



Liderança e atuação profissional em unidades de informação

Sonali Paula Molin Bedin^I

<http://orcid.org/0000-0002-6232-2561>

William Barbosa Vianna^{II}

<http://orcid.org/0000-0002-5747-8748>

^I Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.
Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação.

^{II} Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.
Doutor em Engenharia de Produção.

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3944>

Administrar unidades de informação tem exigido muitas habilidades e competências além das técnicas tradicionais da área de ciência da informação. As mudanças verificadas nos ambientes, impulsionadas pelos novos paradigmas digitais denotam que a formação dos profissionais da informação precisa passar por alterações, nas quais gestão e liderança não podem ser esquecidas. Esta pesquisa buscou publicações que abordam a temática da liderança em artigos da área. A delimitação temporal foi de 2000 a 2018, nas bases ISTA, Brapci, WOS e SciELO. Foram recuperados 103 artigos e selecionados 18 alinhados à temática que compuseram o estudo. Mostra que, apesar de poucos resultados obtidos, todos os autores apontam para as necessidades de mudança, para elementos de liderança semelhantes e

impactantes para boa gestão e desempenho em unidade de informação.

Palavras-chave: *Liderança. Gestão em Unidades de Informação. Gestão da Informação.*

Leadership and professional performance in information centers

Managing information centers has required many skills and competencies beyond the traditional techniques of information science. The changes verified in the workplace, driven by the new digital paradigms, indicate that the qualification of information professionals needs to go through changes, in which management and leadership cannot be forgotten. This research sought publications that address the theme of leadership in articles within the subject field. The temporal delimitation was from 2000 to 2018, in the ISTA, Brapci, WOS and SciELO bases. A total of 103 articles were retrieved and 18 articles aligned to the theme that comprised the study were selected. It shows that despite few results obtained, all authors point to the needs for change, to similar and impactful leadership elements for good management and performance in information unit.

Keywords: *Leadership. Management in Information Centers. Information Management.*

Recebido em 10.04.2019 Aceito em 15.03.2021

1 Introdução

A administração das unidades de informação tem requerido de seus gestores a adoção de ações alinhadas às necessidades dos ambientes

externo e interno além de conhecimento das especificidades de formação da sua equipe. Ser gestor destes espaços requer muito mais do que unicamente as habilidades e competências técnicas que envolvem também conhecer, acompanhar e melhorar continuamente os procedimentos relativos à informação: acesso, recuperação, disseminação.

Ser gestor de uma unidade de informação (UI) prescinde estar apto a solucionar conflitos, resolver problemas, gerir pessoas, tratar da cultura e do clima organizacional e das melhores práticas. Esta "tarefa" ou incumbência administrativa se reveste de grande importância e se caracteriza como fundamental para o desenvolvimento de todos os processos. Uma gestão pode ser classificada como exitosa ou trará bons resultados quando congregar todos os elementos necessários, garantindo uso adequado dos recursos, formação de equipes com bom desempenho, além de prestação de serviços de qualidade sob a ótica do seu usuário e a criação de ambientes favoráveis à inovação.

Na mesma linha, temos a questão da liderança que integra as competências de gestão e se caracteriza como fundamental para o desenvolvimento das equipes, das estratégias e para a conquista de resultados positivos. Mesmo que em muitos momentos a gestão e a liderança se confundam com o único propósito de adotar as melhores práticas ou tomar as melhores decisões, suas características são diferentes. O processo de gestão envolve garantir que todas as atividades sejam cumpridas a contento, enquanto que a liderança faz com que sejam escolhidas as melhores práticas e equipes nas suas especificidades para atingir os objetivos.(ROBBINS; DECENZO, 2004). As organizações, inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos, exigem que os procedimentos de gestão e as ações de liderança acompanhem e se transformem de acordo com as exigências do mercado.

As unidades de informação tradicionais, tais como arquivos, bibliotecas e centros de documentação, quando estabelecidas como organizações sem fins lucrativos têm como objetivo principal a prestação de serviços de informação à sociedade e seus cidadãos. Tanto para as atividades técnicas especializadas como para a sua gestão, requerem profissionais com formação específica e regulamentada.

As questões que envolvem a gestão e seus procedimentos inerentes se intensificaram na ciência da informação na década de 90 e têm impactado a formação especializada e continuada dos profissionais que atuam nas UIs. Arquivistas e bibliotecários, especificamente, têm cumprido sua formação acadêmica com disciplinas que envolvem o contexto da gestão além de buscarem, em processo contínuo de educação, aprimorar estes conteúdos.

Considerando a importância da atuação como fundamental na busca da manutenção destas unidades, inseridas em espaços e/ou contextos

muitas vezes adversos à sua presença tendo como dificuldades: a ausência de orçamentos próprios, escassez de recursos materiais, tecnológicos e humanos, a busca desta pesquisa foi delimitar como o tema liderança, e por extensão a gestão, vem sendo abordado na literatura específica da área no que tange à formação e atuação de seus técnicos, especificamente nas publicações periódicas.

A pesquisa se justifica uma vez que apesar das suas especificidades, os profissionais da informação atuam a partir de uma base comum de formação que tem a informação como seu insumo fundamental. Sendo que “a informação alicerça diferentes ações organizacionais e, em especial, apoia os sujeitos organizacionais no intuito de prepará-los a assumir desafios, adquirir competências, habilidades, aptidões e atitudes visando a geração de diferenciais competitivos à organização”. (SANTOS; VALENTIM, 2015, p.57).

Neste escopo, gestão e liderança também integram o universo do profissional da informação no que tange às suas competências.

