

O papel da liderança em bibliotecas universitárias segundo a percepção do seu corpo funcional

Alice de Amorim Borges Vazquez

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – SC - Brasil. Mestrado profissional em Gestão da Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) – SC - Brasil. Bibliotecária da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) – Florianópolis, SC – Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1856224003289813>

E-mail: aliceborgesvazquez@gmail.com

Luciano Aparecido Nascimento Machado

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – SC - Brasil. Especialização em Experto em Choaching - Pos-Graduación pela Universidad Europea del Atlántico - Espanha.

<http://lattes.cnpq.br/8550078889472733>

E-mail: nasluciano@gmail.com

Neri dos Santos

Pós-Doutorado pela Ecole Polytechnique de Montreal (EPM) - Canadá. Pós-Doutorado pela Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) - França. Doutor em Ergonomie de l'Ingenierie pela Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) - França. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – SC - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4244205836006671>

E-mail: nerisantos@gmail.com

Data de submissão: 19/03/2021. Data de aceite: 14/02/2022. Data de publicação: 23/11/2022.

RESUMO

A liderança é vista como um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. Não obstante, as atividades de gerenciar e de liderar pessoas em organizações vêm se aprimorando, mediante as novas necessidades da sociedade do conhecimento, caracterizada por transformações disruptivas (como é caso da transformação digital) que ocorrem muito rapidamente e que acabam afetando sobremaneira o comportamento das organizações. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar a percepção sobre o papel da liderança em relação às suas competências intelectuais, de gestão, emocionais e sociais. Nesse sentido, foi executada uma revisão sistemática da literatura, por meio da qual se evidenciou que estudos na área de liderança, realizados em bibliotecas universitárias, demonstram um foco na dimensão “competências de gestão”. Além disso, foi realizada uma pesquisa de opinião com uma amostra composta por 18 funcionários de bibliotecas públicas universitárias da cidade de Florianópolis, esta foi categorizada segundo dimensões de competências. O instrumento de coleta utilizado foi um questionário aplicado ao Instituto Federal de Santa Catarina, à Universidade do Estado de Santa Catarina e à Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa evidenciou uma preocupação mais ampla em relação a todas as dimensões que envolvem as lideranças nessas instituições.

Palavras-chave: Liderança. Biblioteca universitária. Competências. Sociedade do conhecimento.

The role of leadership in university libraries according to the perception of their staff

ABSTRACT

Leadership is seen as a mechanism capable of harmonizing the requirements as needed with organization's requirements. Nevertheless, the activities of managing and leading people in sales are improving due to the new needs of the knowledge society, characterized by disruptive transformations, such as the digital transformation, which occur very quickly and end up significantly affecting the behavior of associations. In this context, the research aims to identify the perception of the role of leadership concerning to their intellectual, management, emotional and social skills. In this regard, a systematic literature review was conducted, which showed that studies in leadership carried out in university libraries demonstrate a focus on the dimension "management skills. In addition, a survey was carried out on a sample of 18 employees from public university libraries in Florianopolis, Brazil, and it was categorized according to competence dimensions. The collection instrument was applied to the Federal Institute of Santa Catarina, the University of the State of Santa Catarina, and the Federal University of Santa Catarina. The research revealed a broader concern for all dimensions involving leaders in these institutions.

Keywords: Leadership. University library. Skills. Knowledge society.

El papel del liderazgo en las bibliotecas universitarias según la percepción de su personal

RESUMEN

El liderazgo se considera un mecanismo capaz de armonizar los requisitos de los individuos, según sea necesario, con las exigencias de la organización. No obstante, las actividades de gestión y de liderazgo de personas en estos organismos están mejorando, debido a las nuevas necesidades de la sociedad del conocimiento, caracterizada por transformaciones disruptivas (como la transformación digital) que se producen muy rápidamente y acaban afectando demasadamente el comportamiento de las asociaciones. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo identificar la percepción del rol del liderazgo en relación a sus habilidades intelectuales, gerenciales, emocionales y sociales. En este sentido, se realizó una revisión sistemática de la literatura, que mostró que estudios en el área de liderazgo, realizados en bibliotecas universitarias, demuestran un enfoque en la dimensión "habilidades gerenciales". Además, se ejecutó una encuesta de opinión con una muestra compuesta por 18 empleados de bibliotecas públicas universitarias de la ciudad de Florianópolis y esta se categorizó según rasgos relacionados con las habilidades. El instrumento de recolección utilizado se aplicó al Instituto Federal de Santa Catarina, a la Universidad del Estado de Santa Catarina y a la Universidad Federal de Santa Catarina. La investigación evidenció una preocupación más amplia hacia todas las dimensiones que involucran a los líderes de estas instituciones

Palabras clave: Liderazgo. Biblioteca universitaria. Habilidades. Sociedad del conocimiento.

INTRODUÇÃO

Atualmente, liderança é um tema recorrente em artigos científicos nas diferentes áreas do conhecimento e não é mais tema restrito aos estudos da ciência da administração. As mais diversas abordagens sobre o comportamento organizacional vêm sendo exploradas e conceituam a liderança como um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização.

Conforme ressalta Casanego Junior (2008 *apud* BEM; WEISS, 2018, p. 48), “mudanças e inovações da Sociedade da Informação e do Conhecimento reforçam a atenção para aspectos de liderança, visto que os líderes desempenham papel fundamental na eficácia do grupo e da organização”.

Como consequência das mudanças ocorridas, surgem novos atores nas organizações públicas, e, com elas, o papel do líder ganha destaque. As bibliotecas são organizações intensivas em conhecimento, propícias para a geração de ideias e, portanto, devem criar e estimular a interação e a comunicação entre seus membros por meio de uma cultura organizacional favorável.

