

OS ESTILOS DE FUNCIONAMENTO DA LIDERANÇA NAS COORDENAÇÕES DO ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA (APEB), BRASIL

LEADERSHIP OPERATING STYLES IN THE COORDINATIONS OF THE PUBLIC ARCHIVES OF THE STATE OF BAHIA (APEB), BRAZIL

Samir Elias Kalil Lion | Zeny Duarte

<https://doi.org/10.21747/21836671/pag13a16>

Resumo: Demonstra os resultados de uma tese acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB). Para tanto, a coleta de dados se deu através da aplicação de 4 (quatro) questionários aos coordenadores das 5 (cinco) Coordenações do APEB e o tratamento dos dados foi feito em planilha *Excel*. Conclui-se, dentre outras, que os arquivistas-chefes podem reunir em suas equipes diversas habilidades complementares que proporcionem desempenhos que sejam superiores aos desempenhos individuais. Desta forma são compartilhadas informações, responsabilidades e a colaboração, que garantem a geração de confiança da equipe em seu líder. É necessário também que sejam desenvolvidos o autoconhecimento e a percepção do ambiente externo através do aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos, da capacidade criativa e de inovação. Afinal a capacidade de condução de equipes auxilia na promoção da criatividade, ruptura do isolamento e incentivo ao trabalho multifuncional.

Palavras-chave: Arquivo – liderança; Arquivo – poder organizacional; Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB); Poder.

Abstract: It demonstrates the results of a thesis on leadership styles in the Coordinations of the Public Archives of the State of Bahia (APEB). For this purpose, data collection took place through the application of 4 (four) questionnaires to the coordinators of the 5 (five) APEB Coordinations and the treatment of the data was done in an Excel spreadsheet. It is concluded, among others, that the chief archivists can gather in their teams several complementary skills that provide performances that are superior to individual performances. In this way, information, responsibilities and collaboration are shared, which guarantee the team's confidence in its leader. It is also necessary to develop self-knowledge and perception of the external environment through continuous learning, improving relationships, creative capacity and innovation. After all, the ability to lead teams helps to promote creativity, break the isolation and encourage multifunctional work.

Keywords: Archives – leadership; Archives – organizational power; Public Archives of the State of Bahia (APEB); Power.

1. Contextualização do trabalho

Neste artigo estão presentes os resultados acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), Brasil.

Tais resultados constam da tese de Lion (2015), cujo objetivo geral foi o de analisar o poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração. Os estilos de liderança exercidos nas equipes de trabalho corroboram a importância de políticas e estudos voltados para os Recursos Humanos que laboram em unidades de informação e são bastante importantes e incipientes nos estudos organizacionais na área da Ciência da Informação. Um dos estudos que levou à decisão de pesquisar na tese em tela a perspectiva política da administração em unidades de informação, que tem relação direta com o poder organizacional, foi o de Lion (2010). O autor encontrou fragilidades em relação

ao ser humano, principalmente nas interações verticais e horizontais do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia – SIBI/UFBA (que dizem respeito à estrutura de poder, que é o poder centrado na autoridade do cargo). A Bahia é um dos Estados Federados que compõem o Brasil.

Isso se faz presente na temática do EDICIC 2019. Apesar de o evento estar centrado em **Dados 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 profissional 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. Demonstrar resultados sobre isso foi a nossa proposta de contribuição para o EDICIC.

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

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

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

Destaque-se que em decorrência das fragilidades em relação ao ser humano, encontradas na pesquisa de Lion, principalmente nas interações verticais e horizontais (que dizem respeito à estrutura de poder, que é o poder centrado na autoridade do cargo), decidiu-se pesquisar na tese a perspectiva política da administração em unidades de informação, que

tem relação direta com o poder organizacional. O objetivo geral, então, foi o de analisar o poder organizacional em Unidades de Informação sob a perspectiva política da Administração. Isso porque os fatores constituintes do poder organizacional, (voltados para questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos/retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho), nas unidades de informação podem orbitar entre a chefia e a liderança. Se centrado no cargo, indica o poder exercido através do exercício da autoridade, se distribuído pelos membros das equipes de trabalho, indica a utilização dos princípios de liderança. Ou seja, se buscarmos respostas voltadas para as questões de liderança, poder da estrutura/cargo/autoridade, conflitos e retaliação e comunicação/informação entre membros das equipes de trabalho, com efeito, construir-se-á uma análise do poder organizacional em unidades de informação sob a perspectiva política da administração.

