

OS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO DA LIDERANÇA NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (SIBI/UFBA): UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO.¹

THE LEADERSHIP STYLES OF OPERATION IN THE UNIVERSITY LIBRARIES OF THE LIBRARY'S SYSTEM OF FEDERAL UNIVERSITY OF BAHIA (SIBI/UFBA): A STUDY ON THE ORGANIZATIONAL POWER IN INFORMATION UNITS.

Emails:
samireliaslion@gmail.com
zenydu@gmail.com

Samir Elias Kalil Lion, Zeny Duarte de Miranda

Resumo

Demonstra os resultados de uma Tese acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA). Para tanto, a coleta de dados se deu através da aplicação de 4 (quatro) questionários aos bibliotecários-chefe das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias do SIBI/UFBA e o tratamento dos dados foi feito em Planilha Excel. Conclui-se, dentre outras, que os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA podem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. É necessário também que sejam desenvolvidos o autoconhecimento e a percepção do ambiente externo através do aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos, da capacidade criativa e de inovação, afinal a capacidade de condução de equipes auxilia na promoção da criatividade, ruptura do isolamento e incentivo ao trabalho multifuncional.

Palavras-chave: Poder; Sistema de Bibliotecas - UFBA; Biblioteca universitária - Poder organizacional; Biblioteca universitária - Liderança.

Abstract

It shows the results of a thesis about leadership styles working in the University Libraries of the Library System of the Federal University of Bahia (SIBI/UFBA). Therefore, the data collection was carried out through the application of four (4) questionnaires to the chief librarians of four (4) University Libraries of SIBI/UFBA and the processing was done in Excel program. It concludes, among others, that librarians chief of SIBI/UFBA must to join into the members of work teams several complementary skills that provide performance that exceeds the individual performances. In this way will be shared information, responsibilities and collaboration, ensuring the team's confidence in their leader. It also need to be developed self-knowledge and perception of the external environment through continuous learning, improvement of relationships, creativity and innovation, after all the teams driving ability helps promote creativity, insulation break and incentive to work multifunctional.

Keywords: Power; Library System - UFBA; University library - Organizational power; University library - Leadership.

¹ Neste Artigo estão partes dos resultados da Tese desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) do Instituto de Ciência da Informação (ICI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), com o título “**A PERSPECTIVA POLÍTICA: UM ESTUDO SOBRE O PODER ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**”, tendo como orientadora a Prof^ª Dr^ª Zeny Duarte de Miranda.

1 INTRODUÇÃO

Anteriormente, na perspectiva de Lion (2010), foi investigada a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA, a partir da percepção dos seus servidores, coletando dados junto a uma amostra de 34 (trinta e quatro) bibliotecários-chefes e o Diretor do SIBI/UFBA. Ali foram descritas seis perspectivas da Ciência da Administração para a análise organizacional (Perspectiva Estratégica, Perspectiva Estrutural, Perspectiva Tecnológica, Perspectiva Humana, Perspectiva Cultural e Perspectiva Política). Destas, conseguiu-se, ao longo da dissertação, desenvolver apenas a perspectiva estratégica (aplicada ao SIBI/UFBA), de modo que, restaram como lacunas, as demais perspectivas que careceriam de serem pesquisadas em unidades de informação.

A pesquisa identificou sinais de precariedade das relações humanas no que tange às interações verticais e horizontais, atinentes a atitude de aliar estrategicamente, que significa cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação. O outro significado de aliar estrategicamente, dentro da perspectiva estratégica, refere-se à construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação construindo parcerias e compartilhando experiências exitosas: e aqui a pesquisa também encontrou certa precariedade nas relações humanas.

Tais achados justificaram a tese, cujos resultados parciais são trazidos para o presente artigo, principalmente por corroborarem com a importância das políticas e dos estudos voltados para os Recursos Humanos que laboram em unidades de informação, algo bastante importante nos estudos organizacionais na área da Ciência da Informação.

Destaque-se que em decorrência das fragilidades em relação ao ser humano, encontradas na pesquisa de Lion, principalmente nas interações verticais e horizontais (que dizem respeito à estrutura de poder, que é o poder centrado na autoridade do cargo), decidiu-se pesquisar na tese a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem relação direta com o poder organizacional. O objetivo geral, então, foi o de analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Isso porque os fatores constituintes do poder organizacional, (voltados para questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho), nas unidades de informação podem orbitar entre a chefia e a liderança. Se centrado no cargo, indica o poder exercido através do exercício da autoridade, se distribuído pelos membros das equipes de trabalho, indica a utilização dos princípios de liderança. Ou seja, se buscarmos respostas voltadas para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, com efeito, construir-se-á uma análise do poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração. Dito de outra forma, os elementos para a análise do poder organizacional em unidades de informação estão: na Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); na Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); nos Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e na dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.