A Era do Conhecimento, caracterizada por mudanças tecnológicas disruptivas, como é caso da transformação digital, afeta todas as organizações e provoca quebras de paradigmas tradicionais, além de fazer emergir a necessidade da construção de novos modelos de gestão, aplicáveis em praticamente todos os segmentos da sociedade, inclusive nas bibliotecas.

As atividades de gerenciar e de liderar pessoas nas organizações vêm aprimorando-se mediante as necessidades de cada momento e do contexto organizacional. Dentro dessa configuração, é necessário assinalar que “Em tempos de mudanças e de oportunidades, a equipe de trabalho da biblioteca deve estar alinhada, firme em propósito comum e em direção diferente para alcançar objetivos estratégicos, e, para isso, a liderança é necessária.” (BAPTISTA, 2008, p. 127).

Portanto, a implantação de uma gestão do conhecimento em bibliotecas públicas universitárias e de uma liderança baseada em diretrizes não só é possível, como necessária. Segundo as autoras Bem e Weiss (2018, p. 37), “a gestão do conhecimento traz muitos benefícios, sob o ponto de vista da gestão, considerando que uma organização que sabe o que sabe e compartilha esse conhecimento produz mais eficazmente e de forma mais transparente”.

Assim, entender as mais diversas formas de liderança e suas influências torna-se fundamental para o sucesso dos mais diferentes grupos. Nesse sentido, formula-se a seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção dos servidores das bibliotecas públicas universitárias em relação à importância das competências de liderança nas rotinas de trabalho?

O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção do corpo funcional das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis, a respeito do papel da liderança, em relação às suas competências. Por outro lado, a justificativa da realização desta pesquisa está ligada à hipótese de que existe uma relação positiva na qual importância exercida pelo papel do líder está diretamente associada ao desempenho da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, será apresentado o percurso metodológico.

a) **Caracterização quanto à tipologia da pesquisa**
Quanto à abordagem metodológica, esta é uma pesquisa mista (quali-quantitativa), pois o artigo apresenta uma parte teórica qualitativa, representada pela revisão sistemática, mas, também, uma parte empírica, que corresponde à pesquisa de opinião com os funcionários de bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis, baseada no questionário de Figueiredo (2018).

A pesquisa qualitativa busca entender e explicar os fenômenos sociais sem quantificá-los estatisticamente (VERGARA, 2006; RICHARDSON, 2008). Nesta pesquisa, o fenômeno social investigado, ou seja, o desenvolvimento de competências de liderança nos profissionais de bibliotecas públicas universitárias pode ser classificado, na visão de Triviños (2012), como um fenômeno educacional.

De fato, as pesquisas qualitativas são consideradas antipositivistas (BURRELL; MORGAN, 1979) e derivadas da fenomenologia (MERRIAN, 1998; TRIVIÑOS, 2012), pois procuram explicar os fenômenos com enfoques subjetivistas-interpretativistas. Para uma melhor compreensão do que é uma pesquisa subjetivista-interpretativista, devem ser destacadas as suas bases conceituais, conforme proposto por Gubrium e Holstein (2000):

- a fenomenologia social, que tem em Schutz, A. (2012) o seu maior expoente, estuda o modo como as pessoas vivenciam diretamente o cotidiano e atribuem significado às suas atividades;
- as formulações etnometodológicas, que desprezam a ideia de que as ações são governadas externamente por regras ou internamente motivadas, com o intuito de observar como os próprios membros estabelecem e sustentam a regularidade social – analisam a consecução da vida diária no nível interacional;
- análise do discurso foucaultiano¹, que considera o quanto os sistemas de poder/conhecimento, localizados histórica e culturalmente, constroem os sujeitos e seus mundos.

No caso em questão, bibliotecas públicas universitárias, buscam explicações pela percepção dos sujeitos do seu corpo funcional, que são críticos-participativos com visão histórico-cultural: buscam explicações, analisando a realidade para transformá-las em processos.

Quanto aos fins, esta pesquisa define-se como propositiva, com etapas exploratória (levantamento sistemático da literatura) e descritiva (por meio de uma pesquisa de opinião realizada junto a funcionários de bibliotecas públicas universitárias). As pesquisas propositivas buscam, a partir da análise de um contexto, apontar uma solução para um problema (ALVES-MANZZOTTI, 2001; BOBBIO, 1997; SERRA, 2006; PATTON, 1988). Nesta pesquisa, analisando-se os desafios da sociedade em Transformação Digital, procurou-se identificar a percepção sobre o papel da liderança em relação às suas competências.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, suas descobertas e proposições têm cunho interpretativo, e seus resultados são não generalizáveis (VERGARA, 2006). Portanto, a percepção do corpo funcional das bibliotecas públicas universitárias analisadas, quanto às competências de seus líderes, não pode ser generalizada.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi dividida em duas fases: pesquisa teórica e pesquisa de opinião.

Na **pesquisa teórica**, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para o levantamento bibliográfico já produzido sobre o tema, uma vez que essa metodologia consiste em arranjar objetivos, materiais e métodos de forma que torne possível a sua reprodução. Os artigos devem ser apresentados de forma clara e a finalidade principal é a de sintetizá-los para estudos posteriores. A proposição fundamental desse método de pesquisa é condensar e analisar as publicações científicas, valendo-se de uma metodologia replicável por qualquer pesquisador (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

¹ Segundo Foucault, o discurso não é um tipo de ente metafísico, constituído a priori dos outros elementos da sociedade, no entanto, há uma precedência: um discurso não está sozinho na história e segue as relações já postas pelos saberes e pelas instituições já estabelecidas, que lhe dão uma determinada positividade.

