

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO ACARAÚ
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS**

Maria Linete Paiva

O GESTOR DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: ESTILO DE LIDERANÇA

FORTALEZA - 2010

Maria Linete Paiva

O GESTOR DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: ESTILO DE LIDERANÇA

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Aécio Feitosa

Fortaleza – 2010

Maria Linete Paiva

O GESTOR DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: ESTILO DE LIDERANÇA

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos.

Monografia aprovada em: _____/_____/_____

Orientador: _____
Prof. Dr. Aécio Feitosa

1º Examinador: _____

2º Examinador: _____

Coordenador do Curso

Prof. Esp. Luiz Boaventura de Sousa

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem tudo devo.

A todos os professores do Curso de Especialização em Recursos Humanos, especialmente ao prof. Aécio Feitosa, meu orientador.

Às minhas colegas Geovanice, Ana Lúcia, Diana e Nirlange pelo apoio e incentivo para que esse trabalho se tornasse realidade e as demais colegas que gentilmente responderam o questionário.

Ao César (da Lidu) pela elaboração dos gráficos.

Ao meu companheiro Francisco Alexandre de Paiva Forte pelo apoio e compreensão, principalmente nos momentos finais desse trabalho.

Ao meus adoráveis filhos, Pedro Paiva Alves e Davi Paiva Alves, meus técnicos em computação.

Aos meus pais Pedro Rodrigues Paiva e Maria José da Silva, exemplos de honestidade e bondade. *In memoriam.*

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo definir o perfil do bibliotecário gestor do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (UFC), baseando-se nos estilos de liderança. Busca-se também levantar reflexão sobre a formação de líderes para gestão de pessoas. Aplicou-se questionário voltado aos gestores das bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFC com questões dirigidas a diagnosticar o estilo de liderança exercida pelos mesmos. Foi realizada pesquisa bibliográfica. Estudamos os três principais estilos de liderança. Concluiu-se que o estilo de liderança democrático predomina na relação do líder gestor para com seus liderados no Sistema de Bibliotecas da UFC. A gestão participativa (democrática) com ênfase na inovação e criatividade possibilita a abertura de novos caminhos e oportunidades, fortalecendo as bibliotecas em seu papel primordial de apoio ao ensino e à pesquisa junto à sociedade.

Palavras-chave: Gestão. Estilos de Liderança. Liderança. Líder. Gestor. Motivação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. LIDERANÇA E GESTÃO.....	3
1.1 Gestão.....	7
2 CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DE UM LÍDER....	10
2.1 Três estilos de liderança.....	15
3 O GESTOR DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	24
4 BREVE HISTORICO SOBRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.....	27
4.1 O sistema de bibliotecas universitárias da UFC.....	29
5 METODOLOGIA E RESULTADOS.....	31
5.1 Coleta de dados.....	33
5.2 Análise dos dados coletados.....	33
6 CONCLUSÃO.....	39
Referências Bibliográficas.....	42

INTRODUÇÃO

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de pesquisadores e profissionais dos diversos setores da atividade humana. Considera-se um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os

liderados identificam o estilo de liderança como um fator desencadeador de conflitos no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado(s), a co-existência de lideranças formais e informais, bem como a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização é apenas uma parte da complexidade e subjetividade inerente ao tema.

Durante muitos anos a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Atualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada. Apesar disso, persistem inúmeras dúvidas conceituais. São muitos os trabalhos realizados em torno deste tema abordando focos e níveis de análise e intervenção. Talvez por isso sejam inúmeras as confusões conceituais relacionadas com a liderança, nomeadamente aquela que equipara liderança a chefia. Na verdade o conceito de liderança e o exercício (in)formal da mesma nem sempre estão associados de forma direta.

Diante deste contexto e das mudanças cada vez mais velozes do mundo globalizado e competitivo é necessário que as organizações se adaptem às realidades desse novo cenário desenhado pelo o avanço das tecnologias que afetam as organizações no tocante às estruturas e às formas de gestão.

Aos gestores ou administradores das bibliotecas universitárias cabe, entre outras funções gerenciais, o estabelecimento de relações positivas com sua equipe de trabalho, favorecendo e estimulando o alcance de objetivos comuns entre pessoas e organizações.

As bibliotecas universitárias são agências sociais criadas para fomentar o alcance de atividades-fim das universidades. Devem se empenhar para alcançarem objetivos e cumprir metas organizacionais e sociais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Em contrapartida devem atender a expectativas de sua comunidade interna de trabalhadores, ou seja, de seu diversificado quadro de colaboradores, de modo a favorecer a qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho.

Nesse sentido o objetivo desse trabalho é diagnosticar o estilo de liderança que predomina entre os gestores das bibliotecas da Universidade Federal do Ceará e, a partir desse diagnóstico, fazer uma reflexão no tocante ao estilo

adotado, analisando que rumos devem ser tomados visando à melhoria dos serviços prestados a comunidade externa, bem como atender de forma satisfatória a comunidade interna.

Para isto realizou-se uma pesquisa bibliográfica, incluindo o acesso a periódicos e estudos disponibilizados na internet. Aplicou-se questionário voltado aos gestores das bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFC com questões dirigidas a diagnosticar o estilo de liderança exercida pelos mesmos.

1 LIDERANÇA E GESTÃO

Liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo e está se tornando cada vez mais importante nas organizações, pois o mundo

organizacional requer líderes para a condução bem sucedida das organizações. A liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las ao sucesso e à competitividade. Ela ocupa um papel chave em todas as organizações.

A liderança é dirigida pelo processo de comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.

Vejamos o conceito de liderança segundo Chiavenato (1994,p.147) que diz :

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

A influência está ligada aos conceitos de poder e autoridade. O primeiro consiste no potencial de influenciar; e o segundo corresponde ao poder legítimo, isto é, poder socialmente aceito. Além disso, o controle consiste nas tentativas de influência que produzem resultados bem sucedidos.

O exercício do poder é uma espécie de intercâmbio. O líder espera algo dos demais componentes do grupo e em troca ele pode proporcionar o que eles esperam dele. Embora saibamos que o poder não precisa obrigatoriamente ser exercido para provocar o efeito desejado.

Não obstante existam múltiplas definições para a liderança é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo; e, por outro, de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção, portanto, de todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas. Podemos sintetizar a ideia central do conceito de liderança dizendo apenas que liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.

Motivar uma pessoa que deseja ser motivada é uma tarefa árdua, porém gratificante. Entretanto motivar pessoas que não querem ser motivadas, pessoas apáticas ou intratáveis, isto, sim, é uma tarefa muito difícil. Podemos dizer ainda que a motivação dessas pessoas deva partir delas próprias. O gestor deve utilizar estratégias para tirar dessas pessoas as soluções. Sendo assim, o gerente deve compor uma imagem rica do subordinado, isto é, levantar dados ou fatores que sejam a causa da desmotivação. Em seguida deve ser flexível para reformular metas que sejam viáveis ao funcionário, metas que ele possa cumprir e por fim convidar essa pessoa para uma conversa franca, aberta e em lugar neutro.

Motivar pessoas difíceis tem a vantagem de inspirar confiança em toda a equipe, pois esta sente que as pessoas difíceis não serão descartadas e, sim, trabalhadas para mudar de atitude e contribuir com a equipe.

Pessoas intransigentes são encontradas em todas as instituições, porém é um grande problema em bibliotecas onde quase todos os serviços são voltados ao público. Se um usuário for atendido por uma pessoa mal-humorada, apática ou desinteressada, esse usuário vai formar uma imagem negativa daquela biblioteca, ele vai repassar para várias pessoas aquela imagem comprometendo todo o trabalho desenvolvido pela biblioteca.

Motivar pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado diariamente por gestores de quaisquer organizações. E não é um desafio qualquer. Liderar equipe requer conhecimentos e habilidades para que se possa identificar em cada colaborador isoladamente e na equipe como um todo, pontos fortes, pontos fracos e oportunidades.

A esse respeito, Chiavenato (1994, p.166) diz que “o gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais”.

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do grupo.

Se nos reportarmos à literatura da área, encontraremos ferramentas baseadas nas ideias de grandes mestres como: *Maslow* e a pirâmide de necessidades, onde no topo encontramos estima e auto-realização. Além de

Hezberg e os fatores motivacionais, destacando o reconhecimento, trabalho em si, progresso e crescimento como fatores de satisfação do ser humano e ainda *Maclelland* e a busca pela excelência. No entanto, sabemos que é muito difícil definir e identificar quais fatores são motivacionais ou não para determinado indivíduo, ou para um grupo. O que motiva uma pessoa pode desmotivar outra.

