esporádicas. Além disso, a qualidade e quantidade de dados obteníveis e confiáveis são fundamentais para que o planejamento possa ser realizado com sucesso. (ALMEIDA, 2005)

Ainda nesse sentido e aliado ao planejamento, o acompanhamento administrativo é também uma atividade pertinente ao bibliotecário em cargo de gerência, no âmbito das Bibliotecas Universitárias, pois segundo Tarapanoff (1995), permite que padrões sejam estabelecidos, além ainda de proporcionar o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da unidade informacional. O acompanhamento administrativo pode ser efetuado por meio de diversas técnicas, a fim de obter instrumentos de avaliação e elaboração de um diagnóstico, algumas técnicas: a biografia institucional; a bibliometria; a estatística e, ainda, o estudo de usuário.

Dessa forma, presume-se que o estudo das teorias administrativas, bem como da biblioteca em si, apresenta-se como uma estratégia que permitiria ao

bibliotecário proporcionar à sua instituição um maior nível de competição. Paralelo ao ambiente de inovações e incertezas, característicos da época, que afetam a estrutura das organizações e sua forma de gerência, estariam bibliotecários preparados para responder a essa demanda. Além disso, o estudo de organizações auxilia na gestão, pois o ambiente dinâmico e turbulento confere semelhanças às empresas e bibliotecas, já que ambas encontram-se na busca por soluções e por melhor desempenho.

4.1 O Bibliotecário e os Papéis Gerenciais

A administração, de acordo com Maximiano (2000, p.25), é definida como um “processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos”. Os administradores são as pessoas, ou grupos de pessoas, que desenvolvem essas atividades. No entanto, não necessariamente o termo administrador relaciona-se ao ato de administrar uma empresa, todo e qualquer indivíduo que dirige esforços, a fim de alcançar objetivos, estará administrando recursos, seja na sua própria vida, família ou até mesmo na organização de suas atividades. Segundo Ferreira e Oliveira (1989, p. 17) a “administração é a realização de determinadas atividades com e por meio de pessoas, em grupos formalmente organizados, tendo em vista um objetivo comum”. A formação de grupos estruturados é essencial, já que não basta apenas a reunião de pessoas para que haja administração, ou para que objetivos sejam alcançados. No nível organizacional, é dever do administrador combinar tarefas e pessoas, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

De acordo com Motta (apud MACIEL; MENDONÇA, 2000, p. 41) “a essência do trabalho gerencial é fazer as organizações operarem com eficiência e eficácia. O bem se faz melhor se antecipado e o mal é menos mal se previsto”. Ainda, segundo Drucker (1971, p. 9), “ser eficaz é a função do gerente”. Nesse sentido, o gerente, como peça fundamental ao funcionamento de qualquer organização, é o responsável pelo direcionamento das atividades da instituição onde atua, seu trabalho é conduzir a organização.

Segundo Maximiano (2000), em 1916, Henry Fayol, integrante da escola clássica da administração, classificou a administração como sendo uma função diferente das demais funções de uma empresa e também a mais importante delas. Além disso, estabeleceu cada um dos componentes da função

administrativa, respectivamente: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. (MAXIMIANO, 2000, p.56)

No entanto, surgiram outras abordagens para os papéis gerenciais. De acordo com Maximiano (2000, p.63), “uma grande contribuição ao entendimento do papel dos gerentes foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg”. Em sua tese, Mintzberg contesta abordagem de Fayol em relação ao papel dos gerentes, expandindo as funções gerenciais e não mais considerando apenas as administrativas, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar.

Segundo Mintzberg (1973, apud DIAS, 1985) os papéis gerenciais dividem-se em três categorias básicas, são elas:

- Papéis interpessoais: derivam da posição que o gerente ocupa e fundamentalmente, referem-se ao desenvolvimento de relações interpessoais.
- Papéis informacionais: relacionam-se aos fluxos de informações existentes na organização e a maneira como o gerente age em relação a eles.
- Papéis decisórios: ligados à tomada de decisão.

O bibliotecário-gestor, nesse contexto, necessita desenvolver capacidades administrativas, por exemplo, para que possa direcionar as atividades da unidade onde atua, prever dificuldades e assim, obter maior êxito frente aos obstáculos cotidianos.