A busca sistemática ocorreu nas bases de dados *Web of Science (WoS)* e *Scopus*. Na *WoS*, a coleção selecionada foi a *Social Sciences Citation Index (SSCI)* e, na *Scopus*, a *Social Science & Humanities*. Em ambas, as buscas deram-se de forma longitudinal, ou seja, sem uma definição de período específico. Ressalta-se que a coleta de dados do levantamento foi realizada em outubro de 2019 e, assim sendo, este ano não foi contemplado integralmente.

Justifica-se a escolha por essas bases de dados pelo fato de ambas serem multidisciplinares e, portanto, divulgarem estudos na área de Ciências Sociais com amplitude. Para este estudo, delimitou-se a busca em artigos revisados por pares a fim de se ter uma maior confiabilidade dos dados. Para o desenvolvimento das estratégias de busca mais adequadas, definiram-se as seguintes palavras-chave: *leadership*, *leader*, *manager* e *management*, assim como *public university library*. Na tabela 01, os resultados desses levantamentos são apresentados divididos entre as bases de dados pesquisadas:

Tabela 01 – Termos pesquisados

Palavras-chave	WOS	Scopus
Leadership, Leader, Manager, Management, Public university Library.	2	23

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Todos os resultados foram importados para uma planilha Excel®, na qual puderam ser categorizados. Essa tabela também deu suporte à aplicação de outros critérios de inclusão e de exclusão, definidos no protocolo desta pesquisa, assim como a levantamentos bibliométricos e à retirada de um estudo duplicado, o que resultou em 24 artigos.

Foram realizadas as leituras dos resumos desses 24 artigos. Todos foram utilizados. Porém, para categorizar as competências, analisaram-se apenas oito artigos, os quais configuram a amostra deste trabalho.

Esses artigos foram lidos integralmente e, por meio deles, procurou-se entender o estado da arte das pesquisas científicas relacionadas ao tema, categorizá-las, de acordo com Figueiredo (2018), para posicionar de forma mais adequada os nossos questionamentos e as perspectivas da pesquisa. A partir do resultado do levantamento realizado, procurou-se encontrar a fundamentação para discussão dos temas.

Na busca de respostas ao questionamento levantado na pesquisa, foi empreendida uma **pesquisa de opinião** com colaboradores do quadro funcional dos servidores das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis.

b) Instrumento de coleta

Esta pesquisa fez uso de um instrumento de coleta de dados já validado por Figueiredo (2018) em sua tese de Doutorado. O instrumento de coleta utilizado na pesquisa foi um questionário aplicado a servidores das três instituições pertencentes ao escopo da pesquisa.

O questionário, aplicado em novembro de 2019, permitiu avaliar as competências do líder quanto à eficácia, fazendo uso de uma escala ordinal de Likert, na qual é possível contar com as seguintes categorias: 1 - Nada Eficaz; 2 - Pouco Eficaz; 3 - Eficaz; 4 - Muito Eficaz (FIGUEIREDO, 2018).

Em sua parte inicial, o questionário continha questões abertas e fechadas, porém as questões abertas eram apenas duas: e-mail e cargo ocupado pelo respondente. As questões fechadas eram sobre formação, instituição, sexo, além da opção dada ao respondente do envio da produção científica após publicação. Ao todo foram 26 perguntas sobre competências e 25 sobre comportamento.

Utilizando a metodologia quantitativa, pretende-se verificar a existência de uma relação entre os critérios comportamentais genéricos percebidos como eficazes e as competências associadas à liderança e à gestão propostas no modelo integrativo. A eficácia dos líderes será avaliada por intermédio do questionário (estudo quantitativo). Assim, identifica-se o que os líderes e os liderados das três organizações percebem como comportamentos eficazes e ineficazes de liderança e de gestão (FIGUEIREDO, 2018).

Dessa forma, o escopo contemplou o seguinte contexto: a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), a Biblioteca Universitária da Universidade do Estado de Santa Catarina (BU/UEDESC), em seus dois *campi* na cidade de Florianópolis e as Bibliotecas Universitárias do Instituto Federal de Santa Catarina, em seus três *campi* na cidade de Florianópolis. O público-alvo dessa pesquisa foram os servidores de nível médio e de nível superior que atuam nessas três bibliotecas.

c) Universo e amostra

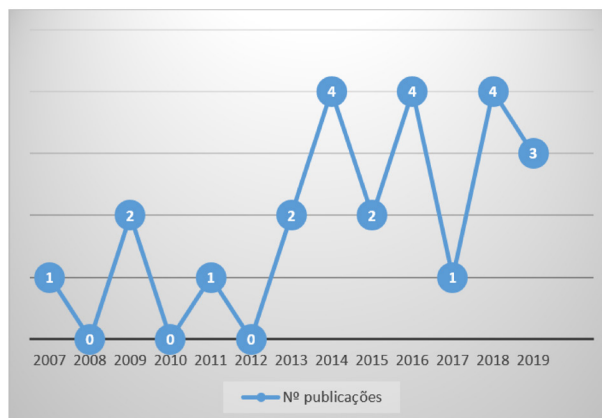
O universo desta pesquisa é de 126 funcionários entre as bibliotecas universitárias: a) Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) = n. 17; b) Universidade do Estado de Santa Catarina (UEDESC) = n. 16; c) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) = n. 93. Entretanto, apesar de se buscar atingir a totalidade, a amostra se limita a 18 respondentes.

d) Instrumento de análise

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

As publicações estão compreendidas entre os anos de 2007 e 2019, com uma grande variação no número de publicações entre os anos. O gráfico 01 mostra que os anos de 2014, 2016 e 2018 são os anos mais expressivos. Em contrapartida, nos anos de 2008, 2010 e 2012 não houve publicações.

