



LIDERANÇA DISTRIBUÍDA: UMA AÇÃO ESTRATÉGICA DA BU/UFSC

FERNANDA GUIMARÃES

Universidade Federal de Santa Catarina
admfernanda@hotmail.com

JOANA CARLA DE SOUZA MATTA FELICIO

Universidade Federal de Santa Catarina
joana.felicio@ufsc.br

ROBERTA MORAES DE BEM

Universidade Federal de Santa Catarina
roberta.bem@ufsc.br

TATIANA ROSSI

Universidade Federal de Santa Catarina
tatiana.rossi@ufsc.br

RESUMO: Trata sobre a temática da liderança, focando no conceito e características da liderança distribuída. Objetiva apresentar o modelo de liderança distribuída como ação estratégica da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), por comissões de trabalho instituídas. Aborda a temática de forma qualitativa, exploratória e descritiva. Destaca conceitos, teorias e estilos de liderança encontrados na literatura. Enfatiza a importância da liderança distribuída e apresenta a experiência da BU/UFSC, na criação de comissões, com autonomia e poder deliberativo. Descreve as comissões instituídas por portarias administrativas ou projeto de extensão. Conclui que a gestão da BU/UFSC está em consonância com o modelo de liderança distribuída. A experiência tem se mostrado exitosa, o que pode ser evidenciado pelos resultados alcançados nas comissões de trabalho. Entretanto, a temática da liderança está em constante debate, sendo que os estilos de liderança evoluem ao longo do tempo e se complementam. Gestores de unidades de informação, como é o caso da BU/UFSC, e de organizações no geral, devem levar em consideração a cultura organizacional em que estão inseridos, e independente do estilo de liderança que se propõem a desempenhar, ter como meta a busca da excelência.

Palavras-chave: Liderança. Liderança distribuída. Biblioteca Universitária.

1 INTRODUÇÃO

O contexto em que se está inserido na atualidade, conhecido como sociedade do conhecimento, está em constante transformação. O volume de informação disponível e em crescimento, possibilita a produção de conhecimentos que são agregados à produtos e serviços, gerando inovação. As organizações, para se manterem competitivas, necessitam modificar a sua forma de atuação para se adaptar à esse contexto, que requer uma liderança com pré-disposição para a mudança, democrática; uma estrutura organizacional mais horizontalizada; uma equipe motivada; dentre outros.

Gronn (2002) atribui à computação em rede a principal mudança da divisão do trabalho para uma ação conjunta, pois, a rede cria ambientes de trabalho complexos e rotinas de pesquisas que influenciam no reposicionamento em ritmo feroz e acelerado no mercado competitivo, por outro lado, preenche barreiras pela colaboração simultânea a distância, mesmo com diferentes fusos horários e separações geográficas.

Cada vez mais valoriza-se a experiência, conhecimento pessoal e trabalho em equipe. Para que as pessoas trabalhem satisfatoriamente de forma colaborativa elas precisam para além de um gerente ou chefe, liderança.

Uma administração participativa implica necessariamente saber lidar com as tensões, distintos valores e percepções, abrindo canais de expressão para o grupo, sendo o líder a pessoa que, geralmente, reflete as aspirações da equipe. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

O líder não trabalha sozinho, há um processo social e grupal no entorno. Ele deve atuar como um articulador, mobilizando esforços para o alcance da missão e dos objetivos organizacionais.

Vários estilos de liderança são destacados pela literatura, um estilo emergente é a liderança distribuída que evidencia o compartilhamento de algumas funções por vários membros de um grupo, outras podem ser alocadas a membros individuais, e uma determinada função pode ser realizada por pessoas diferentes em tempos diferentes, pois, as ações de liderança de um líder individual são menos importantes que uma liderança coletiva, dividida entre os membros da instituição (GRONN, 2002).

Neste artigo, propõe-se apresentar a experiência da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC) que vem trabalhando o viés da liderança distribuída, por meio da criação de comissões e grupos de trabalho, como ação estratégica para a otimização dos processos, a melhoria dos produtos e serviços, a motivação da equipe.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo proposto optou-se por uma abordagem de caráter qualitativo. De acordo com Neves (1996, p. 3), “estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos”.

Na pesquisa qualitativa, as relações que são estabelecidas entre signo e significado, conhecimento e fenômeno dependem da interpretação do pesquisador, e, portanto, são influenciadas pelo seu referencial e sua visão de mundo (NEVES, 1996).