2. Objetivo

O objetivo deste artigo é demonstrar os resultados de uma tese acerca dos estilos de funcionamento da liderança nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB), Brasil.

3. Metodologia

Os elementos para a análise do poder organizacional em unidades de informação estão: na Liderança (estilos de funcionamento da liderança organizacional); na Estrutura de Poder (poder centrado na autoridade do cargo); nos Conflitos de Poder (retaliação pelo não acesso ao poder); e na dependência de tarefas e resultados, que está na comunicação e informação entre os membros das equipes de trabalho, no sentido de haver uma alta ou baixa interrelação (dependência) de tarefas e resultados entre seus membros.

Para falar sobre liderança, utilizou-se principalmente Motta P. (2001, 2007), além de Bryman (2004), para revisar as teorias de liderança e Paz e Mendes (2008), autores da escala de estilos de funcionamento organizacional (EEFO), usada na tese para mensurar a liderança em unidades de informação e identificar os estilos de funcionamento de liderança organizacional. Os seguintes autores da área da Ciência da Informação foram utilizados: Barbalho e Rozados (2008), Silva (2009), Lira e Jovanovich (2004), Giordani *et al.* (2009), Robbins (2002), Rocha *et al.* (2009), Sousa e Espírito Santo (2010), Assis e Maia (2014), Lima (2012), Woida e Valentim (2006), Ramos (1996).

Aqueles que assumem posições de líderes em arquivos, bibliotecas e museus podem ser considerados como chefes. Mas a tese em tela não avaliou somente os líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos na estrutura hierárquica (coordenações, superintendências, gerências, chefias etc) e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes). Isso porque o funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho. Se os arquivos abrem suas portas todos os dias é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de

distribuição do poder centrado no cargo. Na tese, trabalhou-se com a perspectiva de que a liderança se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está na autoridade do cargo, ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados.

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

Portanto, a amostra foi constituída pelos 4 (quatro) coordenadores das 5 (cinco) Coordenações do APEB. E o critério de escolha da amostra da tese foi não-probabilístico e fundamentada no seguinte: os arquivistas-chefe, ou equivalentes, cotidianamente vivenciam as problemáticas ligadas ao poder organizacional (liderança, autoridade do cargo, conflitos e comunicação nas equipes). Então, a coleta de dados se deu através da aplicação de questionários e o tratamento dos dados foi feito em planilha Excel.

4. Apresentação de resultados

4.1. Resultados do poder organizacional pautado na liderança através dos estilos de funcionamento organizacional do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

Aqueles que assumem posições de líderes em arquivos, ou unidades arquivísticas, podem ser considerados como arquivistas-chefe. Mas reforça-se que os dados a seguir não avaliam somente estes líderes, mas sim, através da fala destes, a equipe (líderes e liderados), pois a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO) permite identificar os estilos de funcionamento coletivamente aceitos nas Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB e daí construir uma análise dos seus estilos de liderança (e não dos estilos dos líderes). O funcionamento organizacional supõe formas coletivas de pensar, agir e sentir a organização, presentes nas equipes de trabalho; a prova disso é a própria existência da APEB, que, se abre suas portas todos os dias, é porque os chefes emitem ordens que são aceitas pelos subordinados dentro de uma negociação constante que indica um exercício contínuo de distribuição do poder centrado no cargo. Ou seja, nesta tese, trabalha-se com a perspectiva de que a **liderança** se constitui em um processo social que usa os recursos dos liderados e não somente a centralização dos recursos de poder, que originalmente está

na autoridade do cargo (Coordenadores da APEB), ou em atitudes dos chefes para forçar a obediência dos seus subordinados.