Neste artigo estão presentes os resultados acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA). Para falar sobre liderança, utilizou-se principalmente Motta P. (2001 e 2007), além de Bryman (2004), para revisar as teorias de liderança e Paz e Mendes (2008), autores da escala de estilos de funcionamento organizacional (EEFO), usada na tese para mensurar a liderança em unidades de informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Barbalho e Rozados (2008), Silva (2009), Lira e Jovanovich (2004), Giordani et al. (2009), Robbins (2002), Rocha et al. (2009), Sousa e Espirito Santo (2010), Assis e Maia (2014), Lima (2012), Woida e Valentim (2006), Ramos (1996).

Aqueles que assumem posições de líderes em arquivos, bibliotecas e museus podem ser considerados como chefes. Mas a tese em tela não avaliou somente os líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos na estrutura hierárquica (coordenações, superintendências, gerências, chefias etc) e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho. Se as bibliotecas abrem suas portas todos os dias é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de distribuição do poder centrado no cargo. Na tese, trabalhou-se com a perspectiva de que a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados. Isso se fundamenta nos teóricos da Análise do Discurso, que apreçoam que para a fala de um indivíduo o discurso do grupo e o seu próprio discurso estão presentes.

Diz-se “seu próprio discurso” não no sentido de ter sido construído fora de um contexto histórico e interacional, independente das condições de sua produção e das determinações históricas e sociais de sua formação, mas no sentido da forma original pela qual esse discurso mais amplo foi assimilado e organizado pelo indivíduo. Tais condições imediatas (onde se diz, de onde se diz e para quem se diz) definem o que pode, o que deve e como pode ser dito pelo indivíduo, dizeres estes que são limitados pelo tempo e espaço social (momento e situação) a que o sujeito pertence, o que o leva a ser identificado como pertencente a um determinado grupo. Assim, baseado em semelhanças do discurso/enunciado (fala) do indivíduo (arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc) é possível indicar, na perspectiva social (poder na perspectiva da cultura organizacional), o discurso do grupo (equipes de trabalho), bem como a formação social à qual pertence o sujeito (estilos de funcionamento coletivamente aceitos). (FONTANELLA et al., 2008).

Portanto, a amostra foi constituída pelos 4 (quatro) bibliotecários-chefe das 4 (quatro) Bibliotecas Universitárias do SIBI/UFBA. E o critério de escolha da amostra da tese foi não-probabilístico e fundamentada no seguinte: as Bibliotecas Universitárias são as maiores unidades de informação bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFBA e seus bibliotecários-chefe cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas ao poder organizacional (liderança, autoridade do cargo, conflitos e comunicação nas equipes). Então, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários e o tratamento dos dados foi feito em Planilha Excel.

O objetivo deste artigo é demonstrar os resultados de uma Tese acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Bibliotecas Universitárias do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA).

2 RESULTADOS DO PODER ORGANIZACIONAL PAUTADO NA LIDERANÇA ATRAVÉS DOS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – SIBI/UFBA

Vários podem ser aqueles que assumem posições de líderes em unidades de informação, podem ser arquivista-chefe, bibliotecário-chefe, museólogo-chefe, chefe de atendimento, chefe do arquivo circulante ou protocolo, chefe do serviço de referência, curador etc. Mas os dados a seguir não avaliam tão somente os líderes, mas sim, a equipe (líderes e liderados), levando à identificação dos estilos de funcionamento coletivamente aceitos, estilos estes que são esculpidos dentro da cultura organizacional. Ou seja, através da Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), crê-se que é possível identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas BUS do SIBI/UFBA e daí construir uma análise dos estilos de liderança (e não dos líderes somente). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; e que prova disso é a própria existência da organização, isto é, se as BUs do SIBI/UFBA abrem suas portas todos os dias, significa que os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante das dimensões aceitáveis, significa portanto que há um exercício constante de distribuição do poder centrado no cargo. Dito de outra forma, nesta tese, a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados (como por exemplo, contraposição ao não poder de outros, valorização de interesses coincidentes, comunicação e informações restritivas).

