

A liderança como competência essencial do bibliotecário gestor

Terezinha Cassiano Ribeiro Neta
terezinharibeiro.neta@gmail.com

Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra
aureamag@ufc.br

Recebido em: 18/12/2024

Aceito em: 14/12/2024

Resumo

A liderança é uma competência indispensável nas organizações e o bibliotecário, em sua atuação como gestor de pessoas, desempenha um papel semelhante nos ambientes informacionais, havendo a necessidade de uma compreensão maior desta competência. Para isso, o objetivo desta pesquisa foi identificar na literatura, as características de liderança que podem ser adotadas pelo bibliotecário gestor, destacando a importância dessa competência em sua atuação profissional. A metodologia do tipo exploratória, descritiva e com abordagem qualitativa analítica, foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica, reunindo trabalhos da biblioteconomia e de áreas que discutem a liderança nas organizações para identificar as características em comum mencionadas pelos autores. Como resultado, dentre as características mais abordadas pelos autores está a comunicação, a criatividade, o conhecimento, a interpessoalidade e a motivação. Houve também maior participação das características abordadas por dois autores, destacando a diversidade na liderança para a atuação do bibliotecário gestor. Conclui-se que a liderança é uma competência essencial para as organizações, cabendo ao bibliotecário gestor desenvolver tais características e aplicá-las nos ambientes informacionais, visando bons resultados na equipe e na organização, além de obter um lugar de destaque em sua formação como profissional.

Palavras-chave: competências profissionais. gestor de bibliotecas. liderança.

Leadership is an essential competence for librarian managers

Abstract

Leadership is an indispensable skill in organizations, and librarians' role as managers plays a similar role in informational environments. There is a need for a greater understanding of this skill. To this end, the objective of this research is to identify in the literature the leadership characteristics that can be adopted by the librarian manager, highlighting the importance of this skill in their professional performance. The exploratory, descriptive, and analytical qualitative methodology was carried out through a bibliographical research, bringing together publications from library science and areas that discuss leadership in organizations to identify the common characteristics mentioned

by the authors. As a result, among the characteristics most addressed by the authors are communication, creativity, knowledge, interpersonal skills, and motivation. There was also greater participation in the characteristics addressed by two authors, highlighting the diversity in leadership for the performance of the librarian manager. It is concluded that leadership is an essential skill for organizations, and it is up to the librarian manager to develop such characteristics and apply them in informational environments, aiming for good results in the team and the organization, in addition to obtaining a prominent place in their training as a professional.

Keywords: professional skills. library manager. leadership.

1 INTRODUÇÃO

Para além da recuperação e do tratamento de informações, o bibliotecário é apresentado à gestão, uma área destinada a administrar as atividades de modo a contribuir para o funcionamento eficaz de uma organização. Com ênfase na gestão de pessoas, o desafio está em conduzir o corpo de funcionários que irão atender às necessidades exigidas, uma vez que o sucesso ou fracasso de uma organização depende, dentre outros aspectos, do desenvolvimento da equipe juntamente com o reconhecimento de suas competências no objetivo de alcançar as metas propostas (Pinto e González, 2010).

O termo competência se resume no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam o desempenho de um indivíduo e que, na maioria das vezes, está atrelada ao uso nas organizações (Fleury e Fleury, 2001). No contexto da biblioteconomia, as unidades de informação exigem, na concepção de Lima e Oliveira (2010, p. 169), que “[...] os profissionais tenham um conhecimento amplo e domínio dos recursos tecnológicos e informacionais disponíveis para o desempenho das atividades diárias”. Isso espera do bibliotecário não apenas possuir as competências, mas também desenvolvê-las aplicando no ambiente profissional.

Na busca das competências que o bibliotecário enquanto gestor deverá possuir ou estará sujeito a desenvolver, Ramos (2020) classifica algumas, como cooperação, senso crítico e liderança, enfatizando esta última como uma competência fundamental para o sucesso da organização.

A liderança é caracterizada pela influência. Nas organizações, essa influência garante o andamento do trabalho em equipe, onde “O líder por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos” (Fiorelli, 2006, p. 201). Sobre liderança do bibliotecário, este desempenha uma função importante nas unidades de informação, uma vez que volta seu olhar para identificar os problemas, buscar soluções, conduzir e mobilizar a equipe para assim alcançar os objetivos organizacionais (Batista, 2009).

Além disso, a liderança não deve ser vista apenas como uma característica herdada do indivíduo, mas também aprendida e aperfeiçoada pela experiência profissional por meio do aprendizado sobre o assunto, da capacitação por cursos e das experiências, na prática (Spudeit e Pinto, 2022). Assim, visando identificar as características de liderança, uma vez que ela é uma das principais competências do bibliotecário nos ambientes organizacionais, esta pesquisa tem como ponto de partida a seguinte questão: quais as características de liderança que podem ser adotadas pelo bibliotecário na sua atuação como gestor?