Gráfico 01 – Evolução das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

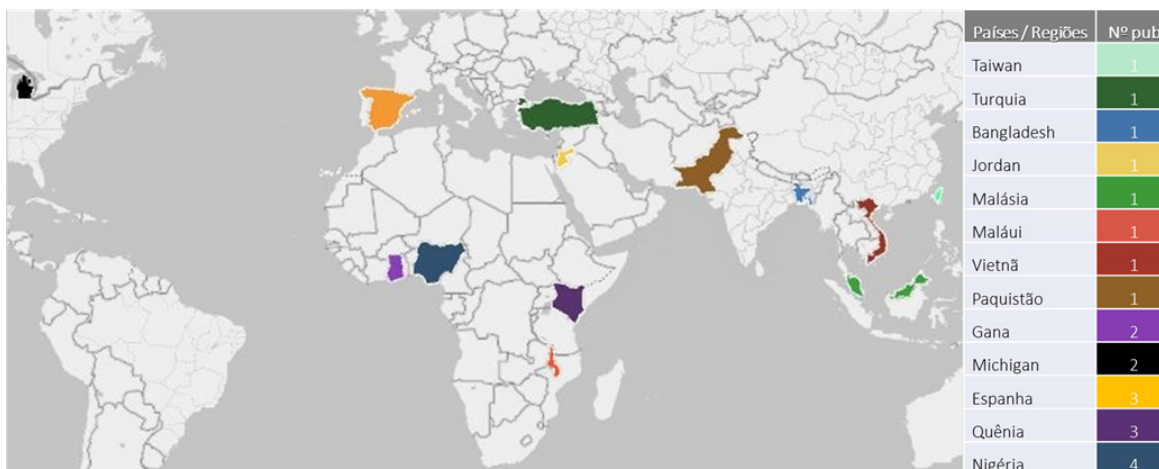
Todas as 24 publicações dessa revisão sistemática foram publicadas em *Journals*. Dentre eles, o *Library Philosophy and Practice* destaca-se com o maior número de trabalhos (quatro), sendo um a cada ano entre 2016 e 2019.

O *Journal, Library Management Global Knowledge* com três trabalhos, seguido pelo *Memory and Communication* e pela *Revista Española de Documentación Científica* com dois trabalhos. Quanto ao número de citações nas bases de dados, o *Journal Library Management* se sobressai com seis referências, devido ao artigo de Konya e Gurel, 2014, que recebeu todas essas citações.

A seleção desse levantamento é composta por 54 autores e, dentre eles, a autora Yaya, J. A se destaca com o maior número de publicações, três no total. E Simón-Martín, J.; Arias-Coello, A.; Simón-Blas, C. tiveram duas publicações, das quais os três autores participaram de forma conjunta. Os demais 50 autores tiveram apenas um artigo.

Quanto à distribuição global da amostra desta revisão, a figura 01 mostra uma concentração dessas publicações. O continente africano destaca-se com um total de dez, e o sudeste asiático, com quatro. Entretanto, de forma descentralizada dessa região, a Espanha tem três e o Estado de Michigan, nos Estados Unidos, duas publicações.

Figura 01 – Distribuição global das publicações



Fonte: Elaboração dos autores (2019).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Yaya, Opeke e Onuoha (2016), ao analisarem as bibliotecas públicas universitárias da Nigéria, concluíram que, ao contrário da crença geral, a satisfação no trabalho e os níveis de produtividade dos bibliotecários em bibliotecas universitárias eram altos. Os autores entendem que a gestão de bibliotecas universitárias deve continuar a promover valores, como a melhoria do reconhecimento do empregado, o bom estilo de liderança e os melhores programas de desenvolvimento de capital humano, fatores que irão aumentar a satisfação no trabalho e a produtividade de sua força de trabalho.

A resistência à mudança é, há muito tempo, reconhecida como um fator crítico que pode influenciar o sucesso ou não de uma renovação organizacional. No estudo de Appiah, Adams e Adu (2016), as bibliotecas universitárias públicas e privadas não foram isentas do conceito de mudança, uma vez que responderam a mudanças, especialmente no campo da tecnologia e da prestação de serviços de biblioteca. Os autores concluíram que a mudança contínua em bibliotecas deve ser gerida de forma eficaz a fim de obter seus benefícios.

Pode ser orientada para a biblioteca inteira, de maneira a resultar na mudança da cultura organizacional, ou voltada para algum setor da organização, alterando procedimentos de trabalho.

A medida da qualidade de um serviço é basicamente ligada à missão e aos objetivos da organização. Diante disso, Carvalho e Azevedo (2018, p. 20) salientam que “o líder tem uma função de suma importância para as organizações, a de prospectar sua equipe em prol de objetivo comum, respeitando a missão, a visão e os valores instituídos pela organização”. Dessa forma, Kamaralzaman e Kaur (2009) pesquisaram maneiras acerca de como explorar a medição da qualidade de serviços de referência das bibliotecas universitárias da Malásia e como esse critério contribui para a missão da biblioteca.

Com base no objetivo deste trabalho, que é o de “identificar a percepção sobre o papel da liderança entre o corpo funcional das bibliotecas públicas universitárias da cidade de Florianópolis”, foi possível categorizar a amostra dessa revisão, conforme o modelo proposto por Figueiredo (2018), em seu trabalho intitulado *Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados*, no qual a autora propõe um modelo integrativo das competências associadas à liderança e à gestão. Para Figueiredo (2018, p. 80),

Tabela 02 – Categorias

ARTIGOS	DIMENSÕES				
	Competências Intelectuais	Competências de Gestão		Competências Emocionais	Competências Sociais
KONYA; GUREL (2014)	Mente aberta, autoconfiança, otimismo.	Automelhoria, mudança.	orientação para	Motivação	Honra
HESS (2014)		Aprendizagem			
YAYA (2017)		Desenvolvimento de capital humano		Motivação, inteligência emocional	Estilos de liderança, reconhecimento
SIMÓN-MARTÍN; ARIAS-COELLO; SIMÓN-BLAS (2016)		Inovação em gestão informatizada			Cooperação, redes
YAYA; OPEKE; ONUOHA (2016)		Desenvolvimento de capital humano, satisfação no trabalho.			
SINH; DORNER; GORMAN (2011)	Influência	Desenvolvimento de capital humano		Inteligência emocional	Estilos de liderança
MUSANGI; ODERO; KWANYA (2019)		Excelência em gestão, planejamento, infraestrutura.		Motivação, inteligência emocional.	Qualificação pessoal
YAYA; ONUOHA (2019)		Satisfação no trabalho, desenvolvimento de capital humano.		Motivação, inteligência emocional.	

