

# TENDÊNCIAS EM GESTÃO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

**Roberta Moraes Bem** (UFSC) - roberta.bem@ufsc.br

## **Resumo:**

*O presente texto apresenta, por meio de revisão de literatura as tendências de gestão para Bibliotecas Universitárias. Diante do cenário instável que, acredita-se que se encontram as bibliotecas universitárias devido a uma variedade de fatores, é necessário identificar e desenvolver formas de gestão com maior capacidade de adaptação e obtenção de vantagem competitiva. Neste sentido, algumas teorias e modelos de gestão – a Teoria da Complexidade; a Gestão do Conhecimento; e o modelo liderança distribuída – apresentam-se como alternativas para atuar num contexto heterogêneo com variedade de agentes e recursos, fortemente sujeitos a interpelações do meio em que estão inseridos. Entretanto, conclui-se que não há um modelo ideal, e nem a recomendação de que se adote uma opção de forma isolada, o importante é desenvolver o estudo e a prática do exercício da liderança em bibliotecas universitárias, pois os líderes são essenciais para a criação da identidade e o estabelecimento do “ritmo” e “modelo” de funcionamento, estabelecendo as condições organizacionais adequadas e transmitindo a missão dentro da qual outros funcionários operam.*

**Palavras-chave:** *Bibliotecas Universitárias. Gestão. Liderança. Gestão do Conhecimento. Teoria da Complexidade. Liderança Distribuída.*

**Eixo temático:** *Eixo 6: Gestão de bibliotecas*



# [ XXVIII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação

Vitória, 01 a 04 de outubro de 2019.

**Introdução:** As Bibliotecas, de uma forma geral, são instituições relevantes no contexto em que estão inseridas, representam a “essência” de uma região em virtude do público que atendem; da sua arquitetura; dos profissionais que ali prestam os serviços; da natureza do conteúdo que disponibilizam; das tecnologias que empregam, entre outros. “Toda biblioteca [tem] uma concepção implícita da cultura, do saber e da memória, bem como da função que lhes cabe na sociedade de seu tempo” (JACOB, 2006, p. 10).

“Às bibliotecas universitárias (Bus), especificamente, compete fornecer informações em níveis compatíveis com as necessidades dos usuários, como apoio imprescindível às atividades de ensino, pesquisa e extensão” (PRADO; ABREU, 2005, p. 106). Todavia o contexto atual traz à tona algumas reflexões, em tempos de globalização da informação, internacionalização, uso intensivo em tecnologias, as quais proporcionam acesso rápido a conteúdos diversos, as bibliotecas, apesar de ainda manterem-se vivas, carecem de adaptações constantes ocasionadas pelas alterações da natureza e estrutura da sociedade, influenciando a forma como as pessoas conduzem seus aspectos pessoais, sociais, profissionais e acadêmicos. Novos conceitos, modelos e funções caracterizam a dinamicidade necessária para as bibliotecas universitárias (BEM; COELHO, 2015).

Isto posto, observa-se que a forma como as BUs operam e os serviços que oferecem estão sujeitos a constantes mudanças devido ao ritmo atual do avanço tecnológico. A dinamicidade necessária a uma BU deve-se também, em virtude do público que atende, pois tratam-se de indivíduos em formação que precisam fazer uso de conhecimento de forma mais intensiva que em outros contextos, considerando todas as suas etapas – captura/criação, compartilhamento e aquisição – o que ocorre em um ritmo bastante acelerado. “BUs compreendem o poder da criação do conhecimento” (LAKES, 2016, p. 17) e o impacto que todo esse ciclo gera, assim como as demandas associadas a esse funcionamento.

Nesse sentido, acredita-se ser necessária a reflexão acerca de modelos de gestão e lideranças capazes de atuar neste cenário volúvel, sujeito a modificações constantes. De forma que a biblioteca universitária seja capaz de absorver suas

forças tradicionais integrando-as à tecnologia, desafio característico das bibliotecas da sociedade contemporânea que estão sendo alteradas pelo modo digital de como se organiza e processa a informação.

**Método da pesquisa:** A revisão de literatura foi do tipo narrativa ou tradicional, que apresenta uma temática mais aberta, quando comparada à revisão sistemática. Dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exige um protocolo rígido para sua confecção. A seleção dos artigos é mais aleatória havendo interferência do pesquisador (CORDEIRO et al. 2007).

**Resultados:** Considerando que uma hierarquia tradicional não responde rapidamente às mudanças nem incentiva a participação dos colaboradores na tomada de decisão, em que os maiores desafios dos líderes de BUs estão em criar um equilíbrio adequado, minimizando o conflito inerente entre os esforços exploratórios, característicos da inovação e da oferta de novos serviços em contrapartida às atividades mais tradicionais que sustentam os serviços já existentes (MCGOWN, 2000; JANTZ (2012).