Tabela 1 - Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a liderança nas BUs do SIBI/UFBA

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%

2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
4. Esta organização busca sempre novos desafios.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
10. Nesta organização o mérito é de todos.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	0	0%	4	100%
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
18. Nesta organização a competência é super valorizada.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	4	100%
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	4	100%
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	1	25%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	1	25%	1	25%	1	25%	0	0%	1	25%	4	100%

27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	1	25%	4	100%
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%	0	0%	4	100%
30. Esta organização gosta de inovação.	1	25%	0	0%	0	0%	2	50%	1	25%	4	100%
TOTAL	37	31%	25	21%	2	2%	31	26%	25	21%	120	100%

No caso das bibliotecas universitárias (BUs) do Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI/UFBA), seus bibliotecários-chefe não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, pois 75% dos entrevistados discordam totalmente quanto a isso. Nas BUs do SIBI/UFBA, as pessoas apresentam atitudes de se considerarem o centro do mundo, pois os dados se apresentam bastante distribuídos com uma zona de concordância de 50% (sendo 25% de concordância parcial e outros 25% de concordância total). Essa possibilidade da existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas BUs do SIBI/UFBA é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho" também com uma potencial concordância de 50% (25% de concordância parcial e 25% de concordância total). A investigação ou análise desta unidade de informação (BUs do SIBI/UFBA) não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção, pois 50% dos entrevistados discordam totalmente e na zona de concordância há uma parcialidade (50% dos entrevistados concordam parcialmente). As pessoas parecem preferir trabalhar individualmente porque isso foi apontado por 50% dos respondentes que concordam parcialmente contra 25% que discordam totalmente. Nas BUs do SIBI/UFBA parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado, pois a zona de discordância foi de 75% (somando-se 25% dos entrevistados que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente), e parece que as pessoas não se consideram insubstituíveis (75% de zona de discordância, somando-se 25% dos entrevistados que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente).

Nas BUs pesquisadas, parece que o trabalho é realizado de forma pouco integrada porque somente 25% dos respondentes concordam totalmente que as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização (SIBI/UFBA), mesmo recebendo pouco retorno. As BUs do SIBI/UFBA adotam uma postura de intolerância para com o individualismo com 75% de concordância, mesmo que parcial, por outro lado, 75% dos respondentes (somando-se 50% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente) discordam quanto ao lema dominante ser "um por todos e todos por um". Existem fortes indícios de que as pessoas das BUs do SIBI/UFBA valorizam o trabalho coletivo, pois a zona de concordância atingiu 75% (somando-se 50% que concordam totalmente com 25% que concordam parcialmente). Porém, elas não preferem tomar as decisões coletivamente, pois a zona de discordância para com a afirmativa "Aqui se o grupo decidiu está decidido" é de 75% (somando-se 25% que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente). Isso é reforçado pelos dados da afirmativa "Nesta organização o mérito é de todos", que também teve uma zona de discordância de 75% (somando-se 25% que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente), ou seja, nas BUs do SIBI/UFBA parece que o mérito não é repartido por todos. Os resultados do trabalho como uma realização do grupo são vistos com parcialidade nas BUs do SIBI/UFBA, pois os

respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem os resultados do trabalho como uma realização grupal e coletiva (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente).

Para os respondentes das BUs do SIBI/UFBA, ali se cultiva o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, o que foi apontado por 75% destes. As relações de reciprocidade entre as pessoas e o SIBI/UFBA são parcialmente valorizadas, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem quanto a valorização das relações de reciprocidade por parte da organização (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente). Numa direção oposta, as BUs do SIBI/UFBA valorizam pouco a competência, pois a zona de discordância foi de 75% (somando-se 25% dos respondentes que discordam totalmente com 50% que discordam parcialmente). Há um reconhecimento nas BUs de que estas são importante para o sucesso profissional das pessoas, o que foi apontado por 50% dos pesquisados (que concordaram totalmente) e mais 25% que concordaram parcialmente. Há indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão nas BUs do SIBI/UFBA (50% de concordância parcial e 25% de concordância total), pois elas são estimuladas a buscar novos desafios (50% de concordância parcial e 25% de concordância total) e inovação (também com 50% de concordância parcial e 25% de concordância total), porém o bem-estar delas é pouco valorizado, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem o valor do bem-estar das pessoas (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente).