Fonte: Elaborada pelos autores (2019) com base em Figueiredo (2018).

[...] o modelo e as dimensões de competências permitem, por um lado, que a organização possa diagnosticar as competências que necessitam ser desenvolvidas por parte dos líderes de acordo com a percepção dos próprios e dos liderados. Este modelo pode permitir aos responsáveis de recursos humanos a preparação de programas de formação e de desenvolvimento de liderança de acordo com as necessidades da organização. Além de possibilitar uma autoavaliação dos líderes quanto às suas competências de forma a prepararem o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim, a proposta deste trabalho foi categorizar a amostra segundo as dimensões propostas no modelo de Figueiredo (2018) e discorrer brevemente sobre as competências. A tabela 02 mostra a correlação entre os trabalhos segundo as dimensões propostas pelos autores.

COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

As competências intelectuais, de certa forma, estão ligadas às competências do próprio líder, às competências intrapessoais, ao seu conhecimento e à sua visão de futuro e sempre serão orientadas para a mudança (FIGUEIREDO, 2018). Alguns estudos apontaram essas competências, nesse sentido, “os futuros líderes de bibliotecas devem ser confiantes, otimistas, motivados, e de mente aberta” (KONYA; GUREL, 2014).

Para Sinh, Dorner e Gorman (2011), a escolha de um estilo de liderança adequado influenciará na formação de pessoal qualificado para o serviço prestado pelas bibliotecas.

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

As competências de gestão foram abordadas na grande maioria dos trabalhos analisados, entre elas estão: automelhoria e orientação para a mudança (KONYA; GUREL, 2014), aprendizagem (HESS, 2014), inovação em gestão informatizada (SIMÓN-MARTÍN; ARIAS-COELLO; SIMÓN-BLAS, 2016), excelência em gestão, planejamento e infraestrutura (MUSANGI; ODERO; KWANYA, 2019).

Ainda dentro desse contexto, é necessário colocar em destaque a competência de desenvolvimento de capital humano (YAYA; ONUOHA, 2019; SINH; DORNER; GORMAN, 2019; YAYA, 2017; YAYA; OPEKE; ONUOHA, 2011). É preciso também salientar que as competências de gestão ligam-se à estratégia e à resolução de problemas. Essas competências fornecem orientação para a realização de tarefa, de definição de objetivos, de planejamento e de monitoramento (FIGUEIREDO, 2018).

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

Com a finalidade de transitar entre os níveis pessoal e social, vêm à tona as competências emocionais. Dessa forma, as duas competências mencionadas estarão sempre conectadas (FIGUEIREDO, 2018). A motivação é destacada em boa parte das publicações (KONYA; GUREL, 2014; YAYA, 2017; MUSANGI, ODERO; KWANYA, 2019; YAYA; ONUOHA, 2019), assim como a inteligência emocional (YAYA, 2017; MUSANGI, ODERO; KWANYA, 2019; YAYA; ONUOHA, 2019).

Essas competências são trabalhadas de forma conjunta em algumas publicações. Pode-se destacar sua associação com o desenvolvimento de capital humano, apontada anteriormente como uma competência de gestão (YAYA, 2017; YAYA; OPEKE; ONUOHA, 2016; MUSANGI, ODERO; KWANYA, 2019; YAYA; ONUOHA, 2019).

Somente o trabalho de Musangi, Odero e Kwanya (2019) não apresenta essa associação, isto se deve fato de seu estudo ter trabalhado de forma mais contundente a reengenharia dos serviços prestados nas universidades do Quênia. Contudo, os autores apontam que o fornecimento de recursos necessários, dentre outros dispositivos mencionados, é ponto-chave para o sucesso da reengenharia e, por conseguinte, dos serviços prestados pelas bibliotecas universitárias.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS

As competências sociais, aquelas orientadas para as pessoas, referem-se às competências interpessoais do líder, abrangem as competências ligadas ao seu relacionamento com os outros, à criação de laços, à empatia e à preocupação com as outras pessoas. Em sua tese, Figueiredo (2018, p. 79) sintetizou as competências sociais na visão de diversos autores.

Por exemplo, as 'Human Skills' de Katz, as 'Social Judgement' de Mumford *et al.* (2000), as 'People-related skills' de Analoui *et al.* (2000), as 'Leadership Skills' e as 'Interpersonal Skills' de Hogan e Warrenfeltz e Mumford *et al.* (2007), as 'People management cluster' e as 'Social Intelligence Competencies' de Boyatzis.

Nas publicações analisadas nesta revisão, algumas competências apontadas puderam ser classificadas como competências sociais. De acordo com Figueiredo (2018), são elas: honra (KONYA; GUREL, 2014), reconhecimento (YAYA, 2017), cooperação e redes (SIMÓN-MARTIN; ARIAS-COELLO; SIMÓN-BLAS, 2016), qualificação pessoal (MUSANGI; ODERO; KWANYA, 2019) e estilos de liderança (SINH; DORNER; GORMAN, 2011; YAYA, 2017).

