

Resumo: Reflete sobre a importância da temática da liderança em unidades de informação, de modo que dissonâncias, entre os que comandam e os que são comandados, podem refletir a não utilização dos princípios de liderança por parte dos gestores de unidades de informação. Para tanto, apresenta as diferenças entre a percepção da Direção do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA – e seus bibliotecários-chefes, resultados de uma pesquisa que avaliou a eficiência estratégica do SIBI/UFBA a partir da percepção desses bibliotecários. As dissonâncias de opinião entre líderes e subordinados podem refletir problemas de liderança. Conclui-se que existem dissonâncias, ou afastamentos, de opinião entre a liderança máxima do SIBI/UFBA e sua equipe de trabalho (direção do sistema e seus bibliotecários-chefes), indicando haver sinais de precariedade nas interações verticais e horizontais e nas relações humanas*.

Palavras-chave: Biblioteca-Liderança; Sistema de Bibliotecas-Liderança; Unidade de Informação-Liderança.

Abstract: Reflects on the importance of the subject leadership in information units, so that dissonance between those who command and those who are led, can't reflect the use of leadership principles by managers of information units. It presents the differences between the perception of the direction of the Federal University of Bahia Libraries System - SIBI/UFBA – and their chief librarians, as result of a study that evaluated the strategic efficiency of SIBI/UFBA from the perception of those librarians. The dissonance of opinion between leaders and subordinates may reflect leadership problems. It is concluded that there are dissonances, or clearances of opinion between the top leadership of the SIBI/UFBA and its work team (direction of SIBI/UFBA and its chief librarians), indicating that there precariousness signals in the vertical and horizontal interactions and in the human relations.

Keywords: Library-Leadership; Library System-Leadership; Information Unit-Leadership.

1. Contextualização do trabalho

As organizações estão cercadas por diversos parceiros: fornecedores, acionistas, investidores, clientes e consumidores. Antes vistos como sujeitos passivos da ação organizacional, atualmente, os trabalhadores são também parceiros da organização, atuam ativamente no processo produtivo, constituem um capital intelectual importantíssimo, doam seus conhecimentos, habilidades, atitudes e criatividade.

Isso se faz presente na temática do EDICIC 2019. Apesar de o evento estar centrado em *Datos abertos e inclusão digital na era do Big Data*, o mesmo exorta a necessidade de “questionar o papel dos profissionais da informação e documentação relativamente à inclusão digital, em sentido amplo. O conhecimento rigoroso deste novo cenário, a geração de pensamento crítico a esse respeito e a sua tradução para formas de intervenção

* Comunicação apresentada ao IX Encontro Ibérico EDICIC (Barcelona, 9 a 11 de julho de 2019).

profissionais nas unidades de informação são aspetos de grande atualidade, primazia e pertinência. [...] e, ao mesmo tempo, refletir sobre qual será o papel do profissional da informação”.

Tais questões (o papel dos profissionais da informação e documentação, a geração de pensamento crítico, a intervenção profissional nas unidades de informação) afetam a gestão de pessoas em Unidades de Informação, principalmente as bibliotecas, arquivos, museus e centros de documentação, entre outras, que se constituem em organismos públicos e necessitam desenvolver as variáveis que influenciam o comportamento de liderança em seus profissionais da informação, movendo-os para um trabalho inovador. Refletir sobre isso é nossa proposta de contribuição para o este EDICIC.

Chiavenato (1999) afirma que os princípios de gestão de pessoas nas organizações deve se voltar para: proporcionar empregados bem liderados, treinados e motivados; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A temática da liderança se faz presente na área da Ciência da Informação (CI). A necessidade do desenvolvimento dos aspectos de liderança é ressaltada por Silva (2009:84), quando em sua pesquisa salienta “O estilo de liderança do bibliotecário”. A autora utilizou o modelo de liderança de Kurt Lewin como base de sua dissertação intitulada *O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília*. E conclui ressaltando a importância da liderança em bibliotecas, bem como a atuação do bibliotecário como líder que reúne competências para liderar. Em outra pesquisa, apresentada no X Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2009, Giordani *et al.* (2009) estabeleceram relações entre a liderança e seu impacto no desempenho profissional. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de prestação de serviços na área da Tecnologia da Informação com uma população composta por 32 pessoas que ocupavam cargos de liderança.

Assim como Silva (2009), Assis e Maia (2014) utilizaram o modelo de Kurt Lewis para identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go, que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. A pesquisa baseou-se também na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin, o qual classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Objetivou descrever as características pessoais e profissionais dos bibliotecários, a identificação das características da equipe liderada, de acordo com o ponto de vista dos bibliotecários, e levantar os principais problemas e desafios enfrentados pelos bibliotecários no desempenho de sua função de líder no seu ambiente de trabalho. Os autores concluem que a pesquisa possibilitou identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários gestores de Goiânia, assim como a importância da liderança em bibliotecas, ressaltando que o bibliotecário entende as técnicas biblioteconômicas e atua como líder, com habilidades gerenciais, em sua equipe de trabalho.