Um problema pessoal reflete na produtividade de um colaborador de maneira diferente. Podemos observar uma queda na operosidade em razão de tal problema, ou um aumento no rendimento em resposta à dificuldade enfrentada. Do mesmo modo, uma grande alegria pode levar a pessoa a produzir mais e melhor, ou simplesmente, passar o dia todo (ou grande parte dele) pensando na boa notícia e assim prejudicar seu desempenho na realização de suas tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

E quando a alegria de um se torna a tristeza do outro? Ou, ainda, da maioria do grupo? Um exemplo clássico nesse caso é a promoção de um membro da equipe. Todo indivíduo busca crescimento pessoal e profissional. Isso é inegavelmente a mola propulsora da carreira de cada um. Entretanto, nem todos agem da mesma maneira ao ver um colega de trabalho receber uma promoção por reconhecimento a seu desempenho.

Alguns passarão a se empenhar cada vez mais, para que um dia possam obter o mesmo êxito. Outros, no entanto, passarão a dedicar-se cada vez menos ao trabalho, julgando terem sido injustiçados e questionando se tanta dedicação (até hoje) valeu à pena. Cabe ao gestor identificar o reflexo de tal acontecimento em cada colaborador de sua equipe e trabalhar para que a grande maioria passe a visualizar o ocorrido como fator de impulsão e motivação. Extraíndo o melhor de cada um em prol do resultado coletivo satisfatório.

Por isso que administrar pessoas é tão desafiante. Quanto mais preparado estiver o gestor, maiores as chances de se obter os resultados esperados. Precisamos conhecer cada vez mais as ferramentas disponíveis no mercado (palestras, treinamentos, bibliografias, *benchmarking*, entre outros) e procurar aplicá-las à realidade de nossas equipes. Por outro lado, não basta que somente os gestores conheçam as ferramentas, mas que os membros do grupo também possam ter a oportunidade de acesso a tais instrumentos.

Devemos capacitar nossos colaboradores de modo a termos cada vez mais pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. E

isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas. Não é fácil lidar com conflitos no ambiente de trabalho, daí a necessidade de se tirar melhor proveito da situação.

A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não podemos cobrar algo que não praticamos. Líderes desmotivados jamais terão colaboradores plenamente motivados. Embora a motivação esteja dentro de cada um, seus reflexos são sentidos em todo o grupo. Devemos dar o exemplo. Entretanto, esse exemplo depende de nossa motivação real. Não basta tentar passar uma imagem de que se está motivado se essa não corresponde com a realidade de nosso momento.

No que foi exposto percebemos que a motivação está muito relacionada ao foro íntimo de cada indivíduo. Porém, dependendo do estado emocional, capacidade e habilidades do líder, se não houver efetiva motivação, pelos menos poderá provocar uma sacudida, isto é, um estímulo à reflexão do colaborador que eventualmente poderá resultar numa atitude motivadora e exemplo à inovação.

Motivação é um assunto que abre um leque de entendimento na vasta literatura motivacional. A título de esclarecimento, citaremos as seguintes definições práticas dos termos abaixo relacionados, que são ferramentas utilizadas pelos gestores, a fim de manter sua equipe em um nível de satisfação ótimo, tornando-se participativa e comprometida com as metas e objetivo da biblioteca onde atua.

- Incentivo - é um estímulo externo que induz uma pessoa a tentar fazer alguma coisa, ou lutar para conseguir algo. (muitas vezes referido como recompensa).
- Motivo – é um estímulo interno que dirige um comportamento consciente a satisfazer a uma necessidade ou alcançar uma meta.
- Meta – é o fim em cuja direção se dirige o comportamento motivado.
- Desejo – refere-se particularmente às metas das quais estamos plenamente conscientes.
- Motivação – é induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a trabalhar para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalhar para alcançar os seus próprios objetivos.

A questão da motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho, não depende somente de uma pessoa; esta pode ser uma alavanca para começo de uma estrutura grupal voltada para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto.

As pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. Ensina MOSCOVICCI,(1997, p. 99) que:

A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica do grupo. Resultante da interação entre os membros, a cultura grupal reúne os produtos materiais e não materiais desse processo, tais como objetos, documentos, obras de arte, conhecimentos, vocabulário próprio, experiências, sentimentos, atitudes, preconceitos, valores e normas de conduta.

Para a motivação não existe “receita pronta”, o que existe é a sensação de “bem estar” ao realizar um trabalho em que todos participam. Esta sensação provoca uma satisfação que nos faz enxergar as dificuldades como um desafio ser superado e não como um obstáculo negativo.

1.1 Gestão

Com o avanço da tecnologia no final do século XX e início deste século a produção de bens e serviços a serem oferecidos aos clientes passou a ter maior exigência de conhecimentos e de recursos tecnológicos. Estas características estão presentes na chamada Economia do Conhecimento e têm alterado as relações de trabalho entre funcionários e empresas. O trabalhador que, por ocasião da chamada Era Industrial, era considerado como um fator de produção (FISCHER, 2002, p.172) passou a ser entendido como o Trabalhador do Conhecimento.

Neste contexto, o modelo de gestão de pessoas nas organizações vem se transformando e adquirindo importância. Segundo Fischer (2002, p. 173), “os modelos originaram-se com uma administração burocrática e controladora, realizada pelos Departamentos de Pessoal”. Mais adiante, a psicologia e o estudo do comportamento humano foram incorporados nas práticas de gestão, visando melhorar a produtividade dos trabalhadores através da liderança e da motivação. O

planejamento da alocação de pessoas, o treinamento, os processos de recrutamento e seleção, metodologias de avaliação dos empregados e políticas de remuneração e benefícios, passaram a ser as principais funções dos Departamentos de Recursos Humanos. Atualmente, com a corrente de estudos voltados para o conhecimento e a competitividade, presente nas obras de autores como Prahalad, Hamel, Davenport e Nonaka entre outros, princípios de gestão voltados para a aprendizagem organizacional, visão sistêmica e valorização das pessoas estão sendo referenciados e discutidos, fazendo com que a gestão das pessoas nas organizações passasse a ter um caráter estratégico, onde o emocional, o intelecto e as competências dos funcionários são orientações presentes das Vice-Presidências de Recursos Humanos.

A formulação estratégica nas organizações é apresentada por Albuquerque (2002, p.63) “como um processo, uma seqüência de etapas que permite a organização refletir e definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-las”. No alinhamento da administração de recursos humanos com a estratégia corporativa, o autor coloca uma filosofia voltada para o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento de desempenho. Esta estratégia de administração apresenta características diferenciadas da gestão de RH voltada para o controle, pois prevê ações que propiciem melhor desempenho e confiança mútua entre equipes de trabalho, como maior participação dos funcionários nas tomadas de decisões, redução de níveis hierárquicos, foco no longo prazo e desenvolvimento de carreiras. Além disso, a análise de ambiente externo que afeta diretamente ou indiretamente as relações de trabalho e a análise das capacidades internas das pessoas, baseadas em competências, passam a ter presença nas políticas de RH.

Em face das colocações apresentadas, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como uma seqüência de ações adotadas com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

2 CARACTERÍSTICAS E ATRIBUIÇÕES DE UM LÍDER

Atualmente não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa ser eficaz. A eficiência, nesse caso, consiste em escolher as pessoas adequadas para

a equipe, treiná-las, desenvolvê-las, e capacitá-las, através de constante comunicação e informações. Também envolve o planejamento do trabalho de acordo com as capacidades e habilidades da equipe, o gerenciamento das mudanças necessárias para a manutenção da sintonia entre o indivíduo e o grupo. O líder deve traçar e rever constantemente os objetivos; motivar as pessoas e os grupos a fim de obter o comprometimento sincero das pessoas com relação aos objetivos e metas, elevando a alta estima e o sentimento de realização. O líder deve monitorar o desempenho das pessoas e grupos, com o objetivo de assegurar o seu progresso, assegurando os níveis de desempenho e produtividade e recompensar os esforços da equipe e dos subordinados. São muitas as teorias que estudam as características do líder. Entretanto, é consenso entre alguns autores sobre as seguintes: Missão, Visão, Ética, Comunicação, Coragem, Comprometimento, Sensibilidade e Discernimento.