LIDERANÇA

Os primeiros estudos sobre liderança, antes da 2ª Guerra Mundial, caracterizavam um líder por meio dos seus traços físicos (estrutura e aparência) e dos traços de personalidade (autoestima, autoconfiança e estabilidade emocional). Nessa época, vigorava a ideia de que os líderes eram grandes homens com características inatas.

A abordagem de traço foi uma das primeiras tentativas sistemáticas de estudar a liderança com autores como Mann (1959) e Stogdill (1948). Mann (1959) sugeriu que traços de personalidade poderiam ser usados para discriminar os líderes dos não líderes. Seus resultados identificaram líderes com as seguintes características: (i) inteligência; (ii) masculinidade; (iii) ajuste; (iv) dominância; (v) extroversão; (vi) conservadorismo (NORTHOUSE, 2004).

Stogdill (1981) aprofundou seus estudos, ao menos em duas pesquisas. A primeira identificou um grupo de características importantes de liderança que estavam relacionadas com a maneira que indivíduos de vários grupos tornaram-se líderes, analisando os seguintes pontos: (i) inteligência; (ii) o estado de alerta; (iii) visão; (iv) responsabilidade; (v) iniciativa; (vi) persistência; (vii) autoconfiança; (viii) sociabilidade.

Em um segundo levantamento, o autor se mostrou mais criterioso em sua descrição do papel dos traços de liderança, argumentando que, tanto a personalidade como os fatores situacionais, são determinantes para o exercício da liderança.

Ele identificou traços que foram positivamente associados com liderança: (i) responsabilidade e conclusão da tarefa; (ii) persistência na busca de objetivos; (iii) resolução de problemas; (iv) exercer iniciativa em situações sociais; (v) autoconfiança e senso de identidade pessoal; (vi) disposição; (vii) aceitar as consequências da decisão e da ação; (viii) prontidão; (ix) absorver estresse interpessoais; (x) capacidade de influenciar outras pessoas e interação para o propósito (STOGDILL, 1981).

Na medida em que as organizações tornaram-se mais complexas, novos estudos foram realizados, novas terminologias surgiram e maior importância foi sendo atribuída ao líder. Na figura 02, pode-se observar, de forma sucinta, a evolução histórica desses estudos.

Os instrumentos usados nesta coleta de dados foram desenvolvidos por Figueiredo (2018) e fazem parte de uma metodologia mista de pesquisa. Sua proposta foi correlacionar dados quantitativos e dados qualitativos a fim de encontrar relações entre as diversas hipóteses por ela levantada.

Entretanto, para esta pesquisa, esse instrumento serviu apenas como uma ferramenta que possibilitou extrair a percepção dos servidores das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis sobre a importância da liderança (competências) nas rotinas de trabalho. Dentro desse contexto, o questionário tem como objetivo refletir quanto às competências do seu supervisor/gestor atual, considerando as situações cotidianas da organização.

A escolha desse instrumento de pesquisa vai além de considerá-lo adequado ao objeto desta pesquisa. De fato, ela ocorreu pela própria indicação de Figueiredo (2018, p. 227): “fica clara a necessidade de aplicar o questionário em outros contextos [...]”. Por meio dos dados colhidos pelo questionário disponibilizado *online* para os servidores das bibliotecas públicas universitárias da cidade de Florianópolis, que exercem cargos de assistente administrativo (nível médio) e de bibliotecários (nível superior), podem-se perceber semelhanças entre os respondentes, listadas na tabela 03.

Figura 02 – Pirâmide da evolução histórica dos estudos acerca da liderança.



Fonte: Castro e Silva (2017, p. 74).

Tabela 03 – Tabulação das respostas

<p>Muito eficaz</p> <p>Nada eficaz</p>	4	Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas. Comunicação eficaz (verbal e não verbal) como os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos. Imaginação, Criatividade e Inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções. Escuta ativa e poder de negociação. Definição e desenvolvimento de regras e procedimentos da organização e dos seus produtos/serviços.
	3	Análise, planeamento e organização atempada do trabalho. Consciência das emoções, necessidades e preocupações dos outros e o poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa. Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização. Consciência das suas emoções e o efeito dos seus estados emocionais nos outros. Gestão dos seus estados emocionais, impulsos e recursos internos. Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho. Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e o seu pensamento crítico. Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança. Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos de acordo com os recursos disponíveis. Gestão de recursos antecipada (materiais, técnicos, financeiros e humanos). Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas. Delegação e alocação de recursos. Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança. Acompanhamento das atividades, avaliação dos resultados e feedback construtivo. Gestão dos relacionamentos a induzir repostas desejáveis nos outros, através do trabalho em equipa gestão de conflitos e inspiração Influência e gestão de pessoas (direção, motivação e desenvolvimento).
	2	Acompanhamento, 'coaching', suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um. Gestão do estresse no trabalho.
	1	Nenhuma resposta

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Figueiredo (2018).

A investigação aponta que a grande maioria das competências declaradas na pesquisa são percebidas como eficazes ou como muito eficazes para a liderança nas bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis. Até mesmo surpreendeu o fato de nenhuma dessas competências ter sido apontada como nada eficaz.

É possível identificar na tabela 03 a frequência das respostas através do gradiente proposto na lateral esquerda.

As competências estão dispostas conforme sua eficácia declarada (índices de 1 a 4) e também são ordenadas por critério da sua menção por parte dos respondentes, indicados na tabela 04, pela ordem sequencial na tabulação.

A fim de confrontar os artigos recuperados na revisão sistemática de literatura com as respostas da pesquisa de opinião realizada junto aos funcionários das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis, conforme o modelo integrativo de competências proposto por Figueiredo (2018), a tabela 04 agrupa as competências percebidas na pesquisa de opinião, tendo em vista a dimensão proposta no modelo.

Tabela 04 – Dimensões competências: *muito eficaz e eficaz*

Competências intelectuais	Muito eficaz	Imaginação, criatividade e inovação, abordagem aberta e confiante relativamente a novas soluções.
	Eficaz	Criação de uma missão inspiradora e atrativa que motive todos os elementos da organização. Gestão e desenvolvimento pessoal e da sua carreira, promovendo melhorias no seu desempenho. Análise e organização da informação, através do conhecimento que detém e do seu pensamento crítico. Criação de um ambiente que impulsiona a cultura de aprendizagem e de mudança.
Competências de gestão	Muito eficaz	Liderança pelo exemplo, praticando e defendendo os princípios, as normas e as boas práticas. Gestão do Estresse no trabalho.
	Eficaz	Análise, planeamento e organização do trabalho antecipado. Definição de uma estratégia de negócio eficaz e dos objetivos, de acordo com os recursos disponíveis. Gestão de recursos antecipada (materiais, técnicos, financeiros e humanos). Envolvimento de todos na tomada de decisão e na resolução de problemas. Delegação e alocação de recursos. Acompanhamento das atividades, avaliação dos resultados e <i>feedback</i> construtivo.
Competências sociais	Muito eficaz	Comunicação eficaz e frequente (verbal e não verbal) com os outros, tendo em conta as suas motivações, necessidades, atitudes e sentimentos. Escuta ativa e poder de negociação.
	Eficaz	Criação e gestão de equipas, fomentando a participação, o espírito de equipa e a confiança.
Competências emocionais	Muito eficaz	
	Eficaz	Consciência das suas emoções e do efeito dos seus estados emocionais nos outros. Consciência dos sentimentos, das emoções, das necessidades e das preocupações dos outros e do poder dos relacionamentos que se estabelecem na equipa. Gestão dos seus estados emocionais, dos impulsos e dos recursos internos. Gestão dos relacionamentos de forma a induzir respostas desejáveis nos outros, através do trabalho de equipa, da gestão de conflitos, da inspiração e da influência sobre os demais.

Fonte: Elaboração dos autores com base em Figueiredo (2018).

Com exceção da dimensão emocional, todas as demais foram representadas na percepção dos servidores das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis, como sendo muito eficazes ou ineficazes. Elas são representadas pelas competências listadas na tabela 04, mostrando que as quatro dimensões propostas são percebidas pelos respondentes como competências eficazes para a liderança.

Duas competências agrupadas de duas diferentes dimensões foram apontadas pelos respondentes como pouco eficazes, são elas: gestão de estresse no trabalho - competência intelectual e acompanhamento, *coaching*, suporte e direção, de acordo com as necessidades de cada um - competência social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto da Era do Conhecimento, o líder deve encarar o dilema de entregar o resultado imediato, num ambiente instável e, normalmente, com poucos recursos. Numa busca pelo equilíbrio organizacional, o líder também deve entender de psicologia, comunicar-se de forma clara e compreender mecanismos de motivação e de produtividade, enquanto constrói estratégias.

A análise desta pesquisa mostra que estudos sobre a liderança em bibliotecas públicas universitárias é um campo fértil de pesquisa. Além disso, uma visão holística, assim como propõe Figueiredo (2018), pode ser um caminho para dar resposta à comunidade de servidores de bibliotecas públicas universitárias.

Na Era do Conhecimento, o capital humano requer um novo pensamento quanto à área de liderança, em que a fonte de poder do líder concentra-se mais em sua contribuição com pares, subordinados e parceiros. Grande parte das deficiências encontradas na literatura está relacionada com o comportamento do líder e não com as suas habilidades técnicas.

Por isso, a revisão da literatura apontou que estudos na área de lideranças aplicadas às bibliotecas universitárias abordam temas ou competências que podem, na sua maioria, serem agrupadas na dimensão de competências de gestão.

Entre esses temas, podem ser mencionados: desenvolvimento de capital humano, melhorias de infraestrutura, planejamento, entre outras.

Por sua vez, a pesquisa de opinião realizada nas bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis demonstrou uma preocupação mais ampla com as dimensões propostas por Figueiredo (2018). As competências apontadas como eficazes ou como muito eficazes para gestão e para liderança encontram-se disseminadas pelas dimensões intelectuais, de gestão, social e emocional.

Com exceção da dimensão emocional, todas as demais foram representadas, na percepção dos servidores das bibliotecas públicas universitárias de Florianópolis, como muito eficazes ou como eficazes, representadas pelas competências listadas na tabela 04, mostrando que as quatro dimensões propostas são percebidas pelos respondentes como competências eficazes para a liderança.

Duas competências agrupadas, de duas diferentes dimensões, foram apontadas pelos respondentes como pouco eficazes, são elas: a primeira, gestão de estresse no trabalho – competência intelectual e a segunda, acompanhamento, *coaching*, suporte e direção de acordo com as necessidades de cada um – competência social.

Portanto, é indispensável ao líder desenvolver competências que reflitam a necessidade de as organizações do conhecimento propiciarem um ambiente de criatividade e de imaginação e que leve à geração e ao compartilhamento do conhecimento. Dentro dessa configuração, o líder deve remover barreiras, ajudar as pessoas a se desenvolverem e monitorar a estratégia, sob uma abordagem aberta e confiante direcionada a novas soluções, por meio da qual mudar, inovar e renovar sejam condições básicas para a continuidade dos processos.