Os bibliotecário-chefe, em relação à rigorosidade do planejamento nas BUs do SIBI/UFBA, posicionaram-se com 50% de concordância parcial e, na zona de discordância, com 25% de discordância total e 25% de discordância parcial, ou seja, tais dados sinalizam não haver um rigor no planejamento das ações. Os dados quanto a haver um sistema de controle prevalecendo nas BUs do SIBI/UFBA, acompanham a mesma distribuição anterior, ou seja, parece haver uma baixa presença de sistema de controle, ou talvez os bibliotecário-chefe entrevistados não o adotem como prática de controle sobre os membros das equipes de trabalho (com 50% de concordância parcial e, na zona de discordância, com 25% de discordância total e 25% de discordância parcial). A distribuição dos dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” indica certa flexibilização ou não uso efetivo da hierarquia do cargo no comando (a concordância é parcial para 25% dos bibliotecários-chefe e, na zona de discordância, 25% deles discordam totalmente e 50% discordam parcialmente). Parece que algumas BUs dão importância aos problemas pessoais de seus membros enquanto que outras dão pouca atenção a isso, pois os respondentes se posicionaram equilibradamente entre concordar com isso ou desconsiderarem quanto aos problemas dos membros das equipes de trabalho (25% dos respondentes discordaram totalmente enquanto 25% concordaram totalmente, do mesmo modo, 25% discordaram parcialmente e outros 25% concordaram parcialmente). O lema “a repetição leva a perfeição” parece não ser dominante nas BUs do SIBI/UFBA, pois mesmo que os 50% dos entrevistados tenham discordado parcialmente, a zona de discordância atingiu 100% (somando-se 50% que discordam totalmente com os 50% que discordam parcialmente). Em acréscimo, a investigação das BUs do SIBI/UFBA revela fortes indícios de que as pessoas

valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras (50% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente), e que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, também com uma zona de concordância de 75% (somando-se 25% que concordam totalmente com 50% que concordam parcialmente), porém, levando-se em consideração a concordância parcial de 50% dos respondentes e mais 25% de discordância total, parece haver nas BUs algum nível de afetividade ou amizade entre as pessoas. A crença de que as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho encontrou concordância total em apenas 25% das BUs entrevistadas, isso sinaliza que para a maioria delas as mudanças não desorganizam o ambiente de trabalho.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A liderança, como construto coletivo, permite que os membros das equipes de trabalho do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA) assumam mais responsabilidades, estabelecendo e aceitando metas de crescimento organizacional, além do próprio desenvolvimento profissional.

As pesquisas sobre liderança na área da Ciência da Informação apontam para a autonomia que é gerada a partir dos estilos de funcionamento organizacional pautados sobre os princípios da liderança. Uma vez adotada, a liderança pode promover aperfeiçoamentos nas diretrizes de tomada de decisão, tanto estratégicas quanto operacionais nas bibliotecas do SIBI/UFBA. Equivale a dizer que, segundo Lima (2012), este processo de autonomia irá proporcionar a redução da dependência da hierarquia, gerando maior integração de esforços individuais e de equipe. Vale para o SIBI/UFBA o que foi dito por Barbalho e Rozados (2008), que o desenvolvimento de novas competências é importante tanto para o profissional da informação quanto para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino ligadas à área de Ciências da Informação.

Silva ressaltou, em 2009, que na literatura existem poucos trabalhos que abordam a liderança no âmbito das unidades de informação e a tese elencada neste artigo se deparou com o mesmo problema. Diz a autora que uma das primeiras pesquisas foi a de Corte, em 1988, e que na época os bibliotecários apresentavam características mais voltadas para o líder autoritário, porém já se percebia o desenvolvendo do trabalho em equipe, deixando uma postura autoritária, através da participação dos membros da equipe na tomada de decisão, em direção a um comportamento como o democrático ou liberal. Portanto, a partir de Silva é possível perceber algo de extrema relevância: com o passar dos anos, a tendência ao autoritarismo vem perdendo força entre os gestores de bibliotecas, que exercem função de liderança. A pesquisa de Lira e Jovanovich investigou o estilo de liderança dos bibliotecários sob a ótica dos subordinados e na auto-avaliação dos líderes, confirmando as percepções de Silva (2009). Os autores concluem que: a) para os subordinados o estilo de liderança que predomina nas chefias é o estilo democrático; e b) na auto-avaliação dos chefes, estes acreditam estar liderando de maneira democrática.

As pesquisas de Corte (1998) e de Lira e Jovanovich (2004) ressaltam a importância da atuação do profissional da informação como líder tanto no SIBI/UFBA quanto em qualquer outro tipo de unidade de informação. Segundo Silva (2009), pode-se dizer que nesse período [1998-2004], este profissional foi mudando o seu perfil e a forma de liderar, considerando maior

participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com o grupo, revelando, assim, uma maior tendência ao estilo democrático.

Consideramos a pesquisa de Silva pioneira ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (dissertação intitulada “O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília”) para identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação, à luz da “Teoria dos Estilos de Liderança”, que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Não é demais, pois, indicar que os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA modifiquem suas formas de liderar para permitir maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática.