Tabela 1 – Distribuição percentual das afirmativas da Escala de Estilo de Funcionamento Organizacional (EEFO) para mensurar a lideranças coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia - APEB

AFIRMATIVAS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não tenho opinião formada/Não sei		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total	
	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%
1. Aqui há o reconhecimento de que a organização é importante para o sucesso profissional das pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%	4	100%
2. Esta organização é intolerante com o individualismo.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
3. Os chefes daqui são os deuses a que se deve idolatrar.	0	0%	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
4. Esta organização busca sempre novos desafios.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
5. Nesta organização o lema é "a repetição leva a perfeição".	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
6. Aqui as pessoas têm compromisso e lealdade com a organização, mesmo que recebam pouco retorno.	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
7. Nesta organização as pessoas se consideram o centro do mundo.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
8. Sem regras não há vida nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
9. Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
10. Nesta organização o mérito é de todos.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
11. O lema desta organização é "cada macaco no seu galho".	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
12. A hierarquia é acentuada nesta organização.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
13. As relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são muito valorizadas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
14. O lema desta organização é "um por todos e todos por um".	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%

15. As pessoas desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
16. Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização.	0	0%	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%	4	100%
17. O sistema de controle prevalece nesta organização.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
18. Nesta organização a competência é super valorizada.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
19. Esta organização valoriza o trabalho coletivo.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
20. Aqui as pessoas preferem trabalhar individualmente.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
21. Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
22. Esta organização dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros.	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
23. Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
24. Manter relacionamentos com os chefes é um dos prazeres das pessoas desta organização.	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
25. Aqui as mudanças desorganizam o ambiente de trabalho.	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
26. O bem-estar das pessoas é um valor desta organização.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
27. Aqui se o grupo decidiu está decidido.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
28. As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
29. Nesta organização as ações são rigorosamente planejadas.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
30. Esta organização gosta de inovação.	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	4	100%
TOTAL	12	10%	20	17%	74	62%	11	9%	3	3%	120	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia, parece que as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com a organização, mesmo recebendo retorno, pois apenas 25% dos respondentes concordam totalmente com isso. Nas coordenações do APEB parece que o tolerância ao individualismo é acentuada porque o nível de concordância quanto à intolerância ao individualismo foi de 0% e isso é reforçado com uma discordância de 50%

dos respondentes, ou seja, 50% discordam, mesmo que parcialmente, que este arquivo adote uma postura de intolerância para com o individualismo. Reforçando a questão do individualismo, 25% dos respondentes concordam parcialmente quanto ao lema dominante ser "um por todos e todos por um". Existem fracos indícios de que as coordenações do APEB valorizam o trabalho coletivo, pois apenas 25% concordam com isso, mesmo assim parcialmente. No APEB parece que o grupo das coordenações não prefere tomar as decisões coletivamente, pois a zona de concordância para com a afirmativa "Aqui se o grupo decidiu está decidido" é de 0%, além de todos os respondentes não terem emitido opinião (100% para a resposta 'Não tenho opinião formada/Não sei'). Isso é reforçado pelos dados da afirmativa "Nesta organização o mérito é de todos", pois, apesar de haver algum nível de concordância (25% dos respondentes concordam parcialmente), 50% não opinaram e 25% discordam quanto às coordenações do APEB reconhecer que o mérito é de todos, ou seja, parece que o mérito não é repartido por todos. O resultado do trabalho é visto com parcialidade como sendo uma realização do grupo, pois os respondentes se posicionaram mais em não opinar (75%) do que em concordar (25%), mesmo assim é uma concordância parcial.

Para os respondentes do APEB, ali pouco se cultiva o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, o que foi apontado por 25% destes. As relações de reciprocidade entre as pessoas e o APEB são pouco valorizadas, pois os apenas 25% respondentes se posicionaram em concordância com isso, mesmo assim de forma parcial. Esta unidade de informação arquivística, em suas coordenações, valoriza pouco a competência, pois a zona de concordância é baixa (25% concordam parcialmente) e isso é reforçado pelos outros respondentes que ou discordaram (25% discordaram parcialmente) ou não opinaram (50%).

Há um baixo reconhecimento nas coordenações do APEB de que esta organização é importante para o sucesso profissional das pessoas, pois o nível de concordância quanto a isso foi de 25% dos pesquisados, mesmo assim parcialmente. Há fracos indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão nas coordenações do APEB (25% de concordância parcial, 50% não opinaram e 25% de discordância parcial), pois elas são pouco estimuladas a buscar novos desafios (25% de concordância parcial, 50% não opinaram e 25% de discordância parcial) e, na visão dos respondentes, nas coordenações do APEB pouco se gosta de inovação (também com 25% de concordância parcial, 50% não opinaram e 25% de discordância parcial). O bem-estar das pessoas foi apontado por apenas 25% dos respondentes como sendo um valor das coordenações do APEB, mesmo assim, deve-se ressaltar que 50% deles não opinaram e 25% discordam parcialmente, ou seja, ali se valoriza pouco o bem-estar das pessoas.