Vejamos a definição de cada uma delas:

- Missão: Missão é o objetivo geral, ela indica o papel ou função que a organização, instituição ou pessoa pretende desempenhar, a missão procura esclarecer qual o propósito.
- Visão: A Visão é aquilo que se sonha para o negócio, é aonde se quer chegar. É inspiração.
- Ética: O senso ético elevado ainda é valorizado pelas pessoas de qualquer nível social, econômico ou político; as pessoas ainda buscam padrões éticos elevados em seus líderes.
- Comunicação: Comunicação é a transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum. Tipos de comunicação: de massa, humana, inter-pessoal, não verbal, social, verbal e visual.
- Coragem: A posição de liderança não dá coragem a uma pessoa, mas a coragem pode lhe dar uma posição de liderança.

- Comprometimento: Comprometimento é diferente de contribuição. Comprometimento é não deixar que os liderados enfrentem os problemas sozinhos, mas andar junto com eles.
- Contribuição é cooperar, colaborar com uma cota ou ter parte em um resultado.
- Sensibilidade: Um líder sensível não é aquele a quem falta força ou coragem.
- Discernimento: Discernimento é a faculdade de julgar as coisas clara e sensatamente; critério, tino, juízo, análise, perspicácia.

Dentre tantas características importantes a Comunicação é a mais relevante, visto que é através dela que o líder cria a ponte de transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum.

O líder pleno deve usar um código comum para comunicar-se com os seus liderados. Para Dutra a primeira tarefa do líder é ser a trombeta que emite um som claro. A visão do líder chega aos liderados através da comunicação. E a comunicação não é só falar, mas também ouvir. Ele acredita que 60% de todos os problemas administrativos resultam de falhas na comunicação. Comunicação é também o que você faz, seus atos comunicam, o exemplo é uma forma de comunicação. Os liderados não ouvem mensagens de pessoas que lhes são distantes.

É essencial que exista uma comunicação eficiente entre os líderes e seus liderados. Os líderes devem ser capazes de captar as mensagens vindas de seus liderados. Porém, é importante que essa comunicação seja pessoal, pois a presença do líder é imprescindível para o bom funcionamento da empresa.

Um ponto importante a ser analisado é saber qual estilo de liderança é mais eficiente para que a organização atinja seu objetivo. Os líderes devem ser autoritários e impor suas vontades, tomando decisões sem consultar os colaboradores; ou devem permitir que seus colaboradores inteirem-se dos problemas da empresa e opinem na tomada de decisões? Deve haver uma hierarquia na empresa, onde o lugar dos líderes é diferenciado dos demais? Deve

haver disciplina e controles rígidos ou responsabilidade individual e liberdade de crescimento?

Na verdade não existem respostas claras e objetivas para essas perguntas porque em cada caso deve haver um estudo das condições, situações e do ambiente de trabalho de cada empresa e principalmente da cultura de cada povo. Os colaboradores normalmente gostam de ter participação e iniciativa dentro de uma empresa, mas, em algumas ocasiões, como as de crise, por exemplo, eles preferem seguir uma figura autoritária e acatar ordens. Por isso, é importante que os líderes não se prendam a um único estilo, sendo flexíveis e se adaptando a novas situações facilmente.

As pessoas querem saber primeiramente que o líder se importa com elas para depois ouvirem o que ele tem a dizer.

De acordo com Motta (1991, p.221):

O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. Para isso o líder tem de descobrir em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro, e novas alternativas dentro do papel gerencial e da missão que lhe é conferida. A visão clara da missão e das alternativas e a habilidade de comunicá-las com exatidão servem como atrativo e fonte de confiança para os subordinados (liberados) que participam do empreendimento coletivo.

(...) investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no de seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar o poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo.

Peter Drucker, (2000, p.117-127) apresenta sete lições para guiar o líder para o futuro:

Lição 1: os líderes não esperam, portanto, devem ser pró-ativos.

Lição 2: o caráter tem peso. As qualidades mais apresentadas pelos subordinados são a honestidade, visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivar.

Lição 3: líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão, o que mostra ter visão futurista, mas sem esquecer as limitações.

Lição 4: valores compartilhados tem importância. Os líderes devem defender valores representativos da

vontade coletiva. Precisam saber como obter consenso e um conjunto comum de princípios.

Lição 5: a liderança não é um ato solitário. O líder não pode fazer tudo sozinho.

Lição 6: o legado do líder é a vida que levou. A maneira como é conduzida à própria vida determina se as pessoas vão querer por suas vidas em suas mãos.

Lição 7: liderança é interesse de todos. Liderança não é um lugar e, sim, um processo que envolve habilidades e talentos úteis.

Analisando as lições apresentadas por Peter Drucker concluímos que um líder exemplar deve provar competência e também reconhecer o desempenho da equipe. Ele participa e exige participação, colocando a mão na massa sempre que necessário. Ele não comanda pelo medo, as pessoas o seguem porque acreditam em sua visão. Seu ponto forte é a habilidade humana de saber lidar com pessoas. Ele sabe manter um bom relacionamento com seus colaboradores, incentivando-os a trabalharem como uma equipe em busca de inovações e qualidade.

Porém é bom lembrar que a arte de liderar não é fácil. Dentre outras habilidades é necessário saber interagir com pessoas, ter bom relacionamento, ter a capacidade de treinar e formar equipes.

Também é importante saber que não há uma única maneira de se liderar, não existe um modelo perfeito de liderar que se deva imitar. As técnicas de liderança variam de conformidade com os objetivos, as metas traçadas pela equipe. Portanto, o melhor líder é aquele que tem personalidade, que se adapta e se modela a cada situação, tomando as providências que parecem melhor a ele, sendo sempre autoconfiante.

O líder antes de tudo é um gestor de pessoas. Ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. O líder deve dedicar atenção naquilo que considera importante e mostrar para todas as pessoas que ele vive seus valores. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que eles tenham objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais.

Entretanto, é bom ressaltar que a condução das ações passa primeiramente pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais. Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de Gestão de Pessoas que poderão auxiliar na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho.

As dez habilidades mais presentes em um líder (utilização destas habilidades é simultânea):

- Comunicar verbalmente, inclusive ouvir as pessoas.
- Gerenciar o tempo e o estresse.
- Gerenciar as decisões individuais.
- Reconhecer, definir e resolver problemas.
- Motivar e influenciar os outros.
- Delegar.
- Definir objetivos e uma visão articulada.
- Ser prevenido.
- Construir equipes.
- Gerenciar conflitos.

É importante ser um bom líder e para isso é necessário saber exatamente aonde se quer chegar como chegar e quando chegar. Juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel importante na motivação.

Devem-se empregar diversas táticas de forma que todos trabalhem em conjunto, buscando o êxito. Essas equipes são motivadas pelas pessoas que têm em volta de si; e deve-se considerar a satisfação dentro do trabalho avaliando os funcionários e suas atribuições.

2.1 Três estilos de liderança

Inicialmente vamos fazer uma breve distinção entre líder e estilo de liderança. Líder é a pessoa que foi escolhida para ocupar uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas às tarefas. Estilo de liderança é a maneira pela qual uma pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas do grupo.

Estudos realizados sobre líderes têm por finalidade estudar suas características pessoais para identificar seu estilo de liderança.

Sem dúvida, algumas características pessoais facilitam o desempenho do líder em determinadas circunstâncias. Portanto, tais características são desenvolvidas para serem aplicadas de acordo com as circunstâncias.

A liderança é a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos com resultados satisfatórios. Esses atos são denominados de funções de grupo. A liderança serve também para encaminhar os objetivos do grupo para melhorar os relacionamentos entre membros do grupo bem como organizar as ideias e pensamentos entre os mesmos.

A liderança é uma qualidade que a pessoa pode apresentar em diferentes graus e não como algo que tem ou deixa de ter. Assim qualquer membro do grupo pode apresentar certo grau de liderança.

Para alguns estudiosos do assunto liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação. Lembrando que influência é uma força psicológica, cujo objetivo é modificar o comportamento de uma pessoa de modo intencional.

Segundo Chiavenato (1999.p 162)

Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

No que foi exposto percebemos que a pessoa que lidera pessoas precisa entender um pouco de psicologia humana, ou no mínimo, ter sua sensibilidade bastante aguçada para saber trabalhar a motivação de cada indivíduo. Ainda segundo Chiavenato: "Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos".