Algumas variáveis que afetam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho são oriundas do ambiente externo à organização e de difícil controle, tais como: família, moradia, transporte, saúde, alimentação e segurança. Outras variáveis, porém, são oriundas do ambiente interno à organização e, portanto controláveis, tais como: pressão do superior, clima organizacional, condições ergonômicas e ambientais de trabalho, programas de treinamento e desenvolvimento, mudanças na tecnologia etc. Portanto,

aquele que ocupa cargo de chefia não deve agir duramente com seus subordinados ou com sua equipe de trabalho, ao contrário, deve tratá-los com cordialidade, provendo seus conhecimentos à sua equipe, de modo que todos auxiliem a atingir a missão organizacional. (DIMÁRIO *et al.*, 2012).

2. Objetivo

O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da temática da liderança em unidades de informação, de modo que dissonâncias, entre os que comandam e os que são comandados, podem sinalizar a não utilização dos princípios de liderança por parte dos gestores de unidades de informação.

3. Metodologia

Para tanto, apresenta a percepção da Direção do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA quanto aos resultados de uma pesquisa que avaliou a eficiência estratégica do SIBI/UFBA a partir da percepção dos seus bibliotecários-chefe. As dissonâncias de opinião entre líderes e subordinados podem refletir problemas de liderança.

Tal pesquisa de mestrado mensurou a competência básica (que é o trabalho com a informação), a atitude de aliar estrategicamente (que são as interrelações entre bibliotecas) e o foco no usuário do SIBI/UFBA. E teve as seguintes opções metodológicas: os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA foram os integrantes da amostra; tratou-se de um estudo de caso que teve questionários como instrumento de coleta de dados, aplicou-se 35 (trinta e cinco) questionários, sendo 34 (trinta e quatro) questionários junto aos bibliotecários-chefe e 1 (um) junto à direção do SIBI/UFBA.

Para alcançar o objetivo, o desenvolvimento a seguir foi construído em duas seções: a primeira, intitulada ‘REFLEXÕES SOBRE PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA’; a outra seção, intitulada ‘PERCEPÇÃO DA DIREÇÃO DO SIBI/UFBA’, finalmente apresenta os resultados da pesquisa de mestrado em tela, contendo dissonâncias entre a direção e os bibliotecários-chefe do SIBI/UFBA.

4. Apresentação de resultados

4.1. Reflexões sobre os princípios de liderança

Muito se confunde os sentidos de liderança e administração. Uma das explicações talvez esteja na amplidão das interpretações que podem ser dadas ao conceito de liderança, usando-se o termo líder quando se refere a administrador. Embora pareçam semelhantes, a liderança faz parte da administração, que inclui outras funções, tais como: controle e planejamento.

Uma das fontes do **poder** organizacional, seja liderança ou chefia, é a estrutura ou organograma, junto com a tecnologia e o próprio corpo da organização. Cada empresa

possui um traço ou uma forma específica de expor seu poder. Essa exposição é percebida principalmente pela personalidade de seu nível estratégico, responsável por todas as decisões organizacionais.

Outra fonte de poder que serve ao líder é a autoridade formal. Tal posição hierárquica dá a legitimidade aos seus componentes, ou seja, o direito de exercer influência sobre os demais níveis da empresa, que pode ser imposta por meio de regras e regulamentos, com o fim de que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

O gerente é um bom exemplo de um líder que busca resultados dentro da organização, como pessoa que possui um nível no processo de tomada de decisão. Para Silva (2011), o gerente é a pessoa que consegue resultados através de outras pessoas. O líder é, então, alguém que toma decisões e é possuidor de conhecimentos e práticas gerenciais: não basta apenas possuir o cargo, é preciso conhecer a função que desempenha.

Segundo Medeiros (2007), para lidar com pessoas é preciso sensibilidade e, também, sentimentos como paixão, talento e amor em tudo o que se faz: o foco de atenção se volta para o ser humano. Esse é o grande objetivo da gestão que utiliza os princípios da liderança: o amor e a espiritualidade dentro das organizações.

Com base nisso, exige-se constantemente novas habilidades para o profissional da informação. As constantes exigências na qualificação do quadro de técnicos administrativos, servidores das universidades federais e institutos federais de ensino, passam a dar ênfase à iniciativa, à criatividade, à comunicabilidade, ao trabalho em equipe, à competência avaliativa, à capacidade de planejar e organizar o trabalho e à capacidade de aprender no próprio local de trabalho, de modo a dar conta dos desafios constantemente presentes. E aqui se incluem os servidores bibliotecários do Sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA. Um dos aspectos da qualificação do quadro de técnicos administrativos, como exemplo da busca de um capital humano com atributos de liderança e gestão, é que as organizações públicas têm exigido um nível de escolaridade cada vez mais elevado para ingresso no serviço público, poucos têm sido os concursos públicos para técnicos e auxiliares de bibliotecas, e mais para bibliotecários.