Robbins (2002) e Rocha e outros (2009) enquadram os estudos de Kurt Lewin como pertencentes à teoria do estilo de liderança. A teoria ou **abordagem do estilo** busca determinar os estilos de liderança que determinados líderes empreendem nas equipes de trabalho, levando em conta as singularidades no comportamento destes. Segundo Bryman (2004), a ênfase nos estilos de liderança, a partir dos anos de 1940, sinalizou uma mudança de foco em relação à abordagem do traço pessoal, ou seja, o foco passou a ser o comportamento de liderança. Estes autores ensinam que, baseado nas conclusões de Lewin, nas equipes de trabalho do SIBI/UFBA, onde seja aplicada a liderança autocrática, a produtividade tende a ser alta, mas o comportamento dos liderados tende a ser agressivo e apático, o que enseja problemas de relacionamento entre os membros das equipes de trabalho. Nas equipes onde seja aplicada a liderança democrática, a produtividade não tende a ser tão alta, mas há mais qualidade nos produtos e serviços, pois o comportamento amigável entre os membros das equipes de trabalho e líder enseja maior comprometimento e cooperação. O SIBI/UFBA deve atentar para as equipes onde existam a liderança liberal, pois aí a produtividade tende a ser baixa e há insatisfação entre os membros das equipes de trabalho.

A **liderança comportamental**, ou abordagem do estilo, da qual o modelo de Kurt Lewin faz parte, foi referenciada na tese em tela pelo estilo de funcionamento afiliativo. Onde, a partir da tabela anterior: os chefes e os liderados parecem não trabalhar de forma integrada porque as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com o SIBI/UFBA, mesmo recebendo pouco retorno; As BUs do SIBI/UFBA adotam uma postura de intolerância para com o individualismo, porém não adotam o lema "um por todos e todos por um"; As pessoas das BUs do SIBI/UFBA valorizam o trabalho coletivo, porém, elas não preferem tomar as decisões coletivamente, o mérito não é repartido por todos e o trabalho como uma realização do grupo é visto com parcialidade.

Estas informações contidas na ‘Tabela 1’, demonstram que nas BUs do SIBI/UFBA o poder da liderança é relativamente exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar, não fortemente pautados em construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer.

A capacidade de liderança, segundo Giordani et al., é a singularidade que permite ao SIBI/UFBA se tornar eficiente no trabalho com a informação e no atendimento as necessidades informacionais dos seus usuários. E esta unidade de informação deve tornar isso claro para os membros das equipes de trabalho, ou seja, quais resultados e responsabilidades de lideranças são esperados, qual tomada de decisão está em conformidade com o planejado, sem ser contraditória ao resultado da realização pessoal. Tal processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde bibliotecas assumem o papel de escolas vivas de liderança através não só de processos formais de educação (programas de treinamento e desenvolvimento), mas

também através de exemplos aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos. Para que isso ocorra são de relevante importância a criação de cooperação e o compartilhamento de experiências exitosas que todas as bibliotecas possuem estocadas naquilo que se chama cultura organizacional, o que inclui as informações advindas dos modelos de avaliação funcional que adotam, do mercado, dos clientes, concorrentes, equipes de trabalho, entre outros.

A pesquisa de Giordani et al. sinaliza para o SIBI/UFBA que investimentos em desenvolvimento de competências de liderança têm sempre retornos positivos. Os autores afirmam que sua pesquisa demonstrou uma forte correlação positiva entre liderança e desempenho laboral, ou seja: no grupo com habilidades de liderança e desempenho no trabalho superiores, há uma relação direta entre liderança e desempenho; no grupo com habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom, há também uma relação direta entre liderança e desempenho para o trabalho; e no grupo com habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior, mantém-se, ainda assim, uma relação direta entre esses dois fatores. Isto é, os princípios de liderança podem auxiliar os bibliotecários-chefe a conduzirem o SIBI/UFBA na direção de um elevado desempenho organizacional.

Sousa e Espirito Santo (2010) afirmam que não há uma forma única de lidar com as pessoas, mas a liderança democrática é uma das formas mais corretas de liderá-las. Isso porque para exercer a liderança democrática é necessário ter habilidade e paciência para comandar seus liderados, cabendo ao líder ver e sentir a melhor maneira de tratar os colaboradores contemplando a melhor forma de abordá-los, identificando métodos que os motivem a exercer suas funções com satisfação e a alcançarem os objetivos organizacionais. E fazem referência a outra importante teoria de liderança: a Teoria dos Traços da Personalidade. Que parte da ideia de que os indivíduos possuem traços de personalidade que podem ser definidos para identificar potenciais líderes. A teoria ou **abordagem do traço pessoal** busca determinar as qualidades pessoais e características do líder, crendo que a capacidade de liderar é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida ou desenvolvida. Segundo Bryman (2004), essa teoria se pauta na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos.