Neste contexto, identificam-se algumas linhas, ou tendências em gestão de BUs que parecem vir ao encontro dessa necessidade de adaptação e flexibilidade características das instituições universitárias, dentre elas estão:

- a) *Teoria da Complexidade* - evoluiu na comunidade científica como resposta às questões não resolvidas, como uma crítica ao reducionismo. Sugere observar e analisar os sistemas no todo e nas partes, pois assim é possível se aperceber das interações, das conexões, das propriedades emergentes, das diferenças entre as partes que constituem o todo do sistema e do todo investigado em suas partes (SAVI; SEHNEN; ERDMANN, 2005);
- b) *Gestão do Conhecimento* - no contexto das BUs é caracterizada pelos processos de criar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento tácito e explícito para o benefício da universidade e de toda a sua comunidade de usuários, fornecendo a informação certa para o cliente certo, em tempo e formato adequados, para atingir as metas da instituição (JAIN, 2013);
- c) *Liderança distribuída* - preocupa-se com a prática da liderança, na forma como esta influencia os liderados e na melhoria organizacional, auxilia na reconfiguração do sistema e reestruturação organizacional quando no processo de tomada de decisão propiciando a integração das atividades de vários grupos (LIMA BARROS, 2014).

**Discussão:** Liderança, gestão, teorias administrativas, têm recebido um maior foco na área de bibliotecas, especialmente em virtude de todas as modificações e inovações da Sociedade da Informação e do Conhecimento, pois, como ressalta Cassanego Júnior (2008), aspectos como a liderança são de extrema importância, pois os líderes desempenham papel fundamental na eficácia do grupo e da organização. Estudos recentes concluem que, à medida que as Bus se modificam, é necessária a abordagem de lideranças novas, mais flexíveis e inclusivas,

reconhecendo ideias e habilidades de liderança em funcionários em todos os níveis. (CREATING A CULTURE..., 2013).

**Conclusões:** Os líderes moldam o ambiente organizacional e, ao fazê-lo, estabelecem o contexto e as oportunidades em que a inovação pode (ou não) prosperar. Ademais as condições ambientais, como a necessidade de responder rapidamente a mudanças, condições externas, juntamente com as crescentes expectativas da equipe para a consulta e a participação nas tomadas de decisão, apontam que os modelos de liderança tradicionais já não são apropriados em muitos locais de trabalho modernos. (GOULDING; WALTON, 2014).

Dessa forma, os líderes das bibliotecas precisam investir em uma postura mais pró-ativa para demonstrar o valor duradouro dos serviços e das habilidades que estes serviços podem proporcionar em seus usuários, inovando por meio da inserção de novos e/ou melhorados serviços e produtos de informação para atender às demandas dos usuários (GOULDING; WALTON, 2014).

Conforme relatam Santos et al. (2007), não se sabe como será a liderança neste novo mundo, tão característico por modificações rápidas e sedento de respostas igualmente velozes. Com certeza novas teorias surgirão e continuaremos buscando uma melhor *performance* dos líderes e liderados. Embora se saiba que não há um tipo de liderança mais correto no contexto geral e que também não deve ser aplicado isoladamente a fim de que se produza o efeito esperado.

## Referências:

BEM, Roberta Moraes de; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. Bibliotecas universitárias como learning commons: produtos e serviços para apoiar a aprendizagem. In.: TORRES, Patrícia Luion (Org.). **Redes e mídias sociais**. Curitiba: Appris, 2015. p. 63-78.

CASSANEGO JÚNIOR, P. V. Complexidade e organizações: a dinâmica dos sistemas adaptativos complexos. In: WITTMANN, M. L. (Org.). **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Ed. UFSM: Santa Maria, 2008. p. 85-98.

CORDEIRO, A. M. et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, Rio de Janeiro, v.34, n.6, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 ago. 2017.

CREATING a culture of leadership development: CSUL invests in professional development for librarians. **Strategic Direction**, v. 29, n. 11, p. 22-24, 2013. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight->

com.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/SD-09-2013-0071>.  
Acesso em: 19 jun. 2017.

GOULDING, A.; WALTON, J. B. Distributed leadership and library service innovation. **Advances in Librarianship**, v. 38, 2014, p. 37-81. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/S0065-283020140000038002>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

JACOB, C. Prefácio. In: BARATIN, M.; \_\_\_\_\_. (Dir.). **O poder das bibliotecas: a memória dos livros no ocidente**. 2. ed. São Paulo: Ed. UFRJ, 2006, p. 9-17.

JAIN, P. Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centres: A Case of University Libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 12, n. 4, p. 1-13, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1142/S0219649213500342>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

JANTZ, R. C. Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. **Library & Information Science Research**, v. 34, p. 3-12, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2011.07.008>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

LAKES, R. D. **Expect more: melhores bibliotecas para um mundo complexo**. São Paulo: FEBAB, 2016.

LIMA BARROS, Maria Francisca Carvalho de. **Liderança distribuída** : um estudo de caso sobre Servant Leadership. 2014. 77f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) -Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15150/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Maria%20Francisca%20Barros.pdf](http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15150/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Maria%20Francisca%20Barros.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MCGOWN, K. A. **Knowledge management in the twenty-first century: the role of the academic librarian**. 2000. 132 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - University of Saint Thomas, Minnesota, 2000. Disponível em: <<http://search.proquest.com/pqdtft/docview/304672944/13EE2576D856252AF3E/1?accountid=26642>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

PRADO, N. S.; ABREU, J. de. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias no estado de Santa Catarina. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 107-123, jan./dez. 2005. p. 107-123. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/417/530>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

SANTOS, R. A. S. dos et al. Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu, 2007.

SAVI, A. E.; SEHNEN, S.; ERDMANN, R. H. Abordagens alusivas à teoria da complexidade. **Contexto e Educação**, v. 20, n. 73/74, p. 9-40, jan./dez. 2005.

Disponível em:

<<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/1119>>.

Acesso em: 2 jul. 2013.