REFERÊNCIAS

- AHMED, M. H.; SULEIMAN, R. J. Academic library consortium in Jordan: an evaluation study. *The Journal of Academic Librarianship*, Amsterdam, v. 39, n. 2, p. 138-143, Mar. 2013.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 113, p. 39-50, jul. 2001.
- APPIAH, A. B.; ADAMS, M.; ADU, I. N. Change management in library environments: a comparative study of private and public university libraries in Ghana. *The Information Technologist*, Minna, v. 13, n. 1, 2016.
- BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão do conhecimento na biblioteca universitária. *Biblos*, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008.
- BEM, R. M.; WEISS, S. K. Uma liderança baseada nas diretrizes da gestão do conhecimento. In: GRANTS, A. L.; BEM, R. M. (org.). *A construção de saberes: protagonismo compartilhado em serviços e inovações da Biblioteca Universitária da UFSC*. Florianópolis: BU Publicações, 2018. p. 37-52.
- BOBBIO, N. *Os intelectuais e o poder: dúvidas e opções dos homens de cultura na sociedade contemporânea*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CARVALHO, T. C. M. de; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. *Ciência da Informação em Revista*, v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018.
- CASTRO, P. K. L. B. de; SILVA, F. M. V. da. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *Navis-Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.
- CHAPUTULA, A. H.; MUTULA, S. Provision of library and information services through mobile phones in public university libraries in Malawi. *Global Knowledge, Memory and Communication*, United Kingdom, v. 67, n. 1/2, p. 52-69, Feb. 2018.
- FIGUEIREDO, P. C. N. *Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados*. 2018. 263 f. Tese (Doutorado em Gestão), Universidade Europeia, Lisboa, 2018.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. Analyzing interpretive practice. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). *The handbook of qualitative research*. California: SAGE Publishing, 2000. p. 487-508.
- HESS, A. K. N. Web tutorials workflows: how scholarship, institutional experiences, and peer institutions' practices shaped one academic library's online learning offerings. *New Library World*, United Kingdom, v. 115, n. 3/4, p. 87-101, Mar. 2014.
- KAMARALZAMAN, S.; KAUR, K. Quality management of reference services in Malaysian public university libraries. *Libri*, Rosenheim, v. 59, n. 2, p. 104-113, Jul. 2009.
- KONYA, U.; GUREL, N. Leadership approaches of university library managers in Turkey. *Library Management*, United Kingdom, v. 35, n. 6/7, p. 486-494, Aug. 2014.
- LAI, Mei-Chi et al. Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement. *Expert Systems With Applications*, United Kingdom, v. 38, n. 8, p. 10579-10586, Aug. 2011.
- LEVENSON, H. N. Michigan shared print initiative and Green Glass for groups for data analysis in developing a collaborative collective collection. *Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery & Electronic Reserve*, [s. l.], v. 25, n. 3-5, p. 89-105, 2015.
- MALIK, S. A.; MALIK, S. A. SERVQUAL to measure perceptions and expectations of library users: a case study of a public university library of Pakistan. *International Journal of Management in Education*, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 303-322, Jun. 2015.
- MATHANGANI, S. W.; OTIKE, J. Copyright and information service provision in public university libraries in Kenya. *Library Management*, United Kingdom, v. 39, n. 6-7, p. 375-388, Aug. 2018.
- MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MUSANGI, P. S.; ODERO, D.; KWANYA, T. Critical success factors in library reengineering: a case of academic libraries in Kenya. *Global Knowledge, Memory and Communication*, United Kingdom, v. 68, n. 6/7, p. 534-549, Jul. 2019.
- MWAI, N. W.; KIPLANG'AT, J.; GICHOYA, D. Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions: a case of selected public university libraries in Kenya. *The Electronic Library*, United Kingdom, v. 32, n. 6, p. 786-805, Nov. 2014.
- NORTHHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 2004.
- OKORIE, O. N. Environmental factors as correlates of use of information resources in public university libraries in IMO and Abia States, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, Nebraska, 2018.
- PATTON, M. Q. Paradigms and pragmatism. In: FETTERMAN, D. M. (ed.) *Qualitative approaches to evaluation in education: the silent scientific revolution analysis*. New York: Praeger, 1988.
- RICHARDSON, R. J. (org.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.
- ROKNUZZAMAN, M. Status of human resource management in public university libraries in Bangladesh. *International Information & Library Review*, United Kingdom, v. 39, n. 1, p. 52-61, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHÜTZ, A. *Sobre fenomenologia e relações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2012.

SERRA, G. G. *Pesquisa em arquitetura e urbanismo: guia prático para o trabalho de pesquisadores em pós-graduação*. São Paulo: EdUSP, 2006.

SIMÓN-MARTÍN, J.; ARIAS-COELLO, A.; SIMÓN-BLAS, C. The impact of the economic crisis on Spanish university libraries. *Revista Española de Documentación Científica*, [s. l.], v. 39, n. 3, 2016.

SINH, N. H.; DORNER, D. G.; GORMAN, G. E. The influence of library manager styles on continuing education of university library practitioners in Vietnam. *Library Management*, United Kingdom, v. 32, n. 8/9, p. 505-515, Oct. 2011.

STOGDILL, R. *Handbook of Leadership*. Nova York: The Free Press, 1974.

VERGARA, S. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, D. V.; BAPTISTA, S. G.; CERVERÓ, A. C. Adoção da web 2.0 em bibliotecas de universidades públicas espanholas: perspectivas de interação do bibliotecário com as redes sociais-relato de pesquisa. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 167-181, 2013.

YAYA, J. A. Correlational Analysis of Motivation, Emotional Intelligence and Human Capital Development on Librarians' Job Satisfaction and Productivity in Public University Libraries in Nigeria. *Library Philosophy & Practice*, Nebraska, p. 1-36, 2017.

YAYA, J. A.; OPEKE, R. O.; ONUOHA, U. D. Job satisfaction as correlates of librarians' productivity in public university libraries in Nigeria. *Library Philosophy & Practice*, Nebraska, 2016.

YAYA, J. A.; ONUOHA, U. D. Combined correlational effects of motivation, emotional intelligence and human capital development on job satisfaction of librarians in Nigerian Public University Libraries. *Library Philosophy & Practice*, Nebraska, 2019.