A escolha da temática dá-se em razão da disposição nata da autora em exercer características de liderança em sua rotina pessoal, social e acadêmica, na exímia organização de seus hábitos, na tomada de iniciativas em trabalhos de equipe e no empenho que coloca em seus deveres, compreendendo a importância da liderança em seu aprendizado também na biblioteconomia. Além de poder desempenhar um papel de destaque nas organizações, é essencial um profissional comprometido com a gestão de recursos informacionais, bem como

motivador de equipes, para que os objetivos da unidade de informação possam ser atingidos (Alves e Oliveira, 2016).

Assim, elege-se como objetivo geral desta pesquisa analisar, a partir da literatura, as características de liderança do bibliotecário gestor. Para tanto, os objetivos específicos se baseiam em: a) mapear as competências do bibliotecário gestor no que tange a sua atuação nas organizações; b) identificar, no contexto da gestão de pessoas, a importância da liderança como competência do bibliotecário; c) apresentar, por meio de uma revisão de literatura, as características de liderança de modo a destacar sua relevância como competência essencial na atuação do bibliotecário gestor.

Para a realização dos dois primeiros objetivos buscou-se mediante uma pesquisa bibliográfica, trabalhos na área de biblioteconomia e de outras áreas como administração e psicologia que discutem a liderança como competência. Esses mesmos trabalhos auxiliaram na fomentação do terceiro objetivo, onde foram reunidas as características de lideranças abordadas pelos principais autores das presentes áreas para analisar as que mais se destacam no ambiente profissional e como aplicá-las no contexto de atuação do bibliotecário gestor.

2 COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

Para adentrar nas competências profissionais é necessário definir o que são e qual o seu papel nas organizações. Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Inúmeras ações estão contidas para estabelecer uma competência e, ao mesmo tempo que valoriza o andamento das empresas, gera aprendizado por meio das aptidões de cada indivíduo.

No cenário atual, com os rápidos avanços da sociedade na busca de informações, cabe ao indivíduo aprender e desenvolver um número maior de competências para utilizá-las para lidar com as situações impostas no dia-a-dia buscando soluções eficazes para organizações. Tudo isso para definir sua posição na sociedade e, ao mesmo tempo, acompanhar o ritmo de seu desenvolvimento.

A soma de várias competências, ainda que singulares para cada indivíduo, tornam-se mais eficazes quando compartilhadas. E para as organizações o impacto é ainda maior quando estas possuem profissionais qualificados. Bonfim (2012, p. 47), justifica como vantagens para as organizações, uma vez que gera aumento da produtividade no trabalho, além de satisfação, motivação, entre outros aspectos, ressaltando que:

[...] a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Desta forma, o “saber fazer” dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o “saber” e o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade.

E com essa enorme gama de profissionais dotados de aptidões e habilidades, é necessária a presença de um profissional apto para gerenciá-los, ordenando as habilidades mais indicadas para cada setor e administrando o andamento da empresa, por meio de suas próprias competências. Esse alguém é o gestor, responsável por coordenar as atividades visando atingir os objetivos esperados pela organização. E o bibliotecário, que em sua formação permeia pela gestão, pode utilizar e desenvolver competências para exercer um papel de destaque nas organizações, no que tange às unidades de informação.

2.1 ACERCA DAS COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO: ASPECTOS GERAIS

Sobre as unidades de informação, Alves e Oliveira (2016) consideram como organizações de conhecimento cuja finalidade consiste em disseminar informações. Nelas, a informação pode advir de vários suportes e o bibliotecário, através da realização de técnicas de processamento técnico, serviço de referência entre outras, visando torná-la mais clara possível para aquele que irá consumir tal informação: o usuário. Supervisionar tais procedimentos e os profissionais que irão realizá-los são práticas indispensáveis para as atividades ocorrerem com eficácia e no tempo previsto.

Com os avanços tecnológicos cada vez mais fluidos para atender as necessidades da sociedade, as unidades de informação veem o desafio de adaptar seus recursos e ambientes para as novas mudanças e, fazendo com que o bibliotecário também acompanhe esse ritmo, seja migrando dos suportes físicos para os aparatos digitais, desenvolvendo meios criativos e práticos para atender o usuário e até mesmo liderar equipes, visando atingir os objetivos de uma organização, diante de um mercado cada vez mais competitivo.

Pinto e Gonzalez (2010) salientam que, além de ser um agente produtor e disseminador de informação que utiliza métodos e técnicas para torná-la mais clara possível para um determinado público, o bibliotecário pode desempenhar também o papel de gestor, que vai desde delegar processos até coordenar pessoas nas atividades a serem desenvolvidas. E o uso das competências profissionais é essencial, pois elas servirão de guia para realização das demandas, assim como desenvolver a própria experiência do profissional.

De fato, Valentim (2002) aponta que alta é a responsabilidade do bibliotecário ao utilizar a variedade de recursos disponíveis em sua profissão, somada ao tipo de público que ele atenderá, e destaca ainda a importância de se manter sempre em capacitação, buscando obter novos conhecimentos e experiência, para uma maior qualidade nos resultados, além de ter consciência de seus limites como profissional.

Isso mostra que com constante aprendizado e aperfeiçoamento de suas habilidades como gestor, se faz necessário que bibliotecário identifique quais competências possui e quais desenvolver para ocupar uma posição de destaque no ambiente que atua, pois para Lima e Oliveira (2010), ele deve estar apto a executar as mudanças que forem decididas, e através de suas habilidades como gestor e disseminador de informação, tornar-se imprescindível em seu local de atuação, enquanto a mesma torna-se dinâmica e em constante progresso.