Dessa forma percebemos que a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Há distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e de liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa): o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características das situações na qual se encontra. 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 seus problemas) para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Assim a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo.

Dentro de uma concepção, a relação entre líder e liderados repousa em três generalizações:

- a) A vida para cada indivíduo pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar e manter equilíbrio.
- b) A maior parte das necessidades individuais em nossa cultura é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou com grupos de indivíduos.
- c) Para qualquer indivíduo, o processo de usar as relações com outros indivíduos é um processo ativo - e não passivo - de satisfazer necessidades. Em outros termos o indivíduo não espera passivamente que a relação capaz de proporcionar-lhe os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ele próprio procura os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais.

Dentro dessa concepção, a liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Nestes termos, o conceito de liderança repousa numa relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. E o grupo pode selecionar eger ou aceitar espontaneamente um indivíduo como líder porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, dinheiro, relacionamentos, propriedade etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influência. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age com vistas a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional. Geralmente a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.

Segundo a teoria dos traços de personalidade as pessoas que nascessem com determinados traços de personalidade, tais como físicos, intelectuais, sociais e relacionados à tarefa, exerceriam influência sobre os indivíduos e grupos.

Conforme António Simões e Margarida Pedroso de Lima (2000, p. 173-174) no grande agrupamento das tendências básicas, encontraríamos, por exemplo, as características genéticas e físicas e os traços da personalidade; nas adaptações características, variáveis como as competências adquiridas (linguagem, competências técnicas e sociais), as atitudes e as crenças; no autoconceito, os pontos de vista implícitos e explícitos sobre o eu, a identidade e a autoestima; na biografia objetiva, o curso de vida (os percursos de carreira profissional, os acidentes históricos) e o comportamento manifesto; nas influências externas, variáveis desenvolvimentistas (relações pais/filhos, educação, socialização, mediante os colegas) e macro (cultura e subcultura) e micro-ambientais (reforços e punições). Vejamos os exemplos específicos pelos autores supracitados:

Tendências Básicas

Características genéticas;
Características físicas (capacidades sensório-motoras, saúde, aptidões físicas, idade, raça, sexo, aparência física) e cognitivas (estilo perceptivo, capacidade de aprendizagem operante e respondente, inteligência geral, verbal, espacial, talentos específicos);
Impulsos fisiológicos (necessidades de oxigênio e de alimento, impulso e tendências sexuais);
Vulnerabilidades (tendências alcoólicas, tendências maníaco-depressivas);
Traços de personalidade

Adaptações Características

Competências adquiridas (linguagem, conhecimento geral, esquemas e estratégias, aptidões sociais – etiqueta, táticas de manipulação –, aptidões técnicas);
Atitudes, crenças e objetivos (valores morais e religiosos, atitudes sociais e políticas, gostos, preferências, estilos, interesses profissionais, projetos pessoais, tarefas);
Comportamentos aprendidos (hábitos, rotinas diárias, passatempos);
Adaptações interpessoais (papéis sociais, relações, percepção dos outros);

Auto-Conceito

Perspectivas implícitas e explícitas do *self*;
Auto-estima;
Identidade;
História de vida, mito pessoal (*personal myth*);

Biografia Objetiva

Comportamento manifesto;
Corrente da consciência (*stream of consciousness*);
Curso da vida (percursos de carreira, acidentes históricos);

Influências Externas

Influências desenvolvimentistas (relações entre pais/filhos, socialização pelos colegas, educação, acontecimentos traumáticos);
Macro-ambiente (cultura, subcultura, era histórica, família, vizinhança, grupos profissionais);
Microambiente (constrangimentos situacionais, pistas sociais, pressão motivacional, oportunidades, reforços, punições).

De acordo com Chiavenato (1999, p.172). “Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade”. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que distinguem das demais pessoas.

Vários foram os autores que abordaram os estilos de liderança. No entanto, sobressai-se uma teoria mais comumente referenciada, e bastante utilizada, de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária, Liberal e Democrática. Assim, explorar-se-ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

O quadro a seguir apresenta de forma bem estruturada as principais características de cada um destes estilos.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de Decisões	Apenas o Líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos Trabalhos	O Líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão de Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.

Fonte: Chiavenato (op. cit.)

Vejamos como se comporta cada um deles:

Líder autocrático: fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para criatividade dos liderados. Este líder quer nos elogios, quer nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores sem impessoalidade, nominando

publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos são: o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo tensão e agressividade e frustração no grupo

Líder Liberal, também denominado *Laissez-Faire*: não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os colaboradores. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

Líder Democrático: assiste e estimula o debate entre todos os colaboradores. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo-se várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos, é objetivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo, seguro e de qualidade. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção.

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados e a liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados.

Mediante estes três estilos de liderança, cabe a cada líder escolher aquele que mais se adapta às suas características, às funções, competências e habilidades dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos.

A liderança não é uma fase de desenvolvimento pessoal, nem uma capacidade que todos tenhamos obrigatoriamente que atingir. O ser líder depende muito dos objetivos de cada um e das condições que surgem. Nem todos podemos ser líderes, visto que o líder depende também da existência de um grupo que possa liderar. Se todos fossem líderes a quem iríamos liderar? Acontece que muitas vezes desempenhamos na nossa vida o papel de subordinado, em que estamos na posição mais baixa da relação vertical. Isto acontece, normalmente, na relação com os pais, com os professores, com pessoas mais velhas, etc. Será então, tão importante como o saber liderar, o saber ser liderado.

A liderança não é um processo unidirecional, que dependa unicamente da postura do líder. Há uma influência recíproca entre líder e liderados, há uma relação entre o estilo que o líder adota para trabalhar com os colaboradores, que depende muito das características da personalidade de ambos, bem como fatores ambientais, entre muitas outras variáveis.

É importante perceber que o estilo de liderança está bastante dependente da interação entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação do comportamento do líder. Através, por exemplo, de boicotes ao trabalho ou manipulação de comportamentos com os colegas, ou da utilização de mau humor, pode provocar-se a alteração do estilo de liderança. Há uma reciprocidade entre líder e subordinados, em que os próprios liderados são influenciados pelo tipo de liderança, sendo que a eficácia do seu trabalho, bem como as relações interpessoais na equipe, depende do estilo adotado pelo líder. Assim, o líder influencia os liderados, bem como os liderados influenciam o líder.

Os liderados têm também uma postura específica no modo como lidam com os colegas de trabalho. A relação com os pares acontece numa linha horizontal, de igual para igual, podendo promover o tipo de liderança a que o grupo

se submete: colegas de trabalho em que predomine o mau humor, a críticas constantes aos colegas e até o boicote ao trabalho, promoverão, com certeza uma chefia diferente da que lidera um bom ambiente de trabalho. Nesta fase é importante focar a atenção na postura e nas competências do ser liderado, visto que nas relações profissionais e na entrada no mercado de trabalho, raramente se começa por uma postura de chefia, mas antes por ter de obedecer às diretrizes de um superior.

Assim, ao ser liderado deverá ter em atenção alguns aspectos:

- Respeitar a posição hierárquica superior do líder, conforme o organograma.
- Cumprir as tarefas e funções, de modo responsável, sem se preocupar com as tarefas dos outros.
- Tentar resolver pequenos conflitos que possam surgir, sem recorrer de imediato ao líder.

Não esquecer que a disponibilidade do líder pode ser pouca para ter ainda que se preocupar com pequenos assuntos pessoais. Ter uma ideia daquilo que os colegas e o líder pensam de si. Esta ideia deve ser o mais realista possível. Participar ativamente no trabalho de equipe, ser prestativo e procurar ser criativo. Reformular uma intenção ou sugestão, se não tiver aceitação pela maioria das pessoas.

Ser objetivo e claro no que quer dizer. O líder tem de dar atenção a si e aos outros. Não lhe roube muito tempo, não exija constantemente a atenção dele. Ser receptivo à mudança. Se o líder considerar que é importante modificar alguns aspectos para melhorar o ambiente é importante que encontre flexibilidade.

Questionar, sempre que tiver dúvidas que não consiga resolver por si próprio. Ser assertivo e nunca agressivo quer com os seus colegas, quer com o líder. Pode-se sempre manifestar uma opinião sem ofender os outros. Estar disponível para novas aprendizagens. À medida que se vai subindo na carreira é importante não perder a consciência de que ainda há muito para aprender.