A **liderança do traço pessoal**, ou abordagem do traço, foi referenciada na tese em tela pelo estilo de funcionamento individualista. Onde se infere da 'Tabela 1' que: os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA não se consideram, ou não são considerados pelos seus subordinados, como deuses a quem se deve idolatrar, porém as pessoas apresentam atitudes de se considerarem o centro do mundo e essa possibilidade da existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas BUs do SIBI/UFBA é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho". Não há indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção e elas parecem preferir trabalhar individualmente, parecem não ter prazer em manter relacionamentos com os chefes e parecem não se considerarem insubstituíveis. Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA o poder da liderança é relativamente exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo de trabalho, não fortemente pautados em construtos coletivos de um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório.

Uma pessoa, ou pessoas, que se articula política ou coercitivamente para que suas ideias prevaleçam no processo decisório, estará bastante próximo de exercer uma liderança autocrática. Seguindo o que foi exposto por Sousa e Espirito Santo (2010), a liderança autoritária, ou um líder

com traços pessoais de onipotência, não é benéfica para o SIBI/UFBA porque gera desconforto para os membros das equipes de trabalho, com desmotivação, falta de compromisso e o não cumprimento das obrigações laborais, com isso, as possibilidades de retaliações, conflitos, e indisciplina são constantes por não haver um bom relacionamento entre o líder e subordinados.

Se a liderança inata da abordagem do traço pessoal recair sobre um bibliotecário-chefe que, no SIBI/UFBA, adote posturas democráticas, então este líder será respeitado pelos seus subordinados, admirado e um exemplo de eficiência e boa conduta frente aos liderados. Ao contrário, se esse traço pessoal recair sobre um gestor com características centralizadoras, então este líder será apenas respeitado externamente, adotando posturas como: deixar transparente seus conhecimentos técnicos e habilidades, demonstrando exibicionismo, ciúmes ou antipatias frente a sua equipe. Os traços pessoais podem ainda recair sobre líderes do SIBI/UFBA que adotem uma postura omissa e ausente, então este cometerá excessos, como por exemplo o excesso de liberdade dado aos colaboradores que são obedientes, ou acarretando intrigas e individualismo para deixar que a realidade crie vencedores e perdedores, algo extremamente danoso para as equipes de trabalho.

Crê-se ser a pesquisa de Assis e Maia (2014) relevante ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (artigo intitulado “Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO”), para identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. Pois confirma que o profissional da informação vem mudando a sua forma de liderar, que ele entende as técnicas biblioteconômicas e atua como líder, com habilidades gerenciais, em sua equipe de trabalho. Os autores fazem referência a outra abordagem de liderança, a abordagem contingencial, onde o líder eficaz não tem um estilo fixo, embora possa ter um estilo determinante ou característico, sendo capaz de alterar os seus critérios de ação de acordo com as necessidades do ambiente e a maturidade dos seus subordinados. Retomando Bryman (2004), a teoria ou **abordagem contingencial**/situacional tem conexão com o abandono das visões, ou teorias, universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 e à gradual visão relativista de estruturas de trabalho mais particularizadas, a partir de um foco mais contingencial/situacional. O modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987, que também é alcunhado de Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*). Os próprios Assis e Maia, apesar de destacarem a teoria contingencial, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin.

A **liderança contingencial**/situacional, mais uma vez também referenciada na tese em que se baseia este artigo, é caracterizada pelo estilo de funcionamento empreendedor. As informações que reforçam isso, a partir da ‘Tabela 1’, são: os chefes e os liderados das BUs do SIBI/UFBA cultivam o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, as relações de reciprocidade entre as pessoas e o SIBI/UFBA são parcialmente valorizadas, as BUs do SIBI/UFBA valorizam pouco a competência. Há um reconhecimento nas BUs de que estas são importante para o sucesso profissional das pessoas, há indícios também de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão, pois elas são estimuladas a buscar novos desafios e inovação, porém o bem-estar delas é pouco valorizado. Isso demonstra que nas BUs do SIBI/UFBA, o poder da liderança é significativamente exercido entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, relevantemente pautado em construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

Assis e Maia também fazem referência aos pressupostos da teoria transformacional da liderança que foram desenvolvidos na década de 1980, com ênfase na mudança como uma constante, cabendo ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem. A teoria da liderança transformacional está voltada para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados. O líder, de acordo com essa teoria, mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado para o aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, direcionado para uma visão compartilhada.