Medeiros (2007) prossegue ao salientar que sempre existirão pessoas que fazem muito mais do que suas obrigações, destacando-se das demais e promovendo resultados crescentes para a organização. Não basta apenas ser um chefe poderoso, é preciso ser um líder dotado de inteligência e sensibilidade para conseguir inspirar, comprometer e motivar sua equipe; não basta ser uma pessoa visionária, é preciso intuição para perceber e acompanhar tendências. O autor salienta, ainda, que a tecnologia deve continuar sendo importante, mas o talento é o grande diferencial competitivo do século XXI. Obviamente, as bibliotecas e seus profissionais não estão alheios a esse processo, exigindo-se dos chefes do SIBI/UFBA uma liderança inteligente e sensível que inspire e motive sua equipe.

A razão, a sensibilidade, ter visão de futuro, acompanhar as mudanças à sua volta são os diferenciais do líder que os utiliza para motivar e inspirar equipes de trabalho. Mais do que a imposição e o poder, motivar equipes significa a busca constante pelo consenso. Isso potencializa as chances de se chegar a um resultado satisfatório, pois as equipes sempre possuirão integrantes com habilidades múltiplas e estas equipes farão realmente a diferença. Os líderes são verdadeiros formadores do trabalho em equipe.

Há diferença entre poder e autoridade. Para Medeiros (2007), poder é uma faculdade pela qual se exige que alguém faça a sua vontade, até mesmo sendo contrária à missão organizacional; a autoridade é uma habilidade pela qual se motiva as pessoas a fazerem o que é necessário, de boa vontade, por inspiração e conhecimento de sua verdadeira finalidade. Isso significa utilizar os princípios de liderança que levam a equipe a realizar tarefas que jamais seus integrantes poderiam fazer sozinhos, superando seus próprios limites.

Bergamini (1994) diz que a liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria e utilizadas por uma minoria, onde essa minoria passa seus conhecimentos e habilidades para todos os membros da equipe, pois os conhecimentos e habilidades podem ser aprendidos e apreendidos por qualquer pessoa e ensinado a todos.

Os valores pessoais também integram a base, ou princípios, da liderança. Os bons líderes têm uma ampla percepção dos princípios e valores essenciais para a realização da missão organizacional. Eles vivenciam os valores organizacionais e procuram se tornar um exemplo para todas as outras pessoas, demonstrando tais valores em suas ações e, com isso, se tornando importantes modelos para as equipes. Eles usam esses valores para alinhar comportamentos e atitudes, não só nos bons momentos, mas especialmente nos momentos de dificuldades e tormentas.

Segundo Siqueira (2009), para liderar é importante se mostrar como um modelo de integridade, de respeito pelas pessoas, de compromisso com o aprendizado e de abordagem saudável diante das decisões que envolvem riscos. Enquanto algumas pessoas podem obter resultados sem preocupações éticas, aqueles que se preocupam em construir relacionamentos confiáveis de longo prazo e mutuamente benéficos valorizam a integridade em si e nos outros. Os líderes, embora limitados como qualquer ser humano, procuram fazer com que suas palavras e ações confirmem seus valores, crenças e aspirações.

Quando um membro da equipe compartilha respeito mútuo com seus colegas e auxiliares, ocorre um compartilhamento da confiança na equipe. Respeito pelas pessoas, por outros seres humanos, significa respeito pelos seus pontos de vista, seus valores e suas necessidades. Quando existem dissonâncias de opiniões entre quem comanda e os que são comandados, os membros das equipes não compartilham respeito e confiança, seus pontos de vista não são ouvidos nem valorizados pelos líderes e isso sinaliza certa precarização das relações humanas no ambiente de trabalho.

Os líderes são comprometidos com o aprendizado contínuo e encorajam os outros a fazerem o mesmo. Sempre alertas para novas oportunidades e possíveis obstáculos, eles procuram constantemente por novos conhecimentos e informações que os deixem preparados para enfrentar os desafios vindouros.

Os líderes vivem um estado permanente de questionamento sobre o que fazem, como fazem, e quais os resultados alcançados. Eles procuram aprender com seus sucessos e fracassos e orientam suas equipes a fazerem o mesmo; sabem que, ao enfrentar desafios e tentar novos caminhos, estão se arriscando a cometer alguns erros e entendem que os erros podem encerrar boas oportunidades de aprendizado e melhoria. Além disso, para inovar, o líder assume alguns riscos calculados para enfrentar novos desafios e realizar mudanças

necessárias. Faz parte do seu trabalho ajudar as pessoas a aprender como assumir riscos de forma saudável e responsável, de modo a atingir a missão organizacional.

O trabalho em equipe e os princípios de liderança auxiliam a dar conta das demandas, demasiadas e complexas, que ocorrem no ambiente de trabalho. Isso quebra a impressão de que tais demandas não estão ao alcance das capacidades humanas, pelo contrário, mesmo que sejam necessárias pessoas talentosas, os integrantes da equipe devem reconhecer seus limites e ter a humildade e a sabedoria de procurar quem possa ajudá-los a complementar suas limitações: são atitudes tomadas diante dos desafios e, principalmente, diante da necessidade de se trabalhar com outras pessoas.