Em relação à rigurosidade do planejamento, 100% dos respondentes não opinaram/não sabem, ou seja, tais dados sinalizam dois pontos: não haver um rigor no planejamento das ações das coordenações no APEB; ou tal planejamento das ações não ter a participação dos respondentes ou até mesmo não existir. O sistema de controle parece não prevalecer nas coordenações desta unidade de informação arquivística, pois, além de 25% dos respondentes discordarem totalmente quanto a isso, 75% não opinaram/não sabem e isso pode significar que tais sistemas ou não existem ou são pouco divulgados e cumpridos. Os dados para a afirmativa "a hierarquia é acentuada nesta organização" tiveram 100% de respondentes que não opinaram/não sabem, como é fato que as coordenações do APEB têm hierarquia, isso indica que ou a hierarquia não é acentuada ou não é efetivamente utilizada por quem detém o comando. Parece que nas coordenações do APEB se dá pouca

atenção aos problemas pessoais de seus membros porque, além de haver discordâncias (25% discordam parcialmente), 75% dos respondentes não opinaram. O lema "a repetição leva a perfeição" parece não ser dominante nas coordenações do APEB, pois mesmo que 50% dos respondentes tenham discordado totalmente, outros 50% não opinaram. Em acréscimo, a investigação revela fracos indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras (25% discordam totalmente e 75% não opinaram). Apesar de 25% dos respondentes admitirem que os laços afetivos são fracos nas coordenações do APEB, outros 75% não opinaram/não sabem, o que pode indicar que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, ou as coordenações não contam com políticas que estimulem isso. Nas coordenações do arquivo pesquisado as mudanças pouco desorganizam o ambiente de trabalho, pois 50% discordam totalmente quanto a isso, o que é reforçado por outros 50% que não opinaram.

No caso das coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia, seus chefes não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, pois 50% discordam quanto a isso, mesmo que parcialmente. Ali, as pessoas parecem não apresentar atitudes de se considerarem o centro do mundo, pois 50% constituem a zona de discordância (sendo 25% de discordância parcial e outros 25% de discordância total), reforçado pelos 50% que não opinaram. Essa possibilidade de uma fraca existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham nas coordenações do APEB é reforçada pela distribuição dos percentuais em relação ao lema dominante ser "cada macaco no seu galho", com uma potencial discordância de 50% (25% de discordância parcial e 25% de discordância total) e mais os que não opinaram (50%). A investigação ou análise das coordenações desta unidade de informação não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção, pois 25% discordam totalmente, 25% discordam parcialmente e 50% não opinaram. As pessoas parecem não preferir trabalhar individualmente porque isso foi apontado por 50% dos respondentes que discordam (25% discordam parcialmente e 25% discordam totalmente). Ali parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado, pois a zona de discordância foi de 50% (somando-se 25% que discordam totalmente com 25% que discordam parcialmente), e parece haver uma tendência, mesmo pequena, de as pessoas se considerarem insubstituíveis, pois apenas 25% discordam totalmente quanto a isso.

4.2. Discussão dos resultados

A liderança, como construto coletivo, permite que os membros das equipes de trabalho do Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB) assumam mais responsabilidades, estabelecendo e aceitando metas de crescimento organizacional, além do próprio desenvolvimento profissional.

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

Silva ressaltou, em 2009, que na literatura existem poucos trabalhos que abordam a liderança no âmbito das unidades de informação e esta tese se deparou com o mesmo problema. Diz a autora que uma das primeiras pesquisas foi a de Corte, em 1988, e que na época da pesquisa de Corte, os bibliotecários apresentavam características mais voltadas para o líder autoritário, porém já se percebia o desenvolvendo do trabalho em equipe, deixando uma postura autoritária, através da participação dos membros da equipe na tomada de decisão, em direção a um comportamento como o democrático ou liberal. Portanto, a partir de Silva é possível perceber algo de extrema relevância: com o passar dos anos, a tendência ao autoritarismo vem perdendo força entre os gestores de arquivos e bibliotecas, que exercem função de liderança. Provavelmente esse processo deve ter ocorrido no APEB, mas isso não foi investigado por esta pesquisa.