Vale lembrar que a liderança transformacional, junto com a liderança transacional, faz parte daquilo que Bryman chama de **abordagem da nova liderança** e advém da pesquisa de Burns (1978), mas foi Bass, em 1985 (revisada por ele e Avolio em 1990), que diferenciou claramente esses dois aspectos. Segundo Bryman, Burns via o transacional e o transformacional como opostos, a liderança tenderia a um ou a outro, ao passo que Bass os encarava como dimensões separadas que podem coexistir.

Os próprios Assis e Maia (2004), apesar de falarem sobre a teoria transformacional e transacional, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin. Vale as sugestões destes autores para os líderes do SIBI/UFBA: a) os líderes devem ser agentes de mudanças, flexíveis para lidar com as incertezas, conhecedores das motivações dos liderados, fomentadores de relações interpessoais de reciprocidade e agentes de aprendizagem; b) devem ainda privilegiar a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados; e c) devem atentar para a satisfação das necessidades das pessoas, guiados por valores centrais, voltados para o aprendizado contínuo e visão compartilhada.

A **liderança transacional**, ou abordagem da nova liderança, foi a última a ser referenciada na tese deste artigo pelo estilo de funcionamento burocrático. Onde, a partir da 'Tabela 1': parece não haver um rigor no planejamento das ações nas BUs do SIBI/UFBA e parece haver uma baixa presença de sistema de controle, ou talvez os bibliotecários-chefe entrevistados não o adotem como prática de controle sobre os membros das equipes de trabalho; A distribuição dos dados para a afirmativa "a hierarquia é acentuada nesta organização" indica certa flexibilização ou não uso efetivo da hierarquia do cargo no comando; Parece que algumas BUs dão importância aos problemas pessoais de seus membros enquanto que outras dão pouca atenção a isso; O lema "a repetição leva a perfeição" parece não ser dominante nas BUs do SIBI/UFBA; As pessoas parecem valorizar regras a ponto de não trabalharem sem a existência delas e acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, porém parece haver nas BUs algum nível de afetividade ou amizade entre as pessoas; Para a maioria, as mudanças não desorganizam o ambiente de trabalho. Essas informações demonstram que, apesar de ser bastante presente nas BUs do SIBI/UFBA, o poder da liderança é relativamente exercido de forma transacional, mas não fortemente pautado em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência.

Lima (2012) alerta que, devido as mudanças apresentadas atualmente pelo mercado de trabalho, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais para o profissional da informação através do aprendizado e educação continuada, pois, normalmente, estas características são pouco difundidas em sua graduação. Se isso for realidade para o

SIBI/UFBA, provavelmente os novos servidores ingressarão com lacunas em suas competências gerenciais, o que poderá repercutir negativamente quando estes assumirem alguma posição de liderança. A segunda percepção da autora aplicada às unidades pesquisadas é que, considerando a liderança como competência essencial e por se tratar de um profissional que sempre atua em unidades de informação com o gerenciamento de equipes, o bibliotecário que investe no desenvolvimento desta competência se destaca ao prestar melhores serviços aos usuários. A última percepção da autora diz respeito à importância da liderança como aperfeiçoamento da atuação das bibliotecas, através do alinhamento com os objetivos da UFBA, no caso do SIBI/UFBA, e o compartilhamento de valores entre as bibliotecas que formam o sistema.

Tudo isso deve ser levado em conta pelo SIBI/UFBA porque a competência-liderança se constitui em ferramenta para gerenciar unidades de informação e promover o desenvolvimento de equipes, pois os estilos de liderança eficazes são aqueles construídos coletivamente dentro da cultura organizacional que, segundo Woida e Valentim (2006), perfaz-se de elementos como valores, ritos, mitos, normas e interditos, crenças, histórias, heróis, estratégias, entre outros, bem como de processos como a liderança, a aprendizagem e a socialização. Nesse sentido, Ramos (1996) ressalta que os investimentos são essenciais à consolidação, aprimoramento e crescimento da unidade de informação, mediante o emprego de uma equipe mais capaz e bem treinada, acesso a novas e melhores fontes de informação e uso de equipamentos mais modernos e eficientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Silva (2009) traz algumas conclusões que podem ser extensivas ao SIBI/UFBA referentes à Teoria dos Estilos de Liderança, que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal:

a) Nas bibliotecas públicas, cujo ingresso é por concurso público, há uma maior presença de profissionais bibliotecários. E isso provavelmente deve se repetir no SIBI/UFBA.