- Aprender com os outros e, com os sucessos e os erros dos outros. Deste modo, para saber o que eles sabem não se deve repetir os erros que eles cometeram. Embora a experiência possa ser importante, ela pode ser o pior dos professores: dá primeiro o exame e só depois a lição.

Não desistir perante as adversidades: todos têm que ultrapassar obstáculos e os nossos surgem-nos quase sempre como sendo os maiores. Contudo, o efeito dos obstáculos nas pessoas depende da atitude com que se enfrentam. Há sempre algo novo a retirar da experiência de derrubar uma dificuldade. Aumenta-se o autoconhecimento e muitas vezes até nos surpreendemos a nós mesmos. É importante retirar benefícios das adversidades, nem que sejam as aprendizagens realizadas.

Ser pró-ativo: é essencial que a pessoa não se acomode às situações, procurando o desenvolvimento profissional que permita melhorar competências. Não ficar à espera que os outros valorizem o trabalho e que o reconheçam. Faz muito sentido que cada pessoa trabalhe com o objetivo de sentir auto-reconhecimento e valor profissional e pessoal.

Levando em consideração que o estilo de liderança a ser adotado por determinado líder depende do nível de maturidade das pessoas que o mesmo deseja influenciar, devemos então definir o que significa "Maturidade": em termos de capacidade e de disposição, dizemos que o conceito de maturidade divide-se em duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição).

A maturidade de trabalho está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e à capacidade técnica. As pessoas com alta maturidade de trabalho numa determinada área tem o conhecimento, a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção da parte de outros. Por exemplo: uma pessoa de alta maturidade de trabalho pode dizer: "Meus conhecimentos permitem que meu trabalho seja realizado por conta própria nessa área, sem muita ajuda do meu chefe".

A maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à confiança em si mesmo e ao empenho. As pessoas que possuem alta maturidade psicológica julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesma e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas.

3 O GESTOR DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

O processo de gestão nas organizações, sejam públicas ou privadas, vem sofrendo mudanças em função da necessidade de adequação às exigências

da sociedade do conhecimento onde o capital humano é valorado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais.

Para o profissional a exigência de aprender a interagir com o novo lhe garante certo nível de mobilidade na organização uma vez que busca adaptar-se ao dinâmico processo produtivo de modo a tornar-se criativo, flexível diante a confrontação com situações inéditas que demandem por iniciativas baseadas em conhecimentos previamente adquiridos. Com efeito, a vasta literatura da área de gestão tem apontado alguns modelos para a adequação das instituições ao novo perfil exigido como a gestão estratégica de recursos humanos.

Em termos genéricos Chiavenato (2002) define estratégia como a seleção dos meios, de qualquer natureza, que se empregam para realizar objetivos. Assim como nas estratégias de marketing, recursos humanos, finanças e produção, significam o emprego de meios específicos para a realização de determinados objetivos em cada uma das áreas citadas.

A biblioteca universitária possui papel decisivo no ensino superior por se constituir em um dos principais recursos de que a universidade dispõe para atingir suas finalidades. Tendo em vista que o profissional da informação desenvolve suas atividades em ambientes que exigem mudanças em seus papéis tradicionais, algumas atenções são exigidas. Acredita-se na necessidade de aperfeiçoar suas habilidades e transformá-lo em um profissional empreendedor e inovador, preparando-o para este novo e recente paradigma que o manterá competitivo no futuro.

A gestão empreendedora com ênfase na inovação e criatividade, se adotada pelas bibliotecas, provavelmente proporcionará a possibilidade da abertura de novos caminhos e oportunidades para que os gestores tenham uma ampla visão dos objetivos corporativos e compreensão do propósito das atividades e dos serviços que a biblioteca oferece, tornando-os diferenciados e relevantes. A efetivação de mudanças nesse sentido sinaliza a possibilidade de prover os usuários com o que lhes falta, antecipando dessa forma suas necessidades e superando suas expectativas.

O empreendedorismo não está ligado somente à criação de produtos e serviços em organizações com fins lucrativos. Tem seu lugar nas bibliotecas, desde que amparado por uma cultura que considere novas estratégias organizacionais adaptadas à missão da biblioteca. Entretanto, dada a sua natureza

específica, pode-se afirmar que o empreendedorismo nas bibliotecas é desenvolvido e praticado diferentemente no tocante à estrutura, contexto administrativo, tipos de risco e recompensa.

Dentro desse contexto, se faz necessário que os bibliotecários, principalmente aqueles que estão no papel de gestor, estejam atentos às mudanças que vem ocorrendo na sociedade contemporânea a um ritmo cada vez mais acelerado, obrigando-nos a refletir sobre como as mudanças estão afetando o gerenciamento das bibliotecas universitárias.

Importante considerar também as mudanças que a introdução de novas tecnologias da informação vem provocando nos serviços meio e nas atividades-fim das bibliotecas universitárias; e na necessidade de seus gestores se adaptarem a elas, visto que as mesmas provocaram mudanças tanto na distribuição dos serviços como também na criação de novos serviços e ainda na redefinição de algumas funções, influenciando relacionamentos interpessoais, repercutindo seriamente na estrutura organizacional.

A biblioteca da Universidade Federal do Ceará, bem como as demais bibliotecas brasileiras, vem se preocupando e buscando se ajustar às exigências e às necessidades impostas pela sociedade nesse novo cenário mundial. Onde tudo avança muito rápido o profissional da ciência da informação não pode cruzar os braços. É preciso se capacitar, desenvolver competências e habilidades, tornando-se capaz de desenvolver planejamento estratégico tanto no processo das atividades, quanto no gerenciamento de pessoas.

A complexidade dos sistemas de informação e todas as mudanças e modernidades a que estão sujeitos hoje em dia, exigem que os bibliotecários conheçam bem as funções administrativas que lhes são afetas. Não podem esquecer que as funções gerenciais em uma biblioteca são aquelas de cunho administrativo e responsável pela ativação de todas as funções-meios ou funções-fim e pelo seu direcionamento e ajuste às metas e objetivos do sistema.

Sabe-se que um administrador se encontra em todos os momentos planejando, organizando, dirigindo, coordenando e avaliando. É um processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas, justapostas e contínuas, não obedecendo a nenhuma ordem hierárquica (PIRES & GASPAR,1981, p.31).

Atualmente o bibliotecário atua também como um administrador de biblioteca por exercer a função de gestor, a qual consiste em organizar, comandar,

prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas a essa unidade de informação. Para isso, ele deverá dispor de conhecimentos técnicos e administrativos que lhes permita manter diretriz e liderança em sua atividade gerencial; traçar metas, estabelecer plano e políticas.

O papel praticado pelo administrador é capaz de estimular, agilizar e facilitar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Seu papel pode ser constatado à medida que cumpre suas tarefas no interior de um grupo, possuindo a capacidade de gerar mudanças na unidade de informação. Isso requer permanentemente a tomada de decisões no que se refere a estabelecer objetivos e organizar recursos para atingi-los, bem como interagir com pessoas se utilizando da comunicação e motivação.

Os gestores ou gerentes de bibliotecas precisam descobrir novos caminhos e maneiras inovadoras de criar nova cultura bibliotecária a partir de uma nova cultura consensual.

Estudos recentes indicam que os trabalhadores, de modo geral, estão satisfeitos com seus empregos, mas não com o tratamento dado a eles pela administração. Nas organizações em que as recompensas financeiras são limitadas, há maior premência de se criarem alternativas e ambientes de trabalho mais condizentes com as necessidades internas das pessoas. A realização pessoal, na maioria das vezes, decorre de um excelente trabalho e esforço de equipes. O sucesso gerencial é baseado em trabalho individual, na condição de gestor, e no trabalho e esforço coletivo de todo o capital humano constituinte das organizações.

Os gestores das bibliotecas universitárias devem ter consciência clara de seu papel. A definição clara do seu papel enquanto gestor é requisito básico para o desenvolvimento de um conjunto bem construído de metas pessoais.

4 BREVE HISTORICO SOBRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

A Universidade Federal do Ceará nasceu como resultado de amplo movimento de opinião pública que teve início no ano de 1949. O principal mentor intelectual deste movimento foi Antonio Martins Filho, grande entusiasta que veio a

se tornar o primeiro reitor da recém criada Universidade do Ceará. Foi criada pela lei 2.373, de dezembro de 1954 e instalada numa sessão no dia 25 de junho de 1955. Sua implantação deveu-se da união de várias instituições de ensino superior então existentes na cidade de Fortaleza: Escola de Agronomia do Ceará, Faculdade de direito do Ceará, Faculdade de Medicina do Ceará e Faculdade de farmácia do Ceará.