A pesquisa de Lira e Jovanovich (2004) investigou o estilo de liderança dos bibliotecários sob a ótica dos subordinados e na auto-avaliação dos líderes, confirmando as percepções de Silva (2009). Os autores concluem que: a) para os subordinados o estilo de liderança que predomina nas chefias é o estilo democrático; e b) na auto-avaliação dos chefes (líderes), estes acreditam estar liderando de maneira democrática.

As pesquisas de Corte (1998) e de Lira e Jovanovich (2004) ressaltam a importância da atuação do profissional da informação como líder tanto para o APEB quanto para qualquer outro tipo de unidade de informação. Segundo Silva (2009), pode-se dizer que nesse período [1998-2004], este profissional foi mudando o seu perfil e a forma de liderar, considerando maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com o grupo, revelando, assim, uma maior tendência ao estilo democrático.

Consideramos a pesquisa de Silva pioneira ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (dissertação intitulada *O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília*) para identificar o estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília que ocupam a posição de líder em suas unidades de informação, à luz da “Teoria dos Estilos de Liderança”, que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal. Fica a sugestão de aplicar tal pesquisa no APEB, mesmo assim, não é demasiado indicar que seus arquivistas-chefe, ou equivalente, modifiquem suas formas de liderar para permitir maior participação da equipe, delegando tarefas e interagindo com seus liderados de maneira democrática.

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

A **liderança comportamental**, ou abordagem do estilo, da qual o modelo de Kurt Lewin faz parte, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento afiliativo. No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia, parece que as pessoas têm pouco compromisso e lealdade com a organização e parece que a tolerância ao individualismo é acentuada. O APEB valoriza pouco o trabalho coletivo e parece que o grupo não prefere tomar as decisões coletivamente, bem como parece que o mérito não é repartido por todos. O resultado do trabalho é visto com parcialidade como sendo uma realização do grupo.

Isso demonstra que no APEB o poder da liderança é relativamente exercido contrastando estilos de liderança entre o foco na consideração e o foco na iniciativa de estruturar, não fortemente pautados em construtos coletivos como consideração pelos subordinados e definição clara do que fazer.

A capacidade de liderança, segundo Giordani *et al.*, é a singularidade que permite ao APEB se tornar eficiente no trabalho com a informação e no atendimento as necessidades informacionais dos seus usuários. E o APEB deve tornar isso claro para os membros das equipes de trabalho, ou seja, quais resultados e responsabilidades de lideranças são esperados, qual tomada de decisão está em conformidade com o planejado, sem ser contraditória ao resultado da realização pessoal. Este processo tem fortes raízes no treinamento continuado e na educação organizacional onde arquivos assumem o papel de escolas vivas de liderança através não só de processos formais de educação (programas de treinamento e desenvolvimento), mas também através de exemplos aprendidos a partir dos líderes ocupantes da estrutura formal e dos problemas cotidianos. Para que isso ocorra são de relevante importância a criação de cooperação e o compartilhamento de experiências exitosas que todos os arquivos possuem estocadas naquilo que se chama cultura organizacional, o que inclui as informações advindas dos modelos de avaliação funcional que adotam, do mercado, dos clientes, concorrentes, equipes de trabalho, entre outros.

A pesquisa de Giordani *et al.* (2009) sinaliza para o APEB que investimentos em desenvolvimento de competências de liderança têm sempre retornos positivos. Os autores afirmam que sua pesquisa demonstrou uma forte correlação positiva entre liderança e desempenho laboral, ou seja: no grupo com habilidades de liderança e desempenho no trabalho superiores, há uma relação direta entre liderança e desempenho; no grupo com habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom, há também uma relação direta entre liderança e desempenho para o trabalho; e no grupo com habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior, mantém-se, ainda assim, uma relação direta entre esses dois fatores. Isto é, os princípios de liderança podem auxiliar os arquivistas-chefe, ou equivalentes, a conduzirem o APEB na direção de um elevado desempenho organizacional.

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

do líder, crendo que a capacidade de liderar é uma característica inata e não uma habilidade que pode ser aprendida ou desenvolvida. Segundo Bryman (2004), essa teoria se pauta na crença de que os traços pessoais dos líderes distinguem líderes mais efetivos dos menos efetivos.

A **liderança do traço pessoal**, ou abordagem do traço, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento individualista. No caso do Arquivo Público do Estado da Bahia, seus chefes não se consideram como deuses a quem se deve idolatrar, as pessoas parecem não apresentar atitudes de se considerarem o centro do mundo. Essa possibilidade de uma fraca existência de atitudes de centralidade das pessoas que trabalham no APEB é reforçada pela não dominância do lema "cada macaco no seu galho". A investigação ou análise desta unidade de informação não encontrou indícios de que as pessoas fazem qualquer coisa para chamar a atenção e as pessoas parecem não preferir trabalhar individualmente. No APEB parece que o prazer em manter relacionamentos com os chefes é pouco praticado e parece haver uma tendência, mesmo pequena, de as pessoas se considerarem insubstituíveis.

Isso demonstra que, quase inexistente no APEB, o poder da liderança é relativamente exercido pela vontade do líder sobre os liderados ou grupo de trabalho, não fortemente pautados em construtos coletivos de um poder natural ou articulação política para as ideias de uma pessoa, ou um grupo, prevalecer no processo decisório.

Uma pessoa, ou pessoas, que se articula política ou coercitivamente para que suas ideias prevaleçam no processo decisório, estará bastante próximo de exercer uma liderança autocrática. Seguindo o que foi exposto por Sousa e Espírito Santo (2010), a liderança autoritária, ou um líder com traços pessoais de onipotência, não é benéfica para o APEB porque gera desconforto para os membros das equipes de trabalho, com desmotivação, falta de compromisso e o não cumprimento das obrigações laborais, com isso, as possibilidades de retaliações, conflitos, e indisciplina são constantes por não haver um bom relacionamento entre o líder e subordinados.

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

Crê-se ser a pesquisa de Assis e Maia (2014) relevante ao utilizar o modelo de Kurt Lewin (artigo intitulado *Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia - GO*), para identificar o estilo de liderança predominante entre os bibliotecários de Goiânia-Go que ocupam a função de gestores em suas unidades de informação. Pois confirma que o profissional da informação vem mudando a sua forma de liderar, que ele entende as técnicas arquivísticas e biblioteconômicas e atua como líder, com habilidades gerenciais, em sua equipe de trabalho.

Assis e Maia (2014) fazem referência a outra abordagem de liderança, a abordagem contingencial, onde o líder eficaz não tem um estilo fixo, embora possa ter um estilo determinante ou característico, sendo capaz de alterar os seus critérios de ação de acordo com as necessidades do ambiente e a maturidade dos seus subordinados. Retomando Bryman (2004), a teoria ou **abordagem contingencial**/situacional tem conexão com o abandono das visões, ou teorias, universalistas organizacionais que tiveram lugar nos anos de 1960 e à gradual visão relativista de estruturas de trabalho mais particularizadas, a partir de um foco mais contingencial/situacional. O modelo de liderança contingencial mais conhecido é o de Fiedler, lançado em 1967, revisto junto com Garcia em 1987, que também é alcunhado de Escala LCP – colega de trabalho menos preferido (*least preferred coworker*). Os próprios Assis e Maia, apesar de destacarem a teoria contingencial, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin.

A **liderança contingencial**/situacional foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento empreendedor. No caso das coordenações do APEB, pouco se cultiva o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, as relações de reciprocidade entre as pessoas e a organização são pouco valorizadas e estas coordenações valorizam pouco a competência. Há um baixo reconhecimento nas coordenações de que esta organização é importante para o sucesso profissional das pessoas e há fracos indícios de que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de ascensão, pois elas são pouco estimuladas a buscar novos desafios e nas coordenações do APEB pouco se gosta de inovação, bem comose valoriza pouco o bem-estar das pessoas.

Isso demonstra que no APEB, o poder da liderança é significativamente exercido entre a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa, relevantemente pautado em construtos coletivos como orientação por tarefas e orientação por motivação.

Assis e Maia também fazem referência aos pressupostos da teoria transformacional da liderança que foram desenvolvidos na década de 1980, com ênfase na mudança como uma constante, cabendo ao líder ser um agente de mudanças, flexível para lidar com as incertezas, visionário, conhecedor das motivações dos liderados, fomentador de relações interpessoais de reciprocidade e agente de aprendizagem. A teoria da liderança transformacional está voltada para a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados. O líder, de acordo com essa teoria, mostra-se um agente de mudanças, capaz de correr riscos, atento à satisfação das necessidades das pessoas, guiado por valores centrais, voltado para o aprendizado contínuo, capaz de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, direcionado para uma visão compartilhada. Vale lembrar que a liderança transformacional, junto com a liderança transacional, faz parte daquilo que Bryman chama de **abordagem da nova liderança** e advém da pesquisa de Burns (1978), mas foi Bass, em 1985 (revisada por ele e Avolio em 1990), que diferenciou claramente esses dois aspectos. Segundo Bryman, Burns via o transacional e o transformacional como opostos, a liderança tenderia a um ou a outro, ao passo que Bass os encarava como dimensões separadas que podem coexistir. Os próprios Assis e Maia, apesar de falarem sobre a teoria transformacional e transacional, utilizaram em sua pesquisa a teoria comportamental, baseada na teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin. E esta tese não abordou a liderança transformacional, mas sim a liderança transacional.

A **liderança transacional**, ou abordagem da nova liderança, foi referenciada nesta tese pelo estilo de funcionamento burocrático. No caso das coordenações do APEB, em relação à rigorosidade do planejamento: parece não haver um rigor no planejamento de suas ações, ou tal planejamento das ações não tem a participação dos respondentes ou até mesmo pode não existir. O sistema de controle parece não prevalecer nestas coordenações ou isso pode significar que tais sistemas ou não existem ou são pouco divulgados e cumpridos. Como é fato que as coordenações do APEB representam uma hierarquia, os dados para a afirmativa “a hierarquia é acentuada nesta organização” indica que ou a hierarquia não é acentuada ou não é efetivamente utilizada por quem detém o comando. Parece que nas coordenações do APEB se dá pouca atenção aos problemas pessoais de seus membros e existem fracos indícios de que as pessoas valorizam regras a ponto de não trabalharem sem a existência dessas regras. Ai parece que as pessoas acham normal a existência de fracos laços afetivos no ambiente de trabalho, ou talvez não conte com políticas que estimulem isso. Nestas coordenações as mudanças pouco desorganizam o ambiente de trabalho.

Isso demonstra que, apesar de quase inexistir nas coordenações do APEB, o poder da liderança é relativamente exercido de forma transacional, mas não fortemente pautado em construtos coletivos como recompensa, prestígio, dinheiro e obediência.

Lima (2012) alerta que, devido as mudanças apresentadas atualmente pelo mercado de trabalho, faz-se necessário o desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais para o profissional da informação através do aprendizado e educação continuada, pois, normalmente, estas características são pouco difundidas em sua graduação. Se isso for realidade para o APEB, provavelmente os novos servidores ingressarão com lacunas em suas competências gerenciais, o que poderá repercutir negativamente quando estes assumirem alguma posição de liderança. A segunda percepção da autora aplicada ao APEB é que, considerando a liderança como competência essencial e por se tratar de um profissional que sempre atua em unidades de informação com o gerenciamento de equipes, o arquivista que investe no desenvolvimento desta competência se destaca ao prestar melhores serviços aos usuários. A última percepção diz respeito à importância da liderança como aperfeiçoamento da atuação das bibliotecas e arquivos, através do alinhamento com os objetivos do Governo do Estado da Bahia, no caso do APEB, e o compartilhamento de valores entre as suas coordenações.