A boa **relação interpessoal** do servidor bibliotecário, no caso das bibliotecas públicas, como gestor de processos técnicos ou de pessoas, é outra das fontes de poder organizacional que viabiliza a liderança.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação [...] compartilhadas por duas ou mais pessoas, [onde] há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. (MOSCOVICI, 1998:35).

As relações entre as pessoas podem ser complicadas, o líder deve então ser capaz de fazer a sua equipe agir racionalmente, principalmente porque nas organizações as pessoas possuem comportamentos diferentes no cotidiano do trabalho: daí a importância das relações interpessoais.

Os conflitos também podem surgir porque são naturais no ser humano, são divergências de conhecimentos, opiniões, preconceitos, atitudes, experiências anteriores, valores e estilo comportamental. O líder, principalmente nas organizações públicas, deve ser capaz de promover a resolução de conflitos para um rápido restabelecimento da harmonia da equipe, fazendo com que as discordâncias de opiniões sejam oportunidades de aprendizagem. As persistentes dissonâncias de opiniões entre quem comanda e os que são comandados demonstram a ausência de uma postura do líder que promova a resolução de conflitos e isso pode levar à desarmonia da equipe de trabalho, fazendo com que se estabeleça um clima de rivalidades e individualismos. E isso reforça a precarização das relações humanas de trabalho.

Essa perspectiva das relações interpessoais traz o entendimento de que as pessoas são diferentes e possuem formas de ser, pensar e agir que vão repercutir e influenciar diretamente os relacionamentos nas organizações. O estabelecimento de um clima harmônico no ambiente de trabalho, que seja positivo e de respeito, faz com que todos os integrantes da equipe obtenham um ambiente sadio e sem grandes turbulências. O oposto também pode se estabelecer: um ambiente negativo de trabalho, competitivo e pesado, onde se colhem inimizades, antipatia e desconfiança, impactando negativamente os resultados, desempenho, crescimento profissional e organizacional, principalmente nas unidades de informação públicas onde o viés burocrático é muito forte.

Nesse processo de construção de relações interpessoais, o **feedback** pode ser de grande ajuda para mudança de comportamentos. Dar *feedback* significa comunicar as informações

sobre como a atuação de uma pessoa ou grupo está afetando outras pessoas e a missão organizacional.

A ausência de *feedback* de quem comanda para seus subordinados pode gerar na equipe um estado de mau humor que é danoso à construção das boas relações interpessoais no ambiente de trabalho, principalmente porque ele se alastra muito rapidamente e compromete o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais a comunicação e a motivação das pessoas. Se, ao invés disso, usar-se a maturidade, o autoconhecimento e o bom senso, eleva-se a participação, colaborando para um ambiente de troca e crescimento.

Desenvolver, pois, um bom nível de relacionamento com todas as pessoas é uma responsabilidade individual e organizacional. As unidades de informação públicas devem fomentar ambientes em que seus profissionais da informação possam se conhecer, onde possam criar confiança, onde se possibilite a troca constante de *feedback*. Se isso não ocorre, o *feedback* deixa de ser utilizado de forma profissional dentro da cultura organizacional, que fica marcada pelo impedimento ao crescimento e à transparência nos relacionamentos.

Se o *feedback* deixa de ser utilizado de forma profissional, líderes e equipes do SIBI/UFBA, e de outros arquivos, museus e centros de documentação, passam a maior parte do tempo procurando consertar situações conflituosas criadas por inabilidades de relacionamento, prejudicando o crescimento e a consecução da missão organizacional.

Nesse sentido, as organizações que trabalham com a informação devem investir em estratégias que possibilitem uma mudança física e cultural em toda a esfera organizacional, através de cursos, palestras, diálogos francos, pesquisas de clima, com o intuito de preparar os líderes e suas equipes para uma cultura favorável na resolução dos conflitos.

Talvez seja comum para os gestores tentarem fazer com que seus subordinados se convençam de que devam separar os problemas pessoais dos problemas profissionais, mas tal posicionamento já perdeu força no atual mercado de trabalho uma vez que os seres humanos não são máquinas, são dotados de sentimentos e emoções e se relacionam com outras pessoas que também possuem sentimentos e emoções.

No ambiente de trabalho das unidades de informação (bibliotecas, sistemas de bibliotecas, serviços de informação, centros de documentação, arquivos, museus, etc.), destaca-se o profissional da informação. Este profissional está intimamente ligado às relações interpessoais dentro deste tipo de organização, principalmente quando públicas, pois ele é um mediador, um facilitador e um comunicador dos eventos organizacionais biblioteconômicos, arquivísticos e museais, seja para sua equipe, seja para a comunidade ou para seu usuário.

Nas unidades de informação públicas, de um modo geral, ainda se vivem as dificuldades de se transpor a administração burocrática para a gerencial, na qual se privilegie uma gestão participativa e democrática, onde as relações interpessoais sejam coesas, cooperativas, harmônicas e favoreçam o trabalho em equipe.