E para tal, as competências profissionais devem ser elencadas para que o bibliotecário enquanto gestor esteja a par de quais domina e de quais pode desenvolver. E seguindo os parâmetros biblioteconômicos para essa classificação, em meados de 2000, durante os eventos que reuniram várias escolas da biblioteconomia, Valentim (2002) em sua compreensão com as temáticas, classificou as competências em quatro categorias, resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais competências a serem desenvolvidas pelo bibliotecário

Competências	Objetivos
Comunicação e expressão	Visa aplicar técnicas visando estudar os perfis do usuário para capacitá-lo quanto ao uso dos serviços disponíveis pela instituição
Técnico-científicas	Consiste no processamento técnico de documentos em suportes nos sistemas disponíveis da organização, além de sua constante atualização para disseminação de informações e a realização de estudos quanto às normas e o estado dos suportes utilizados
Sociais e políticas	Responsável por formular políticas de pesquisas na área, promove atitudes com atores sociais (políticos, educadores, trabalhadores, etc.) e assessora a informação para fins acadêmicos e profissionais
Gerenciais	Voltada a direção e a administração de unidades, sistemas e serviços de informação, além de aplicar técnicas gerenciais nas relações públicas, no planejamento, execução e controle de recursos humanos e econômicos

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Valentim (2002)

Ao analisar as competências de âmbito gerencial, no quadro 1, a ideia que é transmitida é que o bibliotecário saiba planejar atividades, no que rege a função e selecionar os profissionais mais indicados a tal função e possuir aptidões que fomentam tais procedimentos é fundamental para sua execução. Lima e Oliveira (2010) ainda apresentam algumas habilidades específicas para o bibliotecário enquanto gestor como um ser empreendedor, planejador, estratégico e líder.

A liderança é uma competência que a princípio tende a causar certo impacto ao ser mencionada dada as responsabilidades que ela detém, mas conhecê-la é essencial na busca pelas características que fazem dela uma competência indispensável para o bibliotecário gestor.

3 LIDERANÇA SOB A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

3.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO FAZER DO BIBLIOTECÁRIO

Conforme citado anteriormente, a gestão é peça-chave das organizações para promover o fluxo das atividades nela desenvolvidas, e com ela, o profissional deverá possuir várias competências para almejar tal papel. A gestão também possui tipos, que a depender da organização possuem características, como a gestão de processos (execução das atividades), gestão financeira (ações financeiras), dentre outras.

Considera-se que a mais necessária para as organizações é a gestão de pessoas, uma vez que esta volta o olhar para o capital humano, sendo estes que dispõem das suas habilidades e talentos para atender os objetivos da empresa. E para entrar no viés da liderança para o bibliotecário gestor, é necessário compreender o papel da gestão de pessoas nas organizações e como o bibliotecário se insere nesse íterim.

Na concepção de Chiavenato (2014b), a gestão de pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas para administrar o trabalho das pessoas, no que diz respeito a muitas funções que vão desde identificar talentos para tais funções, modelar as condições de trabalho, e incentivar a equipe visando atender os objetivos da empresa. Essa via de mão-dupla, quando bem gerida, se torna bastante eficaz para ambos os lados, pois, as pessoas dependem das organizações, assim como as organizações dependem das pessoas para sobrevivência e sucesso na sociedade.

Ao se fazer presente na organização, é esperado do gestor de pessoas uma grande atenção ao seu capital humano, pois reconhecendo talentos e capacidades da equipe, ele pode desenvolver uma relação mútua entre colaborador e a organização. As habilidades que o colaborador pode oferecer são estratégias-chave da gestão de pessoas, pois são eles que criam, desenvolvem e impulsionam produtos e serviços, sendo de grande importância para as organizações no que tange a alcançar seus objetivos, promovendo maior competitividade com as demais empresas.

Nesse íterim, a gestão de pessoas é vista pela biblioteconomia como uma particularidade da profissão. Seu campo de atuação é voltada a bibliotecas, centros de informação e documentação, dentre outras unidades, e o bibliotecário é a peça chave não somente com o cuidado com a informação, como também com a administração da instituição em si, assim como aos colaboradores da mesma, desempenhando o papel de gestor em seu fazer como bibliotecário.

Trazendo para a gestão de pessoas, Pinto e Gonçalvez (2010) destacam as funções do bibliotecário enquanto gestor, indo desde administrar funções observando comportamentos e cultura organizacional do grupo, além de ter o discernimento em controlar as mudanças e mediar de conflitos, estando sempre em constante motivação com seus colaboradores que demonstrarão confiança e proatividade para a realização das atividades. Tais funções geram uma competência nova para o profissional, a liderança, que atrelada à gestão, visa delegar, orientar e motivar o capital humano.

3.2 AS DIMENSÕES DA LIDERANÇA

A liderança é uma competência que vai além da expressão “mandar”. Chiavenato (2014a, p. 125) define a liderança como “[...] uma influência interpessoal, exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Essa influência ocorre dada as características e aptidões que o indivíduo demonstra aos demais da equipe, permitindo confiabilidade na resolução dos problemas e na diminuição de incertezas.