2 Desenvolvimento

2.1 As unidades de informação

As Unidades de Informação se caracterizam primordialmente como espaços voltados ao tratamento, armazenamento e disseminação de informação. Estas atividades se destinam à sociedade, sem restrição de usuários.

Para Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p. 92),

As unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação) foram e são, tradicionalmente, organizações sociais sem fins lucrativos, cuja característica como unidade de negócio é a prestação de serviços, para os indivíduos e a sociedade, de forma tangível (produtos impressos), ou intangível (prestação de serviços personalizados, pessoais, e hoje, cada vez mais, de forma virtual – em linha, pela Internet).

Outra classificação, proposta por Romani e Borzazvz (2006), indica como categorias de Unidades de Informação os Núcleos de Informação Tecnológica (NIT), as Bibliotecas e as Salas de Leitura. Entretanto, esta classificação parece ser limitada ao universo de atuação exclusivamente de bibliotecários, dada às características e competências apontadas, ressaltada aqui apenas a primeira: “organizar o acervo e mantê-lo organizado, de acordo com informações estabelecidas pela rede”. (ROMANI; BORZAZVZ, 2006, p. 15)

Para Macedo e Ortega (2019, p.332), é possível encontrar diversidade de termos no que tange a definições de unidade de

informação, que envolvem desde bibliotecas e sistemas congêneres de informação bibliográfica ou ainda unidades de gestão do conhecimento organizacional.

Tendo a informação como seu principal insumo, estas unidades tradicionalmente se constituíram como espaços voltados às questões técnicas, limitados ao empréstimo e consulta. Entretanto, com a dinamicidade imposta pelas tecnologias de informação inseridas largamente em todas as atividades, estas unidades também se transformaram. Para Maciel e Mendonça (2000, p. 7), estas unidades devem ser vistas e geridas “[...] como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente”.

Na mesma linha de caracterização, o IBICT (1997) indica que

O negócio das Unidades de Informação é, portanto, o de disseminar informações precisas e prestar a correta assistência às empresas para que iniciem (tomada de decisão), mantenham e concluam (execução da ação) as necessárias mudanças tecnológicas, comerciais, gerenciais, logísticas e mercadológicas que assegurem sua evolução e sobrevivência. (INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 1997, p. 9).

Reforçando, Pontes Júnior (2010, p. 57) salienta que “ao abordar a administração em organizações, não se pode deixar de mencionarmos organizações informacionais, que possuem as mesmas características de planejamento e gerenciamento que as usuais”.

Sendo assim, mesmo que raramente uma UI busque o lucro, não significa que sua prestação de serviço não possa ser remunerada ou ainda, que não deva ser entendida como uma organização com propósitos bem definidos e gerida por profissional técnico capacitado para tal função.

2.2 A gestão e suas características

Apesar de estar intrinsecamente ligada à liderança, a gestão tem características próprias e envolve outros elementos que não apenas os diretamente apresentados como determinantes da liderança nos grupos.

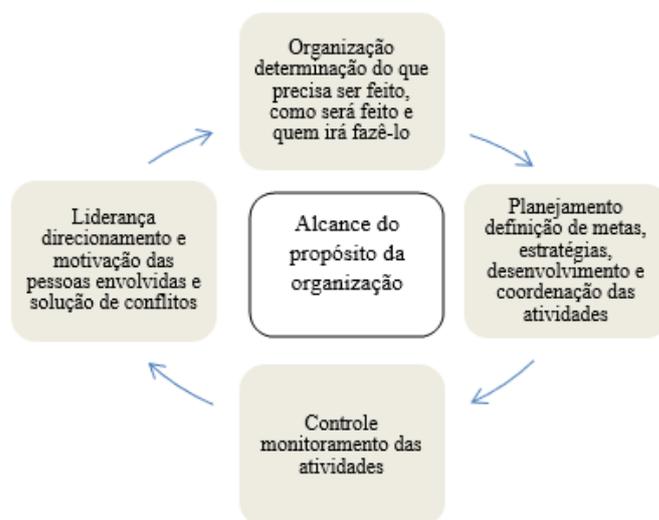
Remonta da história da construção da área, de autores consagrados como Fayol, Taylor e Drucker, que o processo de gestão envolve as funções de organização, comando, coordenação e controle. Estas funções se adéquam a qualquer tipo de organização, pois congregam em si todas as ações e atividades a serem desenvolvidas incluindo os colaboradores, que como membros de equipes trazem à organização a condição de funcionamento.

Nesta perspectiva, a gestão engloba todas as ações que vão garantir o alcance das metas, em que pese aqui definir e garantir todos os recursos necessários (técnicos, financeiros e de pessoal), planejando a curto, médio e longo prazo o desenvolvimento de todas as atividades. Também, conhecer o propósito da organização, seus componentes e o contexto onde se insere.

Para alguns autores, a gestão deriva do próprio conceito de organização: "é um arranjo sistemático de pessoas reunidas para alcançar algum propósito específico" (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.4). Os gerentes então, segundo estes autores, vão direcionar as atividades de outras pessoas nas organizações. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 26), a "gestão consiste, na mesma medida, de relações laterais entre colegas e parceiros". Esta interação envolve muitos elementos ou atores, que trazem ao processo de gestão a incumbência do controle e acompanhamento onde tudo precisa fluir de maneira satisfatória e as inconsistências e erros, sanados com a maior brevidade possível.

Por se tratar de processo, envolve várias atividades que se classificam como de ordem essencialmente administrativas. Robbins e Decenzo (2004), apresentam estas funções sintetizadas, conforme Figura 1.

Figura 1 - Atividades do processo administrativo



Fonte: Adaptado de Robbins e Decenzo (2004, p. 8).