Quando duas ou mais pessoas estão unidas harmoniosamente, surge daí algo maior que é o espírito de equipe, que busca alcançar bons resultados organizacionais com qualidade

nos serviços oferecidos: é fundamental reconhecer o trabalho, as ideias, opiniões de cada membro da equipe, proporcionando igualdade de acesso às oportunidades de desenvolvimento. Nesse sentido, o alinhamento de percepções entre líderes e liderados demonstra boas relações interpessoais que influenciam positivamente a atuação do profissional bibliotecário, arquivista e museólogo, bem como todos os profissionais da informação no trabalho com a informação e no modo como uma organização bibliotecária ou arquivística pública disponibiliza esta informação para que a sociedade e seus integrantes possam produzir conhecimento.

4.2. Percepção da direção do SIBI/UFBA

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de mestrado que avaliou a eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA na ótica, ou percepção, da direção do SIBI/UFBA. (LION, 2010).

A pesquisa coletou dados junto aos bibliotecários-chefes do SIBI/UFBA e junto à sua diretoria. Então, na perspectiva estratégica, a Diretoria é a liderança máxima do SIBI/UFBA e os 34 bibliotecários-chefes são a sua equipe de trabalho. Nesta seção se faz uma comparação entre a percepção dos bibliotecários-chefes e a percepção da direção do sistema. As dissonâncias de opinião entre ambos podem refletir problemas de liderança.

Como a pesquisa mensurou a competência básica (que é o trabalho com a informação), a atitude de aliar estrategicamente (que são as interrelações entre bibliotecas) e o foco no usuário do SIBI/UFBA, esta seção se subdivide nestes três tópicos, ou seja, comparação entre a opinião da direção e a opinião dos bibliotecários-chefes, em relação: à competência básica, à atitude de aliar estrategicamente e ao foco no usuário.

4.2.1. Competência básica

Quanto ao **focalizar na missão, visão de planos do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a estar claro qual a missão do sistema, o que está em consonância com 67,6% dos bibliotecários-chefes. Contudo deve-se atentar para os demais, para os quais há níveis de discordância em relação a esta clareza, por exemplo, os 23,5% que concordam parcialmente e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada. A missão da organização deve estar clara para todos que nela laboram.

Quanto a se sentir participante ativo da realização das metas do sistema, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 32,4% dos bibliotecários-chefes. Contudo deve-se atentar para os 29,4% que concordam parcialmente e os 32,3% que não se sentem participantes, já incluídos 2,9% que não têm opinião formada. Sentir-se participante das metas é básico para que qualquer planejamento organizacional dê certo.

Já quanto à clareza do planejamento do sistema, a direção do SIBI/UFBA também concorda totalmente, o que está em consonância com 17,6% dos bibliotecários-chefes. Mas atente-se para 26,5% cuja clareza é parcial, para 47,1% cujo planejamento não está claro e os 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A clareza do planejamento, além de contribuir para a sua concretização, permite a construção de parcerias e o estímulo à cooperação dos diversos segmentos da organização no sentido da consecução da missão organizacional.

No sentido de **tratar a informação como parte de um serviço do Sistema de Bibliotecas da UFBA**, em relação às atividades para o desenvolvimento de coleções, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 70,6% dos bibliotecários-chefes, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA realizam serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades; com 29,4%, que realizam publicações eletrônicas; com 29,4%, que possuem coleção digitalizada; com 26,5%, que realizam estudos do usuário; e com 26,5%, que realizam informação editorial. Não havendo concordância com: 11,8% dos bibliotecários-chefes, para os quais as bibliotecas não realizam as atividades até aqui descritas; e com 2,9% que realizam outra atividade como acervo fechado constituído de obras raras.

E em relação às atividades de disseminação da informação, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 91,2% dos bibliotecários-chefes, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA oferecem orientação para a realização de pesquisa bibliográfica; com 67,6% que educam o usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação; com 55,9% que realizam gestão do empréstimo; com 26,5% que oferecem documentos informativos; com 2,9% que fazem resumos de documentos; e com 2,9% que realizam lista ou grupo de discussão entre a biblioteca e o usuário.

Não havendo concordância com: 82,4% que realizam empréstimo interbibliotecário; 38,2% que oferecem serviço de alerta; 38,2% que oferecem acesso e treinamento para o uso de bibliografias; 26,6% com *links* para *sites* de outras bibliotecas; 23,5% que realizam sumários correntes; 20,6% com seleção de documentos na WEB; e com 5,9% que oferecem serviço de perguntas e respostas.

Em relação à atividade técnico-administrativa, a direção do SIBI/UFBA concordou com: 79,4% dos bibliotecários-chefes, para os quais as bibliotecas do SIBI/UFBA participam de listas de discussão interna; com 79,4% que participam da elaboração de documentos técnicos e administrativos; com 29,4% que participam da elaboração de manuais de procedimentos; com 29,4% que participam de redes bibliográficas e projetos coletivos; e com 11,8% que participam de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e outras bibliotecas e/ou profissionais da área. Não havendo concordância com: 20,6% que participam de avaliação de programas.