Em 2008 foi criado o Curso de Oceanografia, sediado no Instituto de Ciências do Mar – Labomar. Em 2009, ainda dentro do programa de Expansão de UFC-REUNI, foram criados novos cursos na capital e no interior, além de aumentar vagas em alguns já existentes, completando-se 100 cursos, com oferta a partir de 2010.

A Universidade Federal do Ceará é composta de cinco campi, denominados Campus do Benfica - Reitoria; Pró-Reitorias de Planejamento, Administração e Assuntos Estudantis; Centro de Humanidades; Faculdades de Direito, Educação, e Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado; Curso de Arquitetura e equipamentos culturais. Campus do Pici - Centro de Ciências Agrárias e Tecnologia; Pós-Graduação Reitorias e de Pesquisa e Pós-Graduação; Biblioteca Universitária, Núcleos e Laboratórios diversos, além de área para a prática de esportes. Campus do Parangabussu – Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem; Faculdade Medicina; complexo hospitalar (Hospital Universitário Walter Cantídio, Maternidade-Escola Assis Chateaubriend e Farmácia-Escola), laboratórios e clínicas. Todos localizados no município de Fortaleza (sede da UFC) além do Campus de Sobral- Faculdades de Ciências Econômicas, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Medicina, Odontologia e Psicologia; Campus do Cariri – Faculdade de Medicina (Barbalha), Faculdade de Agronomia (Crato), e Faculdades de Administração , Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia (Juazeiro do Norte); Quixadá – Sistema de Informação. Existem ainda o Instituto de Ciências do Mar (Meireles) e a Casa José de Alencar (Messejana), onde funciona o curso de Licenciatura em Educação Musical, vinculado ao Instituto de Cultura e Arte-ICA). A UFC tem também as fazendas experimentais de Quixadá (Fazenda Lavoura Seca), Pentecoste (Fazendo do Vale do Curu) e Maracanaú (Fazenda Raposo). Seu lema “O universal pelo regional” busca centrar seus compromissos na solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção. A UFC chega

hoje com praticamente todas as áreas do conhecimento representadas em seus campi.

A Universidade Federal do Ceará orienta sua atuação permanente no sentido de alcançar os seguintes objetivos:

- Promover a formação humana e profissional de seus estudantes, preparando-os para uma atuação responsável e construtiva na sociedade.
- Fomentar a geração de conhecimentos voltados para o desenvolvimento sustentável do Ceará e do Nordeste.
- Impulsionar o desenvolvimento, a produção e a preservação da cultura e das artes, com ênfase para as manifestações regionais.
- Promover a interação com a sociedade, através da difusão científica, tecnológica, artística e cultural e do desenvolvimento comunitário, sintonizado com as demandas sociais.
- Incentivar a capacitação permanente dos quadros docente e técnico-administrativo.
- Intensificar e ampliar as relações de parceria e intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras, governamentais e não governamentais.
- Buscar a profissionalização da gestão administrativa, apoiada em processos de planejamento e avaliação, executada com base em modelo organizacional flexível, eficiente e eficaz.
- Exercitar permanentemente o instituto da autonomia universitária superando restrições e estabelecendo novos parâmetros na gestão e nas relações institucionais.
- Assegurar a qualidade no desenvolvimento de todas as ações administrativas e acadêmicas.
- Distinguir-se como referencia regional pela excelência acadêmica de suas ações nas áreas de ensino, geração do conhecimento e prestação de serviços à população, bem como na produção de arte e cultura. ([www. ufc.br](http://www.ufc.br))

4.1 O sistema de bibliotecas universitárias da UFC

As Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará foram surgindo à medida que novas unidades de ensino foram sendo incorporadas ou criadas. Em 1957 foi instalada a Biblioteca Central, subordinada à Reitoria. Apesar do nome, não exercia qualquer função centralizadora, sendo extinta em 1969, com a criação do efêmero Serviço de Bibliografia e Documentação, quando todo o seu acervo bibliográfico foi disperso e distribuído nas bibliotecas das diversas áreas. De 1955 a 1969 foram instaladas 17 bibliotecas na UFC, pertencentes às unidades de ensino surgidas após a criação da Universidade. Com implantação da Reforma Universitária (1972) e a instituição dos Centros, teve início a fusão de bibliotecas de áreas correlatas, em decorrência da extinção de alguns institutos de pesquisa, como os de Antropologia, Medicina Preventiva, Meteorologia, Tecnologia Rural e o de Zootecnia. À mesma época, ocorria o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas Faculdades de Educação, Ciências e Letras, nos Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia e Geociências, favorecendo a criação de novas bibliotecas.

A tendência para agrupar bibliotecas de áreas afins perdurou até 1985; em 1973 ocorreu a incorporação da Biblioteca de Farmácia e, em 1975, com a criação do Curso de Enfermagem, teve início a formação de mais uma biblioteca, ambas reunidas ao acervo da Biblioteca de Saúde. Em 1977 a Biblioteca de Ciências Sociais reincorporou-se à Biblioteca de Humanidades. Com a volta da Biblioteca Central em 1975, pretendeu-se adotar um sistema de bibliotecas com centralização monolítica, tendência em voga à época. No entanto, apenas alguns acervos foram reunidos, como os da Química, Biologia, Geociências e Engenharia (1976 e 1978) e, posteriormente, (1981), o de Ciências Agrárias, os quais iriam construir a atual Biblioteca de Ciências e Tecnologia. Em 1996, os acervos das Bibliotecas de Ciências Humanas, Educação e Casas de Cultura foram reunidos formando uma única biblioteca denominada Biblioteca de Ciências Humanas. Atualmente, o Sistema de Bibliotecas da UFC, coordenado pela Biblioteca Universitária, compreende 12 bibliotecas em Fortaleza e 5 no interior, quais sejam:

Fortaleza:
Biblioteca de Ciências e Tecnologia
Biblioteca do Curso de Matemática
Biblioteca de Economia Agrícola

Biblioteca do Curso de Física
Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia
Biblioteca de Ciências da Saúde
Biblioteca de Ciências Humanas
Biblioteca da Faculdade de Direito
Biblioteca do Curso de Arquitetura
Biblioteca de Pós-Graduação em Economia
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade
Biblioteca Rui Simões de Menezes do Instituto de Ciências do Mar (Labomar)
No interior:
Biblioteca de Medicina de Barbalha
Biblioteca do Campus do Cariri (Juazeiro do Norte)
Biblioteca da Faculdade de Medicina de Sobral
Biblioteca do Campus de Sobral
Biblioteca do Campus de Quixadá
Acervos agregados:
Constam em nossa base de dados acervos pertencentes a 9 órgãos administrativos e departamentos da UFC que utilizam o Sistema Integrado de Bibliotecas Pergamum para gerenciar seus acervos. A pesquisa no acervo na Web (Pergamum) indica a disponibilidade dos exemplares para consultas e empréstimos.
São os seguintes:
Biblioteca de Pós-Graduação em História (NUDOC)
Biblioteca da Casa de José de Alencar
Biblioteca do Museu de Arte da UFC (MAUC)
Coordenação do Curso de Biblioteconomia (Cariri)
Departamento de Ciência da Informação
Departamento de Economia Agrícola
Núcleo de Desenvolvimento Lingüístico e Educacional da Criança (NUDELEC)
Núcleo de Estudos e Pesquisas Sociais (NEPS)
Procuradoria Geral da UFC
Cronologia dos Diretores
1957-1969 - Maria da Conceição Souza
1969-1975 - Cleide Ancilon de Alencar Pereira
1975-1979 - Élide Fagundes Schimer
1979-1983 - Maria Antonieta Figueiredo Bezerra
1983-1991 - Helena Mattos de Carvalho Mendes
1991-1994 - Gabrielita Carrhá Machado
1994-1995 - Áurea Maria Costa Maia
1995-2003 - Norma Helena Pinheiro de Almeida
2003- - Francisco Jonatan Soares (www.biblioteca.ufc.br)

6 METODOLOGIA E RESULTADOS

Para analisar o estilo de liderança no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (UFC) aplicamos questionário aos gestores de cada biblioteca, tendo como objetivo diagnosticar o estilo de liderança adotado pelos mesmos. O questionário continha oito perguntas objetivas com a finalidade de coletar os dados que pudessem caracterizar o perfil dos gestores do Sistema de Bibliotecas da UFC.