Trata-se ainda de pesquisa exploratória e descritiva, por ter como objetivo familiarizar-se com o objeto de estudo ou com o assunto em questão e descrever as características do fenômeno investigado (GIL, 2010).

Como procedimentos técnicos realizou-se inicialmente a revisão da literatura sobre a temática da liderança, em especial sobre o modelo de liderança distribuída. Em seguida, descreveu-se a experiência de gestão da BU/UFSC correlacionando com o modelo de liderança distribuída.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Nas seções que seguem são abordados alguns conceitos de liderança e apontadas as principais teorias, com enfoque para o modelo de liderança distribuída.

3.1 Liderança

Em tempos de globalização, concorrências e crises, as organizações públicas e privadas têm que se adaptar às mudanças e buscar novas alternativas para atingirem suas metas.

As organizações públicas [...], mesmo sem enfrentar concorrência direta por mercados, recebem pressões crescentes da sociedade quanto à transparência, à redução de gastos, ao cumprimento de prazos, à qualidade e à produtividade, entre outros elementos, muitos dos quais eram atributos apenas da iniciativa privada. (TONET et al., 2012, p. 37)

Sendo o capital humano essencial em qualquer organização, faz-se necessário desenvolver ações estratégicas visando alcançar a colaboração e o comprometimento de todos. No contexto do serviço público, considera-se ainda mais complicado, estimular e manter a motivação das pessoas para capacitarem-se constantemente, em virtude da estabilidade empregatícia.

Conciliar as práticas adotadas na gestão de pessoas para viabilizar os resultados esperados com as expectativas dos colaboradores é um desafio nas organizações hodiernas. (TONET et al., 2012). Completa a autora:

a retenção de talentos e a plena entrega de suas competências estão diretamente relacionados às oportunidades que as pessoas percebem de obter retribuições compatíveis com o esforço que despendem e de se desenvolver em sua carreira profissional. Por outro lado, estimular a motivação e manter atualizada a capacitação de funcionários são grandes desafios da área pública. (TONET et al., 2012, p. 39)

Torna-se indispensável reavaliar a cultura organizacional com o propósito de verificar a necessidade de transformações nos valores, crenças e hábitos compartilhados pelas pessoas.

Para Daft (2006, p. 293):

cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros, artefatos visíveis e comportamentos observáveis como os símbolos, as histórias e o modo como as pessoas agem refletem os valores, premissas e crenças dos membros da organização. A cultura representa o sentimento da organização e fica mais visível quando as organizações tentam implantar novas estratégias e programas.

Um gestor com forte poder de persuasão colabora para que se obtenha, sem imposição e manipulação, o entendimento da necessidade de apoio e colaboração da equipe, ou seja, uma liderança focada na motivação, no envolvimento e cooperação de todos.

Para Schein (2009), o líder deve ser capaz de analisar a cultura para saber que pontos precisam ser trabalhados visando ao cumprimento da missão organizacional para assim, intervir nas mudanças necessárias.

A estabilidade empregatícia é fator que pode influenciar o comportamento dos colaboradores nos órgãos públicos, pois esses podem se acomodar em suas funções ou se desmotivarem por não perceberem novas perspectivas de crescimento na carreira. Dessa

forma, é essencial que no serviço público se criem mecanismos para novos estímulos e ambições dos servidores para o trabalho.

Os líderes que atuam em organizações empresariais ou públicas precisam, de um lado, serem capazes de modelar o comportamento dos liderados, criando estímulos que os inspirem a realizar os objetivos organizacionais e, de outro, estabelecer controles eficazes que rapidamente os coloquem a par do que ocorre a sua volta e lhes dê segurança para prestar contas da gestão que realizam, tanto a *stakeholders* quanto à sociedade de uma forma geral [...] Deverão, ainda, dar autonomia e poder aos empregados, buscando formar uma rede de líderes naturais, posicionados na estrutura organizacional inteira (TONET, et. al., 2012, p. 23).

Ser líder é gerenciar algo ou alguém, estar no comando mobilizando os esforços em prol de um objetivo comum. É influenciar, ter atitude e visão do negócio como um todo. Um líder não trabalha sozinho, tem um processo social e grupal no entorno, seu trabalho é adaptativo, deve ter alto nível de percepção e consciência e normalmente possui autonomia.