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

5. Considerações finais

As seguintes conclusões são extensivas às Coordenações do Arquivo Público do Estado da Bahia – APEB referentes à Teoria dos Estilos de Liderança que classifica esses estilos em autoritário, democrático e liberal:

a) Nos arquivos públicos, cujo ingresso é por concurso público, há uma maior presença de profissionais arquivistas. E isso provavelmente deve se repetir no APEB.

b) Apesar do estilo de liderança democrático ser dominante, os bibliotecários-chefes de Brasília mudam seu estilo de liderança de acordo com a situação, podendo ser democráticos, liberais ou autoritários se a situação assim exigir (SILVA, 2009). Esse estilo de liderança situacional também leva em consideração as características das equipes de trabalho, pois de acordo com desempenho nas tarefas dos membros das equipes e da relação destes com o líder, ele pode alternar seu estilo para uma maior ou menor rigidez. Isso provavelmente deve ocorrer no APEB, pois se trata de usar o bom senso no trato com as pessoas, sejam subordinados ou usuários.

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

d) O APEB, assim como ocorre em Brasília (SILVA, 2009), poderia utilizar a comunicação entre líder e liderados através de reuniões e encontros formais para manter contato com a equipe e assim transmitir ordens, comentar bons e maus resultados, motivá-los e orientá-los quanto às tarefas.

e) Segundo Silva (2009), quando a equipe das bibliotecas de Brasília obtém sucesso nas tarefas, a política de incentivos é aplicada pelos bibliotecários em forma de elogios proferidos pessoalmente em reuniões ou perante toda a equipe; quando ocorre o contrário, os líderes preferem conversar em particular com os membros das equipes para saber o que ocasionou o insucesso, confirmando a tendência ao estilo democrático de Kurt Lewin (1939). Essa política de incentivo poderia ser adotada pelo APEB.

Assis e Maia (2014) concluem adicionalmente alguns pontos que podem afetar a liderança do Arquivo Público do Estado da Bahia: a) talvez os líderes do APEB, assim como os bibliotecários de Goiânia, enfrentem diversos problemas e desafios que geram obstáculos no desempenho da liderança, como a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação, falta de comprometimento dos membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões; b) talvez os arquivistas-chefe, ou equivalente, tenham dificuldades em manter uma aprendizagem continuada para o melhor desempenho como líderes, para melhor orientarem e reorientarem a equipe na execução das atividades propostas e para alcançarem as metas planejadas. Mesmo assim, ficam as seguintes sugestões de Assis e Maia para os líderes do APEB: a) os líderes devem ser agentes de mudanças, flexíveis para lidar com as incertezas, conhecedores das motivações dos liderados, fomentadores de relações interpessoais de reciprocidade e agentes de aprendizagem; b) devem ainda privilegiar a visão, a comunicação, o carisma, os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados e as necessidades dos subordinados; e c) devem atentar para a satisfação das necessidades das pessoas, guiados por valores centrais, voltados para o aprendizado contínuo e visão compartilhada.

Para verificar a eficiência da liderança, o Arquivo Público do Estado da Bahia poderia fazer estudos iguais aos recomendados por Giordani et al. (2009). Os autores expressam que seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho de profissionais com boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em profissionais sem habilidades de liderança. Tanto no sentido do investimento gerando mais produtividade, quanto o investimento em programas de desenvolvimento profissional.

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

Referências 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. [Consult. 5 mar. 2014]. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817>.

BARBALHO, C. R. S.; ROZADOS, H. B. F.

2008 Competências do profissional bibliotecário brasileiro :o olhar do Sistema CFB/CRBs. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9º, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo : USP, 2008.

BRYMAN, A.

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

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURANO, E. R.

2008 Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*. 24:1 (jan. 2018) 17-27.

GIORDINI, 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, São Paulo. *Anais...* João Pessoa: UFPB, 2009.

LIMA, A. M. P.

2012 A Importância da competência de liderança para o profissional bibliotecário. In SNBU - SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17^o, Gramado, 2012. *Anais...* Gramado: SNBU, 2012.

LION, S. E. K.

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

MOTTA, P. R.

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

MOTTA, P. R.

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

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. B.

2008 Estilos de funcionamento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. M. – *Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 161-177.

RAMOS, P. A. B.

2003 A Gestão na organização de Unidades de Informação. *Ciência da Informação*. 9:1 (2003).

ROBBINS, S.

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

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C.

2009 *Gestão de pessoas para concursos*. 2^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, vol. 2.

SILVA, J. C.

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.

SOUSA, J. P. S; ESPIRITO SANTO, E.

2010 Uma Análise dos estilos de liderança organizacional. *Biblionline*. 6:1 (2010) 160-169.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P.

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

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