Percebe-se que as características que envolvem a gestão também dificultam uma definição unânime, uma vez que se altera conforme as mudanças e exigências externas. Prova disso, Grilo (1996) mostra que sua base teórica remonta do séc. 19, a partir das profundas transformações ocasionadas pela Revolução Industrial, dizendo que “[...] se sentisse a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir as organizações económicas, iniciando-se a construção do corpo de conhecimentos a que se pode chamar a ‘Teoria da Gestão’”. (GRILLO, 1996, p. 18).

2.3 Liderança: conceitos gerais

Esta seção parte de uma indicação feita por Heifetz (1994, p. 2), na qual o autor ressalta: “Hoje enfrentamos uma crise na liderança em muitas áreas da vida pública e privada”.

Se este entendimento é uma premissa, nos remetemos a compreender as questões que envolvem a temática da liderança, seus conceitos e características primordiais, os tipos e a inserção como determinante das ações de grupos corporativos ou não.

De forma bastante genérica e de domínio público, a liderança envolve poder, autoridade, centralização e talvez imposições. Exemplo disso está na esfera militar onde a liderança sempre está associada a pessoas com altas posições de comando, que mostram os melhores caminhos. (HEIFETZ, 1994)

Sabe-se pela história que vários líderes foram “analisados” a partir de diferentes formas de agir diretamente relacionadas a características de liderança. Ainda segundo Heifetz (1994, p. 14), “A liderança é um conceito normativo porque o que está implícito nas noções de liderança das pessoas são imagens de um contrato social”.

Muitos autores buscam trazer conceitos que melhor se aproximem dos comportamentos ditos de líderes, ou ainda, associam estes conceitos à época em que se inserem e aos costumes que representam. Northouse (2013) diz que trazer estes conceitos ou definições tem se tornado o grande desafio de pesquisadores, pois além de não encerrar unanimidade, as definições se tornam difíceis uma vez que vários fatores ambientais foram transformando e influenciando a liderança. Para aproximar o entendimento e mostrar os aspectos diversos, o autor traz uma linha histórica destas definições, citando alguns autores, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução das Definições de Liderança

Delimitação Histórica	Definições	Autores citados
1900 – 1929	Controle e centralização do poder: a dominação.	Moore, 1927
1930	Foco nas características, traços de personalidade, influência e não como dominação.	(sem autor)
1940	Comportamento de um indivíduo enquanto envolvido na direção de atividades em grupo. Persuasão se distingue de “impulsividade” ou liderança por coerção.	Hemphill, 1949 Copeland, 1942)
1950	Teoria de grupos; Como relacionamento que desenvolve metas compartilhadas; Capacidade de influenciar a eficácia geral do grupo.	(sem autor)
1960	“Atos de pessoas que influenciam outras pessoas em uma direção compartilhada”.	Seeman, 1960
1970	Iniciar e manter grupos ou organizações para atingir objetivos do grupo ou organizacionais. Processo recíproco de mobilização por pessoas com motivos e recursos para realizar metas.	Rost, 1991 Burns, 1978
1980	Fazer o que o líder quer; Influência; Traços; Transformação.	Peters & Waterman, 1982 Burns (1978
Século XXI	Ausência de definição comum; Conceito complexo com influências externas e em constante transformação.	(sem autor)

Fonte: Adaptado de Northouse (2013. p. 3-4).

Percebe-se pelas definições apresentadas, que desde o início do século XX as características da liderança, mesmo com as transformações, envolvem grupos, processos, objetivos e influências.

Algumas classificações são consideradas, no intuito de segmentar ou na tentativa de padronizar características e dimensões que possam levar a definições ou padrões de comportamento que envolvem a liderança. Northouse (2013, p. 5) cita Bass, que em 1990 fez uma proposição de classificação com este objetivo. O autor indica "a liderança como o foco dos processos de grupo", estando o líder na posição de responsável pelas mudanças incorporando a vontade do grupo. O autor ainda mostra que outra classificação possível é a que se refere aos traços de personalidade que são inerentes às pessoas e permitem influenciar ou induzir os demais para execução de tarefas. Também afirma que a liderança pode ser um comportamento relacionado às ações adotadas que vão representar em mudanças nos grupos. (NORTHOUSE, 2013).

Ainda na busca das definições, tem-se a relação direta entre a liderança e o poder que faz com que os membros dos grupos, individualmente, se deixem afetar e influenciar significativamente alterando seu próprio comportamento. Nesta mudança se encaixa o processo de transformação que vai garantir mais ações do que o esperado. Fica evidente que se incluem nestas classificações as habilidades que vão resultar naquilo que se entende ser uma liderança eficaz. (NORTHOUSE, 2013).

Como definição que mais se aproxima da dimensão ideal, Northouse (2013, p. 5) propõe que: "Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum".

Propondo esta definição, o autor indica que o conceito de liderança diverge do conceito de gestão, porém, como processo é semelhante de várias maneiras: ambas envolvem influência, trabalhar com pessoas e alcance de metas. Em relação à sua função, destaca que enquanto a gestão busca fornecer ordem e consistência às organizações, a liderança busca produzir mudança e movimento. (NORTHOUSE, 2013, p. 12).

Entretanto, apesar das diferenças, fica evidente que tanto a gestão quanto a liderança são essenciais para as organizações se desenvolverem, fazerem frente a competitividade crescente e atingirem seus objetivos e metas.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa, quanto aos seus procedimentos de desenvolvimento, se caracteriza como revisão de literatura. Para Creswell (2010) é uma maneira de compartilhar os resultados de outras pesquisas sobre o tema. Configura-se como uma forma de contextualizar o assunto, de averiguar as delimitações que são discutidas na área onde a temática se insere. Seus procedimentos incluem localizar, selecionar a partir de critérios pré-

definidos, resumir e analisar as abordagens identificadas. Segundo Gil (2010), a revisão de literatura proporciona discussões a partir da contribuição de outros registros. E, para Silva e Menezes (2005), é a metodologia que vai contribuir na identificação do que já foi publicado sobre o assunto e por quem, permite entender os aspectos abordados e se existem lacunas ainda a ser respondidas.

Na presente pesquisa, o método utilizado foi revisão integrativa que, para Souza, Dias e Carvalho (2010), “[...] emerge como uma metodologia que proporciona a síntese do conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”. Depreende-se que é uma análise interpretativa, que permite a exploração das ideias, interpretação e argumentação. Adotando estes procedimentos para a revisão de literatura, o objetivo é sistematizar conceitos e análises do tema permitindo consolidar um cenário amparado por resultados relevantes e amplamente discutidos. (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A escolha deste método se apoia na conclusão de Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.128) que indicam ser um método capaz de sistematizar o conhecimento científico. Também, “por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado”. Também, segundo os mesmos autores “...deve permitir a obtenção de informações que possibilitem aos leitores avaliarem a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão”. (p. 132)

Considerando que a formação profissional tem uma base de construção comum e que a atuação dos profissionais aqui referenciados se dá em unidades de informação e envolve procedimentos semelhantes que tem como escopo a informação, a pesquisa se delimitou a buscar em bases de dados da área de ciência da informação estudos que tratassem da temática liderança e sua relação com a atuação do profissional da informação. Como escopo delimitou-se quatro bases da área: Ista, Brapci, Web of Science e SciELO, todas integrantes do Portal de Periódicos da Capes. Estas bases têm em suas publicações, resultados de pesquisas recentes de temas amplos que envolvem a área e seus componentes: usuários e profissionais.

3.1 Método da análise

A questão norteadora da pesquisa foi: Como o tema liderança vem sendo tratado na área da ciência da informação no que tange à atuação de seus profissionais técnicos, tais como arquivistas e bibliotecários?

Para a pesquisa bibliográfica foram selecionadas as bases de dados: Information Science and Technology Abstracts (ISTA), Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), Web of Science (WoS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO-Brasil). A seleção das bases se

deu pela representatividade na área de Ciência da Informação e possibilidade de acesso aos textos completos.

Como filtros delimitadores na busca avançada foram selecionados apenas “publicações científicas revisadas por pares”, sendo considerados apenas os artigos científicos no intervalo intencional definido entre 2000 e 2018.

A partir da temática e para consolidar a pesquisa nas bases selecionadas, foram definidos como termos de busca “liderança” e “ciência da informação”, que combinados pelo método booleano com as alternativas “AND” e “OR” foram identificados no título, no resumo e nas palavras chave. Para as bases Ista e Web of Science, os mesmos termos foram traduzidos para o idioma predominante das publicações adotando-se então: “*leadership*” e “*information science*”.

Optando por estes filtros, pretendeu-se obter resultado significativo de publicações que após seleção permitiram estabelecer um cenário sobre a abordagem da liderança na área de Ciência da Informação.

Para análise, optou-se por seguir a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2004), com as seguintes etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Foram então recuperados 103 artigos que representam a amostra inicial, sendo: BRAPCI – 14 artigos; ISTA – 35 artigos; WOS – 41 artigos e SciELO – 13 artigos. Como procedimento de seleção dos artigos recuperados para comporem o portfólio a ser analisado, foram excluídos os artigos que estavam em duplicidade nas bases. Na sequência, buscou-se o alinhamento da temática inicialmente no título seguido da leitura dos resumos. Após esta etapa, foram selecionados 18 (dezoito) artigos alinhados ao tema, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Artigos selecionados após análise

No.	Autor(es)	Título do Artigo	Dados da Publicação
1	Samir Elias Kalil Lion; Zeny Duarte	A Perspectiva Política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação	Páginas a&b. S.3, p. 136-151, 2016
2	Célia Costa Assis; Luiz Cláudio Gomes Maia	Análisis del perfil de liderazgo del gerente de Bibliotecario em la ciudad de Goiânia-GO	Inf. Inf. , Londrina, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014.
3	Vanessa Lima dos Santos; Daniela Pereira dos Reis de Almeida; Marta Lígia Pomim	Motivação de equipes em unidades de informação	Biblios , n. 45, 2011

	Valentim		
4	Ana Carolina Cıntra Faria; Cláudio Marcondes de Castro Filho	Profissional da Informação: estudo dos egressos no estado de São Paulo, mundo do trabalho, habilidades e competências	Ponto de Acesso , Salvador, v.8, n. 3, p. 44-63, dez. 2014
5	Kanwal Ameen	Challenges of preparing lis professionals for leadership roles in pakistan: an analysis of the status	Proceedings of ALIEP , Singapore, p. 186-197, 3-6 apr. 2006
6	Piyasuda Tanloet; Kulthida Tuamsuk	Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010; 2019)	The International Information & Library Review , v. 43, 122-129, 2013
7	Sue C. Kimmel; Jody K. Howard; Bree Ruzzi	Educating School Library Leaders for Radical Change through Community Service	Journal of Education for Library and Information Science , v. 57, n. 2, (Spring), apr. 2016
8	James F. Williams II; Mark D. Winston	Leadership competencies and the importance of research methods and statistical analysis in decision making and research and publication: A study of citation patterns	Library & Information Science Research , v. 25, p. 387-402, 2003
9	Rajesh Singh; James Vorbach	Re-envisioning Management Education and Training for Information Professionals	J. of Education for Library and Information Science , v. 58, n. 2, Spring, apr. 2017
10	Anita Mirijamdotter	Toward Collaborative Evidence Based Information Practices: Organisation and Leadership Essentials	Evidence Based Library and Information Practice 2010, 5.1
11	Mark Winston; Gretchen Ebeler Hazlin	Leadership Competencies in Library and Information Science: Marketing as a Component of LIS Curricula	J. of Education for Library and Information Science , v. 44, n. 2, Spring, 2003
12	Simone de A.R. Branício; Cláudio M. Castro Filho	O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas	Perspectivas em Ciência da Informação , v. 12, n.3, p.142-155, set/dez, 2007
13	Mary-Jo Romaniuk; Ken Haycock	Designing and evaluating library leadership programs: improving performance and effectiveness	The Australian Library Journal , v. 60, n. 1, 29-40, 2011
14	Nancy Sánchez-Tarragó; Leilah Santiago Bufrem	Espacios y papeles para la biblioteca universitaria en la internacionalización de la educación superior: hacia un enfoque solidario	Bib.An.Invest. v. 14 n. 1, p. 82-95, 2018

15	Peter Herson, Candy Schwartz	Leadership: Developing a research agenda for academic libraries	Library & Information Science Research , v. 30, p. 243-249, 2008
16	William Y. Arms	Information science as a liberal art	Interlending & Document Supply , v. 33, n. 2, p. 81-84, 2005.
17	Sidra Shan, Hafiz Muhammad Ishaq, Maqsood Ahmad Shaheen	Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship	Library Management , v. 36, n. 1/2, p.70-85, 2015.
18	Mark D. Winston; Stephen Bahnaman	Preparation for ethical decision-making: An analysis of research in professional education	Library & Information Science Research , v., p. 222-230, 2008.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A análise dos artigos se deu a partir da temática central do conteúdo, a partir da leitura do título, resumo, palavras-chave e texto completo.

4 A liderança abordada na ciência da informação: análise e discussão dos resultados

Pela seleção dos artigos, verifica-se que foram identificados 18 (dezoito) artigos no período de 2003 a 2018 que tratam da temática liderança abordada no contexto da ciência da informação. A distribuição mostra que em alguns anos não foi publicado nenhum artigo (2000, 2001, 2002, 2004, 2009, 2012, 2013), sendo que nos demais foram publicados pelo menos um artigo, a exceção do ano de 2011 que teve quatro publicações. A partir destes resultados pode-se inferir que a temática não tem sido largamente discutida na CI, apesar de se tratar de temática emergente em todas as áreas.

Os artigos foram publicados em periódicos diversos, sendo que apenas três apresentaram mais de um artigo publicado: *Library & Information Science Research* com três artigos; *Journal of Education for Library and Information Science* com três artigos. Os demais apresentaram apenas um artigo. Também fez parte do portfólio selecionado um artigo publicado em anais de evento, *Proceedings of ALIEP*, que não foi excluído pois seu enfoque está alinhado ao tema em análise.

Apesar de alguns artigos não trazerem no seu título os termos propostos, seu conteúdo abordou a atuação do profissional da informação como dirigente e suas exigências. O tema liderança foi abordado em todos os artigos, mesmo sendo a gestão apontada de forma tangencial.

Falando sobre o trabalho exercido por dirigentes, Branício e Castro Filho (2007) sugerem ser ainda desconhecido no que tange a todas as suas atividades. Dizem ainda que embora para o profissional da informação muitas das suas atividades tenham as características que envolvem gestão, esta ainda não seria uma realidade para todos. Destacam vários aspectos inerentes a gestão e indicam que na abordagem dos papéis, o profissional da informação também deve exercer o papel de líder, transmitindo segurança aos subordinados e influenciando clientes, fornecedores e funcionários da instituição. Abordam também as funções gerenciais dizendo que o profissional deve se inserir em equipes de liderança, porém, não tratam este profissional como um líder a ser reconhecido na instituição.

Os autores Lion e Duarte (2016) tratam do poder organizacional nas UI e abordam liderança sob a ótica dos estilos de funcionamento. Apresentam resultados de pesquisa junto a gestores de unidades de informação (arquivistas e bibliotecários) e mostram que o poder está mais centrado no cargo com o exercício da autoridade, do que efetivamente nos princípios da liderança mostrando insatisfações significativas quanto ao alcance das tarefas e resultados e resolução de conflitos.

Assis e Maia (2014) se propõem a identificar o perfil de liderança de bibliotecários que ocupam função de gestão em determinada região, apontando que prevalece o estilo de liderança democrática, seguida pela situacional, contingencial ou ainda a transformacional. Apontam o bibliotecário gestor como líder, não distinguindo as características que diferem gestão e liderança, demonstrando que os processos administrativos e técnicos se confundem e se interligam no gerenciamento da UI.

Santos, Almeida e Valentim (2011) tratam sobre motivação de equipes e sua relação com a liderança. Trazem a liderança como uma das competências exigidas na formação do profissional que irá atuar em UI. Discutem sobre a atuação do bibliotecário junto às suas equipes mostrando que muitos se dedicam a atividades de gestão, porém poucos conhecem sobre as teorias motivacionais. A liderança é apresentada como exigência de competência comportamental indicando ainda que os líderes motivam suas equipes. Indicam o bibliotecário gestor automaticamente como líder e reforçam a importância das suas habilidades na condução das equipes, seu comportamento, suas atitudes, postura e capacidade de influenciar a equipe.

Faria e Castro Filho (2014) indicam que as competências de liderança fazem parte das exigências profissionais de bibliotecários e que estes, a partir de pesquisa com um grupo atuante em bibliotecas especializadas, entendem ser o espírito de liderança uma exigência para atuação profissional, sem maiores considerações.

Winston e Hazlin (2003) relacionam as competências de liderança exigidas dos profissionais da informação, relacionadas às mudanças por que passam as UI além de indicar a necessidade de preparar estes profissionais. Para os autores é fundamental desenvolver capacidade para mentoria, modelagem de comportamentos, comunicação interpessoal eficaz e contribuir para definição de objetivos e metas da empresa. Os autores também tratam da habilidade para marketing como competência relacionada à liderança. Relatam que esta abordagem ainda não é apontada como relevante nos currículos de ciência da informação.

Para Ameen (2006), a importância da liderança se dá frente aos novos paradigmas digitais e mostra que no Paquistão esta questão não é tratada nos currículos. Diz ainda que a liderança está associada apenas ao mérito individual dos gestores. O autor traz questão importante dizendo que tradicionalmente a profissão bibliotecária é conhecida por seguir e não por liderar. Refletem sobre a ausência de literatura específica sobre a temática na área e dizem ser uma abordagem necessária nas bibliotecas modernas porque os usuários dificilmente vêem um diretor ou gerente, então os demais membros da equipe devem estar aptos ao bom andamento das equipes. Mostram também que o entendimento de liderança está associado às habilidades de gestão. E como competências de liderança indicam o profissional como inovador, criativo, visionário, imaginativo, com boas relações interpessoais, comprometido, com capacidade para desenvolver o espírito de equipe e aberto à mudança. Importante ressaltar que o autor indica que as questões políticas e sociais interferem no desempenho e no desenvolvimento da liderança nas equipes.

Também abordando o tema na esfera internacional, Tanloet e Tuamsuk (2011) trazem a questão da liderança nas bibliotecas acadêmicas da Tailândia. Trazem a liderança como característica de atributo pessoal sendo uma das nove competências exigidas para a formação do profissional da informação. Também dizem que habilidades para administração estão nas exigências frente aos novos contextos e que a preparação para a liderança ainda se caracteriza como uma fragilidade da formação naquele país. Como definição para liderança, trazem ousar e tomar decisões, definição e acompanhamento de metas para a equipe, ser confiável, persuasivo de tal forma que outros o sigam de bom grado além de ser um bom modelo em termos de responsabilidade.

Kimmel, Howard e Ruzzi (2016) abordam as mudanças a partir das tecnologias de informação, os novos contextos escolares, as mudanças no universo digital e possibilidades de acesso às informações. Discorrem sobre a necessidade de desenvolver nos bibliotecários, as habilidades pessoais necessárias para liderar mudanças radicais em suas comunidades escolares. Estas mudanças se dariam pela modelagem de novas propostas, visão compartilhada, desafio dos processos, capacidade para encorajar e deixar agir. Mostram também que liderança é a capacidade de alinhar as ações e encontrar a melhor forma de expressar suas crenças. Além de inspirar os líderes precisam ser capazes de motivar os membros das comunidades e ter capacidade de assumir riscos.

Williams e Winston (2003) abordam liderança como a capacidade para tomada de decisão e habilidades analíticas como fundamentais para o sucesso das UI. Trazem a adaptabilidade, comunicação interpessoal eficaz e boa tomada de decisões como elementos mensuráveis importantes para a competência dos líderes. Indicam que a liderança está relacionada à questão de influenciar as atitudes e comportamentos dos outros. Reforçam a importância da análise estatística para tomada de decisão como elemento relacionado à liderança.

Em publicação recente, Singh e Vorbach (2017) mostram um descompasso entre as necessidades profissionais exigidas do profissional da informação frente aos novos contextos e as propostas curriculares que pouco ainda abordam a preparação para liderança e gestão de pessoas e projetos. Sugerem uma reavaliação dos planos curriculares, incluindo elementos como criatividade, colaboração, negociação de ideias como forma de preparar para a gestão e liderança exigidos no mercado de trabalho.

Mirijamdotter (2010) propõe um modelo de processo de liderança compartilhada para bibliotecas onde a organização é conceituada como um sistema de processamento de informações no qual o papel do líder envolve o esclarecimento de fluxos, atividades e funções sustentáveis de informações necessárias para a aprendizagem perpétua no local de trabalho. A liderança compartilhada deve se voltar a dar condições de alocação de recursos financeiros e humanos para "incentivar" a criatividade e inovação colaborativa. Compõe-se de nove atividades: fornecer ambiente de aprendizagem ativo; explorar o pensamento sistêmico; modelo baseado em organização, propósitos, processos, relações; organização de estratégias de informação e comunicação; liderar o trabalho em nível operacional; envolver-se em treinamentos; conhecer a história; antecipar o futuro, serviços, demandas e possibilidades; apreciar, avaliar, agir.

Romaniuk e Haycock (2011) abordam os programas de liderança em bibliotecas na Austrália, partindo da premissa de que há escassez de

líderes nestas unidades. Dizem que competência em liderança é um requisito importante nos processos de seleção destes profissionais, entretanto, poucos relatam ter recebido tal formação. Além da autoidentificação, apontam como indicadores para identificar potenciais líderes: forte motivação, uma atitude positiva, integridade e o potencial de crescimento. Embora não haja um consenso, indicam que os traços de liderança incluem autoconsciência, pensamento estratégico, valores pessoais, espírito corajoso e colaborativo, capacidade de se adaptar às mudanças e capacidade de compartilhamento e bom relacionamento. Dizem ainda ser questão importante e que deve ser desenvolvida na formação do profissional de informação para atuar nas UI.

Sánchez-Tarragó e Bufrem (2018) apontam a liderança como parte dos aspectos gerenciais e administrativos das bibliotecas, sendo temáticas de investigação no que se refere ao ensino.

Hernon e Schwartz (2008) abordam a liderança transformacional como agente central para o processo de mudança e adaptação pelo qual as bibliotecas estão passando. Citando Dewey (2004), os autores dizem que o gestor da biblioteca deve promover um compromisso conjunto com os demais, onde irá mobilizar e fornecer um foco para os outros se responsabilizando por definir os valores e satisfazer as aspirações da biblioteca. Os autores falam sobre a escassez de literatura e pesquisas sobre a temática e aplicação na área e mostram que a tendência foi a aproximação com a administração e a gestão. Falam ainda que os elementos que fazem parte da liderança gerencial devem ser sempre considerados, a saber: realizações, pessoas e transformação. Indicam que as bibliotecas e seus integrantes devem estar abertos e preparados para as constantes mudanças e aptos a interagir a partir destas mudanças. Indicam que um bom modelo para ser aplicado em bibliotecas é modelo motivacional que inclui fatores gerenciais e organizacionais. Isso porque um dos objetivos da motivação do pessoal, quando relacionado à gestão de talentos, é a identificação e crescimento profissional de indivíduos que podem contribuir para posições de liderança gerencial na organização.

Arms (2005) discute a necessidade de mudança nos currículos de formação de bibliotecários, frente às exigências do mercado corporativo. Aborda a questão de como educar a próxima geração de líderes para as necessidades de informação do futuro. Esta questão também se apóia na proposta do autor de que num mundo em rápida mudança, a liderança virá do pensamento flexível baseado em uma ampla compreensão da tecnologia e das ciências sociais. Daí a necessidade de alterações curriculares. Reforçam que a liderança se alterará e estará baseada na informação, apontando que o caminho será o entendimento da ciência da informação como uma arte liberal.

Shan, Ishaq e Shaheen (2014) mostram que o comportamento e qualidades como integridade, habilidades interpessoais e de inteligência emocional são aspectos importantes da liderança eficaz. Como os líderes influenciam diretamente subordinados para atingir as metas organizacionais, é importante que ambas as partes tenham uma boa relação de trabalho. Abordam a importância da implementação de políticas e processos organizacionais, da interação de liderança com seus empregados considerado vital para aumentar o desempenho do trabalho. Discutem o desempenho no trabalho mediando o papel da relação de troca líder-membro. Apontam que poucos estudos sobre isso têm sido realizados nas bibliotecas. A questão da justiça organizacional está ligada a efetiva troca e comunicação entre líderes e membros da equipe. Concluem que para garantir a justiça em bibliotecas, a liderança deve manter o código moral de conduta, envolvendo todas as partes interessadas no processo de tomada de decisão e que esta condição de liderança vai garantir o bom desempenho das atividades.

Winston e Bahnaman (2008) discutem a questão dos desafios éticos e da tomada e decisão dos profissionais da informação. Relacionam diretamente o posicionamento ético dos líderes em relação às suas ações e a importância de discussão desta questão em ambientes de informação. Focam seu estudo na exigência de disciplinas que tratem adequadamente da questão da liderança ética. Dizem que ainda falta na biblioteconomia e ciência da informação de pesquisas sobre educação ética em disciplinas profissionais.

5 Considerações finais

A pesquisa realizada permitiu verificar como o tema liderança tem sido abordado na Ciência da Informação e formação dos profissionais da informação. Foram recuperados artigos das bases ISTA, Web of Science, Brapci e SciELO que são consideradas referências importantes na área. Foram recuperados 103 artigos, que após analisados resultaram em 18 artigos selecionados para estudo. Estes artigos representam uma delimitação temporal de 2000 a 2018, o que representa baixíssima publicação sobre a temática liderança na área. O período foi pré-determinado, considerando que questões como gestão e administração foram inseridas como objeto de pesquisa e atuação a partir da década de 90.

Pretendia-se com a pesquisa identificar publicações que abordassem a temática da liderança relacionada à atuação dos profissionais da informação, arquivistas e bibliotecários. Entretanto, apenas um artigo relatou em sua pesquisa também ter selecionado arquivistas como gestores das suas unidades no universo de análise. Esta constatação demonstra a precariedade de pesquisas na área de arquivologia, sob a

ótica da gestão, administração e liderança. Todos os demais artigos se referiram a bibliotecas e bibliotecários, sendo que esta não foi uma delimitação de termo para busca.

Verifica-se que em todos os artigos foram referenciadas as mudanças por que passa a área, as mudanças que as tecnologias têm implementado, os novos paradigmas digitais e as exigências das atitudes e formação profissional frente a estes contextos. Estas mudanças têm impactado a atuação profissional e a preparação para a liderança integrada as novas exigências.

Também se verificou que a maioria dos artigos relaciona a liderança ou o profissional como líder, mas diretamente ligado às questões de gestão, como se ser gestor da unidade de informação fizesse dele automaticamente um líder. Verifica-se pela literatura que gestão e liderança, apesar de se tangenciarem e serem interdependentes, têm características diferentes e um gestor pode em algum momento ser líder e um líder necessariamente não precisa ser o gestor.

Finalizando, vale ressaltar que os artigos trouxeram universos diferentes não se limitando a cenários brasileiros, mas também da Europa, Ásia e Estados Unidos. Assim, foi possível verificar que as indicações sobre liderança são semelhantes para a área, apresentam as tecnologias como impulsionadoras das mudanças, citam os mesmos elementos como características exigidas de liderança e indicam que pouco ainda se pesquisa sobre o tema na área. Sendo assim, vislumbra-se amplo campo de pesquisa como recomendação futura.