Robbins, (2000, p. 371) compreende a liderança como um “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

No serviço público, o processo de liderança conta com peculiaridades, devendo-se considerar a diferença entre chefes e líderes. Chefes são os servidores alocados formalmente pelo órgão público para comandar uma equipe de trabalho, recebendo gratificação em pecúnia para o exercício da função. Assim, nem sempre o chefe é também um líder.

De acordo com Duran (2016), “para ser líder no serviço público é preciso uma reinvenção de si, do outro e do contexto. É preciso preparar-se para mudar por dentro. É preciso estar aberto para perceber, na crítica, um novo olhar. E isso é bem difícil, mas é o novo imperativo para as organizações públicas”.

Porém, “deve-se ter em mente que os líderes influenciam os seguidores da mesma forma que podem ser influenciados”. Além disto, “[...] os grupos tendem a se ajustar entre seus membros, influenciando-se mutuamente para alcançar os seus fins” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 363).

Na literatura da área, encontram-se diversas teorias sobre liderança. Em Santos (2016) pode-se verificar as principais, conforme destacado a seguir:

- a) Teorias com foco no líder: concentram-se apenas nos atributos e comportamentos do líder para o exercício da liderança, como a Teoria dos Traços, a Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades;
- b) Teorias centradas no contexto: são os fatores situacionais que determinam quem vai emergir como líder e não as suas características inatas, fazendo parte dessa doutrina a Teoria da Abordagem Situacional e a Teoria Contingencial;
- c) Teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor: é o exercício da liderança a partir das interações recíprocas entre o líder e os liderados, como a Teoria da troca líder-membro, Teoria da liderança carismática e Teoria da Liderança Transformacional; e, mais recentes, as;
- d) Teorias com foco nos relacionamentos do grupo: a abordagem dos times, a liderança distribuída, a liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo que centram os processos de liderança na coletividade de indivíduos.

Tendo em vista o objetivo proposto neste artigo, na próxima subseção será abordada a liderança distribuída, parte das teorias mais recentes, com foco nos relacionamentos do grupo.

3.2 Liderança distribuída

Em 1970 os estudos apontavam que a liderança consistia em “fazer o que o líder queria que fosse feito”, e, nessa época, houve alguns apontamentos no sentido de que a liderança teria perdido a utilidade. Entretanto, na década de 1980, cresceu o interesse no assunto, inclusive para as questões relacionadas à tomada de decisão distribuída, cognição distribuída e liderança compartilhada ou dispersa (GRONN, 2002). Assim, as teorias com foco nos relacionamentos do grupo emergem como uma alternativa às teorias líder-seguidor. Elas se opõem a maior parte das teorias porque não centram na liderança individual.

Ainda que tenha estado em evidência em um período mais recente, a liderança distribuída, no entanto, não é tão nova assim. Tem sua origem em 1250 a.C. e foi citada em 1954 por Cecil A. Gibb, um australiano, no *Handbook of Social Psychology* (1954, reeditado em 1969) quando propôs que a liderança distribuída era fenômeno emergente e referia-se a um conjunto de funções realizadas por grupos (GRONN, 2002; PORTALANZA, 2013).

Para Gronn (2002) a liderança distribuída é definida como a atribuição para um indivíduo ou grupo de indivíduos que agem em conjunto tendo como base a influência voluntária dos membros por sua experiência direta ou presumida, engajamento, sendo que o escopo de influência abrange o local de trabalho e as atividades que ali se operam. Divide a liderança em seu sentido numérico considerado como uma soma de influências e pela ação coercitiva que diferencia-se de atos individuais agregados a qual subdivide-se em três formas de modo colaborativo de engajamento: que surgem espontaneamente no local de trabalho; relação estreita entre os colegas; e relações estruturais e arranjos institucionais regulatórios.

Esse tipo de liderança contempla o que já vinha sendo discutido como liderança compartilhada, colaborativa, entre outras, nas quais as responsabilidades se complementam e depende-se de mais de um membro para o desempenho das funções organizacionais.

A 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). Para Santos (2016) considera-se tanto as características individuais quanto as características coletivas do grupo formando um processo de retroalimentação.

Na prática das organizações o que vemos hoje é:

[...] a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipe dificuldade em entender a totalidade e a união e, conseqüentemente, a importância da interação com o próximo [...]. O novo paradigma para as organizações pressupõe troca, participação, rede de relações, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tornando o trabalho um vínculo de satisfação, realização e crescimento pessoal (CAVALCANTI, 2009, p. 27-28).

Lima Barros (2014), destaca alguns modelos que concretizam a ideia da liderança distribuída:

- a) liderança emocional: compreende a capacidade de avaliar e expressar as emoções, usar as emoções para melhorar o processo cognitivo e tomada de decisão, conhecer as causas das emoções e suas conseqüências e gerir as emoções dos líderes e liderados;

- b) liderança transformacional: favorece o empenho dos seguidores e os aliciam a ultrapassar os seus autointeresses em proveito dos objetivos da organização;
- c) liderança ética e responsável: promoção da conduta normativa por meio de ações pessoais e também por relações interpessoais, comunicação sustentada no reforço e tomada de decisão, além de reconhecer a moral subjacente a qualquer problema considerando as consequências das suas decisões ou ações;
- d) modelo de *Servant Leadership*: gerência eficaz das emoções, tempo, prioridades, pensamento e vida pessoal, tendo o líder como inspiração de seus liderados.

A liderança distribuída se destaca na área da liderança universitária pelo seu enfoque para o exercício da liderança de forma horizontal, como forma de resolver as tensões entre colegialismo e gerencialismo, pela dificuldade em se conduzir um grupo de pessoas que não espera ser influenciado por um líder (ADRIANO; RAMOS, 2015).

4 LIDERANÇA DISTRIBUÍDA COMO AÇÃO ESTRATÉGICA DA BU/UFSC

Vergueiro e Castro Filho (2007) destacam a liderança dentre as competências gerenciais, enfatizando sua importância nas unidades de informação, tendo em vista que são espaços que necessitam criar valor para as organizações em que estão inseridos e valorizar o capital intelectual.

Muitas vezes, é o líder que consegue propor inovações na estrutura organizacional. Nesse sentido, sabemos que diante de novas perspectivas o principal alvo que o líder deve ter é o cliente, propondo novos produtos e serviços de atendimento rápido, dinâmico e interativo. Do profissional da informação espera-se também que, ao exercer funções de liderança, tenha versatilidade, flexibilidade, dinamismo e seja empreendedor, de forma que, ao exercer a autoridade inerente ao seu cargo, saiba impor limites, administrar resistências e conflitos, e será necessário para que tenha capacidade para ensinar e aprender, função essencial da liderança (VERGUEIRO; CASTRO FILHO, 2007, p. 88).

Entende-se que as organizações de uma forma geral, públicas ou privadas, tem como propósito ser uma organização de excelência, e não é diferente nas bibliotecas. Entretanto, na busca pela excelência, enfrentam diversas barreiras, especialmente, a escassez de recursos financeiros e, por vezes, humanos. Neste contexto, torna-se fundamental a postura do gestor que deve congrega esforços para atingir os objetivos institucionais, buscando um estilo de liderança mais democrático e participativo.

Em sintonia com as novas tendências de liderança a gestão da BU/UFSC - órgão com 40 anos de existência, vinculado a Reitoria desta Universidade - vem trabalhando o viés do modelo de liderança distribuída, pois entende ser estratégico para o engajamento da equipe, a otimização dos recursos, o alcance dos objetivos organizacionais e à agregação de valor na instituição.

Com cerca de cem servidores efetivos da administração pública federal e mais alguns colaboradores terceirizados, a BU/UFSC atende a comunidade universitária que se aproxima de 68 mil usuários (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016c).

Constitui-se por uma centralização administrativa e técnica, onze bibliotecas, sendo uma Biblioteca Central (BC) - que reúne materiais de diversas áreas do conhecimento e situa-se no Campus sede - e dez bibliotecas setoriais, são elas: Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação (CA); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (BSCCA); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação (BSCED); Biblioteca Setorial do Centro de

Ciências da Saúde – Medicina (BSCCS-M); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (BSCCJ); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (BSCFM); Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá – (BSARA); Biblioteca Setorial do Campus de Blumenau (BSBLU); Biblioteca Setorial do Campus de Curitibanos (BSCUR); Biblioteca Setorial do Campus de Joinville (BSJOI). Integra ainda à BU/UFSC, a Sala de Leitura José Saramago (SLJS). (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016a).

O modelo de liderança distribuída pode ser identificado tendo em vista, não apenas as características da atual gestão, mas como resultado de um processo evolutivo que reflete a mudança de cultura e a criação de uma identidade coletiva que a própria BU/UFSC estabeleceu por meio de sua equipe.

Como características desse modelo de gestão, podemos aferir que a BU/UFSC:

- a) compreende a organização sob a perspectiva da visão sistêmica;
- b) pratica a liderança de forma horizontal;
- c) descentraliza a tomada de decisão;
- d) auxilia na reconfiguração do sistema e reestruturação organizacional;
- e) preocupa-se com a prática da liderança e como esta influencia os liderados e na melhoria organizacional;
- f) compreende a liderança como uma propriedade emergente do grupo ou de uma rede de interações individuais.
- g) atribui a liderança à um indivíduo ou grupo de indivíduos que atuam em conjunto, de forma voluntária;
- h) alarga a rede convencional de líderes abrangendo outros membros da equipe;
- i) distribui as competências técnicas entre grupos de pessoas;
- j) incentiva e desenvolve a cultura de compartilhamento de informação e conhecimento e a aprendizagem individual, coletiva e organizacional;
- k) promove a cooperação dos membros de um grupo dentro de suas áreas de atuação, com seus conhecimentos e experiências;
- l) centra-se na soma de influências;
- m) enfatiza modos colaborativos de engajamento, que surgem espontaneamente no local de trabalho;
- n) considera tanto as características individuais dos membros, quanto as características coletivas do grupo;
- o) compreende que as responsabilidades se complementam e que depende-se de mais de um membro da equipe para o desempenho das funções organizacionais;
- p) conscientiza os membros da equipe da importância do trabalho de cada um dentro da organização;
- q) favorece a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas;
- r) promove a interação entre pessoas e o ambiente, incentivando o estreitamento das relações, indo além da colaboração ou do trabalho em equipe;
- s) compreende a importância de conhecer e gerir as emoções dos líderes e liderados, para que possam utilizá-las para a melhoria do processo cognitivo e tomada de decisão;
- t) entende que o trabalho deve ser um vínculo de satisfação, realização e crescimento pessoal;
- u) dá voz à equipe, aumentando sua sensação de pertencimento fazendo crescer o comprometimento em busca do objetivo organizacional.

A essência da liderança distribuída, na BU/UFSC, está na valorização do trabalho coletivo, sendo realizado por meio da criação de grupos ou comissões de trabalho com autonomia e poder deliberativo.

Cabe ressaltar que há algum tempo já se trabalha com a formação de grupos de trabalho e, inclusive, alguns já haviam sido formalizados por meio de portarias e/ou projetos de extensão. Entretanto, foi a partir de 2015, com a criação da Comissão de Gestão do Conhecimento, que se intensificou a distribuição de lideranças por comissões de trabalho devidamente institucionalizadas e com atividades sistematizadas. Isto porque, esta Comissão proporcionou um espaço de discussão em que foram diagnosticadas demandas reprimidas e emergentes.

No Quadro 1 estão relacionadas as comissões de trabalho constituídas atualmente na BU/UFSC:

Quadro 1 - Comissões de trabalho em vigor na BU/UFSC - 2016

COMISSÕES	DESCRIÇÃO
Marketing e Comunicação da Biblioteca Universitária	constituída pela Portaria nº1146/2016/GR, de 20 de maio de 2016, esta comissão é derivada da Comissão de Gestão do Conhecimento e tem por objetivo planejar, organizar e coordenar ações de Comunicação e Marketing na BU/UFSC. Comissão formada principalmente por bibliotecários da BU/UFSC e conta com a parceria da Agência de Comunicação da UFSC.
Comunidade de Prática	grupo de pessoas reunidas em torno de um tópico de interesse. Na BU/UFSC, a ênfase está no fazer relacionado ao Programa de Capacitação. O objetivo desta comissão é promover a interação entre os bibliotecários atuantes no Programa de Capacitação da BU de modo a trocar informações, experiências, aprimorar técnicas e desenvolver novas soluções para esse serviço.
Concepção do Serviço de Suporte à Pesquisa e Gerenciamento de Dados	formada por bibliotecários da BU/UFSC, designados pela Portaria nº1202/2016/GR, de 25 de maio de 2016, que tem por objetivo a criação e implantação de um serviço de suporte a pesquisa e gerenciamento dos dados brutos de pesquisa na UFSC. Posteriormente, serão estabelecidas parcerias com outros setores e órgãos relacionados aos objetivos do serviço a ser criado.
Criação de Livro Literário	formalizada por meio do Projeto de extensão nº2015.7523, tem por objetivo a produção de uma obra intitulada “ENTRE ESTANTES E (ENTRE) TANTOS: MEMÓRIAS DE UMA BIBLIOTECA” na qual pretende-se fazer um resgate da memória da Biblioteca Universitária por meio de relatos de servidores, sendo esses adaptados para o formato de textos literários.
Desenvolvimento de Coleções	tem como objetivo definir e implementar critérios para o desenvolvimento de coleções e atualização do acervo. Constituída de integrantes da equipe BU/UFSC e representantes dos Centros de Ensino da UFSC, conforme Portaria nº 1614/2016/GR, de 12 de julho de 2016.
Gestão do Conhecimento	criada, por meio da Portaria nº849/2015/GR, de 25 de maio de 2015, com o objetivo de melhorar o fluxo e o mapeamento de informações e conhecimentos na BU/UFSC visando a implantação de práticas e projetos de gestão do conhecimento utilizando como metodologia o <i>Framework GC@BU</i> . Tal metodologia, resultado da tese de doutorado de Bem (2015),

	<p>consiste em uma estrutura de três módulos - Coordenação de Gestão de Conhecimento, Recursos de Conhecimento e Espaços de Aprendizagem/Conhecimento -, além de um plano de fundo que reconhece a biblioteca universitária como um Sistema Adaptativo Complexo (SAC). Cada módulo, por sua vez, constitui-se de vários elementos e, por conseguinte, de diversos indicadores de verificação associados à cada um deles. A comissão é constituída por integrantes da equipe BU/UFSC, além de professores parceiros vinculados ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.</p>
Gestão do Portal da Biblioteca Universitária	<p>o trabalho desta comissão teve início em 02 de julho de 2013 devido a necessidade de uma reformulação da página da BU na Internet (Portal BU), visando melhorar a apresentação das informações tendo em vista a evolução dos serviços e recursos oferecidos pela BU para a comunidade. Passados um ano de trabalho, foi formalizada a nomeação da equipe por meio da Portaria nº01/BU/2014. Após o trabalho de reformulação do Portal BU, foi emitida nova Portaria nº1603/2016/GR, de 12 de julho de 2016, tendo em vista a alteração dos propósitos da comissão - que passou a responder pela “Gestão do Portal BU” - e, a saída/entrada de integrantes na Comissão.</p>
Mapeamento de Processos	<p>criada a partir das discussões suscitadas na Comissão de Gestão do Conhecimento, em que identificou-se a necessidade de mapeamento e registro dos processos das atividades executadas pelos colaboradores da BU/UFSC. Os trabalhos desta comissão tiveram início em 31 de agosto de 2015, sendo formalmente constituída pela Portaria nº1844/2015/GR, de 27 de outubro de 2015.</p>
Tecnologia da Informação e Comunicação aplicadas a Bibliotecas -	<p>formada por Bibliotecários e Assistentes em Administração da BU/UFSC, Professor do Curso de Ciência da Informação e Analista de Tecnologia da Informação da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC/UFSC), designados pela Portaria nº1272/2016/GR, de 02 de junho de 2016. Tem como objetivo estudar tecnologias de informação apropriadas/direcionadas as atividades de Bibliotecas Universitárias/Centros de Documentação.</p>
Diagnóstico do Repositório Institucional	<p>Tem por objetivo avaliar o Repositório Institucional da UFSC e implementar ações de melhorias. É constituída por bibliotecários da BU/UFSC. Posteriormente, serão estabelecidas parcerias com outros setores.</p>

Fonte: Universidade Federal de Santa Catarina (2016b)

As comissões são constituídas por integrantes da equipe BU/UFSC, em sua maioria bibliotecários, além de parceiros internos à comunidade UFSC (professores e técnico-administrativos).

Cada comissão se reúne periodicamente para discutir e deliberar. O resultado das reuniões é registrado em Atas amplamente divulgadas e acessíveis à toda equipe BU/UFSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da BU/UFSC está em consonância com o modelo de liderança distribuída. A experiência tem se mostrado exitosa, o que pode ser evidenciado pelos resultados alcançados nas comissões de trabalho.

Entretanto, a temática da liderança está em constante debate, sendo que os estilos de liderança evoluem ao longo do tempo e se complementam. Gestores de unidades de

informação, como é o caso da BU/UFSC, e de organizações no geral, devem levar em consideração a cultura organizacional em que estão inseridos, e independente do estilo de liderança que se propõem a desempenhar, ter como meta a busca da excelência.

Como bem lembram Santos et al. (2007) não sabemos como será a liderança neste novo mundo. Com certeza novas teorias surgirão e continuaremos buscando uma melhor performance dos líderes e liderados. Embora saiba-se que não há um tipo de liderança mais correto no contexto geral e não deve ser aplicado isoladamente a fim de que se produza o efeito esperado.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela; RAMOS, Flávio. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 46-64, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BEM, R. M. de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0364-T.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

CAVALCANTI, Vera Lucia. Liderança e motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DAFT, Richard L. **Organizações, teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DURAN, Cristiana. **A liderança no contexto do serviço público**. 2016. [Não paginado]. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos/2016-1/a-lideranca-no-contexto-do-servico-publico-cristiana-duran>>. Acesso em: 01 set. 2016. Artigo publicado no site do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), página da Imprensa - Artigos, no dia 19/02/2016.

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

GRONN, Peter. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, n. 13, p. 423-451, 2002.

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>. Acesso em: 30 ago. 2016.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.

PORTALANZA, Alexandra. Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptua. **Revista Universidad & Empresa**, Bogotá, n. 25, p. 73-85, jul./dic. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746005.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

RÉ, César Augusto Tejera de. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 2011. 218p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em; <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS5432-T.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira 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.

SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira dos. **Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica**. 2012. xxviii, 333 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEPS5479-T.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.

SCHEIN, Edgard H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2015.

TONET, Helena Correa et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Conheça a BU. **Bibliotecas do sistema**. Florianópolis, 2016a. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/bibliotecas/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Conheça a BU. **Comissões de trabalho**. Florianópolis, 2016b. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/comissoes-de-trabalho/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. **Relatório de atividades**: de janeiro a novembro de 2015. Florianópolis, 2016c. Disponível em: <http://portal.bu.ufsc.br/files/2014/10/Relatorio_SiBi_2015.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº849/2015/GR, de 25 de maio de 2015**. Florianópolis, 2015a. Criar uma comissão permanente para implantar práticas e projetos de gestão do conhecimento apoiados no FrameworkCG@BU, com o objetivo de melhorar o fluxo e o mapeamento de informações e conhecimentos no Sistema de Bibliotecas da UFSC. <http://portal.bu.ufsc.br/files/2015/11/PORTARIA-COMISSÃO-MARKETING.pdf>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1844/2015/GR, de 27 de outubro de 2015**. Florianópolis, 2015b. Instituir a Comissão Permanente de Mapeamento de Processos, que será responsável por mapear os processos do sistema de bibliotecas da UFSC e por registrar as atividades executadas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1146/2016/GR, de 20 de maio de 2016**. Florianópolis, 2016d. Instituir a Comissão de Marketing e Comunicação da Biblioteca Universitária, com o objetivo de planejar, organizar e coordenar as ações de comunicação e marketing no âmbito da Biblioteca Universitária da UFSC. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/files/2015/11/PORTARIA-COMISSÃO-MARKETING.pdf>>. Acesso em: 31 ago 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1202/2016/GR, de 25 de maio de 2016**. Florianópolis, 2016e. Criar a comissão de concepção do serviço de suporte à pesquisa e gerenciamento de dados.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1272/2016/GR, de 02 de junho de 2016**. Florianópolis, 2016f. Criar a comissão de estudos de tecnologia da informação e comunicação aplicadas a bibliotecas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1603/2016/GR, de 12 de julho de 2016**. Florianópolis, 2016g. Criar a Comissão de Gestão do Portal da Biblioteca Universitária.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº1614/2016/GR, de 12 de julho de 2016**. Florianópolis, 2016h. Designar os novos membros da Comissão de Desenvolvimento de Coleções da Rede de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina, criada pela Portaria nº1546/GR/2008, de 28 de novembro de 2008.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. Gestão de pessoas em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica Conceição Dias (Org). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande (RS): FURG, 2007.

ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.