4.2.2. Aliar estrategicamente

No sentido de **cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente em relação a todas as bibliotecas terem participação ativa no conselho gestor do sistema, o que está em consonância com 23,5% dos bibliotecários-chefe. Apesar de 11,8% dos respondentes concordarem totalmente, há 55,8% para os quais não há participação. Com estes 55,8%, dificilmente se cooptará os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema para construir a cooperação entre os mesmos.

Quanto a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 8,8% concordarem que existe grande cooperação entre as bibliotecas do sistema, há 35,3% para os quais isso não ocorre, o que, mais uma vez, corrobora a dificuldade em se cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema.

Em relação a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central (ou de forma equivalente, o SIBI/UFBA), a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, coincidindo com 41,2 dos bibliotecários-chefes, que também concordam parcialmente. Apesar de 35,3% dos bibliotecários-chefes concordarem totalmente em haver grande cooperação, existem 17,6% para os quais não há grande cooperação entre as bibliotecas e o gestor do SIBI/UFBA.

A direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a serem frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais, o que está em consonância com 32,4% dos bibliotecários-chefes. Ao passo que 50% concordam parcialmente e para 17,7% não há frequência nas reuniões.

Já quanto a existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, a sua direção concorda parcialmente, o que está em consonância com 50% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 14,7% concordarem totalmente, existe 26,4% para os quais não há total interação.

No que diz respeito a **construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente quanto a todas as bibliotecas trabalharem comprometidas com a missão do sistema, o que está em consonância com 38,2% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 35,3% dos bibliotecários-chefes concordarem totalmente, existem 2,9% que discordam e 20,6% que não sabem ou não têm opinião formada. O comprometimento com a missão organizacional é fundamental para se atingir o trabalho sistêmico. Note-se que só 35,3% concordam com isso, o que indica um baixo nível de comprometimento com a missão do SIBI/UFBA. Outro ponto: os 20,6% que não sabem ou não têm opinião formada, o que provavelmente indica o desconhecimento da missão do sistema.

A direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente em relação a construção de parcerias entre os setores da biblioteca ser uma prática comum, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 20,6% dos respondentes concordarem totalmente, existem 5,9% que discordam e 11,8% que não sabem ou não têm opinião formada. Com apenas 20,6% de concordância em relação a construção de parcerias entre os setores da biblioteca, dificilmente se obterá cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas.

Quanto a construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA como sendo uma prática comum, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 55,9% dos bibliotecários-chefes. Mesmo havendo 20,6% dos bibliotecários-chefes que concordam totalmente, existem 5,9% que discordam e 11,8% que não sabem ou não têm opinião formada, o que, mais uma vez, corrobora a dificuldade de se obter cooperação, de se constituir parcerias e de se compartilhar experiências exitosas.

Em relação às bibliotecas adotarem como prática comum reuniões para troca de experiências, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 73,5% dos bibliotecários-chefes. Apesar de apenas 2,9% dos respondentes concordarem totalmente, existem 17,6% que discordam e 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada.

Já em relação às bibliotecas compartilharem seus procedimentos e experiências com as demais bibliotecas, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 67,7% dos bibliotecários-chefes. E apesar de 14,7% dos respondentes concordarem totalmente, existem 11,8% que discordam e 5,9% que não sabem ou não têm opinião formada.

4.2.3. Foco no usuário

Em relação a atitude de **ter o usuário como base do negócio das bibliotecas do SIBI/UFBA**, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente quanto a existência de bibliotecários em todos os serviços de referência do sistema, o que está em consonância com 53% dos bibliotecários-chefes (incluídos 20,6% que concordam parcialmente e 32,4% que discordam parcialmente). Note-se que apesar de só 11,8% dos bibliotecários-chefes concordarem totalmente que existem bibliotecários em todos os serviços de referência do SIBI/UFBA, existem ainda 26,5% que discordam totalmente e 5,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A presença de bibliotecários nos serviços de referência é de suma importância para o atendimento ao usuário, significando, portanto, em tê-lo como base do trabalho com a informação.

Em relação ao serviço de empréstimos entre bibliotecas ser regular, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 52,9% dos bibliotecários-chefes. Ao passo que 41,2% concordam parcialmente, 2,9% discordam e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada. Note-se que o fato de 41,2% concordarem parcialmente quanto à regularidade do empréstimo entre bibliotecas exorta a necessidade de se melhorar este serviço.

Já em relação a todos os bibliotecários do SIBI/UFBA estarem treinados em relação às formas de recuperação da informação, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 52,9% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 29,4% dos respondentes concordarem totalmente, existem 14,7% que discordam. O fato de apenas 29,4% dos respondentes concordarem, indica que se deve adotar ações mais severas em relação ao treinamento para recuperação da informação.

Quanto ao aumento do movimento de usuários ocorrer somente no período de provas, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente, o que está em consonância com 41,2% (incluídos 35,3% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefes. Apesar de 23,5% dos respondentes concordarem totalmente, existem 26,5% que discordam e 5,9% não sabem ou não têm opinião formada.