O questionário foi o seguinte:

Responda o questionário com base na sua percepção de gestor na biblioteca em que você atua.

1. Como você procederia havendo a necessidade de alterar o horário de trabalho dos colaboradores para atender a uma necessidade do setor?

- a.() Você decide sem consultá-los.
- b.() Coloca a questão para a equipe e deixa eles decidirem sem a sua interferência.
- c.() Faz uma reunião, coloca a questão para a equipe para que seja discutido e decidido sob sua mediação.

2. Você precisa mudar o layout na sua biblioteca para a implantação de um novo serviço. Como procederia?

- a.()Planeja e realiza a mudança, depois comunica a equipe sobre o novo serviço.
- b.() Permite a equipe que vai trabalhar no novo serviço defina o layout.
- c.() Estimula a participação da equipe ouvindo e debatendo com a equipe as sugestões de mudança.

3. Como acontece o envolvimento da equipe no estabelecimento de regras, metas, planejamento e programação de atividades?

- a.() Você determina as providências, não há discussão nem envolvimento da equipe.
- b.() A equipe tem a liberdade para decidir, você apresenta alternativas variadas à equipe quando solicitado.
- c.() Há ampla participação e envolvimento, a equipe esboça os projetos para atingir os objetivos com seu acompanhamento.

4. Para o planejamento da campanha anual de preservação do acervo, como acontece a participação e envolvimento das pessoas que trabalham na biblioteca?

- a.() Você determina todas as providências
- b.() Você apresenta sugestões, deliberando à equipe as providências necessárias.
- c.() Você juntamente com a equipe, planeja e executa as providências necessárias.

5. Para a execução anual do inventário bibliográfico como você age?

- a.() Determina as responsabilidades como inventário deverá ser realizado.
- b.() Deixa a critério da equipe o modo de realização do inventário, sem a sua interferência.
- c.() Fica a critério da equipe e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de tarefa.

6. Sabe-se que as bibliotecas estão divididas em seções setores: indexação e seleção, assistência ao leitor, empréstimo, dentre outros. Como é feita a divisão de tarefas com seus colaboradores?

- a.() Você determina a tarefa que cada colaborador deverá realizar.
- b.() Deixa por conta da equipe a divisão das tarefas, cada um escolhe a que mais se identifica.
- c.() A divisão das tarefas é discutida e decidida em grupo, a equipe tem a liberdade de escolher considerando as habilidades de cada um.

7. Como você reage às divergências de opinião dos colaboradores na realização de tarefas?

- a.() Resolve o conflito, determinando como e quem deverá realizar a tarefa.
- b.() Opina sobre o conflito, deixando que a questão seja resolvida entre as partes.
- c.() De maneira objetiva e sem interferir na realização das tarefas, avalia com as partes a melhor solução do conflito.

8. Quanto à motivação da equipe, satisfação no dia a dia do trabalho: Como você motiva sua equipe?

- a.() De modo pessoal, faz elogio e críticas ao trabalho de cada membro.
- b.() Faz poucas tentativas de acompanhar o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre a equipe quando perguntado.
- c.() Faz críticas reservadas e estimula o envolvimento através de elogios, reconhecimento público e efetivos comprometimentos.

Referido questionário foi enviado através de e-mail aos quatorze gestores do Sistema de Bibliotecas da UFC. Dos quatorze, nove responderam

também por e-mail. Os demais não responderam.

5.1 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada durante o mês de março/abril de 2010. Após receber as respostas e esgotado o prazo estipulado para recebimento das mesmas, procedemos à análise dos dados, a seguir explicitada.

5.2 Análise dos dados coletados

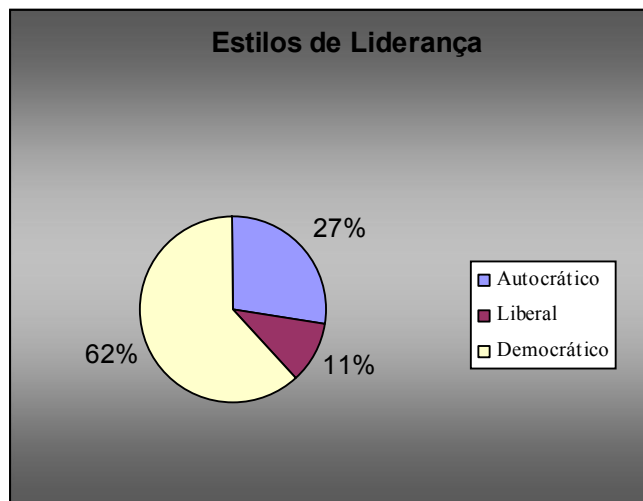
Os dados coletados foram tabulados utilizando-se procedimentos estatísticos do aplicativo MS Excel 7.0. e refletem os resultados consolidados em abril de 2010.

Quadro 1: Estilos de liderança

Autocrático	20
Liberal	8
Democrático	45

Vejamos os resultados:

Gráfico 1- Representação relativa a visão do gestor sobre o estilo de liderança.

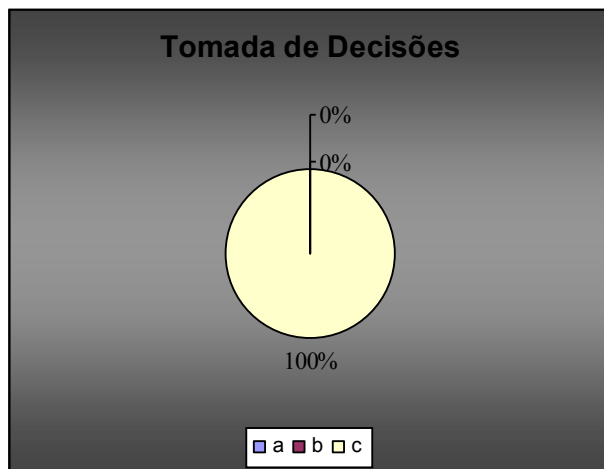


Conforme os dados do gráfico acima 62% dos gestores pesquisados adotam o estilo de liderança democrático.

Quadro 2 – Quadro geral de perguntas

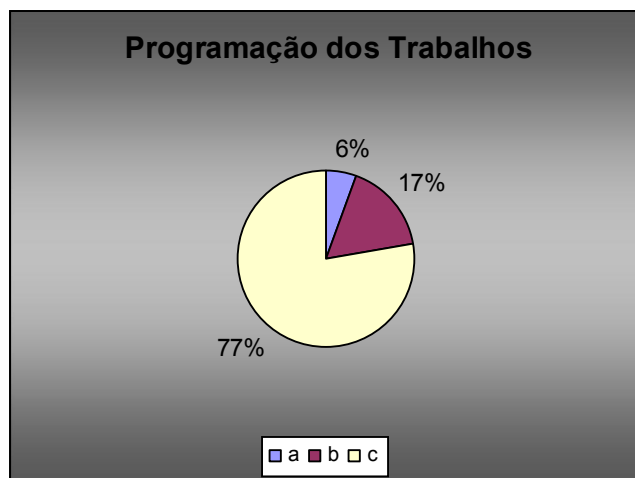
	Opções	Respostas
Tomada de decisões	A	0
	B	0
	C	18
Programação dos trabalhos	A	1
	B	3
	C	14
Divisão de Trabalho	A	12
	B	2
	C	4
Participação do líder	A	5
	B	1
	C	12

Gráfico 2 - Representação relativa a tomada de decisões quanto a alteração do horário de trabalho ou a implantação de novo serviço.



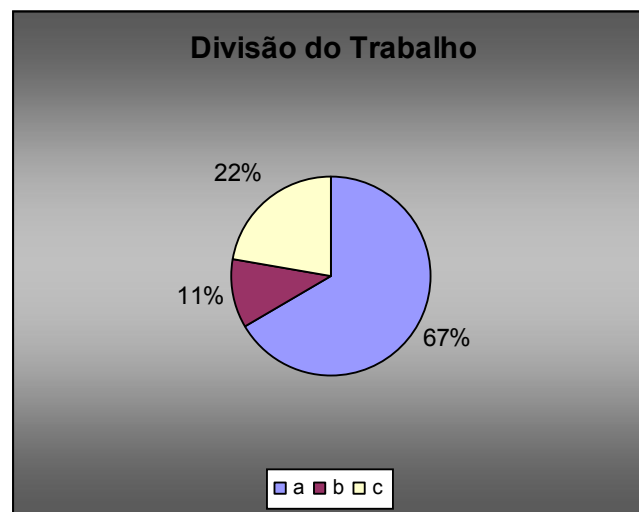
Quanto a tomada de decisões infere-se das questões 1e 2 que 100% dos gestores pesquisados reúnem sua equipe para discutir e debater propostas relativas a implantação de mudança no setor de trabalho. Portanto 100% dos gestores adotam o estilo democrático. Supõe-se que essa atitude democrática está relacionada também a cultura da Universidade Federal do Ceará. Tendo em vista tratar-se de uma instituição de ensino superior cuja “missão é formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, [...]”. (www.ufc.br)

Gráfico 3 - Representação relativa a programação dos trabalhos; estabelecimento de regras, metas, planejamento, participação e envolvimento da equipe.