b) Apesar do estilo de liderança democrático ser dominante, os bibliotecários-chefe de Brasília mudam seu estilo de liderança de acordo com a situação, podendo ser democráticos, liberais ou autoritários se a situação assim exigir. Esse estilo de liderança situacional também leva em consideração as características das equipes de trabalho, pois de acordo com desempenho nas tarefas dos membros das equipes e da relação destes com o líder, ele pode alternar seu estilo para uma maior ou menor rigidez. Isso provavelmente deve ocorrer no SIBI/UFBA, pois se trata de usar o bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários.

c) A atitude dos membros das equipes de trabalho é de cooperação, colaboração, união e compartilhamento para o bom andamento do serviço. Isso, mesmo parcialmente, ocorre nas BUs pesquisadas, pois ali as pessoas valorizam o trabalho coletivo.

d) O SIBI/UFBA, assim como ocorre em Brasília, poderia utilizar a comunicação entre líder e liderados através de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivá-los e orientá-los quanto às tarefas.

e) Quando a equipe, das bibliotecas de Brasília, obtém sucesso nas tarefas, a política de incentivos é aplicada pelos bibliotecários em forma de elogios proferidos pessoalmente, em reuniões ou perante toda a equipe. Quando ocorre o contrário, os líderes preferem conversar em

particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso, confirmando a tendência ao estilo democrático de Kurt Lewin (1939). Essa política de incentivo poderia ser adotada pelo SIBI/UFBA.

Assis e Maia (2014) concluem adicionalmente alguns pontos que podem afetar a liderança do Sistema de Bibliotecas da UFBA: a) talvez os líderes do SIBI/UFBA, assim como os bibliotecários de Goiânia, enfrentem diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de comprometimento dos membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões; b) talvez os bibliotecários-chefe tenham dificuldades em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas.

Tais problemas poderia ser resolvidos, ou minimizados, com a verificação da eficiência da liderança do Sistema de Bibliotecas da UFBA, através de estudos iguais aos recomendados por Giordani et al. (2009). Os autores expressam que seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança. Tanto no sentido do investimento gerando mais produtividade, quanto o investimento em programas de desenvolvimento profissional.

Por fim, os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA, aqueles que exercem posições de líderes, podem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. É necessário também que sejam desenvolvidos o autoconhecimento e a percepção do ambiente externo através do aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos, da capacidade criativa e de inovação, afinal a capacidade de condução de equipes auxilia na promoção da criatividade, ruptura do isolamento e incentivo ao trabalho multifuncional. Só com o desenvolvimento dessas competências, que são eminentemente humanas e construídas coletivamente, os profissionais da informação do SIBI/UFBA serão reconhecidos pelo mercado, pelas instituições e equipes como capazes de assumir a postura de verdadeiros líderes. Tudo isso demonstra que o perfil de profissional isolado dentro de uma unidade de informação não é mais funcional nos dias atuais, a interação com os outros setores e a percepção do ambiente em que está inserido são comportamentos necessários e irão ampliar sua capacidade de trabalho em equipe e sua capacidade de ser agente de mudanças.

REFERÊNCIAS

ASSIS, C.C.; MAIA, L.C.G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185 – 205, jan./abr. 2014. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/informação>>. Acesso em: 5/3/2014.

BARBALHO, C.R.S.; ROZADOS, H.B.F. Competências do profissional bibliotecário brasileiro: o olhar do Sistema CFB/CRBs. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais.** Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, p.21-26. v.3.

FONTANELLA, B.J.B.; RICAS, J.; TURANO, E.R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1): 17-27, jan, 2008.

GIORDINI, E.M. et al. Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2009, São Paulo. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009.

LIMA, A.M.P. A importância da competência de liderança para o profissional bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

LION, S.E.K. **A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia.** Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2010.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

_____. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. 6 reimpressão. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

PAZ, M.G.T.; MENDES, A.M.B. **Estilos de funcionamento organizacional.** In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional:** Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.161-177.

RAMOS, P.A.B. A gestão na organização de Unidades de Informação. **Ci. Inf.** - v.9, n.1, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C. **Gestão de pessoas para concursos**,. 2. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. v.2.

SILVA, J.C. **O estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE, Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID, Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCINF, 2010.

SOUSA, J.P.S; ESPIRITO SANTO, E. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Biblionline**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M.L.P. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília. **Anais...** Marília: UNESP, 2006.