Essa confiança e amenização de incertezas são características comuns naqueles que veem o sujeito como líder. Os estudos de Fiorelli (2006), constatam que a liderança se instala nos liderados por diversos fatores, mas principalmente pelo elo emocional que estes depositam no líder, no papel que ele representa para o liderado como motivador e com seu comportamento, que transmite um grande destaque para os subordinados que passam a ter uma disposição maior em suas funções.

E as organizações, cientes dessa mensagem demonstrada pelos líderes, os veem como peças fundamentais para gerir os profissionais que atuam nela, de modo a administrá-los, gerenciar conflitos, alinhar os colaboradores com as estratégias da empresa, além de garantir o clima organizacional entre a equipe. Todavia, não é fácil para um profissional possuir tais características, uma vez que,

Conduzir e gerir pessoas de forma eficaz é uma tarefa bastante complicada e exige muito controle emocional, autoconfiança, visão de futuro e planejamento estratégico. Isto porque, o verdadeiro líder inspira pessoas e conquista pelo exemplo de suas atitudes, e não pelo autoritarismo ou imposição (Glória; Machado, 2022, p. 66).

Essas exigências podem dificultar a autonomia do profissional em assumir a responsabilidade, dificultando a procura de líderes eficazes. Mas para o profissional que demonstra características de um líder, o primeiro passo está em identificar nos tipos de liderança, o que mais se adequa ao seu estilo de liderar. O que Chiavenato (2014a), em seus estudos classifica em três principais:

- **Liderança autocrática:** o líder é a figura central, centralizando também as decisões do grupo. Não demonstra iniciativa nem permite espaço para opiniões da equipe, deixando os liderados reprimidos e ociosos.
- **Liderança liberal:** líder deixa as decisões à mercê do grupo, sem controle algum. Os liderados não tenham muita orientação e realizam as atividades com pouca produtividade, podendo haver oscilações e discussões corriqueiras;
- **Liderança democrática:** o líder orienta e incentiva os demais a contribuírem com ideias e opiniões na realização das atividades. O trabalho se torna mais fluido, havendo comprometimento e responsabilidade entre a equipe.

E diante dos novos cenários que a sociedade dispõe, outros estilos de liderança surgem que são, a resumo de algumas: a liderança situacional (variando entre os tipos de liderança conforme os desafios iminentes), a liderança técnica (inspira a equipe por meio de seus conhecimentos técnicos na área), a liderança motivacional (voltado a motivação da equipe, por meio de auxílio nas atividades e feedbacks construtivos), a liderança carismática (incentiva os liderados por meio do carisma e o exemplo que dá a equipe), entre outras (Kaiser, 2022).

Apesar de ser uma competência visível na gestão de pessoas, é importante não confundir os conceitos de gestão com os de liderança. Para Spudeit e Pinto (2022), o gestor é o profissional responsável pelas operações e processos, com interesse naquilo que precisa ser feito, estando sempre atento ao desempenho dos profissionais. Já o líder tem como foco nas

estratégias, nos desafios que surgirem no caminho que leve a organização ao futuro que ela espera concretizar. Mas é presente a necessidade de ambas nas organizações, visando seu desenvolvimento para atingir seus objetivos.

Isso mostra a imensidão que a liderança se faz presente como competência profissional nas organizações. E as unidades de informação, que são espaços que valorizam o material que possui e o capital intelectual da organização, a presença de um líder pode contribuir para propor inovações na própria organização, no compartilhamento de ideias com a equipe, além de desenvolver produtos e serviços de atendimento de maneira fluida, dinâmica e interativa, uma vez que o foco do profissional da informação é o usuário (Vergueiro e Castro Filho, 2007).

E sendo este profissional o bibliotecário, é esperado que, para além das competências técnicas, ele também desenvolva as competências de um líder, uma vez que, tendo a gestão e a liderança como aliadas, este pode desenvolver um papel imprescindível para organizações, visando as mudanças que irá promover em comparação às demais:

Portanto, o bibliotecário deve ter um perfil de gestor e líder como sendo um ponto positivo no fator de competitividade de mercado. Ele deve estar empenhado não somente com o formato técnico da profissão, mas incorporar outras capacidades às suas práticas, como por exemplo, a motivação de pessoas. Quebrar o antigo estereótipo de guardião de livros é abrir espaço para o novo, um bibliotecário mais dinâmico e proativo (Alves; Oliveira, 2016, p. 79).

E para tal, a compreensão das características de liderança para o bibliotecário enquanto gestor é fundamental, pois assim como as demais organizações, as unidades de informação precisam de uma gestão eficaz para coordenar processos, e de um líder para definir estratégias aos colaboradores, de modo a levar a organização adiante. Uma vez identificadas, o bibliotecário poderá desenvolvê-las assim como aprimorar as características existentes, se tornando um profissional eficaz nos ambientes informacionais. E para tanto, a busca por tais características são fomentadas seguindo o melhor caminho metodológico a ser apresentado a seguir.

4 METODOLOGIA

Para identificar as características de liderança que fazem dela uma competência essencial para a atuação do bibliotecário gestor, o procedimento adotado consistiu em uma pesquisa bibliográfica, buscando na literatura interpretações de autores cujas áreas permeiam o fenômeno da liderança e a influência dela no comportamento humano. Somada a estas, foram também analisadas contribuições da própria biblioteconomia, visando destacar a importância da liderança na atuação do bibliotecário.

Quanto à abordagem, esta se caracteriza como qualitativa analítica, pois, além de possibilitar uma maior familiaridade com o assunto, dentre os aspectos essenciais desse tipo de abordagem apontados por Flick (2009) está a análise por diferentes perspectivas somada às reflexões do pesquisador sobre suas pesquisas para a produção do conhecimento. Essa análise irá explorar nos trabalhos dos autores as características de liderança que mais se destacam e trazê-las para a atuação do bibliotecário gestor, contribuindo no seu reconhecimento como líder, fazendo com que tais objetivos tenham respectivamente caráter exploratório e descritivo.

Para tal, a coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão de literatura, reunindo trabalhos entre os anos 2000 à 2022, com a maioria dos artigos advinda de bases de dados como a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci). As demais obras foram obtidas em repositórios institucionais como o da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Como estratégias de busca, foram utilizadas palavras-chave, como “bibliotecário”, “competência”, “gestão de pessoas” e “liderança”. Para dar relevância e precisão nos resultados, as palavras foram aplicadas na pesquisa utilizando o operador booleano

“AND” e a sua tradução em português “E”, o que permitiu a recuperação de 16 trabalhos, utilizando sete destes para a análise.

A seleção bibliográfica foi feita através da escolha dos autores Chiavenato (administração) e Fiorelli (psicologia). Somada a estes, também foram reunidos estudos de autores da biblioteconomia como Valentim e Spudeit. A escolha se justifica dada a afinidade à temática, pela relevância de suas percepções sobre liderança, sendo pertinentes para maior compreensão da pesquisa em andamento. A partir de tais contribuições, foi feita a análise para identificar as características em comum abordadas por cada autor visando mostrar de que maneira o bibliotecário enquanto gestor pode utilizá-las nas organizações para ser reconhecido como líder.

5 INDICAÇÕES DE LIDERANÇA PARA O BIBLIOTECÁRIO GESTOR

Com a leitura das obras, dentre livros e artigos dos autores mencionados, as características de liderança em comum citadas por cada autor foram identificadas, recuperadas e distribuídas em três grupos: as destacadas pelos quatro autores, as citadas por três autores e as mencionadas por dois autores. Tais características são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Características de liderança em comum mencionadas pelos autores

	CHIAVENATO	IORELLI	SPUDEIT	VALENTIM
Citadas por quatro autores	Comunicação	Comunicação	Comunicação	Comunicação
	Criatividade	Criatividade (imaginação)	Criatividade	Criatividade
	Conhecimento (do negócio)	Conhecimento (inteligência)	Conhecimento (de gestão)	Conhecimento (técnico)
Citadas por três autores	Influência interpessoal	Habilidade interpessoal	Relacionamento interpessoal	–
	Motivação	–	Motivação	Motivação
Citadas por dois autores	Confiança	Confiança	–	–
	Foco nos resultados	–	Foco nos resultados	–
	Inovação	–	Inovação	–
	Redução de incertezas	–	Tomada de decisão	–
	Espírito (de equipe)	–	–	Espírito (associativo)
	–	Estabilidade emocional	Inteligência emocional	–
	–	Compromisso	–	Compromisso
	–	Sensibilidade	–	Sensibilidade
	–	Espírito crítico	–	Senso crítico
	–	–	Flexibilidade	Flexibilidade
–	–	Responsável	Responsável	

Fonte: elaborado pelas autoras (2024)

No primeiro grupo, três características foram mencionadas por todos os autores, sendo a primeira delas, a comunicação. Para Chiavenato (2014a), uma boa comunicação proporciona aos colaboradores um melhor desempenho de suas funções. Isso permite maior liberdade para expor opiniões, críticas e ideias, fazendo com que a comunicação seja a base para o bom andamento da organização Santos, Almeida e Valentim (2011).

Isso mostra que o líder deve ser comunicativo, tanto como transmissor, visando assegurar o repasse de informações, quanto no sentido de ouvinte, para escutar o ponto de vista dos liderados. Sendo o bibliotecário o profissional que lida com a informação, este pode identificar lacunas presentes na comunicação dos liderados e encontrar soluções para repassá-las de maneira clara e eficiente para a organização, que, uma vez compreendida, atuará com maior eficácia.

Outra competência mencionada é a criatividade. Fiorelli (2006) aborda a criatividade a partir da imaginação, onde esta tende a adaptar as visões do sucesso da organização para promover, além de inovações, o inusitado nas percepções dos liderados. Nas organizações, tais visões do líder estão relacionadas, na abordagem de Pinheiro e Spudeit (2019, p. 204), nos “ [...] diversos cenários, recursos e influências, que podem contribuir diretamente para alcançar metas e objetivos”.

Diante disso, Valentim (2002, p.125) sugere como competência do bibliotecário “Promover uma atitude crítica e criativa a respeito das resoluções de problemas e questões de informação”. Para tanto, ele pode prever cenários e influências que podem contribuir ou não para o bem-estar das unidades de informação, e promover ações eficazes e inovadoras para manter o desenvolvimento das atividades do setor. Além disso, ele pode contar com sua equipe para participar de tais momentos, observando o desenrolar das ações, apresentando questões e sugerindo ideias de melhoria, havendo uma troca criativa e colaborativa.

A última característica do primeiro grupo é o conhecimento. Na biblioteconomia, Spudeit e Pinto (2022), salienta que o conhecimento nada mais é que conhecer a informação, saber o que fará com ela e os motivos de usá-la. Fiorelli (2006) também observa que o líder pode utilizar-se do conhecimento para adaptar sua linguagem de modo a produzir efeitos emocionais nas pessoas, identificando questões existentes entre os liderados e conquistando a lealdade nos mesmos.

Seja para fomentar as ações no ambiente em que atua ou para ser uma figura de destaque entre os colaboradores, o bibliotecário deve utilizar-se seus conhecimentos para realizar um bom trabalho. Ao mesmo tempo, deve aprimorá-los constantemente através da educação continuada, que são, no entendimento de Valentim (2002), recursos estratégicos importantes para seu crescimento profissional.

No segundo grupo, se apresentam as características em comum mencionadas por três autores, neste caso, Chiavenato, Fiorelli e Spudeit, sendo a interpessoalidade a primeira. Os estudos de Chiavenato (2014a) analisam que a influência interpessoal é uma força na qual uma pessoa age com o objetivo de modificar intencionalmente o comportamento do outro. Sendo essa pessoa o bibliotecário, na posição de líder, deve reconhecer suas habilidades interpessoais para que se tornem comportamentos (Fiorelli, 2006). Por conseguinte, irá influenciar positivamente comportamento dos colaboradores, uma vez que estes tomarão suas atitudes como exemplo para o bom andamento da organização.

Influenciando a equipe a alcançar resultados na organização, um líder acaba por motivá-los a prosseguir. A motivação, característica citada por Chiavenato, Fiorelli e Valentim, se define pelo incentivo de se esforçar para o alcance de um objetivo na organização (Chiavenato, 2014a). Por ser eficaz nas organizações, torna-se papel do líder, pelo entendimento de Pinheiro e Spudeit (2019), tomar conhecimento das razões que motivam a equipe, suas visões para com os objetivos e se suas atitudes estão satisfazendo as necessidades da organização. Aplicado no contexto do bibliotecário gestor, Santos, Almeida e Valentim (2011) elencam atitudes que auxiliam na motivação da equipe, como manter um diálogo constante entre líder e liderado acerca das atividades, receber opiniões e críticas acerca da organização e promover melhorias no ambiente de atuação.

Para o terceiro e último grupo, foram reunidas as características em comum citadas por apenas dois autores. Chiavenato e Fiorelli abordam a confiança, onde os liderados esperam do líder consideração sobre suas ideias e opiniões. É dever do líder tratar com respeito o empenho de suas funções na organização, pois segundo Chiavenato (2014b) quanto maior for o grau de

confiança nas organizações, maior será a cooperação espontânea e menor a necessidade de regulamentos coercitivos. Diante disso, compete ao bibliotecário transmitir confiança, por meio das habilidades na execução de tarefas, a proatividade na resolução de problemas, e respeito para com os demais, fazendo com que seja visto como um profissional competente que se importa com o bem-estar da equipe e os objetivos da organização.

Os autores Chiavenato e Spudeit mencionaram algumas características em comum, cuja primeira delas, é o foco nos resultados. Neste aspecto, destaca-se a importância do bibliotecário gestor estar em consonância com a equipe em prol dos resultados da organização, uma vez que:

No time, ajuda os seus subordinados a identificarem seus pontos fortes e os pontos que precisam ser desenvolvidos, estimula subordinados a estabelecerem metas na vida profissional, proporciona sempre orientações e feedbacks para que seu time se desenvolva (Pinheiro; Spudeit, 2019, p. 203).

E com tais atitudes, o líder promove um desenvolvimento eficaz, possibilitando o surgimento de algo novo para a organização: uma inovação. Para Chiavenato (2014b), é uma característica que utiliza a criatividade na construção de ideias e conceitos, permitindo a atualização das atividades, o controle de custos e alta competitividade no mercado. Para isso, o bibliotecário gestor pode desenvolver ações para manter a equipe em constante desenvolvimento, além de proporcionar meios para incentivá-los a continuar inovando em suas práticas, fomentando cursos e especializações sobre as práticas da organização.

A última característica mencionada por esses dois autores é a redução de incertezas, onde “O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que defina ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para alcançar seus objetivos” (Chiavenato, 2014a, p. 126). Essa mesma pessoa pode ser o bibliotecário, que, pela experiência que tem em conhecer as atividades e em ser proativo para lidar com as adversidades, torna-se destaque para os demais, porque terão ciência de que ele pode ajudar a tomar decisões certas para o bem-estar do liderado assim como da organização.

Outra característica mencionada apenas por Chiavenato e Valentim é o espírito de equipe onde, ao identificar as habilidades dos colaboradores, um líder pode combiná-las para uma maior eficiência na realização das atividades da organização. No âmbito do bibliotecário, Valentim (2002) constata que lidar com a informação é uma atividade complexa, exigindo atenção na busca, no tratamento a ser dado, como ela será transmitida para o usuário, entre outras demandas. Isso espera do profissional da informação saber trabalhar com uma equipe multidisciplinar, dedicado a ouvir ideias, delegar e dividir as tarefas, orientando quando necessário.

A estabilidade emocional foi a única característica citada pelos autores Fiorelli e Spudeit. Neste aspecto, Fiorelli (2006) sustenta que o profissional exemplar que exerce o papel de líder, torna-se sem querer, em modelo para os liderados, que tendem a segui-lo em suas ações, havendo a necessidade de adequar sua postura, fala e ações em diferentes momentos. Mas isso não significa dizer que como líder, o bibliotecário tenha atitudes de um profissional frio e ausente de emoções. Numa entrevista com bibliotecários chefes de bibliotecas universitárias realizada por Spudeit e Pinto (2022), um dos entrevistados salienta o desgaste e as dificuldades em demonstrar controle emocional, mas admite que aprender a ter estabilidade em suas emoções torna o profissional mais humano e mais suscetível em conhecer melhor seus liderados.

Os autores Fiorelli e Valentim também mencionaram algumas características em comum, cuja a primeira delas é o compromisso. Fiorelli (2006, p. 208) aponta que “Líderes demonstram compromisso com as causas que abraçam, por meio de sacrifícios pessoais, e o demonstram de forma inequívoca: eles encontram tempo para isso”. Isso mostra que ao abarcar a liderança, o bibliotecário deve ter o compromisso de carregar as demandas e necessidades

que elas exigem e o tempo deve ser seu aliado para que haja espaço para novas possibilidades em benefício da organização.

Outra característica também citada por esses dois autores é a sensibilidade. Um líder que reconhece as forças que motivam os liderados, identificará neles suas forças e fraquezas por meio da sensibilidade (Fiorelli, 2006). Isso se faz necessário para o empenho de superar tais situações elevando a motivação do colaborador em obter resultados ainda maiores. Trazendo para o bibliotecário gestor, além de priorizar a equipe, Valentim (2002) aponta que este deve voltar o olhar para a necessidade informacional dos usuários, de modo a compreender de antemão os interesses do usuário, visando maior eficácia em disponibilizá-las o mais rápido possível.

A última característica citada por esses autores está no uso do espírito crítico nas próprias ações do bibliotecário como líder. Fiorelli (2006) ressalta a necessidade desta característica, para que este não se apegue a comportamentos errôneos que ponham em risco na tomada de decisões. Somada a tendência de que o cargo de liderança gera certa vaidade em virtude ao sucesso do indivíduo, tende a encurecer a sua criticidade. Logo, é esperado do bibliotecário maior humildade diante das ações que toma.

Nas contribuições de Spudeit e Valentim, duas características são apresentadas sendo a primeira delas a flexibilidade, que consiste na capacidade do líder em estar apto a realizar várias demandas se adaptando as mudanças seja pela equipe ou pela organização. Para traçar um perfil de um líder, Spudeit e Pinto (2022) destacam algumas qualidades dentre elas a capacidade de ser flexível quando necessário. Nos ambientes informacionais, o bibliotecário estará diante de várias necessidades que irá exigir do profissional se adaptar para lidar com cada situação seja para lidar com a informação, ou questões envolvendo colaboradores e usuários, na promoção de ideias e tomada de decisões.

Por fim, a última característica a apresentar é a responsabilidade, onde na concepção de Valentim (2002) é essencial na atuação do bibliotecário, uma vez que estará incumbido dos recursos da organização sejam ambientes, materiais, capital humano, entre outros. A responsabilidade a ser demonstrada é um desafio ainda maior para o líder, pois ele objetiva levar a organização adiante rumo aos objetivos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada mostrou que o bibliotecário enquanto gestor está sujeito a desenvolver inúmeras competências em sua atuação, havendo a necessidade de identificar as próprias habilidades e aperfeiçoá-las constantemente, gerando vantagem na equipe, na organização e no seu crescimento como profissional. Nesse contexto, a liderança é uma competência fundamental, no que diz respeito a guiar a equipe aos objetivos da organização, e o bibliotecário gestor está apto a desenvolvê-la, cujo alvo será valorizar o capital material e intelectual nos ambientes informacionais.

Liderar pode ser um desafio, mas identificar e desenvolver as características de liderança é essencial para o sucesso da organização e o destaque para o bibliotecário. Contemplar as visões dos autores de várias áreas do conhecimento contribuiu para trazer novas perspectivas de liderança que advém nos novos parâmetros da sociedade, assim como os estudos de autores da biblioteconomia destacam a importância desse conhecimento para o bibliotecário enquanto gestor.

