

O PAPEL DO BIBLIOTECÁRIO COMO LÍDER NO PROCESSO DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA*

MICHELE MARQUES BAPTISTA**

RESUMO

Este artigo insere-se no tema gestão de pessoas, que vem merecendo crescente atenção na área de administração de pessoal, e está voltado principalmente à atuação do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. Aborda algumas das necessidades e habilidades requeridas para o bibliotecário exercer as suas atividades como líder no processo informacional e na atuação de equipes de trabalho. Demonstra que as mudanças de comportamento entre as pessoas contribuirão para o desenvolvimento do trabalho cooperativo e ações que favoreçam a qualidade e produtividade dos processos da biblioteca. Compara os processos de liderança em bibliotecas universitárias com os resultados das interações dos indivíduos através dos significados das atividades de visões, relações entre as pessoas, reconhecimento e identificação no âmbito dos processos cognitivos e emocionais vivenciados e praticados pela equipe dentro da biblioteca.

PALAVRAS-CHAVE: liderança, biblioteca universitária, gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

A liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. É um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa, enfim, em todas as integrações sociais, inclusive nas bibliotecas. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura de qualquer maneira influenciar o comportamento de outra ou de uma equipe, com vistas a alcançar objetivos favoráveis à organização.

* Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas – Universidade de Caxias do Sul

** Bibliotecária da Universidade de Caxias do Sul

O líder lidera por se destacar e influenciar a equipe de trabalho. Portanto, a proeminência e a influência são duas condições essenciais à caracterização do líder. Podemos, assim, dizer que liderar é conduzir uma pessoa ou grupo a agir de determinada maneira em uma determinada situação. Segundo Lipman-Blumen (1999), os líderes devem fornecer o apoio constante para que aqueles a quem confiaram novos desafios possam atingir o alvo no próximo projeto, criando condições que permitam aos outros o enobrecimento de si próprios. Essa mesma abordagem é também apresentada por Arnold e Plas (1996) na necessidade de encontrar um papel individual para cada pessoa compatível com a cultura da instituição.

Conseqüentemente, deduzimos que se pode aprender a liderar, e que, para liderar, não bastam apenas as qualidades do líder, é necessário haver uma situação em que o clima social e os objetivos passem a ser fatores preponderantes. As mudanças organizacionais e a gestão de conhecimento são processos amplos, complexos e necessários para que uma organização sobreviva nesse contexto. Atualmente não há dúvida de que a liderança é considerada um mecanismo eficaz e competitivo para a organização.

Podemos considerar alguns pontos básicos para delimitar o assunto, como: o êxito da liderança está diretamente relacionado com as relações interpessoais, com o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao grupo, à situação e aos propósitos comuns; só há liderança quando existe autoridade consentida; não é suficiente querer ser líder; é preciso saber liderar; nenhum estilo de liderança é o mais adequado, cada estilo é provavelmente eficaz sob um dado conjunto de condições dependente dos requisitos da realidade percebida pelos líderes.

Weaver e Farrell (2001) destacam que as organizações precisam de pessoas no papel de líder para ter uma visão a longo prazo, determinar o tom e apontar para a direção certa. São os facilitadores que planejam, determinam o ritmo e ajudam os outros a concluir o trabalho com êxito. Portanto, todos os profissionais engajados no contexto informacional e gestão de conhecimento devem considerar o fenômeno de liderança nas decisões gerenciais. Muitos líderes de bibliotecas só se preocupam com a rotina de seus cargos e os desempenham sem imaginação. É necessário maior sensibilização para esta causa, pois a liderança pode ajudá-los a tornar o trabalho informacional mais eficaz.

Solicitações comuns para mudanças devem estar de acordo com os objetivos e regras da organização. Somente um líder forte pode usar razões pessoais para mudanças sem despertar resistência, afirmam

Davis e Newstrom (2001). Assim, o tema aqui proposto tem sua importância no sentido de chamar a atenção do bibliotecário como líder a todas as questões que poderão vir a contribuir para o desenvolvimento da biblioteca universitária, preservando o equilíbrio do bem-estar social.

LIDERANÇA: CONCEITOS E MÉTODOS

O termo liderança confunde-se um pouco com o termo gerência; a diferença está em sua aplicabilidade, ou seja, a gerência busca estabelecer relações com produtos e serviços, enquanto a liderança é aplicada às pessoas. Hunter (2004) classifica liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem”. O autor acrescenta que a tarefa de exercer a influência sobre os outros é a verdadeira liderança, que requer enorme doação pessoal. O papel do líder é identificar e satisfazer as necessidades de seu grupo de funcionários. No entanto, atendendo essa necessidade, que é a exigência física ou psicológica para o bem-estar, os funcionários receberão estímulos para ganhar motivação e se tornarem o melhor que puderem ser.

A liderança, muitas vezes, parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução para influenciar outras. No entanto, a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal, que torna algumas pessoas mais aptas a influenciar outras. Às vezes é o contrário que ocorre. Um grupo necessita de um líder e escolhe alguém para desempenhar o papel, mas, em outros casos, o líder parece ser uma figura temporariamente eficaz, cujo sucesso depende apenas da existência de uma missão.

O bibliotecário não deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, em que outros elementos estão presentes. Portanto, o bibliotecário como líder, a partir do conhecimento que tem de si e dos liderados, deve identificar os problemas a serem resolvidos e buscar soluções, devendo mobilizar sua equipe de trabalho, colegas, superiores e pessoas fora da biblioteca para produzir os resultados desejados.

No seu conjunto, as pesquisas sobre traços, habilidades, motivos e estilos de liderança consolidam o campo teórico, enfatizando sobretudo três aspectos: o processo de influência, pelo qual o bibliotecário líder tem um impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem de determinada maneira; este processo de influência é concebido como incorporado ao contexto de um grupo; e o bibliotecário

líder influencia o comportamento dos membros de um grupo rumo aos objetivos que o grupo pretende alcançar. A este corpo conceitual se vão acrescentando as questões culturais e identificatórias que levam a liderança a ser definida como uma influência nos objetivos e estratégias; influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos; influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura da biblioteca universitária.

Atualmente observamos que a marca da liderança moderna é fortalecer o grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho dentro da biblioteca. O novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes em agentes de mudança. Nessa perspectiva, o bibliotecário deve estar orientado para as possibilidades de desempenhar esse novo papel de líder, mais flexível, dinâmico e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos.

O desafio de mudar o perfil do bibliotecário como líder em uma biblioteca universitária requer o desenvolvimento e a maturação de novos tipos de liderança, os quais devem estar menos voltados para o “dar ordens”. Ressalta-se, ainda, que os novos líderes não dão ordens, apenas motivam as pessoas a agir. Nessa perspectiva, fica claro que liderar é ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Assim, o líder, considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (BERGAMINI, 1994). A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis, não de mudar comportamentos, mas de dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo.

De acordo com Beal, Bohlen e Raudabaugh (1965), a palavra é usada não só para designar quem comanda (chefe), mas também para quem guia (líder). Na prática há enormes diferenças nos tipos de liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem maior domínio sobre os membros do grupo ou equipe.

Um outro ponto fundamental mencionado por Tourinho (1981) e que se constata na prática, é a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da

empresa. Já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para a sua equipe.

Em tempos de mudanças e de oportunidades, a equipe de trabalho da biblioteca deve estar alinhada, firme em propósito comum e direção diferente para alcançar objetivos estratégicos, e para isso a liderança é necessária. Quanto ao desempenho da liderança, são apontadas dificuldades freqüentemente encontradas pelo bibliotecário, as quais se referem às questões de relacionamento na equipe e às próprias atribuições desse profissional. O poder exercido por alguns líderes tende a amedrontar os seus subordinados, pois estes são forçados a desempenhar suas atividades para não ser penalizados com a perda do emprego, advertências e demais punições. O papel do bibliotecário como líder é identificar e satisfazer as necessidades de seus funcionários; no entanto, atendendo essas necessidades – a exigência física ou psicológica para o bem-estar –, eles irão receber estímulos para estarem mais motivados e se tornarem melhores.

Segundo Chiavenato (1994), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”, e pode ser dividida em:

- a) liderança como influência:** uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) liderança que ocorre em determinada situação:** ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) liderança dirigida pelo processo de comunicação humana:** capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- d) liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos:** o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

Em relação ao exposto, podemos dizer que um bibliotecário como líder deve:

- focar nos objetivos a serem alcançados;
- orientar para a ação;

- ter confiança em si próprio e no grupo;
- ter habilidade para lidar e conviver com pessoas, fazer as coisas com e por meio das pessoas;
- ser criativo e inovador;
- ser flexível, estar aberto a mudanças;
- tomar decisões (pensar e agir diante de uma situação);
- desenvolver altos padrões de desempenho e avaliação, buscando excelência, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade.

A percepção é outra fonte importante para a formação de uma equipe. Não basta apenas a convivência física, é necessário que as pessoas estejam organizadas para atingir os mesmos objetivos. A equipe é definida como tal se cada um de seus membros se identifica como pertencente à mesma identidade social (MAXIMIANO, 1986).

Uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não somente de características pessoais. Isso é muito importante, já que o comportamento pode ser aprendido e modificado, enquanto as características pessoais são relativamente fixas. No entanto, existem algumas habilidades que o bibliotecário precisa conhecer para se tornar um líder: as técnicas, as humanas e as conceituais.

Segundo Vergara (2000), a primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação da informação e em seu uso. Outra vantagem é que as equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. Por último, quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas. O autor ainda menciona que há diferenças entre os membros da equipe em relação aos valores e crenças das pessoas, suas visões do mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos. Para completar, estes itens de diferença acrescentam funções psíquicas, tipos de inteligência, critérios para avaliações, caráter e comportamento.

Em relação aos pontos importantes no trabalho em equipe, Vergara (2000) relaciona:

- consciência do propósito;
- explicitação de balizamentos;
- comunicação aberta;
- *feedback* contínuo;
- compartilhamento de informações.

Para Nannus (2000), os líderes assumem o controle e fazem com

que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza a biblioteca para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de sua equipe e da comunidade da qual faz parte.

DESAFIOS DA LIDERANÇA

Para Drucker (1997), o maior desafio de um líder será conduzir e gerenciar com eficácia as relações entre a missão ou o propósito da organização, suas interações e parcerias com outras instituições, assim como os valores que formam a cultura do comportamento pessoal.

Botelho (1991) apresenta aspectos importantes para o exercício da liderança: ouvir mais do que falar, delegar ações que permitam criatividade e contribuições espontâneas, auto-administração, discursar de acordo com seu próprio exemplo e equilibrar seu poder de persuasão.

É muito importante que o bibliotecário esteja preocupado com o fator da liderança na unidade de informação, bem como acompanhar as mudanças e encontrar caminhos alternativos para que a mesma sobreviva aos desafios, sendo assim é necessário:

- a) buscar oportunidades, experimentar e assumir riscos;
- c) pressentir o futuro, recrutar outras pessoas e fomentar a colaboração;
- d) fortalecer os outros, dar exemplo consistentes, planejar pequenas vitórias, reconhecer as contribuições individuais e comemorar as realizações.

No entendimento de Katzenbach e Smith (2001), as equipes são beneficiadas pela liderança múltipla, em que o papel de comando muda dentro do grupo conforme a necessidade. O líder adapta-se à organização, contudo deve ser capaz de impulsionar os seus gerenciados, com habilidade, respeito, deferência, e estimulá-los para que todos sigam num grupo coeso.

De acordo com Tourinho (1981), o melhor líder não é o que se restringe ao seu bom relacionamento entre os liderados, mas é aquele que, afora isso, consegue o bom relacionamento dos liderados entre si.

Maquiavel, em *O príncipe*, no século XVI, analisou o poder pessoal e o poder de posição, concluindo que é melhor ser ao mesmo tempo amado e temido, mas, no caso de se ter um só tipo de poder, a escolha recai sobre o poder de posição, pois, segundo ele, um relacionamento baseado no temor tende a ser mais duradouro, porque a

pessoa precisa estar disposta a sofrer as conseqüências para romper o relacionamento.

Alguns traços desejáveis para o líder são: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, flexibilidade, tolerância, amabilidade, responsabilidade, confiança, sendo considerados por Hersey e Blanchard (1986) essenciais para uma liderança eficaz.

O primeiro elemento que é preciso levar em consideração é que o desempenho das atividades do bibliotecário líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho. É preciso um envolvimento com a equipe, no sentido de impulsionar os esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos possam atingir um mesmo objetivo. O líder não é necessariamente um chefe, mas alguém que tem profundo respeito e vocação para lidar com pessoas. Já os tradicionais chefes, normalmente, não estão interessados no que as pessoas têm a acrescentar ao trabalho da equipe; acham apenas que estarão perdendo seu tempo parando para ouvi-las.

De acordo com Trewatha e Newport (1979), a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir e entender informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, idéias, atitudes e emoções. Ainda Goldsmith (1996) relata que os líderes que solicitam idéias da equipe de trabalho aprendem através de uma atitude positiva e não defensiva, são capazes de acompanhar de maneira direcionada e eficiente e, com isso, certamente crescerão e se desenvolverão em termos de eficácia. A comunicação visa, pois, a provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional. Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança via processo comunicativo.

O bibliotecário líder do processo informacional precisa entender, hoje, que estilos autoritários só resultam em prejuízos para a biblioteca. Conclui-se então que os gerentes de serviços informacionais acadêmicos precisam ser convencidos que o estilo participativo, se aplicado eficazmente, aumentará o comprometimento e desempenho tanto dos funcionários quanto da gerência. O exercício da autoridade se refere à maneira pela qual os que estão envolvidos na direção exercem seu poder, direitos e responsabilidades. A autoridade é exercida baseada em um conjunto de suposições e valores que o indivíduo aceita que determinarão como o poder, os direitos e responsabilidades serão

distribuídos. Os estilos autoritários são cada vez menos capazes de aproveitar a motivação e o comprometimento das pessoas, pois eles não são flexíveis o suficiente para redirecionar as energias da organização de forma rápida para permanecer competitiva a longo prazo.

Como hoje em dia o mundo vive na era da informação e do conhecimento, o foco principal para a obtenção dos resultados dos serviços e processos dentro de uma biblioteca universitária não é somente a tecnologia em si, mas sim as pessoas que fazem parte dela. O bibliotecário líder deve observar freqüentemente o comportamento pessoal e profissional das pessoas que trabalham com ele, buscando identificar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

Repensar o processo de liderança em biblioteca universitária traz implicações também para a prática organizacional. Para serem bem-sucedidos no desempenho da sua influência, os liderados devem desenvolver certa competência e sensibilidade. O fato de a liderança contemporânea se desenrolar cada vez mais no âmbito do relacionamento freqüente e face a face, suscita a percepção dos indivíduos para atividades e relações de influência mais sutis, que envolvem conhecimento e sentimento, mas também poder. Dessa forma, o bibliotecário líder passa pelo desafio de se tornar mais sensível para combinar ação, reflexão e emoção. Assim, deve encontrar satisfação e realização não só na aquisição e na mobilização de recursos de poder e controle para alcançar metas estabelecidas, bem como objetivos desejados. Ele precisa também conhecer bastante sobre si próprio para perceber as vicissitudes das relações de poder e de influência e ser reconhecido, lembrado e exaltado com respeito e afeto. De fato, o bibliotecário líder deve desenvolver sensibilidades emocionais e cognitivas para ser capaz de oferecer um enquadramento substantivo da realidade cotidiana das pessoas e saber gerenciar as ambigüidades do poder, podendo, nesse processo, indicar vias para um trabalho em equipe criativo, produtivo e inovador.

Para Kotter (1998) as idiosincrasias dos líderes nesse ambiente dinâmico englobam: o desafio ao *status quo*, o desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, a criação de estratégias para implementar essa visão, a comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor, a confiança nas pessoas para que possam criar e

implementar aquela visão. Já Covey (1994) afirma que os líderes podem transformar sua organização e as pessoas que a compõem, comunicando visão dos fatos, esclarecendo propósitos, tornando o comportamento compatível com as crenças e alinhando procedimentos com princípios, funções e objetivos. As pessoas poderão, então, alcançar um elevado sentido de compromisso com os objetivos da organização.

Covey (1996) identifica três funções básicas para a liderança no novo paradigma: explorar, alinhar e dar autonomia. A atividade de explorar vincula-se ao atendimento das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse a partir de seus valores e visões, por meio de um plano estratégico. Como são as pessoas que desenvolvem programas e sistemas, elas precisam estar sintonizadas com a visão, missão e estratégia da organização. Aí elas estão alinhadas, pois procuram realizar a visão criando e aperfeiçoando continuamente as estruturas e os sistemas que atendem a essas necessidades.

Para Tannenbaun et al. (1972), é a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. Sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

O desafio do papel do bibliotecário como líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequado, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o bibliotecário saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas.

A relação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso, os líderes precisam fomentar a volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando ao pessoal confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores idéias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

Carvell (1980) afirma que “a liderança requer mais do que a

habilidade administrativa. A liderança é um processo de guiar, dirigir e influenciar as ações de outros em direção a algum objetivo”. Isso quer dizer que os líderes precisam começar a pensar como agente de mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à organização, e isto envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças. A mudança deverá começar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais.

Para Weber (1996), as qualidades emanadas da pessoa do líder são denominadas de carisma, e aquelas provenientes do meio são entendidas como derivadas da burocracia, como estruturas racionais e legais. Weber desejava, com esta análise, identificar tipos ideais, mas observou que, na prática, a autoridade repousava em diversas bases e que o carisma do líder dependia dos seguidores em reconhecê-lo. Como agente de mudanças, precisa aceitar, de forma corajosa, romper com concepções ultrapassadas de cultura organizacional e dar início a um novo processo de construção cultural, mediante novos procedimentos.

Surge, assim, a importância do líder transformacional caracterizado pela capacidade de realizar mudanças, inovações e redes de relacionamentos. Ele incentiva seguidores não apenas para guiar-se por ele de modo pessoal, mas para acreditarem na visão da transformação organizacional, dedicarem-se à nova visão e auxiliarem a institucionalizar um novo processo, comprometendo-se com os resultados alcançados.

CONCLUSÃO

Em suma captamos que existindo maior liberdade de ação e participação maciça do grupo, a biblioteca universitária terá maiores oportunidades de êxito. Para isso, é necessário que o bibliotecário seja um líder participativo, aberto, flexível em seu comportamento, inovador nas suas decisões e que resgate o processo da liderança para cultivar a objetividade, a determinação, o autocontrole e a autoconfiança na busca constante de bons resultados.

Sem dúvida, podemos afirmar que este assunto é muito amplo, motivo pelo qual não podemos esperar que o bibliotecário se familiarize de imediato. Entretanto, não há razão para que ele não conheça os enfoques essenciais da liderança discutidos neste estudo e suficientes para iniciar um trabalho considerável sobre o tema, nas bibliotecas universitárias. Até mesmo porque, em qualquer área do conhecimento, conhecer não basta. É preciso que o profissional seja capaz de colocar o conhecimento em prática.

O papel do bibliotecário como líder em uma biblioteca universitária requer também a busca pela eficácia do comprometimento dos liderados, descrevendo a relação entre a biblioteca e a pessoa, dando toda a importância às suas expectativas ligadas ao trabalho em equipe. Sabe-se que aquele que é comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a biblioteca a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores. O investimento profissional que o comprometido faz o leva a adotar comportamentos bem particulares *vis-à-vis* a organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar.

Os processos de liderança em bibliotecas universitárias resultam das interações dos indivíduos em que, por um lado, o bibliotecário ordena os significados das atividades, visões e relações entre as pessoas; entretanto, por outro lado, essa influência é consentida, quando encontra respaldo, reconhecimento e identificação no âmbito dos processos cognitivos e emocionais vivenciados e praticados pela equipe regularmente. Assim, constata-se que tal complementaridade entre a liderança e a identificação se caracteriza pela relação simbiótica, derivada do encontro das necessidades e desejos, sentimentos e interesses dos liderados. O entendimento do processo de liderança nas bibliotecas universitárias envolve, então, um enfoque do consentimento, da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre indivíduos. Tal abordagem ressalta os aspectos circunstanciais e situacionais da liderança e do bibliotecário líder e constata que, quanto mais tênues e sensíveis os limites entre a força da identificação e a da liderança, maior será a intensidade do relacionamento, podendo resultar não só na renovação de processos afetivos, como também na constituição de novas identidades coletivas e de novos parâmetros para se criar, produzir e inovar em contexto organizacional.

Portanto, este trabalho apresentou o papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão do conhecimento, desenvolvendo trabalhos em equipe, favorecendo assim as relações interpessoais. Mostrou os diversos estilos de relações interpessoais e de liderança com enfoques precisos, que podem ser apropriados ao contexto informacional. Abordou a gestão do conhecimento como estratégia competente para os processos informacionais da biblioteca. Para isso, é necessário que existam pessoas capacitadas para atender às necessidades da biblioteca e dos usuários, o que deve considerar a questão da gestão de pessoas, incluindo aí a liderança, o trabalho em equipe com pessoas motivadas e a capacitação de recursos humanos.

Como agente educacional de transformação, o bibliotecário

assume para si a renovação de sua própria competência informacional, adotando e disseminando práticas transformadoras para a equipe de trabalho. Como líder, possui uma atitude pró-ativa, valoriza o diálogo em equipe, busca continuamente a democratização do acesso, intelectual e físico, à informação.

Convém relembrar que, para relacionar-se bem com outras pessoas, o indivíduo necessita ter conhecimento de pessoas, e para ter esse conhecimento o fator principal é o autoconhecimento, consciência de quem é, do que deseja para sua vida, saber quais são os seus valores, acreditar em si, conhecer suas emoções e reações. Assim, almejar melhor desempenho do bibliotecário como líder da equipe da biblioteca universitária pressupõe a ocorrência de mudanças de comportamentos, de busca constante de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, as quais envolvem qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o domínio do contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanne M. *Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEAL, G. M; BOHLEN, J. M; RAUDABAUGH, J. N. *Liderança & dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.
- BELLUZZO, R. C. B. *Liderança & formação e desenvolvimento de equipes*. São Paulo: USP, SIBi, 2002.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTELHO, Eduardo F. *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1989.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Thomson, 2001. 2 v.
- DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.
- FIELDLER, Fred E.; CHEMERS, Martin. *Liderança & administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. 2.ed. São Paulo: Futura, 1996.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J. R.; S. D. K. *Equipes de alta performance: conceito, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTTER, J. P. Culturas e coalizões. In: GIBSON, R. *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. *O fator liderança*. São Paulo: Makron Books, 1992

LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Liderança conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. 4. ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo: Pioneira, 1986.

NANUS, Burt. *Liderança visionária*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Técnicas de chefia e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1986.

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

TOURINHO, N. *Chefia, liderança e relações humanas*. Belém: Fiepa, 1981.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. *Administração: funções e comportamento*. São Paulo: Saraiva, 1979.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C. Mello da. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

WEAVER, Richard G.; FARRELL, John D. *O gerente facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, G. B. Desenvolvendo líderes de amanhã. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

WHITE, Randall P.; HODGSON, Philip; CRAINER, Stuart. *A liderança do futuro: estratégias para lucrar mais aproveitando as incertezas*. São Paulo: Nobel, 1998.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.