Quanto a programação de trabalhos infere-se das questões 3 e 4 os resultados da pesquisa mostram que 6% dos gestores pesquisados adotam o estilo autocrático, 17% o estilo liberal e 77% o estilo democrático. Provavelmente essa postura democrática quanto a programação dos trabalhos, além das habilidades que o gestor tem de liderar sua equipe, decorre da maturidade psicológica e maturidade no ambiente de trabalho. A maturidade de trabalho está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e à capacidade técnica e a maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à confiança em si mesmo e ao empenho.

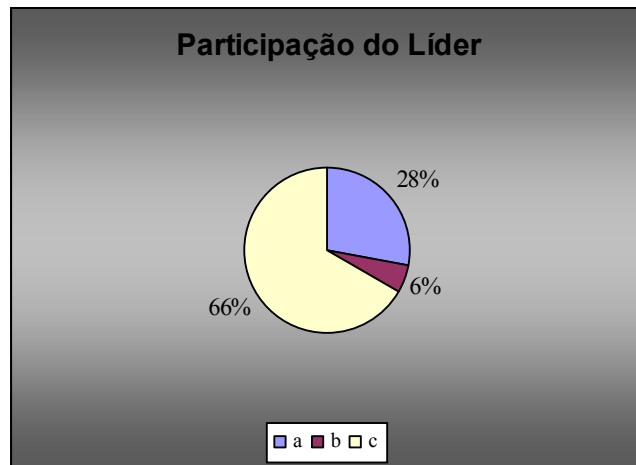
Gráfico 4- Representação relativa a divisão de trabalho; divisão execução de tarefas.



Quanto a divisão de trabalho (questões 5 e 6) ficou marcada a presença de uma maioria de líderes autocráticos, 67%, seguidos pela presença de líderes democráticos, 22%, e presença de líderes liberais com

apenas 11% das respostas. Portanto o estilo autocrático é predominante neste quesito. Observa-se no que se refere a divisão do trabalho que os gestores priorizam as necessidades das tarefas a serem realizadas. Percebe-se que na prática o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta seus colaboradores antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum deles realizar determinadas tarefas, ou seja, é difícil adotar um único estilo de liderança.

Gráfico 5- Representação relativa a participação do líder; postura do gestor quanto as divergências na realização de tarefas e motivação da equipe.



Quanto a participação do líder infere-se das questões 7 e 8 que

6% dos gestores pesquisados adotam o estilo liberal, 28% o estilo autocrático e 66% o estilo democrático.

A pesquisa demonstra que os gestores consideram a capacidade de seus colaboradores em agregar valores à sua gestão. Ao aplicar o estilo democrático o gestor está conquistando um aliado, uma pessoa comprometida com os objetivos da biblioteca.

Estudos comprovam que o estilo autocrático força as pessoas a produzirem mais, porém com baixa qualidade além de só trabalharem na presença do chefe, enquanto no estilo democrático as pessoas produzem menos, porém com qualidade e no estilo liberal cai produção e qualidade.

6 CONCLUSÃO

O resultado da análise dos dados coletados através dos questionários aplicados aos gestores do Sistema de Bibliotecas da UFC, revelou o estilo de liderança democrático como sendo o estilo predominante na forma de relação do líder gestor para com seus liderados.

Porém, é importante salientar que não há estilos únicos, em termos práticos. Ninguém segue um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro estilo. Ocorre também que mediante situações específicas os líderes adotem um estilo mais adaptado e mais eficaz às necessidades do projeto, da equipe, do contexto, dos prazos, enfim, de uma série de coisas, fatos e atos administrativos. Poderíamos dizer que dependendo do contexto os estilos de liderança se entrelaçam e não se entrecrocaram.

Os diferentes estilos se entrelaçam e não tem, portanto uma delimitação específica. Por exemplo, um líder liberal (*laissez-faire*) percebendo que perdeu o controle da equipe pode adotar um estilo mais autocrático. O líder democrático, num momento no qual tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura mais autocrática. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipe está a correr muito bem, pode relaxar um pouco e cair no estilo *laissez-faire*. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipe e o momento em que se encontra. O estudo da literatura da área nos ensina que o estilo de liderança depende também das características pessoais, por exemplo, uma pessoa insegura irá optar, defensivamente por um estilo que a proteja, tipo o líder autocrático que não permite que a questionem.

O estudo realizado nos ensina que o estilo de liderança depende da equipe que temos em mão e da competência dessa equipe. Uma equipe de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais diretrizes. Poderá do mesmo modo depender do tamanho do grupo. Um grupo grande terá uma liderança mais autocrática e democrática conforme a maturidade da equipe, enquanto um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autocráticas. Porém, um grupo pequeno poderá ser liderado com mais

democracia e *laissez-faire*. Diríamos ainda que, provavelmente, uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a pessoas com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas. Será talvez um estilo importante para principiantes inseguros. Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será o democrático (participativo) no sentido de fornecer orientação e apoio. Esse estilo motiva muito as pessoas, visto que lhes atribui bastante responsabilidade.

Contudo, a liderança não deriva unicamente das habilidades do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica desse processo. Assim, o exercício da liderança é também dependente da situação e do contexto em que está inserido.

Certamente o gestor do serviço público, embora apresentando as características e habilidades de um grande líder, encontrará mais dificuldades para liderar sua equipe do que o líder da empresa privada, visto que o servidor público usufrui de certas vantagens tais como estabilidade, maior proteção sindical e maior conhecimento dos seus direitos que às vezes resulta em verdadeiro abuso do direito do servidor público, atrás do qual esconde sua desídia e falta de comprometimento com a missão institucional. Um exemplo de abuso de direito pode ser facilmente vislumbrado com o abusivo número de atestados médicos, ao menos num passado não muito distante. Felizmente, pelo menos nessa área já se vislumbra um maior rigor para evitar tais abusos.

Na arte de liderar existe uma reciprocidade entre líderes e colaboradores, ou seja, para que a organização obtenha sucesso é preciso que haja bons líderes e também bons colaboradores. É possível até que os colaboradores tenham praticamente tanta influência sobre seus líderes quanto os líderes sobre eles.

Para finalizar é importante ressaltar que o presente trabalho reafirmou a sintonia existente entre gestor da Biblioteca Universitária versus gestores do sistema de Bibliotecas da UFC, visto que a gestão atual vem eliminando paradigmas que não mais se justificam diante das novas exigências da sociedade. Portanto, o estilo de liderança diagnosticado no sistema de Bibliotecas da UFC é, sem dúvidas, o reflexo da gestão superior compromissada e atenta às inovações do novo milênio, bem como a

preocupação em incentivar cada um dos seus colaboradores tornarem-se pro ativos.

A gestão participativa (democrática) com ênfase na inovação e criatividade possibilita a abertura de novos caminhos e oportunidades para que os gestores, juntamente com sua equipe, ofereçam serviços diferenciados e relevantes à sua comunidade usuária fortalecendo as bibliotecas em seu papel primordial de apoio ao ensino e à pesquisa junto à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas.** *In:* As pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*):** praticas e princípios. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoa.** *In:* Pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOSCOVICCI, F. **Renascença organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1997.

PIRES, J. de G.; GASPAR FILHO, W. **Elementos de administração:** uma abordagem brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1981.

SIMÕES, António; LIMA, Margarida Pedroso de. A teoria dos cinco factores: Uma proposta inovadora ou apenas uma boa arrumação do caleidoscópio personológico? **Análise Psicológica** (2000), 2 (XVIII): 171-179. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v18n2/v18n2a03.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2010.

www.biblioteca.ufc.br

www.ufc.br