Quanto aos usuários serem compreensivos na busca da informação, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 76,5% dos bibliotecários-chefes. Apesar de só 11,8% dos respondentes concordarem totalmente, existem 8,8% que discordam e 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. A compreensão do usuário decorre, em parte, de sua maior compreensão dos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca, o que exige dela canais de comunicação mais abrangentes com o usuário.

A direção do SIBI/UFBA não tem opinião formada quanto a questão de poucos usuários desistirem de fazer alguma pesquisa nas bibliotecas do SIBI/UFBA, o que está em consonância com 14,7% dos bibliotecários-chefes. Apesar de 23,5% dos respondentes

concordarem totalmente, existem 55,8% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam. Ora, se 23,5% dos bibliotecários-chefes concordam que poucos usuários desistem de fazer alguma pesquisa em suas respectivas bibliotecas, significa que existem usuários que não acessam a informação nas demais bibliotecas, o que exige ações corretivas.

No que diz respeito a **atender às demandas específicas dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA para obter com eles uma relação dinâmica**, a direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente quanto aos serviços de referência das bibliotecas do sistema estarem estruturados, organizados e atualizados, o que está em consonância com 38,2% (incluídos 14,7% que concordam parcialmente e 23,5% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefes. Apesar de só 2,9% dos bibliotecários-chefe concordarem totalmente, existem 41,2 que discordam e 17,6% não sabem ou não têm opinião formada. Alerta-se que a estruturação, organização e atualização dos serviços de referência é de suma importância para atender às demandas dos usuários e obter com eles uma relação dinâmica.

Para 35,3% dos bibliotecários-chefes, as falhas técnicas do bibliotecário, as falhas do usuário e falhas nas fontes subsidiam as ações de aperfeiçoamento de cada biblioteca, o que encontra também total concordância da direção do SIBI/UFBA. Contudo, atente-se para os 52,9% dos bibliotecários-chefes que concordam parcialmente, para os 5,9% que discordam totalmente e os 5,9% que não sabem ou não têm opinião formada. No ambiente organizacional, aprender com as falhas é uma forma importante de treinamento e aperfeiçoamento para os recursos humanos. Se apenas 35,3% o fazem, então isso merece ações corretivas.

Em relação à maior parte dos usuários das bibliotecas do SIBI/UFBA ser composta de estudantes, a sua direção concorda totalmente, o que está em consonância com 70,6% dos bibliotecários-chefes. Além dos 20,6% que concordam parcialmente, há 2,9% que discordam, significando que existem outros usuários das bibliotecas além dos estudantes.

Já em relação aos usuários encontrarem rapidamente as referências nos terminais de consulta, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que está em consonância com 23,5% dos bibliotecários-chefes. Entretanto, para 67,6% isso ocorre de forma parcial e 2,9% não sabem ou não têm opinião formada. Com estes 67,6%, dificilmente se atenderá às demandas dos usuários das bibliotecas para obter com eles uma relação dinâmica.

Quanto a questão de a maioria dos usuários obterem atendimento individual quando buscam a informação em cada biblioteca, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 32,4% (incluídos 26,5% que concordam parcialmente e 5,9% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefes. Apesar de 61,8% dos bibliotecários-chefes concordarem totalmente, existem 5,9% que discordam. Observe-se que, mesmo com elevada concordância, ainda existem 32,4% que acham que o atendimento individual não atinge a maioria dos usuários, ou seja, confirma-se a dificuldade em atender as demandas dos usuários e a obtenção de uma relação dinâmica com eles.

Ficou evidenciado que 94,1% dos bibliotecários-chefes realizam em sua respectiva biblioteca a orientação sobre o uso de catálogos e fontes de recuperação da informação, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Mas há 5,9% que não realizam.

E em relação a visitas orientadas para o uso de catálogos e movimentação nas estantes, 61,8% dos bibliotecários-chefes afirmaram que realizam, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. São 38,2% os que não realizam.

Quanto a **possuir diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIBI/UFBA**, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente quanto as bibliotecas serem informadas sobre as aquisições feitas pelo SIBI/UFBA, o que está em consonância com 29,4% dos bibliotecários-chefes. Além dos 29,4% dos respondentes concordarem totalmente, existem 41,2% que discordam. A ampla informação sobre as aquisições é de suma importância para que a organização possa atender as necessidades de seus clientes e o mesmo vale para as bibliotecas.

Quanto a realização de palestras e debates sobre temas abordados pelos materiais que integram o acervo de cada biblioteca, a direção do SIBI/UFBA concorda parcialmente, o que está em consonância com 35,3% dos bibliotecários-chefes. Além dos 5,9% dos bibliotecários-chefes concordarem totalmente, existem 58,8% que discordam. Note-se que a discordância de 58,8% dos respondentes quanto a realização de palestras e debates sobre o acervo de cada biblioteca confirma a fragilidade no oferecimento de produtos e serviços aos usuários pelo SIBI/UFBA.