Com a análise, pode-se descobrir várias características de líder que contribuem para a atuação do bibliotecário gestor, sendo as mais abordadas a comunicação, permitindo clareza das informações transmitidas a equipe, a criatividade onde o bibliotecário pode prever cenários positivos e negativos na organização e a partir deles, tecer soluções eficazes para melhoria constante, o conhecimento dos processos da unidade para guiar a equipe na realização das atividades, a interpessoalidade, advindo da interação entre os colaboradores e da influência que o líder transmite para a equipe e a motivação, que gera o incentivo para o alto desempenho das atividades da organização.

Ao mesmo tempo, é dado o maior destaque as características apresentadas na concepção em comum de dois autores, a exemplo da confiança, da inovação, da redução de incertezas, entre outras. A contribuição dos autores permitiu mostrar a diversidade de características e sua aplicação nos ambientes organizacionais, dando ao bibliotecário um arcabouço de saberes para sua atuação como gestor.

Todavia, não é fácil desenvolver tais habilidades. Ao observar as ações deste profissional para desenvolver as características elencadas, é fundamental que o bibliotecário vivencie situações que envolva o uso dessas características para observar suas ações e adaptá-las de modo a aprimorar a liderança em sua formação. O que compete ao bibliotecário gestor buscar no conhecimento e, na prática, as qualidades de líder para poder aplicar nos ambientes de atuação, para almejar o sucesso em sua carreira.

E por fim, para além da liderança, abre-se uma futura discussão para o conhecimento aprofundado de outras competências essenciais para o bibliotecário enquanto gestor. Isso permite que o profissional compreenda a importância dessas competências para atuação nas unidades de informação, carregando consigo uma bagagem de aprendizagem a ser posta em prática, e que traga bons resultados para sua equipe, para a organização e conseqüentemente, para sua formação como profissional.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. de. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**. Natal, v. 2, n. 1, p. 70–82, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acesso em: 30 set. 2023.

BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123–136, 2009. Disponível em:

<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/967>. Acesso em: 2 ago. 2024.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–63, jan./jun., 2012. Disponível em:

<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62>. Acesso em: 30 set. 2023.

CHIAVENATO, I. Decorrência das teorias das relações humanas. In: CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Manole, São Paulo, 2014a, cap. 6, p. 118–152.

CHIAVENATO, I. Seleção de Pessoas In: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4. ed. Manole, São Paulo, 2014b, cap. 5 p. 117–148.

CHIAVENATO, I. Modelagem do trabalho. In: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4. ed. Manole, São Paulo, 2014b, cap. 7 p. 173–207.

FIORELLI, J. O. Liderança. In: FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**, 5. ed. Atlas, São Paulo, 2006, cap. 7, p. 199–230.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/>. Acesso em: 22 out. 2023.

FLICK, U. Pesquisa qualitativa: porque e como fazê-la. *In*: FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**, 3. ed. Artmed, São Paulo, 2009, cap. 3, p. 20–38.

GLÓRIA, L.B.; MACHADO, S. P. Liderança e desenvolvimento de equipes: uma abordagem teórico-metodológica. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 6, n. 3, p. 65–77, dez., 2022. Disponível em: <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/488>. Acesso em: 30 set. 2023.

KAYSER, M. Tipos de liderança: 9 estilos e suas principais características. **Scopi**, 19 Ago. 2022. Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/tipos-de-lideranca/>. Acesso em: 3 nov. 2023.

LIMA, E. S. de; OLIVEIRA, I. G. dos S. C. O bibliotecário e as competências administrativas: uma revisão de literatura sobre a construção de um novo perfil. **Biblionline**, João Pessoa, n. esp. p.168-176, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/9638>. Acesso em: 30 set. 2023.

PINHEIRO, M.; SPUDEIT, D. A liderança como competência essencial para profissionais da Biblioteconomia: uma análise à luz dos estilos de liderança de Goleman e do Código de Ética Profissional. *In*: ENCUENTRO DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR; CONGRESO DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 1., 2019, Resistência, Chaco, Argentina. **Anais [...]**. Resistência, Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste, 2021. p. 197–207.

PINTO, A. L.; GONZÁLEZ, J. A. M. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52–65, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52>. Acesso em: 22 Out. 2023.

RAMOS, M. C. Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação. **Biblionline**, João Pessoa, v. 16, n. 3/4, p. 2–10, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/57064>. Acesso em: 30 set. 2023.

SANTOS, V. L. dos; ALMEIDA, D. P. dos R. de; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. **Biblios Journal of Librarianship and Information Science**, [S. l.], n. 45, p. 40–63, 2011. Disponível em: <http://biblios.pitt.edu/ojs/biblios/article/view/42>. Acesso em: 24 jun. 2024.

SPUDEIT, D. F. A. de O.; PINTO, M. D. de S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27 n. 3, p. 115–148, jul./set., 2022. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/207608>. Acesso em: 30 set. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Formação: Competências e habilidades do profissional da informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.) **Formação do profissional da informação**. Polis, São Paulo, 2002, cap. 6, p. 117–132.

VERGUEIRO, W. CASTRO FILHO, C. M. Gestão de pessoas em Unidades de Informação. *In*: VERGUEIRO, W. et al (org.). **Administração de Unidades de Informação**. Rio Grande, RS, Ed da UFRG, 2007, cap. 5, p. 81–92.