Referências

AMEEN, K. Challenges of preparing LIS professionals for leadership roles in Pakistan: An analysis of the status. *Journal of Education for Library and Information Science*, v. 47, n. 3, p. 200-217, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40323830>. Acesso em: 10 out. 2018.

ARMS, W. Y., Information science as a liberal art. *Interlending & Document Supply*, v. 33 n. 2, p. 81-84, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02641610510700188>. Acesso em: 10 out. 2018.

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://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n1p185>. Acesso em: 01 out. 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo

Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRANÍCIO, S. de A.R.; CASTRO FILHO, C.M.; O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n. 3, p. 142-155, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n3/a11v12n3.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FARIA, A. C. C.; CASTRO FILHO, C. M. de; Profissional da Informação: estudo dos egressos no estado de São Paulo, mundo do trabalho, habilidades e competências. *Ponto de Acesso*, Salvador, v.8, n.3, p. 44-63, dez. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9771/1981-6766rpa.v8i3.8465>. Acesso em: 05 out. 2018.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRILO, R. M. B. *A teoria da gestão e a complexidade*. Évora: EU, 1996. 114 f. Monografia (trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Gestão de Empresas) – Universidad de Évora. Disponível em: <http://www.manuelgrilo.com/rui/complexidade/trabalho.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2018.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Harvard University Press, 1994.

HERNON, P.; SCHWARTZ, C. *Leadership: Developing a research agenda for academic libraries*. *Library & Information Science Research*, v. 30, p. 243-249, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2008.08.001>. Acesso em: 05 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IBICT). *Gestão de Unidades de Informação: manual*. Brasília: IBICT, 1997.

KIMMEL, S.C.; HOWARD, J. K.; RUZZI, B.; Educating School Library Leaders for Radical Change through Community Service. *Journal of Education for Library and Information Science*, v. 57, n. 2, Spring, Apr. 2016.

LION, S. E. K.; DUARTE, Z. A Perspectiva Política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. *PÁGINAS a&b*. S.3, nº especial, p. 136-151, 2016. Disponível em:

<http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasueb/article/viewFile/1456/1246>.

Acesso em: 05 out. 2018.

MACEDO, S.M.S.; ORTEGA, C.D. Unidades de informação: termos e características para uma diversidade de ambientes de informação. *Em Questão*. v. 25, n.2, p. 326-347, maio/ago. 2019. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/84821/52404>. Acesso em 19 out 2020.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. *Bibliotecas como organizações*. Rio de Janeiro: Interciência: 2000.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm.*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-64, out./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MIRIJAMDOTTER, A. *Toward collaborative evidence based information practices: organisation and leadership essentials*. *Evidence Based Library and Information Practice*, 2010, 5.1.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

PONTES JÚNIOR, J. de. Função gerencial em organizações informacionais. In: BERAQUET, V. S. M.; CIOL, R. (Org.). *O profissional da informação na gestão: uma coletânea*. Campinas: Akademika, 2010. p. 55-67.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. *Unidades de Informação: conceitos e competências*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

ROMANIUK, Mary-Jo; HAYCOCK, K.; Designing and evaluating library leadership programs: improving performance and effectiveness. *The Australian Library Journal*, v. 60, n. 1, p. 29-40, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00049670.2011.10722554>. Acesso em: 05 out. 2018.

SÁNCHEZ-TARRAGÓ, N.; BUFREM, L. S. *Espacios y papeles para la biblioteca universitaria en la internacionalización de la educación superior*:

hacia un enfoque solidario. Bibliotecas. *Anales de Investigación*, v. 14, n. 1, p. 82-95, 2018.

SANTOS, V. L. dos; ALMEIDA, D. P. R.; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. *Biblios*, n. 45, 2011. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/artide/view/42>. Acesso em: 15 out. 2018.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M.L.P. Gestão da Informação em Ambientes Organizacionais: em foco o setor têxtil e de vestuário. *Inf. Prof.*, Londrina, v. 4, n. 1, p. 56-81, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/2317-4390.2015v4n1p56>. Acesso em: 25 out. 2018.

SHAN, S.; ISHAQ, H. M.; SHAHEEN, M. A. *Impact of organizational justice on job performance in libraries: mediating role of leader-member exchange relationship*. *Library Management*, v. 36, n. 1/2, p. 70-85, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LM-01-2014-0003>. Acesso em: 05 out. 2018.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>. Acesso em: 5 ago. 2018.

SINGH, R.; VORBACH, J.; Re-envisioning Management Education and Training for Information Professionals. *J. of Education for Library and Information Science*, v. 58, n. 2 (Spring) April 2017.

SOUZA, M. T. de; DIAS, M. S. da; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein*, v. 8, n. 1, Pt 1, p. 102-6, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102.pdf. Acesso em: 05 out. 2018.

TANLOET P.; TUAMSUK K.; Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010e2019). *The International Information & Library Review*. 2011, v. 43, p. 122-129.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v29i3.876>. Acesso em: 05 out. 2018.

WINSTON, M.; HAZLIN, G.E.; Leadership Competencies in Library and Information Science: Marketing as a component of LIS Curricula. *J. of Education for Library and Information Science*, v. 44, n. 2. Spring, 2003.

WINSTON, M. D.; BAHNAMAN, S.; Preparation for ethical decision-making: An analysis of research in professional education. *Library & Information Science Research*, v. 30, p. 222–230, 2008.

WILLIAMS, J. F.; WINSTON, M. D. Leadership competencies and the importance of research methods and statistical analysis in decision making and research and publication: a study of citation patterns. *Library & Information Science Research*, v. 25, p. 387-402, 2003.