O coordenador deve ter conhecimentos das teorias da administração para poder enquadrá-las e aplicá-las nas situações diversas, tanto nos processos de Planejamento Estratégico e no desenvolvimento da unidade de informação com recursos tecnológicos, como nas atividades pertinentes para a condução da equipe de trabalho. (SILVA, 2005, p.46)

Deter conhecimentos gerenciais implica, portanto, não apenas na qualidade da execução de tarefas administrativas, mas também no desempenho do bibliotecário-chefe face à sua equipe de trabalho, seus superiores e a sociedade de forma geral. Seja no processo decisório, ou até mesmo na maneira como lida com o fluxo informacional, o bibliotecário-chefe deve prezar pelo favorecimento

do clima organizacional, da motivação positiva dos funcionários e do fortalecimento da cultura organizacional.

Se o coordenador é uma pessoa compreensível, aberto a novas ideias, que acredita no potencial de sua equipe, se desdobra para dar oportunidades de crescimento e tem prazer de ajudar as pessoas a crescer, o bibliotecário veste a camisa da unidade de informação. E não fica espiando o mercado à procura de outro trabalho. Sem melhorar a qualidade dos coordenadores é muito difícil reter qualquer pessoa. (SILVA, 2005, p.45)

O bibliotecário-chefe deve ser o agente multiplicador de boas práticas dentro da organização onde atua, servindo de exemplo e como referência de postura profissional. As organizações necessitam valorizar os talentos e potenciais existentes em seu quadro funcional, para isso, no contexto biblioteconômico, é tarefa do profissional em cargo de chefia dentro da unidade de informação, proporcionar a integração e a harmonia de sua equipe, favorecendo o crescimento dos profissionais e estimulando-os a trabalhar por sua organização, nesse caso, a biblioteca universitária.

Entretanto, Drucker salienta que “a realidade da situação do gerente não só exige eficácia da parte dele como torna a eficácia excessivamente difícil de conseguir. Na verdade, a menos que os gerentes trabalhem para se tornarem eficazes, a realidade de sua situação os empurrará para a futilidade” (DRUCKER, 1971, p.17).

4.1.1 A Função Gerencial e a Liderança

De acordo com Silva (2009), outro conceito complementar a noção de gerência surge como solução para o bom funcionamento e sucesso das organizações, o conceito de liderança. A existência de todo um processo de gestão da organização, sem que haja um líder para que os esforços possam ser direcionados, não garante a eficácia organizacional. Da mesma maneira que, apenas um líder em uma organização, sem que exista todo um processo de gestão, recursos e ferramentas não são suficientes para que as necessidades organizacionais sejam adequadamente satisfeitas.

Chiavenato (1997, p.168), considera que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”. Sem liderança, a organização corre o risco de perder-se em

seus objetivos. Ainda de acordo com Chiavenato (1997), existe distinção entre o conceito de liderança como um atributo pessoal, ou seja, o conjunto de características que fazem de um indivíduo, um líder, e de liderança como função, nesse caso, consequência da distribuição de autoridade dentro da organização. No entanto, mesmo que existam diferenças, esses conceitos encontram-se relacionados já que o nível de liderança dependerá tanto das qualidades do líder, quanto da situação ou cargo que ele ocupe.

O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções para os seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. (CHIAVENATO, 1997, p. 169)

Nesse contexto, para Tannenbaum, Wescheler e Massarick (1972, apud SILVA, 2009, p.18), “[...] liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação para consecução de objetivos comuns”. Em abordagem mais contemporânea, “[...] liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006 apud SILVA, 2009, p.18). O conceito de liderança, tanto na visão de Tannenbaum, Wescheler e Massarick, quanto para Hunter é descrito com base na concepção de influência. De acordo com Silva (2009), a influência é uma palavra-chave, encontrada na maioria dos conceitos de liderança existentes na literatura da área de administração de empresas. Sendo assim, convém explicar o que significa esse termo.

A influência, segundo Chiavenato (1997, p. 166), “é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional”. Ainda com base em Chiavenato (1997), normalmente a influência abrange conceitos como poder, que é basicamente, o potencial de influência de uma pessoa, ou seja, sua capacidade de exercer influência, podendo ou não ser realizada. Já a autoridade relaciona-se ao papel, posição, cargo que a pessoa ocupa, é portanto, o poder legítimo, ou seja, o poder legal e socialmente aceito.

A liderança constitui uma das questões administrativas mais pesquisadas e estudadas nos últimos cinquenta anos, sendo assim, o surgimento de inúmeras teorias sobre o tema não é motivo de espanto. Estas teorias podem ser classificadas dentro de três grandes grupos: as Teorias de Traços de Personalidade, onde as qualidades mais marcantes dos “bons líderes” são destacadas; as Teorias sobre Estilos de Liderança, onde a preocupação dos pesquisadores reside no estudo de determinados comportamentos e estilo do líder, e por fim, as Teorias Situacionais de Liderança, que se preocupam em determinar a associação e adequação de comportamentos do líder a um contexto específico, ou seja, as circunstâncias da situação. (CHIAVENATO, 1997).

Para o presente trabalho, o embasamento teórico se dará à luz das teorias sobre Estilos de Liderança, mais especificamente, com base nos estudos de Kurt Lewin. Lewin orientou, na década de 30, Rauph White e Ronald Lippitt em sua pesquisa para verificar o resultado de três estilos de liderança diferentes, em meninos de dez anos, que deviam realizar algumas tarefas. Os estilos de liderança mencionados eram o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez – faire*). (CHIAVENATO, 1997).

Segundo 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”. Na liderança democrática, por outro lado, “o líder é atuante, consultivo e orientador” (NOGUEIRA, 2005 apud SILVA 2009, p.55). Finalmente, no estilo liberal (*laissez – faire*), “[...] quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal será seu comportamento” (MAXIMIANO, 2000, p. 406). Conclui-se então, que os estilos de liderança autocrático e liberal (*laissez – faire*), possuem características extremistas, o primeiro centraliza totalmente o poder e baseia-se na dominação, o segundo, por outro lado, delega, deliberadamente, seu poder ao grupo. No entanto, como ponto de equilíbrio entre os dois extremos, encontra-se o líder democrático que utiliza, na medida certa, seu poder para influenciar e motivar o grupo.

Chiavenato (1997), de maneira didática, resumiu as principais características de cada um dos estilos de liderança, conforme pode ser verificado no Quadro 1:

Quadro 1 – Os três estilos de liderança de Kurt Lewin

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none"> • Apenas o líder fixa as diretrizes, sem que haja qualquer participação do grupo. • O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada um por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. • O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. • O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder • O grupo esboça as providências e as técnicas para o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir 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 os seus companheiros de trabalho. • O líder procura ser um membro normal do grupo. É “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. • A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. • Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. • O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (1997)

Os gestores, de forma geral, são indivíduos-chave na estruturação das organizações. Para Bowditch e Buono (1992 apud GRONKOSKI; CASTRO, 2008, p.5), o gerente é um profissional "provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado". Já Bergamini (1994 apud GRONKOSKI; CASTRO, 2008, p.5) “diz que o líder possui a habilidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo”. Assim sendo, liderança caracteriza-se como um aspecto do papel dos gerentes, que possuem diversos papéis e desenvolvem múltiplas funções. (GRONKOSKI; CASTRO, 2008)

Na maioria dos casos o gestor enfrenta dificuldades em organizar seu tempo, sabe que precisa agir em busca da eficácia, mas é dominado por atividades e problemas rotineiros que consomem tempo e energia. De acordo com Motta

(1991, p.27), “é recomendado aos dirigentes que adquiram mais conhecimentos ou mesmo formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade, na busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos.” O conceito de educação continuada, surge então, como alicerce para que o gestor, nesse caso o bibliotecário, possa situar-se e para que consiga atingir objetivos maiores.

Apenas com uma ação de educação continuada o bibliotecário poderá suprir exigências do mercado, que se renovam tão rapidamente, demandando dedicação e comprometimento dos profissionais que buscam estar sempre atualizados. Ferreira (1977, apud MACIEL; MENDONÇA, 200, p.41), considera “[...] 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”.

5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Essa pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, expondo as características do bibliotecário enquanto gestor de uma biblioteca universitária. Aborda o problema de forma quanti-qualitativa, quantificando alguns dados através da análise estatística e qualificando outros através da análise de conteúdo.

A coleta de dados foi realizada via questionários, por meio do *Survey Monkey*, ferramenta que permite a criação de questionários *on-line*. Entretanto, devido a problemas com a execução desses questionários, utilizou-se também questionários no *Microsoft Word*. A obtenção dos endereços eletrônicos ocorreu através de pesquisa nos sites das universidades e ainda, em ligações telefônicas para as unidades informacionais. Os dados obtidos foram transferidos para uma planilha do *Microsoft Office Excel 2007*, onde foram organizados, dispostos de acordo com a proposta do estudo, e contabilizados, para posteriormente serem representados por meio de tabelas.

O estudo dos bibliotecários-gestores foi realizado com profissionais atuantes em bibliotecas Universitárias Federais do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, considerou como gestor somente o bibliotecário chefe da biblioteca central, ou seja, no caso de existirem bibliotecas setoriais, apenas o bibliotecário responsável pela matriz foi investigado. Além disso, optou-se por não revelar a identidade dos entrevistados, possibilitando maior conforto para que as respostas representassem de fato, a realidade. Os bibliotecários serão identificados como Respondente 1, Respondente2, Respondente3 e Respondente 4, ou apenas R1, R2, R3 e R4.

As organizações selecionadas foram: UFRGS, UFSM, FURG, UFPEL e UNIPAMPA. No entanto, o bibliotecário responsável pela Biblioteca Central da UNIPAMPA não respondeu à pesquisa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários e de sua análise, pôde-se obter uma visão geral do comportamento, perfil e opiniões dos profissionais bibliotecários em cargo de gerência. As questões de 1 a 4 levantam informações pessoais dos bibliotecários gestores como sexo, idade, escolaridade, bem como aspectos da experiência profissional de cada um.

A tabela 1 registra dados referentes ao sexo dos respondentes, nesse aspecto, o resultado foi o esperado. Apesar do crescente número de profissionais do sexo masculino, a área ainda é dominada por bibliotecárias mulheres.

Tabela 1 – Sexo dos bibliotecários gestores

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Sexo Feminino	4	100
Sexo Masculino	0	0
Total	4	100

Na tabela 2 é apresentada a faixa etária dos bibliotecários que atuam em cargo de gerência. A idade, tratando-se de cargos de chefia, geralmente é um fator relevante para o desempenho, aceitabilidade e imposição que o profissional terá diante das tarefas, dificuldades e principalmente, diante da situação de tomada de decisões. De acordo com pesquisa realizada pela De Bernt Entschew Human Capital, em 2011 a idade média dos profissionais contratados para cargos de coordenação e gerência é de 35,8 anos. Apesar de não possuir informações sobre a idade que os bibliotecários tinham ao assumir o cargo de gerência, percebe-se uma ligação com o resultado encontrado, já que 75% dos respondentes apresenta idade entre 28 e 35 anos, seguida por 25% com faixa etária acima de 43 anos. O que se pode afirmar então, é que a faixa etária dos bibliotecários gerentes situa-se entre os 28 e 35 anos.

Tabela 2 - Faixa etária dos bibliotecários gestores

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
De 20 a 27 anos	0	0
De 28 a 35 anos	3	75
De 36 a 43 anos	0	0
Acima de 43 anos	1	25
Total	4	100

O grau de instrução é outro quesito que influência bastante no desempenho do bibliotecário gestor. Alguns cursos de biblioteconomia oferecem disciplinas da área administrativa, como Marketing ou Teoria Geral da Administração, no entanto, de acordo com relato dos próprios gerentes, o curso de Biblioteconomia não prepara o bibliotecário adequadamente para exercer a função de gestor. Os profissionais devem buscar a educação continuada na área administrativa, a fim de obter qualificação indispensável para que a função possa ser adequadamente desenvolvida. Nesse sentido, a tabela 3 exibe o grau de instrução do profissional de biblioteconomia, em cargo de gerência.

Tabela 3 - Grau de instrução dos bibliotecários gestores

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Ens. Superior Completo	2	50
Especialização	2	50
Mestrado	0	0
Doutorado	0	0
Total	4	100

Pôde-se observar que o número de profissionais apenas com ensino superior e o de profissionais com especialização é o mesmo. Nenhum profissional possui Mestrado ou Doutorado e 50% dos respondentes possui ao menos a especialização. No entanto não se tem informações sobre a área na qual o profissional especializou-se, o que limita o nível da análise.

A tabela 4 expõe o tempo de serviço que o profissional possui como bibliotecário, independente de estar ou não em cargo de chefia. No total 25% dos respondentes apresenta tempo de profissão superior a 12 anos, seguido de 50% que detém de 8 a 11 anos de trabalho, ou seja, considerável tempo de atuação na profissão. Apenas um bibliotecário não soube responder.

Tabela 4 - Tempo de serviço como bibliotecário

	Nº de Respostas	% de Respostas
De 0 a 3 anos	0	0
De 4 a 7 anos	0	0
De 8 a 11 anos	2	50
Acima de 12 anos	1	25
NS/ NR	1	25
Total	4	100

Sobre a equipe de trabalho, solicitou-se que os respondentes informassem o número e a função dos profissionais que a integram a fim de conhecer o tamanho e a maneira como está disposta. De acordo com as respostas, os profissionais que mais atuam nas bibliotecas são os estagiários de cursos diferentes de biblioteconomia, sendo encontrados na equipe de trabalho de todos os bibliotecários e em maior quantidade. Outro fato que chama a atenção é a inexistência de auxiliares de biblioteca em todas as instituições respondentes. O quadro abaixo apresenta o número de profissionais e o grau de instrução dentro de cada função:

Quadro 2 – A equipe de trabalho

Equipe de trabalho	R1	R2	R3	R4	Total
Servidores público de nível superior	17	20		10	47
Servidor público de nível médio	11	5	49	3	19
Auxiliar de Biblioteca	-	-	-	-	
Estagiários de Biblioteconomia	21	-	-	1	22
Estagiário de outros cursos	11	35	22	7	75
Total	60	60	71	21	

Quanto à definição, por parte dos bibliotecários, do perfil de suas equipes de trabalho, houve unanimidade de classificação das equipes como Cooperativas. A equipe de trabalho é o alicerce do gestor, a base para que o trabalho possa ser

devidamente executado. Funcionários que cooperam são essenciais não apenas para o sucesso do gerente, mas fundamentalmente para o sucesso da organização. A tabela 5 apresenta os dados referentes a esta questão.

Tabela 5 - Como define a equipe de trabalho

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Proativa	0	0
Cooperativa	4	100
Obediente	0	0
Problemática	0	0
Total	4	100

A tabela 6 apresenta as principais tarefas realizadas pelo bibliotecário gestor. Nesse aspecto 75% dos respondentes declarou realizar, predominantemente, tarefas de planejamento e manutenção das atividades da unidade. Este número é bastante expressivo, já que as hipóteses deste trabalho apontavam para a supremacia de atividades técnicas em detrimento de atividades gerenciais.

Além disso, 25% dos respondentes afirma realizar, principalmente, tarefas de instrução e supervisão da equipe. Esse dado remete a um estilo de liderança mais autoritário, no entanto, o assunto será abordado na tabela 10.

Tabela 6 - Tarefas realizadas, predominantemente, pelo gestor

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Tarefas de instrução e supervisão da equipe.	1	25
Tarefas de planejamento e manutenção das atividades da unidade.	3	75
Tarefas cerimoniais, legais e sociais, como representante da unidade.	0	0
Tarefas técnicas.	0	0
Outro	0	0
Total	4	100

Ainda nesse sentido, as tabelas 7 e 8 apresentam dados sobre a tomada de decisão com relação à realização de tarefas.

Tabela 7 - Decisões relacionadas à realização de tarefas

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Em você	2	50
Na equipe	2	50
Outro	0	0
Total	4	100

Dessa forma 50% dos respondentes, no que diz respeito à concentração das decisões em relação à realização de tarefas, caracterizam-se como líderes autoritários. Por outro lado, 50% dos bibliotecários afirmam que a concentração das decisões, relacionada à tarefa, está na equipe. De acordo com essa resposta, o líder possui traços do estilo liberal de liderança, pois permite que a equipe realize o trabalho da forma que lhe pareça mais adequada.

Novamente, na tabela 8, os estilos de liderança são evidenciados. O gerente que, sozinho, realiza a divisão das tarefas possui característica do líder autocrático. No entanto, 75% dos bibliotecários ao afirmar que a divisão das tarefas é realizada pela equipe, com a sua orientação, apresentam atributos do líder democrático.

Tabela 8 - Por quem é realizada a divisão de tarefas

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Por você	1	25
Pela equipe, com a sua orientação.	3	75
Somente pela equipe, sem a sua participação.	0	0
Total	4	100

Finalmente, quando questionados diretamente sobre o estilo de liderança que possuem 75% dos respondentes afirmou considerar-se um líder democrático, seguido por 25% que se considera autoritário. Entretanto, de acordo com as

tabelas 7 e 8, podemos perceber que em cada atividade os gestores assumem diferentes tipos de estilo de liderança, sendo mais democráticos, autoritários ou liberais em cada caso.

O líder, dentro da organização, é o indivíduo capaz de direcionar os esforços de toda equipe para que a instituição cresça e evolua durante o passar do tempo. O estilo de liderança é fundamental para definir a maneira como as tarefas serão executadas, e principalmente, o nível de participação assumido pela equipe. Líderes democráticos costumam conquistar o empenho da equipe, já que permitem a participação das pessoas no processo decisório, tornando o trabalho mais dinâmico e, como o próprio nome diz, democrático. Sendo assim, apesar de existirem situações em que o líder se mostra autocrático, ou liberal a inclinação dos profissionais bibliotecários para o estilo de liderança democrático apresenta-se como uma característica positiva que deve ser desenvolvida e expandida.

Apenas um bibliotecário afirmou possuir o estilo autoritário, no entanto, não se pode considerar essa característica como sendo algo negativo. Certas equipes apreciam e necessitam de líderes que tomem a frente, direcionem as ações e supervisionem o andamento do trabalho.

Tabela 9 - Como define seu estilo de liderança

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Autoritário	1	25
Democrático	3	75
Liberal	0	0
Total	4	100

A tabela 10 apresenta, novamente de acordo com as percepções dos bibliotecários, o nível da relação entre funcionários e o gestor. Para que o ambiente de trabalho esteja em harmonia é fundamental que exista a cumplicidade e a colaboração de todos os envolvidos nas tarefas. Responsabilidades, direitos e deveres devem ser compartilhados e todos devem estar cientes de suas obrigações.

Nesse contexto, uma organização onde o relacionamento entre gestores e funcionários é coerente e cooperativo, aumenta consideravelmente as chances de que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados com excelência. No caso do relacionamento entre o bibliotecário e a equipe de trabalho, os resultados apontam para um ambiente interno agradável e dinâmico, já que todos os profissionais consideraram o relacionamento “muito bom” ou “bom”.

Tabela 10 - Como define seu relacionamento com os subordinados

	<i>Nº de Respostas</i>	<i>% de Respostas</i>
Muito Bom	2	50
Bom	2	50
Razoável	0	0
Ruim	0	0
Muito Ruim	0	0
Total	4	100

No que se refere ao hábito da realização de reuniões, novamente houve unanimidade, todos os bibliotecários afirmaram efetuar reuniões com frequência. A reunião de trabalho é uma das práticas mais adotadas no cotidiano de uma organização, a fim de se atingir uma série de objetivos, é por meio dessa atividade que gestores e geridos encontram um espaço para discutir ideias e projetos, ou ainda a resolução de problemas ou conflitos.

A informação de que os bibliotecários gestores também possuem o hábito de reunirem-se com sua equipe é extremamente importante, pois essa ferramenta, juntamente com outras práticas administrativas, apresenta-se como caminho para a obtenção da excelência organizacional. Além disso, as reuniões proporcionam ao bibliotecário o desenvolvimento dos papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios, ou seja, permite que o gerente interaja com a equipe, dissemine informações e seja auxiliado na tomada de decisões. Os temas abordados nessas reuniões será o assunto da próxima análise.

Tabela 11 - Costuma fazer reuniões com sua equipe?

	Nº de Respostas	% de Respostas
Sim	4	100
Não	0	0
Total	4	100

Quando se pensa na convocação de uma reunião de trabalho o grau de atenção e cautela, por parte do gestor, deve ser redobrado. A atividade necessita ser planejada da forma mais adequada possível, visando sempre à otimização dos recursos organizacionais.

No caso dos profissionais bibliotecários todos os respondentes afirmaram possuir o hábito de fazer reuniões, mas quais seriam os principais temas debatidos? De acordo com as respondentes, são os seguintes:

“Os temas são os mais variados. Desde o processamento técnico até a gestão dos funcionários lotados em cada uma das bibliotecas. Nos últimos tempos, o foco principal das reuniões tem sido o Sistema Pergamum, que recentemente implantamos no SISBI.” (Respondente 2).

Percebeu-se que os assuntos mais abordados nas reuniões com a equipe se referem à execução de tarefas técnicas e do cotidiano das unidades, além ainda da busca por melhorias no Sistema de Informação e capacitação da equipe. Vale destacar que a busca por solução de problemas, de forma geral, também foi citada como um dos temas mais debatidos durante as reuniões.

Ainda nesse sentido, quando questionados a respeito dos principais obstáculos e dificuldades enfrentados na gestão da unidade de informação, os profissionais relatam:

“Restrições impostas pela legislação, principalmente Lei 8.666. Além disso, exigência de escolha de fornecedor pelo menor preço em detrimento da qualidade - Falta de liberdade para escolher equipe (contratação somente por concurso público) - Morosidade dos processos e ineficiência administrativa da instituição”. (Respondente 4).

De forma geral, os gestores apontam problemas relacionados ao setor público como os principais obstáculos a serem vencidos na gestão de Bibliotecas

Universitárias. A burocracia, a legislação e a falta de recursos, tanto materiais quanto humanos, para a realização das atividades também são indicados como itens que dificultam o trabalho dos bibliotecários gestores.

Por fim, no espaço para realização de observações e comentários, apesar da maioria dos respondentes ter optado por não fazê-lo, o tema abordado foi extremamente válido e importante para a compreensão do contexto no qual está inserido o profissional bibliotecário gestor. A declaração foi a seguinte:

“O gestor de Biblioteca de uma Universidade pública é escolhido pela Administração Superior da mesma, o que quer dizer que, nem sempre ele tem o preparo ou o perfil para exercer este cargo. Por isso é importante que este gestor busque se qualificar, capacitar e atualizar, para conseguir, ou ao menos, tentar realizar um bom trabalho. Esta formação nem sempre é oferecida pela Instituição onde se trabalha ou mesmo pelo curso de Biblioteconomia onde se formou o gestor”. (Respondente 1).

Dessa forma, pôde se observar que cargo de gerência nas bibliotecas universitárias é determinado pela Instituição, ou seja, a Universidade. Nesse caso, por diversas vezes o profissional escolhido para assumir a gerência não possui o perfil ou as habilidades pertinentes. Para tanto, é indispensável que o bibliotecário busque a qualificação adequada, que muitas vezes não foi oferecida na graduação. Nesse sentido, vale ressaltar que cursos, treinamentos ou qualquer atividade de capacitação específica na área de gerência, é fundamental para que o bibliotecário aperfeiçoe suas práticas e possa gerenciar, de forma mais eficiente e eficaz, a unidade de informação em que trabalha.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou um levantamento do perfil do bibliotecário gestor, suas características profissionais, estilo de liderança e dificuldades que enfrenta ao gerenciar uma Biblioteca Universitária. No âmbito do estudo, pôde-se observar que o cargo de gerência em Bibliotecas Universitárias do Estado do Rio Grande do Sul é predominantemente feminino, que tem na maioria dos casos entre 28 e 35 anos e possuem graduação em Biblioteconomia ou ainda, um curso de especialização. Igualmente, foi possível notar que os gestores realizam, predominantemente, as tarefas de planejamento e manutenção das atividades da unidade não havendo nenhum respondente que afirmasse realizar tarefas técnicas, predominantemente.

Nesse contexto, quanto ao estilo de liderança dos bibliotecários gestores, o que se pôde perceber foi uma inclinação para o traço democrático. No entanto, mais forte que isso foi a tendência para estilos de liderança diferentes, que variam de acordo com a situação, ou seja, em certas decisões os bibliotecários podem ser mais democráticos, em outras mais liberais ou ainda, mais autoritários.

Por fim, porém não menos importante, foi a constatação de que os bibliotecários são adeptos das reuniões de trabalho. Esse fato foi bastante analisado e por meio das respostas abertas foi possível conhecer os principais conteúdos debatidos entre gestores e equipe. Da mesma maneira, os principais problemas enfrentados pelos bibliotecários administradores também foram destacados e analisados, evidenciando as dificuldades e obstáculos que o profissional tem de lidar durante o cotidiano na gerência de Bibliotecas Universitárias.

Conclui-se que na função de gestores, os bibliotecários estudados defrontam-se com diferentes problemas e desafios que vão desde a falta de recursos até os problemas relacionados à burocracia e morosidade dos serviços públicos. Entretanto, entende-se que é justamente diante e em oposição a essas adversidades que os bibliotecários desenvolvem, ainda que intuitivamente, na maioria dos casos, as habilidades administrativas. Os profissionais demonstraram possuir preocupação com assuntos relativos ao planejamento das atividades da unidade, desenvolvimento da equipe, buscando a melhor forma de integração com o grupo e conseqüentemente, o aperfeiçoamento dos serviços e processos.

Vale destacar que o estudo limitou-se aos bibliotecários que atuam como chefes de unidades centrais, ou seja, de bibliotecas que possuem caráter de matriz, no Estado do Rio Grande do Sul. Recomenda-se então, a ampliação e o aprofundamento do estudo por meio de futuras pesquisas na área, fundamentais para que se possa agregar conhecimentos e dessa forma, compor uma visão mais ampla sobre características e comportamentos dos bibliotecários que atuam em cargos de gerencia.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Cristina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.
- BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n.1, p. 37-54, mar., 1985.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. 184 p.
- FERREIRA, G. I. S.; OLIVEIRA, Z. P. **Informação para administração de bibliotecas**. Brasília: ABDF, 1989. 57p.
- GRONKOSKI, Michelly ; CASTRO, Marcos de. Estilos de liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista. **Lato Sensu**, Curitiba, 2008.
- MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea** : a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. 256 p.
- OLIVEIRA, Leila Rabello de. **Biblioteca universitária**: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo Ministério da Educação ao contexto brasileiro. Campinas: PUC, 2004. 123 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004.
- SILVA, Fabiano C. C. da. **Bibliotecários especialistas**: guia de especialidades e recursos informacionais. Brasília: Thesaurus, 2005. 264 p.
- SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. Brasília: UNB, 2009. 169 p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. -, n. 9, p. 16-28, 2000.

APÊNDICE A – Questionário



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA INFORMAÇÃO - ICHI

Senhor (a) Bibliotecário (a),

Esta pesquisa propõe a investigação de perfil do profissional bibliotecário que possui função de gestor. Irá elencar características pessoais, estilo de liderança e as principais dificuldades enfrentadas profissão.

Agradeço, antecipadamente, sua colaboração.

Att.,

Amanda Medeiros Gomes

Graduanda

Curso de Biblioteconomia

Universidade Federal do Rio Grande

QUESTIONÁRIO

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Qual a sua idade?

- De 20 a 27 anos
- De 28 a 35 anos
- De 36 a 43 anos
- Acima de 43 anos

3. Escolaridade

- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Tempo de serviço como Bibliotecário(a)

- De 0 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 11 anos
- Acima de 12 anos

5. Como você define sua equipe de trabalho

- Pró-ativa
- Cooperativa
- Obediente
- Problemática

6. No seu dia-a-dia, predominantemente, você

- Realiza tarefas de instrução e supervisão da equipe.
- Realiza tarefas de planejamento e manutenção das atividades da unidade.

- Realiza tarefas cerimoniais, legais e sociais, como representante da unidade.
- Realiza tarefas técnicas.

7. A maior parte das decisões, relacionadas à realização das tarefas, se concentra.

- Em você
- Na equipe

8. A divisão das tarefas é realizada

- Por você
- Pela equipe, com a sua orientação
- Somente pela equipe, sem a sua participação

9. Como você define seu relacionamento com os subordinados

- Muito Bom
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Muito Ruim

10. Você costuma fazer reuniões com sua equipe?

- Sim
- Não

11. Caso tenha respondido “sim” na questão anterior, comente quais os principais temas tratados nessas reuniões.



12. Como líder da equipe, você considera-se

- Autoritário
- Democrático
- Liberal

13. Quantas pessoas fazem parte de sua equipe de trabalho?

(Faça distinção entre cargos, por exemplo: 1 Auxiliar de Biblioteca, 2 Estagiários de Biblioteconomia, 3 Estagiário de outras áreas, 1 Servidor público de nível médio, 2 Servidores público de nível superior).

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small arrow buttons.**14. Quais os principais obstáculos e dificuldades que você enfrenta ao gerenciar a biblioteca onde atua?**A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small arrow buttons.**15. Utilize este espaço caso queira realizar mais alguma observação.**A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small arrow buttons.

Obrigada!