Em relação ao fato de a maioria dos usuários utilizarem os serviços *on-line* oferecidos pelo SIBI/UFBA, a sua direção concorda totalmente, o que encontra concordância com 47,1% dos bibliotecários-chefes. Contudo deve-se atentar para os 38,2% que concordam parcialmente, para os 2,9% que discordam e os 8,8% que não sabem ou não têm opinião formada, significando que existem usuários que ainda não utilizam os serviços *on-line*.

Já em relação ao serviço de empréstimo, devolução e renovação ser o serviço mais utilizado, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente, o que encontra concordância em 64,7% dos bibliotecários-chefes. No entanto, atente-se para os 23,5% que concordam parcialmente, para os 8,8% que discordam e os 2,9% que não sabem ou não têm opinião formada. Isso indica que, além da melhoria do serviço de empréstimo, devolução e renovação, devem-se melhorar os demais serviços oferecidos pelo SIBI/UFBA.

Para 52,9% dos bibliotecários-chefes, as bibliotecas não elaboram sumários correntes e alertas bibliográficos para o usuário, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Contudo, existem 44,1% que acham que as bibliotecas elaboram.

Já 82,4% dos respondentes afirmaram que sua biblioteca realiza levantamentos bibliográficos para os usuários, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Mas 17,6% acham que cada biblioteca não realiza.

E para 47,1% dos respondentes, cada biblioteca não funciona com livre acesso, o que está em consonância com a direção do SIBI/UFBA. Além disso, 52,9% dos respondentes afirmaram que sua biblioteca funciona com livre acesso.

Quanto à **integração da comunidade ao planejamento da biblioteca como parte de sua missão**, a direção do SIBI/UFBA concorda totalmente quanto a biblioteca desenvolver atividades de educação do usuário, o que está em consonância com 47,1% dos bibliotecários-chefes. No outro extremo, existem 50% (incluídos 35,3% que concordam

parcialmente e 14,7% que discordam parcialmente) dos bibliotecários-chefes que concordam que a educação do usuário ocorre de forma parcial e 2,9% discordam.

A direção do SIBI/UFBA discorda parcialmente em relação ao SIBI/UFBA dever se adequar às necessidades do usuário, o que coincide com aqueles que concordam parcialmente, ou seja, 23,5% dos bibliotecários-chefes. Deve-se atentar, contudo, para 73,5% dos bibliotecários-chefes que concordam totalmente e 2,9% que discordam.

5. Considerações finais

Conclui-se que existem dissonâncias, ou afastamentos, de opinião entre a liderança máxima do SIBI/UFBA e sua equipe de trabalho, isto é, entre a direção do sistema e seus bibliotecários-chefes. Tais afastamentos em relação as atitudes de aliar estrategicamente afastam a possibilidade de se cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação e, com isso, as dissonâncias entre líder e liderados indicam sinais de precariedade nas interações verticais e horizontais.

Outros afastamentos entre líderes e equipes, identificados na pesquisa de Lion, referem-se a perdas de possibilidades de construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e entre as próprias bibliotecas do SIBI/UFBA, representando uma perda da oportunidade de obter cooperação, construir parcerias e compartilhar experiências exitosas. E isso sinaliza problemas de liderança, que indicam certa precariedade nas relações humanas.

Referências bibliográficas

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G.

2014 Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO. *Informação & Informação*. [Em linha]. 19:1 (jan./abr. 2014) 185-205. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/issue/view/919>.

BERGAMINI, C. W.

1994 *Liderança: administração do sentido*. Atlas: São Paulo, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto

1999 *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIMÁRIO, C. J. K. [et al.]

2012 *Coaching* como fator motivacional na qualidade de vida dos funcionários na biblioteca universitária. In SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, Gramado, 2012 - *Anais...* Gramado: SNBU, 2012.

DUTRA, J. S.

2004 *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G.

2009 Uma Reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. In SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 6º, Resende, 2009. *Anais...* 2009.

GIORDANI, E. M. [et al.]

2009 Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. In ENANCIB - ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10º, João Pessoa, 2009 - *Anais...* João Pessoa: UFPB, 2009.

LION, S. E. K.

2010 *A Eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia*. 2010. Dissertação de mestrado – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração.

MEDEIROS, J. R.

2007 Liderança inovadora: segredo está na diferença entre poder e autoridade; UOL / economia. 2007. Info Money. Acesso em 21/02/2013.

MOSCOVICI, Fela

1998 *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

SILVA, Janaina Costa

2010 O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília. 2010. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação.

SILVA, Tiago Martins

2011 *Liderança inovadora com foco na gestão de pessoas*. [Em linha]. In RH.com.br. 2011. Disponível em: <https://www.learning-performancebrasil.com.br/home/noticias/clipping.asp?id=7472>

SIQUEIRA, Jairo

2009 *Liderança inovadora: mitos e realidades: criatividade, liderança, motivação*. 2009.

Samir Elias Kalil Lion | samireliaslion@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil

Zeny Duarte | zeny.duarte@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil

Wagner Miranda Gomes | wagnermiranda306@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil

Adriana dos Santos Rosa | adrianadearosa@gmail.com

Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil